

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ,
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –
MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ»**

Διπλωματική εργασία

**«Τυποποίηση- Προσαρμογή στο ξενοδοχειακό προϊόν και τις
υπηρεσίες: Μελέτη πρακτικών πολυεθνικών επιχειρήσεων
στην Ελλάδα»**

Χριστίνα Νεσίτη

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2023

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:

«Τυποποίηση- Προσαρμογή στο ξενοδοχειακό προϊόν και τις υπηρεσίες: Μελέτη πρακτικών πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα»

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



Όνοματεπώνυμο: Χριστίνα Νεσίτη

Ημερομηνία: 7/4/2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ,
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –
MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ»

Διπλωματική εργασία

«Τυποποίηση- Προσαρμογή στο ξενοδοχειακό προϊόν και τις υπηρεσίες: Μελέτη πρακτικών πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα»

Εκπόνηση εργασίας: Χριστίνα Νεσίτη
Επιβλέπων καθηγητής: Μάρκος- Μάριος Τσόγκας

Επιτροπή

Μάρκος- Μάριος Τσόγκας, Αναπληρωτής Καθηγητής (Επιβλέπων)
Δημήτριος Κάμπης, Αναπληρωτής Καθηγητής
Γεώργιος Α. Παπαναστασόπουλος, Αναπληρωτής Καθηγητής

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2023

Αφιέρωσεις

*Στη Μητέρα μου Ναταλία που μοιράστηκε μαζί μου
αυτό το ταξίδι στη γνώση.*

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς και αποτελεί το τελευταίο βήμα για την ολοκλήρωση μιας πολύ ενδιαφέρουσας και εποικοδομητικής διαδρομής, η οποία έφτασε στο τέλος της. Σε αυτό το γεμάτο από γνώσεις και εμπειρίες ταξίδι συνταξίδεψαν μαζί μου αρκετοί άνθρωποι που μου παρείχαν λεκτική και πρακτική βοήθεια, αλλά και ψυχολογική στήριξη. Γι' αυτούς τους λόγους θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου λέγοντας ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους αυτούς που συνέβαλαν εμπράκτως στην επιτυχία αυτής της προσπάθειάς μου.

Πρώτα πρώτα θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου τον επιβλέποντα Καθηγητή μου, κύριο Μάρκο Τσόγκα, ο οποίος με εμπιστεύτηκε στη διερεύνηση του εν λόγω θέματος και υπήρξε άριστος καθοδηγητής κατά την διενέργεια της διπλωματικής μου εργασίας μέσα από τις συμβουλές του και τις πάντα εύστοχες ακαδημαϊκές τοποθετήσεις του που μου έδωσαν λύσεις σε όποιο αδιέξοδο μπορεί να είχα βρεθεί, αλλά και για τη συμβολή του σε στιγμές που αντιλαμβανόταν το άγχος μου και υπήρξε καθησυχαστικός και εμπνευστικός.

Επιπλέον, ευχαριστώ τα υπόλοιπα μέλη της Τριμελούς Επιτροπής Δημήτριο Κάμπη και Γεώργιο Α. Παπαναστασόπουλο για τον χρόνο που αφιέρωσαν για την ανάγνωση της εργασίας και το ενδιαφέρον που επέδειξαν για το περιεχόμενο αυτής.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους μανάτζερς για την πολύτιμη συμβολή τους και για τον χρόνο που αφιέρωσαν για τη διεξαγωγή της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα: 1. τον Γενικό Διευθυντή, Philippe Roux-Dessarps, για την ευγένεια και την άμεση ανταπόκρισή του στο αίτημά μου. 2. Την Housekeeping Director, Όλγα Αργυρού, για τον επαγγελματισμό και τις λεπτομερείς απαντήσεις. 3. Την F&B Manager, Κατερίνα Κλιματσάκη, για την αίσθηση οικειότητας που προσέδωσε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, 4. Τον Recreation & Fitness Manager, Δημήτρη Παπαδημητρίου, για τις ακριβείς απαντήσεις του, 5. Τη Spa Manager, Στέλλα Αρβανιτάκου, για την προθυμία της να συμμετέχει και 6. Την P&C Director (αλλιώς HR Director), Λίλιαν Λαμπροπούλου, για την υπομονή της και που ήταν δίπλα μου στην οργάνωση των συνεντεύξεων.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω ολόψυχα και απεριόριστα την οικογένειά μου και τους φίλους μου που και σε αυτήν την απόφασή μου στάθηκαν πολύτιμοι αρωγοί και μέσω της πίστης, της αγάπης και της αμέριστης κατανόησής τους έχω επιτύχει έναν ακόμη στόχο μου.

«Εὐποιίας ἤς ἔτυχες, μνημόνευε.»

Κλεόβουλος ο Ρόδιος

(6^{ος} αἰών π.Χ.)

Σύνοψη

Στη μελέτη που ακολουθεί οι κύριες έννοιες που παρουσιάζονται είναι η τυποποίηση, η προσαρμογή, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, ο ξενοδοχειακός κλάδος και η διεθνοποίησή του. Οι βιβλιογραφικές αναφορές γι' αυτούς τους όρους δεν είναι εκτεταμένες και γι' αυτό επιχειρείται στην εργασία αυτή η προσέγγισή τους και όσο το δυνατόν γίνεται η κατανόησή τους μέσα από την εξέταση μιας περίπτωσης επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα.

Αρχικά, δίνεται το θεωρητικό πλαίσιο μέσα από το οποίο τονίζεται η σημασία της τυποποίησης και της προσαρμογής ως στρατηγικές για τη διαμόρφωση του προϊόντος που διατίθεται στο αγοραστικό κοινό από τις πολυεθνικές εταιρείες. Σε αυτό, παρατηρούμε πως το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελείται από εμπράγματα και άυλα στοιχεία κάνοντάς το ιδιαίτερο μεταχείρισης ως προς την υιοθέτηση μίας και μόνο στρατηγικής. Οι υπηρεσίες που διέπουν το ξενοδοχειακό προϊόν είναι από τη φύση τους διαφορετικές από τα προϊόντα, καθώς παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά. Το καθένα από αυτά (προϊόντα και υπηρεσίες), μολαταύτα, έχουν το δικό τους ξεχωριστό ρόλο στην τελική σύνθεση του ξενοδοχειακού προϊόντος, για παράδειγμα οι υπηρεσίες μπορούν να προσαρμοστούν προσφέροντας μια εξατομικευμένη εμπειρία στον πελάτη, ενώ τα προϊόντα μπορούν να τυποποιηθούν βοηθώντας τον να κατανοήσει τι αγοράζει.

Στη συνέχεια της μελέτης, ακολουθεί η έρευνα, στην οποία περιγράφονται τα στοιχεία των προϊόντων και των υπηρεσιών, στα οποία, καθώς φαίνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, η παρέμβαση μπορεί να είναι τέτοια, ώστε να μην επηρεάζει το concept που ορίζεται από τη μητέρα εταιρεία. Οι προμηθευτές των προϊόντων διαδραματίζουν, επίσης, σημαντικό ρόλο, αφού μπορεί να καθορίζονται από τη μητέρα εταιρεία κι επομένως η επιλογή των υλικών για τη σύνθεση του ξενοδοχειακού προϊόντος να είναι ακριβώς τα ίδια με όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του ομίλου. Αναφορικά με τη στρατηγική της εταιρείας αυτή φαίνεται πως έχει περιφερειοκεντρικό προσανατολισμό, δηλαδή, όπως αναγράφεται και στα συμπεράσματα, το προϊόν/ υπηρεσία προσαρμόζεται ελάχιστα/ με επιφανειακό τρόπο, για να καθρεφτίσει τις τοπικές λειτουργικές συνθήκες. Η στρατηγική αυτή φαίνεται ικανή να διασφαλίσει τα πλεονεκτήματα και της τυποποίησης και της προσαρμογής. Τέλος, σύμφωνα με τη γενική άποψη των συνεντευξιαζόμενων η εταιρεία επιδιώκει τη δημιουργία μιας κοινής εικόνας για όλα τα ξενοδοχεία με το ίδιο brand name (Hotel Group Image).

Στο τέλος, μπορούμε να πούμε ότι δημιουργείται μια αντίφαση μεταξύ του προσανατολισμού της εταιρικής στρατηγικής και της εταιρικής εικόνας, καθώς ο περιφερειοκεντρικός προσανατολισμός αφορά περισσότερο εταιρείες που υιοθετούν εικόνα προορισμού (Destination Image) και λαμβάνουν αποφάσεις προσαρμογής. Όμως, η αντίφαση αυτή οφείλεται στο γεγονός πως η υπό μελέτη επιχείρηση έχει περιθώρια λήψης αποφάσεων προσαρμογής, αλλά σε τέτοιο βαθμό που να μην επηρεάζει την εικόνα που θέλει να προβάλλει η εταιρεία για το πολυτελές ξενοδοχειακό προϊόν που διαθέτει στην αγορά. Συμπερασματικά, η επιχείρηση δεν ξεφεύγει από την κοινή γραμμή της εταιρείας που επιτάσσει την παροχή ενός high-end προϊόντος, αλλά χωρίς αυτό να μην επιτρέπει την προσαρμογή ορισμένων στοιχείων του προϊόντος,

ώστε να αποτυπώνεται και η τοπικότητα της χώρας φιλοξενίας, στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.

Λέξεις- κλειδιά: τυποποίηση, προσαρμογή, ξενοδοχειακό προϊόν, διεθνοποίηση, πολυεθνικές επιχειρήσεις

Πίνακας περιεχομένων

Αφιερώσεις	4
Ευχαριστίες.....	5
Σύνοψη.....	6
ΜΕΡΟΣ Α- ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	13
1. Εισαγωγή	13
2. Διεθνοποίηση- Διεθνές Μάρκετινγκ- Τυποποίηση και Προσαρμογή	15
2.1 Διεθνοποίηση	15
2.2 Διεθνές μάρκετινγκ	18
2.3 Τυποποίηση- προσαρμογή ως στρατηγικές του διεθνούς μάρκετινγκ	20
2.3.1 Υποστηρικτές τυποποίησης	21
2.3.2 Υποστηρικτές προσαρμογής	22
2.3.3 Παράγοντες επιλογής μεταξύ των δύο στρατηγικών διεθνούς μάρκετινγκ	24
3. Τυποποίηση και Προσαρμογή στις Υπηρεσίες.....	28
3.1 Προσδιορισμός Υπηρεσιών	28
3.1.1 Διάκριση προϊόντων- υπηρεσιών	29
3.2.2 Χαρακτηριστικά υπηρεσιών	30
3.2 Διεθνές μάρκετινγκ υπηρεσιών.....	30
3.2.1 Κύρια διαφορά εγχώριων- διεθνών υπηρεσιών	32
3.2.2 Στρατηγικές εισόδου εταιρειών παροχής υπηρεσιών.....	33
3.3 Τυποποίηση και Προσαρμογή στον τομέα των υπηρεσιών.....	33
3.3.1 Τυποποίηση υπηρεσιών	34
3.3.2 Προσαρμογή υπηρεσιών.....	35
3.3.3 Στρατηγική συνδυασμού στρατηγικών τυποποίησης- προσαρμογής μέσω της «αρθρωτής υπηρεσίας» (service modularization).....	36
3.4 Τυποποίηση και προσαρμογή στις πολυεθνικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών... ..	38
3.4.1 Διαφοροποίηση μεταξύ πολυεθνικών μεταποιητικών και εταιρειών παροχής υπηρεσιών	39
3.4.2 Η τυποποίηση και προσαρμογή στις πολυεθνικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών.....	40
4. Τυποποίηση και Προσαρμογή στο ξενοδοχειακό προϊόν.....	43
4.1 Τι περιλαμβάνει το ξενοδοχειακό προϊόν.....	43
4.2 Τυποποίηση και Προσαρμογή στο ξενοδοχειακό προϊόν	46
4.2.1 Τυποποίηση ξενοδοχειακού προϊόντος.....	46

4.2.2 Προσαρμογή ξενοδοχειακού προϊόντος	48
4.2.3 Συνδυασμός στρατηγικών τυποποίησης- προσαρμογής.....	49
ΜΕΡΟΣ Β- ΕΡΕΥΝΑ.....	51
5. Μεθοδολογία έρευνας.....	51
6. Τυποποίηση- προσαρμογή των στοιχείων του ξενοδοχειακού προϊόντος και οι ελευθερίες για τη λήψη τέτοιων αποφάσεων.....	54
6.1 Σχεδιασμός και διαρρύθμιση του ξενοδοχειακού προϊόντος	54
6.1.1 Housekeeping Department.....	54
6.1.2 F&B Department	54
6.1.3 Recreation & Fitness Department	55
6.1.4 Spa Department	55
6.1.5 Δυνατότητα παρέμβασης στο σχεδιασμό του προϊόντος από το σύνολο των τμημάτων	55
6.2 Δυνατότητες παρέμβασης στο ξενοδοχειακό προϊόν	58
6.2.1 Housekeeping Department.....	59
6.2.2 F&B Department	60
6.2.3 Recreation & Fitness Department	60
6.2.4 Spa Department	61
6.3 Παγκόσμιοι κανόνες	61
6.3.1 Housekeeping Department.....	61
6.3.2 F&B Department	62
6.3.3 Recreation & Fitness Department	62
6.3.4 Spa Department	63
6.4 Επιλογή υλικών	63
6.4.1 Housekeeping Department.....	63
6.4.2 F&B Department	64
6.4.3 Recreation & Fitness Department	64
6.4.4 Spa Department	64
6.5 Ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις	65
6.5.1 Housekeeping Department.....	65
6.5.2 Recreation & Fitness Department	66
6.5.3 Spa Department	66
6.6 Amenities (Παροχές- Ανέσεις).....	67
6.6.1 Housekeeping Department.....	67

6.6.2 F&B Department	67
6.6.3 Recreation & Fitness Department	68
6.6.4 Spa Department	69
6.7 Μυστική επιθεώρηση- Ποια standards πρέπει να τηρούνται.....	70
6.7.1 Housekeeping Department.....	70
6.7.2 F&B Department	70
6.7.3 Recreation & Fitness Department	71
6.7.4 Spa Department	72
6.8 Έγκριση για αποφάσεις προσαρμογής.....	72
7. Ο ρόλος των προμηθευτών στην τυποποίηση/ προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος	73
7.1 Πλήρως τυποποιημένα προϊόντα	73
7.2 Μερικώς τυποποιημένα προϊόντα με δυνατότητα επιλογής προμηθευτή	73
7.3 Πλήρως προσαρμοσμένα προϊόντα.....	74
7.4 Τοποθέτηση Γενικού Διευθυντή.....	75
7.5 Αναφορά brand name στα προϊόντα.....	76
7.5.1 Τοποθετήσεις Managers	76
7.5.2 Τοποθέτηση General Manager	77
8. Στρατηγική και εικόνα εταιρείας.....	79
8.1 Προσανατολισμός της στρατηγικής της εταιρείας	79
8.2 Εικόνα εταιρείας.....	80
8.2.1 Τοποθετήσεις Managers	80
8.2.2 Τοποθέτηση General Manager	81
8.3 Οδηγοί κόστους, αγοράς, κυβερνητικοί, ανταγωνισμού για την εφαρμογή μιας απόφασης τυποποίησης/ προσαρμογής	82
8.3.1 Τοποθετήσεις Managers	82
8.3.2 Τοποθέτηση General Manager	84
8.4 Λόγοι επίσκεψης της επιχείρησης στην Ελλάδα	84
8.4.1 Τοποθετήσεις Managers	85
8.4.2 Τοποθέτηση General Manager	86
8.5 Βαθμός τυποποίησης- προσαρμογής προϊόντων/ υπηρεσιών.....	86
8.5.1 Τοποθετήσεις Managers	86
8.5.2 Τοποθέτηση General Manager	87
9. Συμπεράσματα- Προτάσεις	88
Βιβλιογραφία	100

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	110
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ.....	113
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV.....	115
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V.....	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI.....	119

Ευρετήριο Πινάκων- Σχεδιαγραμμάτων

Πίνακας 1: External Drivers	26
Πίνακας 2: Internal Factors	26
Πίνακας 3: Μοντέλο τυποποίησης και διασυνδεσιμότητας	38
Πίνακας 4: Εικόνα εταιρείας (Yu, Byun, & Lee, 2014).....	80
Πίνακας 5: Αναφερόμενα πρότυπα της επιχείρησης	96
Πίνακας 6: Ευελιξία στην προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος.....	97
Σχεδιάγραμμα 1: Andersen's internationalization U-Model.....	16
Σχεδιάγραμμα 2: Λόγοι ανάπτυξης των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.....	31
Σχεδιάγραμμα 3: Η δομή του ξενοδοχειακού προϊόντος κατά την πώλησή του στον καταναλωτή	44

ΜΕΡΟΣ Α- ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1. Εισαγωγή

Σε ένα όλο και πιο διεθνοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι εταιρείες αναζητούν τρόπους να εδραιωθούν σε ξένες αγορές εξελίσσοντάς τις εταιρικές στρατηγικές τους προκειμένου να είναι σε θέση να καλύπτουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες του πελατειακού τους κοινού. Το θέμα που πραγματεύεται η εν λόγω εργασία αφορά τις εταιρείες αυτές που δραστηριοποιούνται στον κλάδο φιλοξενίας και, ειδικότερα, τις ξενοδοχειακές εταιρείες που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους διεθνώς, έτσι ώστε να αξιοποιούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε άλλες χώρες, εκτός της δικής τους. Αρχικά, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση προτού επεκταθεί διεθνώς έχει κατεξοχήν «εξαγωγικό» χαρακτήρα όσον αφορά το τμήμα εκείνο των πελατών που προέρχονται από το εξωτερικό. Δηλαδή η επιχείρηση/ έδρα είναι εγκατεστημένη στη χώρα προέλευσης και σε αυτήν έρχονται οι πελάτες «απ' έξω», για να απολαύσουν το προσφερόμενο προϊόν πληρώνοντας το αντίστοιχο αντίτιμο. Λόγω της διεθνοποίησης της αγοράς, πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μετατράπηκαν σε εταιρείες με διεθνή επέκταση της δραστηριότητάς του με εγκατάσταση των περιουσιακών τους στοιχείων σε ξένες αγορές. Με αυτόν τον τρόπο, πέραν του οικονομικού οφέλους που αποκομίζουν από ένα τέτοιο εγχείρημα, οι εταιρείες επιτυγχάνουν να διατηρούν τον εξαγωγικό τους χαρακτήρα, επεκτείνοντας όμως τη διεθνή παρουσία τους, δημιουργούν παράλληλα περισσότερες επιλογές για τον εν δυνάμει πελάτη, καθώς δίνουν τη δυνατότητα σε μεγαλύτερο μέρος του παγκόσμιου πληθυσμού να μπορεί να απολαύσει το ξενοδοχειακό προϊόν της εταιρείας σε κάποια κοντινότερη περιοχή προσθέτοντας αξία στην εμπειρία του.

Η τυποποίηση και η προσαρμογή αποτελούν τους τρόπους εκείνους τους οποίους επιλέγουν οι εταιρείες να διαμορφώσουν το προϊόν τους, για να μπορούν να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των καταναλωτών και να διατηρούν βιώσιμες τις επιχειρήσεις τους. Η μία δεν αναιρεί την ύπαρξη της άλλης στρατηγικής, όπως θα παρατηρηθεί και στην παρακάτω ανάλυση του θέματος. Όμως, οι λόγοι για την υιοθέτηση της μίας ή της άλλης είναι διαφορετικοί μεταξύ τους και χρήζουν εμπειριστατωμένης μελέτης εκ μέρους της διοίκησης προτού προβεί στη λήψη μιας απόφασης τυποποίησης ή προσαρμογής. Σε ένα ξενοδοχειακό προϊόν που αποτελείται από εμπράγματα στοιχεία και υπηρεσίες, καθώς επίσης εμπεριέχει το στοιχείο του υψηλού βαθμού επαφής με τον πελάτη δεν μπορεί να αγνοηθεί η ανάγκη για προσαρμογή. Παρ' όλα αυτά, η τυποποίηση μπορεί να προσελκύει πελάτες από διάφορες χώρες εντείνοντας το πελατολόγιο ενός πολυεθνικού ξενοδοχειακού ομίλου-ειδικά στην περίπτωση που το προϊόν απευθύνεται σε πελάτες με υψηλό διαθέσιμο budget, επομένως δεν μπορεί να στοχεύσει σε ένα «φτωχότερο» τμήμα της αγοράς.

Στόχος της έρευνας είναι να αναδείξει μέσα από τη μελέτη μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και ανήκει σε μια εταιρεία που έχει έδρα στο εξωτερικό σε τι βαθμό μπορεί αυτή να λαμβάνει αποφάσεις αναφορικά με τη διαμόρφωση του προϊόντος κι αν μπορεί να καθορίζει τον βαθμό προσαρμογής ή τυποποίησης αυτού. Πρακτικά, στο τέλος της εργασίας θα εξαχθούν ορισμένα

συμπεράσματα που θα βοηθήσουν τον αναγνώστη να κατανοήσει αν υπάρχει ισορροπία μεταξύ των στρατηγικών ή αν υπερισχύει κάποια εκ των δύο εξεταζόμενων στρατηγικών.

2. Διεθνοποίηση- Διεθνές Μάρκετινγκ- Τυποποίηση και Προσαρμογή

2.1 Διεθνοποίηση

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1960, παρουσιάστηκε μικρό ενδιαφέρον για το φαινόμενο των εταιρειών που επεκτείνουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητές τους στις διεθνείς αγορές. Δεν υπήρχε μεγάλο ενδιαφέρον για τη διεθνοποίηση ούτε ως διαδικασία με σκοπό τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Αργότερα φάνηκε η διεθνής εταιρεία ως μια εταιρεία που εξάγει κεφάλαια, μετακινεί προϊόντα και μετοχές από χώρες, όπου οι αποδόσεις είναι χαμηλές σε αγορές, όπου οι αποδόσεις είναι υψηλότερες αποκομίζοντας κέρδη μέσω του arbitrage, ενώ ταυτόχρονα η διεθνοποίησή της αποδείχθηκε πως συμβάλλει στην πιο αποτελεσματική παγκόσμια κατανομή του κεφαλαίου (Teese, 1981). Οι προβλέψεις των θεωριών αρμπιτράζ κεφαλαίου, ωστόσο, είναι αρκετά διαφορετικές από τις δραστηριότητες μεταφοράς πόρων των διεθνών εταιρειών, οι οποίες επενδύουν, δανείζονται, αγοράζουν και πωλούν σε διαφορετικές αγορές. Υπάρχουν σημαντικές διασταυρούμενες ροές επενδύσεων και προϊόντων μεταξύ των αγορών, που καθιστούν τον ρόλο της διεθνούς εταιρείας άξιο εξέτασης. (Bradley, 2005)

Με την πάροδο του χρόνου και τη δημιουργία νέων συνθηκών στη διεθνοποιημένη αγορά, οι λόγοι για να αποφασίσει μια εταιρεία να διεθνοποιήσει τις δραστηριότητές της αυξήθηκαν. Αναλυτικότερα,

- μικρή ή κορεσμένη εγχώρια αγορά ή καλύτερες ευκαιρίες στο εξωτερικό,
- συντόμευση του κύκλου ζωής των προϊόντων και της τεχνολογίας,
- πλεονάζουσα ικανότητα και πόροι ή μοναδική ικανότητα στην επιχείρηση,
- επιθυμία να ακολουθήσει ανταγωνιστές ή πελάτες στο εξωτερικό,
- αναπτυξιακές φιλοδοξίες και διεθνής προσανατολισμός της εταιρείας,
- μια ευκαιριακή απάντηση σε αυτόκλητη παραγγελία ή αίτημα από το εξωτερικό,
- προς τα πίσω ή προς τα εμπρός ολοκλήρωση για τη μείωση του κόστους και την αύξηση του ελέγχου.

Προχωρώντας παρακάτω, τα στάδια για τη διεθνοποίηση μιας εταιρείας έχουν εξεταστεί από διάφορους μελετητές. Πολλές εταιρείες μπορεί να έχουν ξεκινήσει ως εγχώριες επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στις δικές τους εγχώριες αγορές πριν μετατοπίσουν ή επεκτείνουν το ενδιαφέρον τους, για να καλύψουν και τις διεθνείς αγορές. Καθώς γίνονται πιο διεθνείς, υποτίθεται ότι θα κινηθούν από το να είναι σποραδικοί εξαγωγείς στο να είναι συχνοί εξαγωγείς, πριν προχωρήσουν τελικά στην παραγωγή των προϊόντων τους ή/ και των υπηρεσιών τους στο εξωτερικό. Είναι επομένως χρήσιμο να διερευνηθούν τα στάδια της διεθνοποίησης (Onkvisit & Shaw, 2004). Σύμφωνα με τους W.J. Bilkey και G. Tesar, τα στάδια διεθνοποίησης μπορούν να καταγραφούν ως εξής (Bilkey & Tesar, 1977):

- **Στάδιο 1:** η διοίκηση δεν παρουσιάζει κανένα ενδιαφέρον για εξαγωγές: η εταιρεία αγνοεί τις αυτόκλητες επιχειρηματικές εξαγωγικές δραστηριότητες

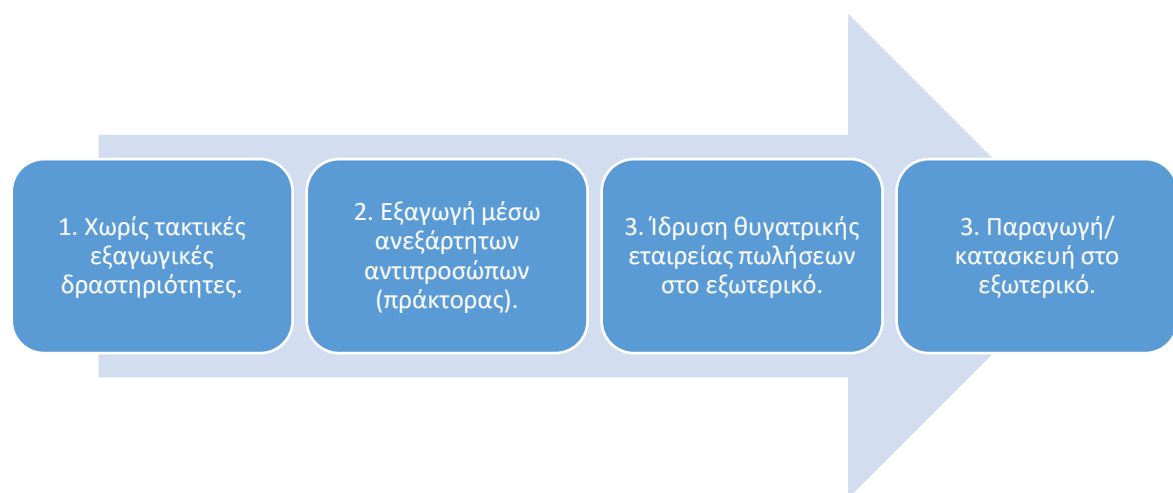
- **Στάδιο 2:** εκπληρώνεται αυτόκλητη επιχείρηση εξαγωγής. Η εταιρεία δεν εξετάζει τη σκοπιμότητα ενεργών εξαγωγών
- **Στάδιο 3:** η δυνατότητα εξαγωγής εξετάζεται ενεργά
- **Στάδιο 4:** εξαγωγές επιχειρήσεων σε πειραματική βάση σε χώρα κοντινής επιχειρηματικής απόστασης
- **Στάδιο 5:** η εταιρεία γίνεται έμπειρος εξαγωγέας στη χώρα αυτή
- **Στάδιο 6:** Διερευνάται η σκοπιμότητα εξαγωγής σε επιπλέον χώρες μεγαλύτερης επιχειρηματικής απόστασης.

Σύμφωνα με άλλη μελέτη (Onkvisit & Shaw, 2004, p. 15), οι εταιρείες μπορούν να διακριθούν βάσει των σταδίων διεθνοποίησης σε:

- μη εξαγωγείς,
- υποψήφιους εξαγωγείς,
- σποραδικούς εξαγωγείς και
- τακτικούς εξαγωγείς.

Η παραπάνω διαδικασία δείχνει πώς οι επιχειρήσεις περιορίζονταν αρχικά από περιορισμένους πόρων και έλλειψη δέσμευσης για τις εξαγωγές, και πώς είναι σε θέση να διεθνοποιούνται όλο και περισσότερο, καθώς περισσότεροι πόροι διατίθενται σε διεθνείς δραστηριότητες.

Με βάση την ανασκόπησή του σε μια σειρά από μοντέλα διεθνοποίησης που προσδιορίζουν τα διάφορα στάδια της διεθνοποίησης (Onkvisit & Shaw, 2004), ο Andersen πρότεινε το δικό του U-model, το οποίο έχει λάβει μικτή εμπειρική υποστήριξη. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, εκεί είναι τέσσερα τα στάδια διεθνοποίησης:



Σχεδιάγραμμα 1: Andersen's internationalization U-Model

Η ανάπτυξη υποτίθεται ότι θα λάβει χώρα αρχικά σε μια συγκεκριμένη χώρα πριν επαναληφθεί σε όλες τις χώρες.

Μια άλλη θεωρία που γεννήθηκε στο πλαίσιο μιας ολοένα και πιο παγκόσμιας οικονομίας αφορά τα στάδια της διεθνοποίησης υποστηρίζει ότι ορισμένες εταιρείες προορίζονται να γίνουν παγκόσμιες από την αρχή, παρακάμπτοντας έτσι τα στάδια της διεθνοποίησης.

Προς το παρόν, βέβαια, δεν υπάρχουν πειστικές αποδείξεις που να δείχνουν ότι οι εγχώριες επιχειρήσεις έχουν όντως προχωρήσει από το ένα στάδιο στο άλλο, όπως περιγράφεται από τον τρόπο τους να γίνουν πιο διεθνώς προσανατολισμένες. Ομοίως, δεν υπάρχουν εμπειρικά στοιχεία που να παρέχονται μέχρι στιγμής που να υποστηρίζουν την ανταγωνιστική υπόθεση ότι ορισμένες επιχειρήσεις «γεννιούνται παγκόσμιες» με την έννοια ότι η αποστολή τους είναι να γίνουν πολυεθνικές εταιρείες που συμμετέχουν σε διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες από την αρχή.

Τέλος, χρήσιμη είναι η αναφορά στους τύπους των εταιρειών αυτών που αποφασίζουν να διεθνοποιηθούν. Αυτές διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες: εξαγωγείς, διακρατικές, παγκόσμιες και πολυεθνικές. Πιο συγκεκριμένα, οι εξαγωγικές εταιρείες προσφέρουν και πωλούν τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους στην ξένη αγορά έχοντας ως αποτέλεσμα να δημιουργούν το εισόδημά τους με το χρηματικό αντίτιμο που τους αποδίδεται κατά την αγορά προϊόντων από τους καταναλωτές. Οι διακρατικές ή αλλιώς υπερεθνικές εταιρείες είναι μεγάλες σε μέγεθος και έχουν αρχικά τη μητρική εταιρεία στη χώρα καταγωγής τους και στη συνέχεια επεκτείνουν καταστήματα σε άλλες χώρες του κόσμου με σκοπό την παραγωγή και το εμπόριο να παράγουν των αγαθών και των υπηρεσιών τους¹. Επιπλέον, επιδιώκουν να εντοπίσουν τις χώρες αυτές που τους προσφέρουν τις καλύτερες αποδόσεις, αποκτώντας εισροές ή φθηνή εργασία. Επίσης, η αγορά όπου βρίσκονται μπορεί να είναι μεγάλη ή με υψηλή αγοραστική δύναμη, η οποία εξασφαλίζει υψηλό επίπεδο ζήτησης. Στη συνέχεια, οι παγκόσμιες εταιρείες θεωρούν την παγκόσμια αγορά ως ενιαία αγορά και διαθέτουν τη δυνατότητα να εισέρχονται και να δρουν σε οποιαδήποτε χώρα του κόσμου. Παρόλο που έχουν ένα σημείο αναφοράς για τη λήψη αποφάσεων, για να οργανώνουν παγκόσμιες στρατηγικές, οι υπηρεσίες και τα αγαθά που παράγουν προσαρμόζονται σε κάθε αγορά, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες κάθε τοπικού καταναλωτή. Τα προϊόντα τους είναι διαφορετικά σε κάθε αγορά. Με τη σειρά τους, οι πολυεθνικές εταιρείες διαθέτουν περιουσιακά στοιχεία ή εγκαταστάσεις σε μία ή περισσότερες άλλες χώρες στον κόσμο, εκτός από την εθνική τους αγορά. Ακολουθούν διαδικασίες παραγωγής και διαθέτουν προσωπικό σε όλες τις χώρες στις οποίες λειτουργούν, αλλά η παγκόσμια επιχειρηματική στρατηγική και δράση τους συντονίζεται από μια κεντρική έδρα. Αυτή η συνθήκη καθιστά τα προϊόντα τους πολύ παρόμοια ή ίδια, ανεξαρτήτως της χώρας, στην οποία παράγονται ή πωλούνται. Τέλος, σημαντικό είναι να διευκρινιστεί πως παγκόσμιο προϊόν και τυποποιημένο προϊόν μπορεί μερικές φορές να συγχέονται μεταξύ τους, αλλά ένα παγκόσμιο προϊόν είναι ένα προϊόν σχεδιασμένο για τη διεθνή αγορά. Συγκριτικά, ένα τυποποιημένο προϊόν που μπορεί να διατίθεται από μια πολυεθνική εταιρεία είναι ένα προϊόν που αναπτύχθηκε για μια εθνική αγορά και στη συνέχεια εξήχθη χωρίς αλλαγή στις διεθνείς αγορές (Onkvisit & Shaw, pp. 297-298).

¹ <https://el.economy-pedia.com/11036534-internationalization>

2.2 Διεθνές μάρκετινγκ

Οι εταιρείες, έχοντας πλέον κατανοήσει ότι οι διεθνείς αγορές, στις οποίες δραστηριοποιούνται αποτελούν ένα περιβάλλον ευκαιριών και απειλών, αντιλαμβάνονται πως υπάρχει ανάγκη να αναπτύξουν κατάλληλες στρατηγικές διεθνούς μάρκετινγκ διαμορφωμένες έτσι, ώστε να ανταγωνίζονται άλλες εταιρείες παρέχοντας παράλληλα αξία στους πελάτες. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η κάθε επιχείρηση ανταποκρίνεται αναπτύσσοντας νέα προϊόντα ή με προσαρμογή των υφιστάμενων προϊόντων στις ανάγκες των πελατών στην εγχώρια και διεθνή αγορά. Το διεθνές μάρκετινγκ σημαίνει ότι πέραν της διαμόρφωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών της μια εταιρεία πρέπει να αποφασίσει σε ποιες αγορές θα εισέλθει και θα αναπτυχθεί, καθώς επίσης θα πρέπει να αποφασίσει τη σειρά και τον χρόνο εισόδου. Σημαντικό ζήτημα είναι και η απόφαση της εταιρείας για το πώς να εισέλθει στις διεθνείς αγορές (Bradley, 2005, p. 1).

Η πολυπλοκότητα του διεθνούς περιβάλλοντος, στο οποίο πραγματοποιούνται επιχειρηματικές δραστηριότητες αποτυπώνεται έντονα και μέσω της διαφορετικότητας που παρουσιάζεται μεταξύ του διεθνούς και εγχώριου μάρκετινγκ. Οι δραστηριότητες του μείγματος μάρκετινγκ στο διεθνές μάρκετινγκ είναι πιο περίπλοκες από το εγχώριο μάρκετινγκ, επειδή ένας έμπορος συναντά δύο ή περισσότερα σύνολα μη ελεγχόμενων μεταβλητών που προέρχονται από διαφορετικές χώρες (Onkvisit & Shaw, *The process of internationalization*, 2004). Ο διεθνής έμπορος πρέπει να αντιμετωπίσει τις διαφορές σε ξένα περιβάλλοντα από τα χαρακτηριστικά των εγχώριων περιβαλλόντων. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, διαφορές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, επιθυμίες και ανάγκες, εθνικές κουλτούρες, οικονομικά και τεχνολογικά επίπεδα, τις δομές της αγοράς, τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας, πολιτική σταθερότητα, κυβερνητική πολιτική, νόμους και κανονισμούς. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να καταστήσει τη διεθνή προσέγγιση της εταιρείας στο μάρκετινγκ αναποτελεσματική και αντιπαραγωγική στην ξένη αγορά. Επίσης, αυτές οι διαφορές χρειάζονται μια προσεκτική και καλά σχεδιασμένη προσέγγιση για την είσοδο και την επέκταση της εταιρείας στις διεθνείς αγορές. Αν και υπάρχει βοήθεια για τη διευκόλυνση αυτής της διαδικασίας, οι διευθυντές μάρκετινγκ είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη αποτελεσματικών προσεγγίσεων στο μάρκετινγκ σε άλλα έθνη. Κατά τον Omar (2008), αυτό απαιτεί καλύτερη κατανόηση των διαφορών που πρέπει να γίνουν συμβατές μεταξύ τους (Akgün, Keskin, & Ayar, 2014).

Πολλοί συγγραφείς και μελετητές έχουν επιχειρήσει να αποσαφηνίσουν τον όρο του διεθνούς μάρκετινγκ. Οι Albaum και Peterson (1984) θεωρούν ότι διεθνές μάρκετινγκ αποτελούν οι δραστηριότητες αυτές που σχετίζονται με υπηρεσίες ή προϊόντα που διασχίζουν άμεσα ή έμμεσα τα εθνικά σύνορα, ενώ ο Jain (1999) υποστηρίζει ότι αναφέρεται σε ανταλλαγές πέραν των εθνικών συνόρων για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και επιθυμιών. Ο Bradley (2005) ερμηνεύει το διεθνές μάρκετινγκ ως τον εντοπισμό των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών σε διαφορετικές αγορές και πολιτισμούς, την παροχή προϊόντων υπηρεσιών, τεχνολογιών και ιδεών, για να δώσουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μάρκετινγκ, την επικοινωνία πληροφοριών σχετικά με αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και τη διανομή και ανταλλαγή τους διεθνώς μέσω ενός ή συνδυασμού

τρόπων εισόδου στην ξένη αγορά. Για τους Doole and Lowe (2008), οι δραστηριότητες μάρκετινγκ ενός οργανισμού περιλαμβάνουν δραστηριότητες, ενδιαφέροντα ή λειτουργίες σε περισσότερες από μία χώρες και όπου υπάρχει κάποιου είδους επιρροή ή έλεγχος των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, εκτός της χώρας, στην οποία θα πωληθούν τα αγαθά ή οι υπηρεσίες. Με τη σειρά τους, σύμφωνα με τους Ghauri and Cateora (2006), το διεθνές μάρκετινγκ είναι η εκτέλεση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών μιας εταιρείας σε καταναλωτές ή χρήστες σε περισσότερες από μία χώρες με σκοπό το κέρδος (Akgün, Keskin, & Ayar, 2014).

Σύμφωνα με την Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ (Czinkota & Ronkainen, 2013), «το διεθνές μάρκετινγκ είναι η πολυεθνική διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης και της διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών για τη δημιουργία ανταλλαγών που ικανοποιούν ατομικούς και οργανωτικούς στόχους».

Σύμφωνα με τον Πανηγυράκη (2013), διεθνές μάρκετινγκ είναι «η φιλοσοφία της ανταλλαγής σε περισσότερες από μία χώρες, η διαδικασία που αποβλέπει στην ανεύρεση και ικανοποίηση των παγκόσμιων αναγκών -επιθυμιών με αποτελεσματικότερο τρόπο από τον ανταγωνισμό, είτε είναι εθνικός είτε διεθνής, όπως και στον συντονισμό των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ στο πλαίσιο των περιορισμών που θέτει το παγκόσμιο περιβάλλον με στόχο το κέρδος (χρηματικό ή κοινωνικό)». (Πανηγυράκης, 2013, σ. 75).

Ως λειτουργικός ορισμός του διεθνούς μάρκετινγκ προσφέρεται ο ακόλουθος (Bradley, 2005, σ. 3):

Διεθνές μάρκετινγκ σημαίνει αναγνώριση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών σε διαφορετικές αγορές και πολιτισμούς, παρέχοντας προϊόντα, υπηρεσίες, τεχνολογίες και ιδέες που θα προσδώσουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μάρκετινγκ επικοινωνώντας πληροφορίες σχετικά με αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και διανέμοντας και ανταλλάσσοντας τα διεθνώς μέσω ενός ή ενός συνδυασμού τρόπων εισόδου στην ξένη αγορά.

Οι γενικές στρατηγικές του διεθνούς μάρκετινγκ περιλαμβάνουν τρόπους εισόδου σε ξένες αγορές που διακρίνονται σε δύο τύπους στρατηγικών (Bradley, 2005). Η μία αφορά την υιοθέτηση παρόμοιων στρατηγικών με τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται στην εγχώρια αγορά και η άλλη αφορά στρατηγικές προσαρμοσμένες για διάφορους λόγους στις απαιτήσεις των ξένων αγορών. Πολλές εταιρείες που έχουν σημειώσει επιτυχία σε μεγάλες εγχώριες αγορές χρησιμοποιούν την ίδια στρατηγική, όταν εισέρχονται σε νέες διεθνείς αγορές. Άλλες εταιρείες τροποποιούν τη στρατηγική τους ή χρησιμοποιούν μια πολύ διαφορετική προσέγγιση. Η υιοθέτηση της ίδιας στρατηγικής στο εξωτερικό, όπως και στο εσωτερικό διευκολύνεται, όταν η επιχείρηση λειτουργεί με χαμηλό κόστος ανά μονάδα πετυχαίνοντας οικονομίες κλίμακας στην εγχώρια αγορά. Εναλλακτικά η εταιρεία μπορεί να έχει πρόσβαση σε πόρους που του δίνουν απόλυτο πλεονέκτημα κόστους έναντι των κατεστημένων φορέων στην ξένη αγορά ή η επιχείρηση μπορεί να έχει σχετικά εύκολη πρόσβαση στο απαιτούμενο κεφάλαιο για τη μη προσαρμοσμένη είσοδο της στην ξένη αγορά.

Συνήθως τέτοιες εταιρείες διαθέτουν ένα γνωστό εμπορικό σήμα που τους δίνουν ισχυρά μέσα για την ανάπτυξη νέων αγορών στο εξωτερικό. Ελλείπει γνωστής επωνυμίας οι μικρές εταιρείες μερικές φορές χρησιμοποιούν ως αναφορά τη χώρα προέλευσης, ιδίως στο εμβρυϊκό στάδιο του κύκλου ζωής, εάν τέτοιες συσχετίσεις είναι θετικές στο μυαλό των καταναλωτών. Ιδιαίτερα για τις μικρότερες επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν τη στρατηγική του για την είσοδο στην ξένη αγορά για την αποφυγή του άμεσου ανταγωνισμού από ισχυρούς τοπικούς προμηθευτές ή άλλες μεγάλες διεθνείς εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη νέα αγορά. Ίσως είναι δυνατό να επιλέξουν ένα διαφορετικό τμήμα της αγοράς που θα επέτρεπε στην εταιρεία να αποκτήσει μερίδιο πριν επιχειρήσει μια προσέγγιση ευρείας κλίμακας στην αγορά.

Πολλές εταιρείες έχουν επιτυχία στις διεθνείς αγορές επειδή αποφεύγουν τα εμπόδια εισόδου της αγοράς αλλάζοντας την αποδεκτή επιχειρηματική δομή. Προσφέρουν ανταγωνιστικά προϊόντα μέσω διαφορετικών καναλιών διανομής, του Διαδικτύου ή του άμεσου μάρκετινγκ παρακάμπτοντας τους ξένους χονδρεμπόρους και αντιπροσώπους. Ίσως μια πιο ισχυρή εναλλακτική στρατηγική είναι η οικοδόμηση μεγαλύτερης αξιοπιστίας στα προϊόντα της εταιρείας που μπορούν να ξεπεράσουν τα εμπόδια του δικτύου υπηρεσιών. Στον κλάδο του αυτοκινήτου, νέοι κατασκευαστές, όπως οι κορεατικές εταιρείες, έχουν ενσωματώσει ενεργά την αξιοπιστία, την προηγμένη τεχνολογία και την υψηλή ποιότητα σε μικρά αυτοκίνητα που παρέχουν τα μεγαλύτερα οφέλη από την άποψη του φραγμού αντιπoiώνων. Αυτή η προσέγγιση προσδίδει αξιοπιστία στον νεοεισερχόμενο και είναι επίσης δύσκολο για τους κατεστημένους φορείς να αντιγράψουν.

Εμείς θα εστιάσουμε την έρευνά μας σε δύο στρατηγικές μάρκετινγκ: την τυποποίηση που αφορά την υιοθέτηση της ίδιας στρατηγικής μάρκετινγκ που ήδη ακολουθεί η εταιρεία και την προσαρμογή που αφορά την τροποποίηση της στρατηγικής της εταιρείας με σκοπό την είσοδο στις ξένες αγορές.

2.3 Τυποποίηση- προσαρμογή ως στρατηγικές του διεθνούς μάρκετινγκ

Στη μελέτη για την εύρεση και τον μετασχηματισμό λύσεων στο μάρκετινγκ στη διαδικασία διεθνοποίησης μιας εταιρείας αναγνωρίζεται ότι η δομή της στρατηγικής μάρκετινγκ στις διεθνείς αγορές είναι μια εξελικτική διαδικασία και οι εταιρείες έρχονται αντιμέτωποι με ένα συγκεκριμένο δίλημμα: να τυποποιήσουν ή να προσαρμόσουν τις στρατηγικές λύσεις του μάρκετινγκ (Phui Wei & Yazdanifard, 2014). Κατά την αναζήτηση επιτυχημένων διεθνώς εταιρειών φαίνεται αυτές να μην έχουν υιοθετήσει τη μία από τις δύο επιλογές. Ο στόχος της διεθνούς στρατηγικής μάρκετινγκ είναι να βρει έναν ιδανικό συνδυασμό για την ολοκλήρωση και τον εξορθολογισμό των λειτουργιών και των συστημάτων λύσεων στην παγκόσμια αγορά.

Τα λεγόμενα και των δύο σχολών σκέψης διέπονται από συνέπεια, λογική και συνοχή, επισημαίνοντας τα πλεονεκτήματα και οφέλη που θα μπορούσε να αποκτήσει μια διεθνής εταιρεία εφαρμόζοντας οποιαδήποτε προσέγγιση. Είναι, βέβαια, μη πρακτικό και ασυνάρτητο, όταν κάποιος υιοθετεί και υποστηρίζει τη μία εκ των δύο ακραία θέση ως προς την προσέγγιση που θα πρέπει να ακολουθήσει μια εταιρεία. Η

πραγματικότητα του μάρκετινγκ για τις πολυεθνικές εταιρείες δε βρίσκεται σε καμία από αυτές τις δύο πολωμένες θέσεις, καθώς οι δύο προσεγγίσεις είναι πιο πιθανό πως συνυπάρχουν, ακόμη και εντός της ίδιας εταιρείας, σειράς προϊόντων ή επωνυμίας (Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009).

Ως τυποποίηση (standardization) μπορεί να οριστεί η διαδικασία επέκτασης και αποτελεσματικής εφαρμογής εγχώριων προτύπων προϊόντων και στοιχείων μάρκετινγκ σε ξένες αγορές (Ζαχαρή, 2018).

Η προσαρμογή του προϊόντος ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα στοιχεία του (μάρκα, σχεδίαση, ετικέτα, σειρά προϊόντων και ποιότητα) είναι προσαρμοσμένα/τροποποιημένα στις εξωτερικές αγορές προκειμένου να προσαρμοστούν στις διαφορές στο περιβάλλον, τη συμπεριφορά των καταναλωτών, τα πρότυπα χρήσης και την ανταγωνιστικότητα (Griffith, Lee, Yeo, & Calantone, 2014). Κατά τον Brei (2011), η προσαρμογή στο διεθνές μάρκετινγκ ορίζεται ως η διαδικασία μεταβολής των εγχώριων προτύπων προϊόντων με στόχο την οικονομική και πολιτιστική προσαρμογή και καταλληλότητα για τους ξένους πελάτες, ενώ σύμφωνα με τους Kotler και Armstrong (2006) μια διεθνής στρατηγική μάρκετινγκ επιλέγει την προσαρμογή των στοιχείων του μείγματος μάρκετινγκ σε κάθε διεθνή αγορά - στόχο ελπίζοντας για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και απόδοση.

2.3.1 Υποστηρικτές τυποποίησης

Αναφορικά με τη μια εκ των δύο σχολών σκέψης, οι θιασώτες της τυποποίησης αντιλαμβάνονται τις αγορές ως ολοένα και πιο ομοιογενείς και παγκόσμιες σε εμβέλεια και κλίμακα και θεωρούν ότι ο κρίσιμος παράγοντας για την επιβίωση και ανάπτυξη είναι η ικανότητα μιας πολυεθνικής να τυποποιεί τα αγαθά και τις υπηρεσίες της (Phui Wei & Yazdanifard, 2014). Επιπλέον, συμφωνούν στο ότι οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις των καταναλωτών δε διαφέρουν πολύ σε πολλές αγορές ή έθνη. Το γενικό εννοιολογικό επιχείρημα είναι ότι ο κόσμος μοιάζει ολοένα και περισσότερο όσον αφορά τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και τις καταναλωτικές ανάγκες και, ανεξάρτητα από γεωγραφικές τοποθεσίες, οι καταναλωτές έχουν τις ίδιες απαιτήσεις. Ως πλεονεκτήματα της τυποποίησης εντοπίζουν τα εξής:

1. δίνει τη δυνατότητα στις διεθνείς εταιρείες να διατηρήσουν μια ενιαία εικόνα και ταυτότητα εμπορικής επωνυμίας (brand) σε παγκόσμια βάση αυξάνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις πιθανότητες υψηλότερων πωλήσεων,
2. ελαχιστοποιεί τη σύγχυση μεταξύ των καταναλωτών που ταξιδεύουν,
3. επιτρέπει στη διεθνή εταιρεία να σχηματίσει ενιαία στρατηγική τακτικής και
4. επιτρέπει στην εταιρεία να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, την εμπειρία και τις καμπύλες μάθησης (learning curve effects).

Ωστόσο, επειδή η δομή της ανταγωνιστικής αγοράς και οι προσφορές αυτής μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των αγορών, η εφαρμογή της τυποποίησης με συνέπεια σε όλες τις διεθνείς αγορές θα μπορούσε να μειώσει τη διαφοροποίηση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Schilke, Reimann, & S. T, 2009). Κάτω από αυτές τις καταστάσεις, μια

προσέγγιση μάρκετινγκ προσαρμογής είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της ακεραιότητας της στρατηγικής διαφοροποίησης.

Επιπλέον, η δύναμη της τυποποίησης στην παραγωγή και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών είναι η απλότητά της και το κόστος. Είναι μια εύκολη διαδικασία για τα στελέχη να την κατανοήσουν και να την εφαρμόσουν, όπως επίσης είναι οικονομικά αποδοτική (Onkvisit & Shaw, The process of internationalization, 2004). Εάν το κόστος είναι ο μόνος παράγοντας που εξετάζεται, τότε η τυποποίηση είναι σαφώς μια λογική επιλογή, επειδή οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να λειτουργήσουν, για να μειώσουν το κόστος παραγωγής και το κόστος μπορεί να μειωθεί, επίσης, με τη συγχώνευση των παραγωγικών δραστηριοτήτων ή/ και τη μετάβαση σε τοποθεσίες χαμηλού κόστους χωρίς να θυσιάζεται η ποιότητα (Walters , 1986; Yip, 1989). Ωστόσο, η ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής δε σημαίνει απαραίτητα ότι θα ακολουθήσει αύξηση κέρδους. Η απλότητα δεν είναι πάντα ωφέλιμη και τα κόστη συχνά συγχέονται με τα κέρδη. Οι μειώσεις κόστους δεν οδηγούν αυτόματα σε βελτιώσεις των κερδών και στην πραγματικότητα μπορεί να ισχύει το αντίστροφο. Προσπαθώντας να ελεγχθεί το κόστος παραγωγής μέσω της τυποποίησης, το σχετικό προϊόν μπορεί να καταστεί ακατάλληλο για εναλλακτικές αγορές. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι ότι η ζήτηση στο εξωτερικό θα μειωθεί, γεγονός που οδηγεί σε μείωση των κερδών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο έλεγχος του κόστους μπορεί να επιτευχθεί, αλλά σε βάρος του συνολικού κέρδους. Επομένως, είναι συνετό να θυμόμαστε ότι το κόστος δεν πρέπει να υπερτονίζεται. Ο κύριος στόχος του μάρκετινγκ είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους και ως εκ τούτου, η μείωση του κόστους παραγωγής πρέπει να θεωρηθεί ως δευτερεύων στόχος. Οι δύο στόχοι δε συγκλίνουν πάντα.

Ορισμένα προϊόντα από τη φύση τους δεν μπορούν να τροποποιηθούν εύκολα, όπως έργα τέχνης και βιβλία, ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης (υψηλή τεχνολογία), τα ρολόγια και το διαμάντι. Τέλος, σύμφωνα με τους Tan και Sousa, τα βιομηχανικά προϊόντα έναντι των καταναλωτικών προϊόντων είναι ευκολότερο να τυποποιηθούν, αφού απαιτούν λιγότερη προσαρμογή χωρίς, μάλιστα, να υποστούν τις συνέπειες της απόλυτης τυποποίησης (Tan & Sousa, 2013). Εν συντομία, η απόλυτη τυποποίηση μπορεί να οδηγήσει μια εταιρεία στην αποτυχία, όταν πρόκειται για ανάγκες τοπικών καταναλωτών και εν συνεχεία στην αποξένωσή του από την τοπική αγορά.

Υπάρχει σημαντική συζήτηση στη βιβλιογραφία μάρκετινγκ σχετικά με την καταλληλότητα των εξειδικευμένων/ στοχευμένων στρατηγικών (niche strategy) έναντι παγκόσμιων στρατηγικών (global strategy) (Levitt, 1983; Quelch & Hoff, 1986).

2.3.2 Υποστηρικτές προσαρμογής

Αντίθετα, οι υποστηρικτές της προσαρμογής επισημαίνουν τις δυσκολίες στην εφαρμογή μιας τυποποιημένης προσέγγισης και έτσι υποστηρίζουν ότι η πατρογονική αγορά μεταβάλλεται και προσαρμόζεται, για να ανταποκρίνεται στις «μοναδικές διαστάσεις» των διακριτών διεθνών αγορών (Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009). Υποστηρίζεται ότι οι έμποροι υπόκεινται σε διάφορους μακροπεριβαλλοντικούς

παράγοντες, όπως το κλίμα, η φυλή, η τοπογραφία, τα επαγγέλματα, το γούστο, οι νόμοι, ο πολιτισμός, η τεχνολογία και η κοινωνία (Vrontis, Thrassou, & Lamprianou, 2009). Η αλλαγή και η προσαρμογή των καθοριστικών παραγόντων του μείγματος μάρκετινγκ και της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι σημαντικές και απαραίτητες, για να ταιριάζουν στα τοπικά γούστα, να ταιριάζουν στις μοναδικές ανάγκες της αγοράς και τις μη ταυτόσημες απαιτήσεις των καταναλωτών.

Επιπρόσθετα, όταν ο σχεδιασμός του προϊόντος τοποθετείται σε ξένες αγορές, οι ξένοι αγοραστές αναγκάζονται είτε να αγοράσουν αυτό το προϊόν από τον κατασκευαστή είτε να μην αγοράσουν τίποτα απολύτως. Αυτός ο τρόπος της διεξαγωγής επιχειρήσεων στο εξωτερικό είναι γνωστός ως το σύνδρομο «big car»² και «left-hand-drive»³. Και τα δυο περιγράφουν τη διστακτικότητα ή/ και την απροθυμία των αμερικανικών εταιρειών να τροποποιήσουν τα προϊόντα τους, ώστε να ταιριάζουν στις ανάγκες των πελατών τους (Onkvisit & Shaw, 2004).

Οι υποστηρικτές της προσαρμογής ισχυρίζονται, επίσης, ότι ο πιο σημαντικός στόχος μιας εταιρείας δεν είναι η μείωση του κόστους μέσω της τυποποίησης, αλλά η μακροπρόθεσμη κερδοφορία, που επιτυγχάνεται με την αναγνώριση των διαφορετικών απαιτήσεων των καταναλωτών σε διάφορες χώρες και ως εκ τούτου η εξασφάλιση υψηλότερων πωλήσεων (Alimiené & Kuvykaité, 2008).

Η προσαρμογή του προϊόντος είναι απαραίτητη υπό ορισμένες συνθήκες. Σε κάποιες περιπτώσεις είναι υποχρεωτική (κυβερνητικές ρυθμίσεις, πρότυπα ηλεκτρικού ρεύματος, πρότυπα μέτρησης και πρότυπα και συστήματα προϊόντων), ενώ σε άλλες είναι προαιρετική (τροποποίηση σχετικά με τη φυσική διανομή, συνήθειες των χρηστών, φυσική παρουσία γηγενών). Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά της εταιρείας και τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη συνολική απόδοση μιας επιχείρησης και τη στρατηγική του μείγματος μάρκετινγκ.

Συμπερασματικά, οι έμποροι δεν πρέπει να χάνουν χρόνο να διστάζουν στην τροποποίηση του προϊόντος. Η απροθυμία για την αλλαγή ενός προϊόντος μπορεί να είναι αποτέλεσμα έλλειψης ευαισθησίας στις πολιτισμικές διαφορές στις ξένες αγορές. Όποιος κι αν είναι ο λόγος αυτής της απροθυμίας, δεν τίθεται αμφισβήτηση ότι αυτό είναι αντιπαραγωγικό στο διεθνές μάρκετινγκ. Η προσαρμογή του προϊόντος σπάνια θα πρέπει να γίνεται σημαντικό ζήτημα για τον έμπορο. Ένας καλός έμπορος συγκρίνει τα αυξητικά κέρδη με τα πρόσθετα κόστη που σχετίζονται με προσαρμογή του προϊόντος. Αν το επαυξητικό κέρδος είναι μεγαλύτερο από το σχετικό επαυξητικό

² Σύμφωνα με το σύνδρομο του μεγάλου αυτοκινήτου, οι έμποροι των ΗΠΑ υποθέτουν ότι τα προϊόντα που έχουν σχεδιαστεί για Αμερικανούς υπερέχουν και θα προτιμηθούν από ξένους καταναλωτές. Οι Αμερικανοί κατασκευαστές αυτοκινήτων πιστεύουν (ή πίστευαν) ότι η αμερικανική επιθυμία για μεγάλα αυτοκίνητα σημαίνει ότι μόνο μεγάλα αυτοκίνητα θα πρέπει να εξάγονται σε αγορές του εξωτερικού.

³ Το σύνδρομο της αριστερής οδήγησης είναι απόρροια του συνδρόμου του μεγάλου αυτοκινήτου. Οι Αμερικανοί οδηγούν στη δεξιά πλευρά του δρόμου, με το τιμόνι στην αριστερή πλευρά του αυτοκινήτου. Αλλά πολλές ασιατικές και ευρωπαϊκές χώρες έχουν νόμους οδικής κυκλοφορίας που απαιτούν από τους οδηγούς να οδηγούν στην αριστερή πλευρά του δρόμου και θεωρούν πως τα αυτοκίνητα με το τιμόνι στα αριστερά παρουσιάζουν ένα σοβαρό κίνδυνο για την ασφάλεια. Ωστόσο, τα εξαγόμενα αυτοκίνητα των ΗΠΑ είναι τα ίδια μοντέλα με αριστερό τιμόνι, όπως πωλούνται στις ΗΠΑ για τα δεξιά μοτίβα κυκλοφορίας. Σε αντίθεση, οι ιαπωνικές αυτοκινητοβιομηχανίες δεν έχουν δείξει την ίδια αδιαφορία για τις ανάγκες της αγοράς, καθώς πάντα προσαρμόζαν τα αυτοκίνητά τους στις αμερικανικές συνήθειες οδήγησης.

κόστος, τότε το προϊόν πρέπει να προσαρμοστεί – χωρίς αμφιβολία. Κατά την πραγματοποίηση αυτής της σύγκρισης, οι έμποροι θα πρέπει κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούν μόνο μελλοντικά κέρδη και κόστη.

Μερικά προϊόντα που δεν μπορούν να είναι τυποποιημένα είναι: τα τρόφιμα και τα ποτά, όπως τα παρασκευασμένα κρέατα και γενικά η μύρα είναι ιδιαίτερα συνδεδεμένα με την καλλιέργεια (Bradley, 2005).

Η απόφαση τυποποίησης/προσαρμογής είναι επομένως ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε πολλές διεθνείς αγορές. Οι παράγοντες για τη λήψη της απόφασης για το επίπεδο προσαρμογής/τυποποίησης που στη συνέχεια θα συμβάλει στη δημιουργία παγκόσμιας αποτελεσματικότητας και θα οδηγήσει σε καλύτερες οικονομικές επιδόσεις έχουν μελετηθεί από πλήθος ερευνητών (Nasir & Altinbasak, 2009).

2.3.3 Παράγοντες επιλογής μεταξύ των δύο στρατηγικών διεθνούς μάρκετινγκ

Βασιζόμενοι στη βιβλιογραφία, οι Lages και Abrantes (2008, σ. 587), συνόψισαν τους παράγοντες που ευνοούν την τυποποίηση ως εξής:

- Η εστίαση της εταιρείας σε βιομηχανικά προϊόντα αντί για καταναλωτικά προϊόντα, για τα οποία οι τεχνικές προδιαγραφές είναι σημαντικές, διευκολύνει την τυποποίηση,
- Το χαμηλότερο κόστος ως αποτέλεσμα οικονομικών κλίμακας στην παραγωγή, το μάρκετινγκ και την Έρευνα & Ανάπτυξη,
- Η ομοιότητα των προτιμήσεων των πελατών και των καταναλωτικών προτύπων σε διάφορες αγορές που έχουν ανάλογα επίπεδα εισοδήματος και οικονομική ανάπτυξη,
- Το υψηλό κόστος προσαρμογής,
- Ο συγκεντρωτισμός της εξουσίας για τη θέσπιση πολιτικών και την κατανομή πόρων,
- Η ισχυρή σύνδεση της θυγατρικής και της έδρας,
- Ο εθνοκεντρικός προσανατολισμός και
- Οι ξένες και εγχώριες αγορές ενός προϊόντος βρίσκονται στο ίδιο στάδιο ανάπτυξης.

Από την άλλη πλευρά, λαμβάνοντας ως βάση την προηγούμενη έρευνα, οι Lages και Abrantes (2008, σ. 587) συντομεύουν τους παράγοντες που ευνοούν την προσαρμογή ως εξής:

- Η εστίαση της εταιρείας σε καταναλωτικά προϊόντα, τα οποία είναι πιο επιρρεπή να επηρεαστούν από τα μεμονωμένα γούστα, ευνοεί την προσαρμογή,
- Η δυνατότητα συγκέντρωσης υψηλότερων κερδών αντιμετωπίζοντας τις διακυμάνσεις στις ανάγκες των καταναλωτών και συνθήκες χρήσης (π.χ. επίπεδο δεξιοτήτων των χρηστών),
- Οι αποκλίσεις μεταξύ των καταναλωτικών αγορών,

- Διαφορές στους κυβερνητικούς κανονισμούς, π.χ. τεχνικά πρότυπα προϊόντων, τοπικό νομικό περιεχόμενο και φορολογικές πολιτικές,
- Πολιτιστικές διαφορές, συγκεκριμένα ως προς τις παραδόσεις, τη γλώσσα, τα γούστα και τις καταναλωτικές συνήθειες,
- Στρατηγική προσαρμογής που ακολουθείται από τους ανταγωνιστές,
- Αποκέντρωση εξουσίας,
- Ανεξαρτησία και αυτονομία των εθνικών θυγατρικών, που θα μπορούσαν να αναπτύξουν τα δικά τους προϊόντα,
- Πολυκεντρικός προσανατολισμός και
- Η ξένη και η εγχώρια αγορά ενός προϊόντος βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια ανάπτυξης.

Η προσέγγιση έκτακτης ανάγκης (contingency approach) υποστηρίζει ότι οι τοπικές διαφορές πρέπει να αναγνωρίζονται, ενώ ορισμένος βαθμός τυποποίησης είναι δυνατός και επιθυμητός (Onkvisit & Shaw, 1990). Οι Θεοδοσίου και Λεωνίδου (2003, p. 142) συνοψίζουν την προσέγγιση έκτακτης ανάγκης με τον εξής τρόπο:

- Η τυποποίηση και η προσαρμογή δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται μεμονωμένα η μία από την άλλη, αλλά ως δύο άκρα της ίδιας συνέχειας,
- η απόφαση για τυποποίηση ή προσαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι μια συγκεκριμένη κατάσταση, και αυτή θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα ενδελεχούς ανάλυσης και αξιολόγησης των σχετικών παραγόντων έκτακτης ανάγκης που επικρατούν σε μια συγκεκριμένη αγορά σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και
- η καταλληλότητα του επιλεγμένου επιπέδου τυποποίησης/προσαρμογής στρατηγικής αξιολογείται με βάση τον αντίκτυπό του στην απόδοση της εταιρείας στις διεθνείς αγορές.

Με άλλα λόγια, το ζήτημα που πρέπει να λυθεί από τη διεθνή εταιρεία είναι να διευκρινίσει ποια συγκεκριμένα στοιχεία στρατηγικής είναι εφικτά ή επιθυμητά να τυποποιηθούν ή να προσαρμοστούν, υπό ποιες συνθήκες και σε ποιο βαθμό (Theodosiou & Leonidou, 2003).

Το πλέον προτεινόμενο εννοιακό πλαίσιο για τον καθορισμό μιας απόφασης τυποποίησης/ προσαρμογής αναφέρεται στην ύπαρξη εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων/ οδηγών. Οι εξωτερικοί οδηγοί προσδιορίζονται ως οι παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν από την εταιρεία. Από την άλλη, οι εσωτερικοί οδηγοί μπορούν να ελεγχθούν από την εταιρεία (Nasir & Altinbasak, 2009).

Όπως δείχνει το πλαίσιο, η απόφαση τυποποίησης/προσαρμογής επηρεάζεται και από τους εξωτερικούς (μη ελεγχόμενους) και από τους εσωτερικούς (ελεγχόμενους) παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες/ οδηγοί αυτοί συνοψίζονται στους παρακάτω Πίνακες 1 και 2.

Πίνακας 1: External Drivers

External Drivers (Nasir & Altinbasak, 2009, σ. 21)	<p>Οικονομικό Κλίμα και Απόφαση Τυποποίησης/ Προσαρμογής</p>	<ul style="list-style-type: none"> • δομή της αγοράς (το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης της χώρας), • ομοιότητα των καταναλωτών και μοτίβο δαπανών (αν υπάρχουν παρόμοιοι καταναλωτές με παρόμοιες ανάγκες και συνήθειες δαπανών), • ανταγωνιστική σφαίρα και • ανθρώπινο δυναμικό (αν είναι καταρτισμένο και κατάλληλα εκπαιδευμένο).
	<p>Τεχνολογική εμπειρογνωμοσύνη και Απόφαση Τυποποίησης/ Προσαρμογής</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επίπεδο Τεχνολογικής Ανάπτυξης. Ο Jain (1989) υποστηρίζει ότι τα βιομηχανικά προϊόντα και τα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες για τυποποίηση. • Τεχνολογική Ετοιμότητα (επίπεδο τεχνολογικής ετοιμότητας των καταναλωτών) και • Υποδομή των μέσων (διαθεσιμότητα, η ποιότητα και το κόστος των μέσων).
	<p>Πολιτικοί/ νομικοί παράγοντες και Απόφαση Τυποποίησης/ Προσαρμογής</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Νόμοι και κανονισμοί (εθνικοί κυβερνητικοί κανονισμοί ως ένα από τα εξωτερικά εμπόδια και για τους τρεις τύπους κατηγορίες προϊόντων- διαρκή καταναλωτικά, μη διαρκή καταναλωτικά, βιομηχανικά αγαθά. • Επίπεδο κυβερνητικής γραφειοκρατίας και εμπόδια εισόδου
	<p>Αλληλεπίδραση πολιτισμού- πελάτη (πολιτιστικό περιβάλλον) και Απόφαση Τυποποίησης/ Προσαρμογής</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνικά έθιμα και παραδόσεις συμπεριλαμβανομένων των πεποιθήσεων και των αξιών. • Γλώσσα. • Θρησκεία και επιχειρηματικά πρότυπα (Ηθικά ζητήματα).

Πίνακας 2: Internal Factors

Internal factors	<p>Εταιρική στρατηγική και Απόφαση Τυποποίησης/ Προσαρμογής</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγικός (προληπτικός μακροπρόθεσμο πλεονέκτημα, προσανατολισμός-προοπτική) 	<p>Προσανατολισμός προσανατολισμός-ανταγωνιστικό αντιδραστικός βραχυπρόθεσμη</p>
-------------------------	---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Προσανατολισμοί διοίκησης (εθνοκεντρικός, πολυκεντρικός, περιφερειοκεντρικός και γεωκεντρικός) • Στρατηγική μίγματος μάρκετινγκ (απόφαση για το επίπεδο τυποποίησης ή προσαρμογής) • Τρόπος εισόδου στις ξένες αγορές (ξένες επενδύσεις, κοινοπραξίες, αδειοδότηση, franchising και φαίνεται ότι το franchising φέρει μεσαίου επιπέδου κίνδυνο)
	Κουλτούρα και δομή της εταιρείας και Απόφαση Τυποποίησης/ Προσαρμογής	<ul style="list-style-type: none"> • Διευθυντική Φιλοσοφία • συγκέντρωση και επισημοποίηση της λήψης αποφάσεων (ο βαθμός στον οποίο μια εταιρεία συγκεντρώνει/αποκεντρώνει τις αποφάσεις της και πόσο έλεγχος ασκείται επί των θυγατρικών δραστηριοτήτων) • στυλ ηγεσίας • χώρα προέλευσης της εταιρείας (country-of-origin)
	Μέγεθος και πεδίο εφαρμογής εταιρείας και Απόφαση Τυποποίησης/ Προσαρμογής	<ul style="list-style-type: none"> • Μέγεθος της εταιρείας. Ο Chung (2005) αναφέρει ότι οι μεγάλες εταιρείες είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν υψηλότερο βαθμό στρατηγικής προσαρμογής προϊόντων. • Παράγοντας του κλάδου/ βιομηχανίας (αναφέρεται στον τύπο του προϊόντος). Σε βιομηχανίες έντασης τεχνολογίας, οι εταιρείες αναζητούν τυποποίηση για το προϊόν. Όταν η αναταραχή της αγοράς είναι χαμηλή, οι εταιρείες έχουν περισσότερο χρόνο να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών με προσαρμοσμένα ή/και διαφοροποιημένα προϊόντα και αυξημένη προσαρμογή προϊόντων (Powers & Loyka, 2007). • Διεθνής εμπειρία • Οικονομική δύναμη. Εάν η εταιρεία βιώσει δύσκολες οικονομικές συνθήκες, όσον αφορά και τη μείωση των πωλήσεων ή των κερδών και μια απρόβλεπτη οικονομική πρόβλεψη για την εταιρεία, μια στροφή από προσαρμοσμένη σε τυποποιημένη διεθνή στρατηγική θα ήταν πολύ πιθανή (Papavassiliou & Stathakopoulos, 1997).
	Εξωτερικές σχέσεις εταιρείας και Απόφαση Τυποποίησης/ Προσαρμογής	<ul style="list-style-type: none"> • Σχέσεις με άλλες εταιρείες. • Σχέσεις με Πελάτες.

3. Τυποποίηση και Προσαρμογή στις Υπηρεσίες

3.1 Προσδιορισμός Υπηρεσιών

Κατά τον Grönroos (1990), η υπηρεσία αποτελεί μια κοινωνική δραστηριότητα (social activity) που πραγματοποιείται μεταξύ του παρόχου/ προμηθευτή της υπηρεσίας και του χρήστη αυτής. Σύμφωνα με τους Χυτήρη και Άννινο (2005), η υπηρεσία είναι «μια σειρά ενεργειών οι οποίες έχουν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών αυτού που λαμβάνει την υπηρεσία», ενώ για μια επιχείρηση αποτελεί μια διαδικασία, κατά την οποία η υπηρεσία παραδίδεται στον τελικό χρήστη με τη χρήση των παραγωγικών συντελεστών της και, πολλές φορές, με παράλληλη συμμετοχή του καταναλωτή της υπηρεσίας κατά την παροχή της υπηρεσίας (Χυτήρης & Άννινο, 2015).

Επιπλέον, ως υπηρεσία μπορεί να περιγραφεί οποιαδήποτε δραστηριότητα ή όφελος που προσφέρει ένας προμηθευτής σε έναν πελάτη που συνήθως είναι άυλη και δεν έχει ως αποτέλεσμα την κυριότητα κάποιου πράγματος. Η παροχή μιας υπηρεσίας μπορεί να συνδέεται ή όχι με ένα φυσικό προϊόν. Οι υπηρεσίες, σύμφωνα με τη Διεθνή Πρότυπη Βιομηχανική Ταξινόμηση- International Standard Industrial Classification⁴ (ISIC), περιλαμβάνουν τα ακόλουθα: χονδρικό και λιανικό εμπόριο, εστιατόρια και ξενοδοχεία, μεταφορά, αποθήκευση και επικοινωνίες, χρηματοοικονομικές, ασφαλιστικές, κτηματομεσιτικές και επιχειρηματικές υπηρεσίες, προσωπική, κοινοτικές και κοινωνικές υπηρεσίες, κρατικές υπηρεσίες. Το βασικό περιουσιακό στοιχείο που διαχειρίζεται η εταιρεία σε καθεμία από τις παραπάνω επιχειρήσεις είναι ένα σύστημα διασύνδεσης ανθρώπων και μηχανών ή εξοπλισμού.

Για να παρασχεθεί μια υπηρεσία είναι απαραίτητη η διασφάλιση ενός πακέτου που θα οδηγήσει στην ολοκληρωμένη εμπειρία χρήσης της υπηρεσίας από τους τελικούς πελάτες. Αυτό περιλαμβάνει (Fitzsimmons, Fitzsimmons, & Bordoloi, 2014):

- Εγκαταστάσεις,
- Εμπράγματα στοιχεία της υπηρεσίας,
- Η παροχή πληροφοριών εκ μέρους του πελάτη για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή του ή την παροχή πληροφοριών εκ μέρους της επιχείρησης για τη διευκόλυνση και την καλύτερη απόδοση της υπηρεσίας για τον πελάτη,
- Τα απορρέοντα οφέλη από τη χρήση της ίδιας της υπηρεσίας (για παράδειγμα η χρήση ενός τεχνολογικά αναβαθμισμένου στρώματος κρεβατιού σε ένα δωμάτιο ξενοδοχείου) και τέλος
- Τα ψυχολογικά οφέλη από τη χρήση μιας υπηρεσίας (για παράδειγμα η διαμονή σε ένα ξενοδοχείο διεθνούς φήμης).

Οι υπηρεσίες, σε γενικές γραμμές, περιλαμβάνουν όλες τις οικονομικές δραστηριότητες – εκτός από τη γεωργία, τη μεταποίηση και την εξόρυξη. Ο τομέας υπηρεσιών έχει μεγάλη ποικιλία κλάδων που περιλαμβάνει: τραπεζικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες, ταξίδια και τουρισμός, ψυχαγωγία, χονδρικό και λιανικό εμπόριο, νομικές και άλλες επιχειρηματικές υπηρεσίες, τηλεπικοινωνίες, υγεία,

⁴ <https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ/isic>

εκπαίδευση και κατάρτιση, εκδόσεις, μεταφορές, ενέργεια και περιβαλλοντικές υπηρεσίες, καθώς και υπηρεσίες αρχιτεκτονικής, κατασκευών και μηχανικής (Onkvisit & Shaw, 2004, σσ. 298-302).

Ο αντίκτυπος της υπηρεσίας μπορεί επίσης να είναι έμμεσος. Καθώς οι χώρες γίνονται πιο αναπτυγμένες οικονομικά, γίνονται όλο και πιο προσανατολισμένες στις υπηρεσίες. Οι εταιρείες στις ώριμες δυτικές αγορές φαίνεται να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με ισχυρό προσανατολισμό προς τις υπηρεσίες. Ομοίως, τα στοιχεία, αν και αρκετά περιορισμένα, δείχνουν ότι η ιδιωτική, πιο προσανατολισμένη στις υπηρεσίες, σλοβενική τράπεζα ξεπέρασε τις επιδόσεις μιας μεγάλης, παλαιότερης τράπεζας που υποστηρίζεται από το κράτος (Onkvisit & Shaw, 2004, σσ. 298-302).

Διεθνώς, το «αόρατο» εμπόριο είναι υπεύθυνο για το ένα πέμπτο της αξίας των παγκόσμιων εξαγωγών. Το μερίδιο των εμπορικών υπηρεσιών στο παγκόσμιο εμπόριο είναι αυξανόμενο. Λόγω της τεχνολογίας των πληροφοριών, το κόστος επικοινωνίας θα μειωθεί περαιτέρω. Ως αποτέλεσμα, το εμπόριο οι υπηρεσίες είναι πολύ πιθανό να συνεχίσει να επεκτείνεται με γοργούς ρυθμούς (Onkvisit & Shaw, 2004, σσ. 298-302).

Αναφορικά με τους τύπους των υπηρεσιών, υπάρχουν δύο μεγάλες κατηγορίες υπηρεσιών: οι υπηρεσίες καταναλωτών και οι υπηρεσίες για επιχειρήσεις. Επιχειρηματικές υπηρεσίες που εξάγονται αποτελούνται από πολυάριθμους και ποικίλους τύπους, συμπεριλαμβανομένης της διαφήμισης, των κατασκευών και της μηχανικής, των ασφαλίσεων, των νομικών υπηρεσιών, της επεξεργασίας δεδομένων και των τραπεζικών εργασιών. Μεταξύ των συμβουλευτικών και τεχνικών υπηρεσιών είναι η εκπαίδευση και η επίβλεψη προσωπικού, η διαχείριση των εγκαταστάσεων και η οικονομική και επιχειρηματική έρευνα (Onkvisit & Shaw, 2004, σσ. 298-302).

3.1.1 Διάκριση προϊόντων- υπηρεσιών

Η διάκριση μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι συχνά δύσκολη, καθώς πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την παραγωγή των προϊόντων από τις εταιρείες παραγωγής αγαθών (μεταποιητικές εταιρείες), πολλές υπηρεσίες λαμβάνουν χώρα για την ολοκλήρωση της διάθεσης του προϊόντος στον τελικό καταναλωτή (διαφήμιση, επεξεργασία, έρευνα ικανοποίησης). Με τη σειρά τους, οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν κάποια εμπράγματα στοιχεία που συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση της εμπειρίας απόλαυσής της. Κατά τον Shostack (1977), η διάκριση γίνεται βάσει του ποσοστού υλικών ή άυλων στοιχείων (βαθμός αϋλότητας), το οποίο καθορίζει τη φύση, την αξία και τη χρήση του αγαθού.

Επίσης, διαφοροποίηση των προϊόντων από τις υπηρεσίες παρατηρείται ως προς το γενικό μείγμα μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα, το παραδοσιακό μείγμα μάρκετινγκ (4P's) περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις (προϊόν ή/ και υπηρεσία, τιμή, διανομή, προώθηση), ενώ στο μίγμα μάρκετινγκ για τις υπηρεσίες (7P's) προστίθενται άλλες τρεις διαστάσεις: οι άνθρωποι (people), οι διαδικασίες (procedures) και το περιβάλλον της επιχείρησης ή αλλιώς, τα φυσικά στοιχεία (physical evidence).

3.2.2 Χαρακτηριστικά υπηρεσιών

Τα κύρια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που καταγράφονται από τους συγγραφείς είναι (Gronroos, 1988; Lindsay & Evans, 1999; Rust & Oliver, 1994; Fitzsimmons, Fitzsimmons, & Bordoloi, 2014):

1. Αϋλότητα (intangibility)
2. Συμμετοχή του πελάτη (customer participation)
3. Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση (simultaneity)
4. Άμεση χρονική απαξίωση/ αναλωσιμότητα (perishability)
5. Ετερογένεια (heterogeneity)
6. Μη ιδιοκτησία (nontransferable ownership)

Τα χαρακτηριστικά αυτά θέτουν ορισμένους περιορισμούς στις διεθνείς εταιρείες υπηρεσιών (Bradley, 2005, σσ. 178-180). Επειδή οι υπηρεσίες είναι άυλες (intangible), για να τις εμπορευόμαστε διεθνώς πρέπει να ενσωματώνονται σε προϊόντα, ροές πληροφοριών ή άτομα που μετακινούνται από μια χώρα σε μια άλλη. Η αϋλότητα καθιστά δύσκολη τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς. Επειδή δεν μπορούν να προβληθούν εύκολα, ειδικά πέρα από τα σύνορα που η επικοινωνία είναι δύσκολη.

Οι υπηρεσίες διαφέρουν από τα προϊόντα επίσης στο ότι οι διεθνείς συναλλαγές μάρκετινγκ απαιτούν συχνά από τους καταναλωτές και τους παρόχους να βρίσκονται στο ίδιο μέρος την ίδια στιγμή. Η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση μιας υπηρεσίας σημαίνει ότι αυτές οι δύο λειτουργίες είναι αχώριστες (inseparable). Είναι αδύνατο να εξαγάγεται μια υπηρεσία από μόνη της γι' αυτόν το λόγο. Οι υπηρεσίες είναι πολύ μεταβλητές και απαιτούν προσαρμογή (customization). Επίσης, επειδή οι υπηρεσίες είναι ετερογενείς (heterogeneous), δεν μπορούν εύκολα να τυποποιηθούν ούτε να κατασκευαστούν με ομοιόμορφο τρόπο. Είναι δύσκολο να συσκευαστούν και μπορεί να είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί διασυννοριακός έλεγχος ποιότητας.

Τέλος, επειδή οι υπηρεσίες είναι φθαρτές (perishable) δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Το απόθεμα δεν είναι επιλογή και η εταιρεία αντιμετωπίζει μεγαλύτερη πίεση ως πάροχος υπηρεσιών για ένα σύστημα παροχής υπηρεσιών που πρέπει η υπηρεσία να παρασχεθεί «ακριβώς στην ώρα/ just-in-time».

3.2 Διεθνές μάρκετινγκ υπηρεσιών

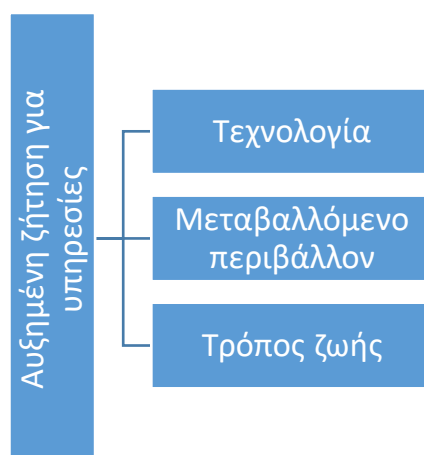
Η ανάγκη για την ανάπτυξη του διεθνούς μάρκετινγκ υπηρεσιών αναδείχθηκε μέσα από την ανάγκη των μεταποιητικών εταιρειών για υποστήριξη των λειτουργιών τους για την παραγωγή και διανομή των προϊόντων τους ερχόμενοι σε συνεργασία με εταιρείες παροχής υπηρεσιών, καθώς επίσης και μέσα από τη συνειδητοποίηση της ύπαρξης ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Από τη μία, υπάρχουν τρεις λόγοι, που απορρέουν από το διεθνές μάρκετινγκ των προϊόντων, που εξηγούν, γιατί οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών έχουν διεθνοποιηθεί με σκοπό την κάλυψη της ανάγκης

που παρουσιάστηκε από τις εταιρείες παραγωγής προϊόντων (Bradley, 2005, σσ. 176-186).

1. Πρώτον, μια κατασκευαστική εταιρεία που ακολουθεί μια διεθνή στρατηγική απαιτεί λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με το μέγεθος, τη σύνθεση και τις τάσεις στις ξένες αγορές – πληροφορίες που συνήθως παρέχονται από εξειδικευμένες εταιρείες.
2. Δεύτερον, όπου είναι απαραίτητο να τροποποιηθεί το προϊόν, η εταιρεία απαιτεί μηχανική και σχεδιασμό υπηρεσιών και, συχνά, εγκαταστάσεις συντήρησης και σέρβις μετά την πώληση.
3. Τρίτον, καθώς τα προϊόντα κινούνται πέρα από τα σύνορα συναντούν περισσότερα εμπόδια απ' ό,τι οι πωλήσεις στην εγχώρια αγορά, π.χ. η απόσταση, ο πολιτισμός, η γλώσσα, τα έθιμα, οι νόμοι και οι κανονισμοί και η ζήτηση για παροχή υπηρεσιών με σκοπό την άρση αυτών των φραγμών αυξάνεται. Πολλά από τα πρόσθετα κόστη της διεθνοποίησης στις κατασκευές είναι το κόστος υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες είναι ανεξάρτητες, αλλά σχετίζονται με τις εξελίξεις στις αγορές προϊόντων.

Από την άλλη, στο επίπεδο της ίδιας της εταιρείας, όπως απεικονίζεται και στο Σχεδιάγραμμα 1, η ανάπτυξη των υπηρεσιών διεθνώς μπορεί να αποδίδεται σε τρεις κύριους παράγοντες (Bradley, 2005, σσ. 176-177):

- την αλλαγή της τεχνολογίας, την ποικιλία και την πολυπλοκότητα των προϊόντων που διατίθενται στην αγορά,
- τον μεταβαλλόμενο κόσμο που επηρεάζεται από την αυξημένη πολυπλοκότητα της ζωής, το αυξημένο προσδόκιμο ζωής και οι οικολογικές ανησυχίες και
- την αλλαγή στον τρόπο ζωής που επηρεάζεται από την ευημερία, τον ελεύθερο χρόνο και τις γυναίκες στην αμειβόμενη/ μισθωτή εργασία.



Σχεδιάγραμμα 2: Λόγοι ανάπτυξης των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών

Αναφορικά με τη φύση των υπηρεσιών στο διεθνές μάρκετινγκ, σημειώνεται πως πολλές υπηρεσίες γίνονται όλο και περισσότερο εμπορεύσιμες (Bradley, 2005, σσ.

177-178). Μέσω διασυνοριακών πωλήσεων, κοινοπραξιών και άμεσων ξένων επενδύσεων, οι εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών, νομικών, επιχειρηματικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών, τηλεπικοινωνιών και υπηρεσιών αναψυχής βιώνουν πολλές ευκαιρίες διεθνούς μάρκετινγκ. Πράγματι, συνδυάζοντας ή ενσωματώνοντας υπηρεσίες σε προϊόντα, οι εταιρείες ανακάλυψαν ότι είναι ευκολότερο να εξάγουν υπηρεσίες. Η ανταλλαγή υπηρεσιών, έτσι, μπορεί να επιτευχθεί μέσω ενός ευρύ συνόλου τρόπων παροχής υπηρεσιών.

3.2.1 Κύρια διαφορά εγχώριων- διεθνών υπηρεσιών

Οι διεθνείς υπηρεσίες διαφέρουν από τις εγχώριες υπηρεσίες από δύο απόψεις που σχετίζονται με την ανθρώπινη επαφή:

- περιλαμβάνουν το πέρασμα των συνόρων και
- αλληλεπιδρούν με έναν ξένο πολιτισμό.

Είναι παρόμοιες με τα διεθνή προϊόντα από αυτή την άποψη. Επειδή οι υπηρεσίες εξαρτώνται από ανθρώπους για την παροχή και την παράδοσή τους, η πολιτιστική ευαισθησία είναι πιο κρίσιμη. Για αυτούς τους λόγους, οι διεθνείς υπηρεσίες έχουν οριστεί ως «πράξεις, λειτουργίες, προσπάθειες που διεξάγονται πέρα από τα εθνικά σύνορα σε κρίσιμη επαφή με ξένους πολιτισμούς» (Clark, Rajaratnam, & Smith, 1996). Στο διεθνές μάρκετινγκ, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών με εγκαταστάσεις μεγάλης κλίμακας δεν έχουν πλεονέκτημα, καθώς σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν δυσοικονομίες κλίμακας στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Οι μικρές επιχειρήσεις είναι συχνά πιο αποτελεσματικές, όπου η προσωπική εξυπηρέτηση είναι το κλειδί για την επιχείρηση. Η εξατομικευμένη, ανταποκρινόμενη υπηρεσία μειώνεται με το μέγεθος μετά την προσέγγιση και επίτευξη ενός ορίου, π.χ. προσωπική, ιατρική και διοικητική συμβουλευτική.

Μία δυσκολία που συχνά αντιμετωπίζουν οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών είναι η αϋλότητα της υπηρεσίας. Τα συστήματα υπηρεσιών με υψηλή επαφή με τους πελάτες είναι πιο δύσκολο να ελεγχθούν και να εξορθολογιστούν από εκείνα με χαμηλότερη επαφή με τον πελάτη (Chase, 1978). Στα συστήματα υψηλής επαφής, ο πελάτης μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο ζήτησης, την ακριβή φύση της υπηρεσίας και την ποιότητα της υπηρεσίας αφού, εξ ορισμού, ο καταναλωτής εμπλέκεται στην ίδια τη διαδικασία (Bradley, 2005, σσ. 182-183).

Επιπλέον, στα προϊόντα υπάρχει χαμηλή προσωπική επαφή και η προσοχή δίνεται στην παραγωγή. Τα σιωπηρά οφέλη που συνδέονται με άυλες υπηρεσίες, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνουν την ευκαιρία να προσαρμοστούν και να υποστηριχθούν από εκπαιδευμένο προσωπικό.

Όπου η επαφή είναι υψηλή και η εταιρεία ασχολείται με καθαρές υπηρεσίες, απαιτείται μια προσαρμοσμένη υπηρεσία. Οι εταιρείες που πωλούν τυποποιημένες υπηρεσίες τείνουν να συνδυάζουν την υπηρεσία με προϊόντα. Επειδή είναι ομαδοποιημένες και απαιτούν ελάχιστη προσωπική επαφή, αυτές οι υπηρεσίες τείνουν να εξάγονται με τον

παραδοσιακό τρόπο. Υπάρχουν λίγα εμπόδια και μικρή προσαρμογή. Τέλος, οι προσαρμοσμένες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας απαιτούν υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης προμηθευτή-πελάτη για την επιτυχή παροχή υπηρεσιών. Αυτές οι υπηρεσίες είναι σε υψηλό βαθμό προσαρμοσμένες στο στοιχείο της υπηρεσίας που προσθέτει σημαντική αξία στο στοιχείο του προϊόντος. Οι ομαδοποιημένες υπηρεσίες υψηλής επαφής περιλαμβάνουν τεχνική εκπαίδευση και υποστήριξη, που σχετίζονται με μεγάλες εγκαταστάσεις, όπως ένα δίκτυο τηλεπικοινωνιών ή το κτίριο ενός θέρετρου διακοπών (Bradley, 2005, σσ. 185-186).

3.2.2 Στρατηγικές εισόδου εταιρειών παροχής υπηρεσιών

Αναφορικά με τις στρατηγικές εισόδου στην αγορά, τα μοναδικά χαρακτηριστικά μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών (π.χ. χαμηλή ένταση κεφαλαίου και το αδιαχώριστο της παραγωγής και της κατανάλωσης) μπορεί να έχουν κάποιο αντίκτυπο στην επιλογή εισόδου-τρόπου λειτουργίας. Γενικά, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών προτιμούν τρόπους πλήρους ελέγχου, αλλά εταιρείες με χαμηλό αριθμό περιουσιακών στοιχείων, για να ανταποκριθούν στο αυξανόμενο κόστος της ένταξης ή στη μειούμενη ικανότητα ενσωμάτωσης, μπορεί να χρειαστεί να εγκαταλείψουν τον πλήρη έλεγχο και να αναζητήσουν εγχειρήματα κοινού ελέγχου.

Στην πράξη, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών μπορούν να χρησιμοποιούν σχεδόν όλες τις στρατηγικές εισόδου στην αγορά όταν είναι κατάλληλες. Στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι αμερικανικές εταιρείες έχουν συνάψει συμφωνίες εταιρικής σχέσης και κοινοπραξίας με ευρωπαϊκές και ιαπωνικές εταιρείες (Onkvisit & Shaw, 2004, σσ. 298-302).

Στην περίπτωση της εταιρείας Four Seasons Hotels Inc. με έδρα το Τορόντο, αυτή ήταν σχετικά άγνωστη στην Ασία, παρόλο που διαχειρίζεται το Inn on the Park στην Ευρώπη και το The Pierre και The Ritz-Carlton στη Βόρεια Αμερική. Για να γίνει γρήγορα κυρίαρχος ξενοδόχος υψηλών προδιαγραφών παγκοσμίως, το Four Seasons πλήρωσε 122 εκατομμύρια δολάρια για το 25 τοις εκατό του μεριδίου στην Regent International Hotels Ltd. με έδρα το Χονγκ Κονγκ (η οποία ανήκει στην ιαπωνική EIE International Corp.). Ως μέρος της συμφωνίας, Four Seasons κερδίζει επίσης τα δικαιώματα διαχείρισης της αλυσίδας πολυτελείας, διευθύνοντας έτσι σαράντα τρία ξενοδοχεία σε δεκαεπτά χώρες. Αυτή η στρατηγική εξαγοράς σε συνδυασμό με τη στρατηγική συμβάσεων διαχείρισης κατέστησαν δυνατό για τη Four Seasons να κερδίσει μια προβολή στην Ασία που αλλιώς θα χρειαζόταν χρόνια, για να αναπτυχθεί από μόνη της.

3.3 Τυποποίηση και Προσαρμογή στον τομέα των υπηρεσιών

Η επαφή με τον πελάτη, που απαιτείται για την παράδοση της υπηρεσίας, συνιστά έναν παράγοντα που υπαγορεύει επίσης τον βαθμό, στον οποίο οι υπηρεσίες μπορούν να τυποποιηθούν ή πρέπει να προσαρμοστούν στις διεθνείς αγορές. Οι βασικές υπηρεσίες

που πωλούνται παγκοσμίως είναι πιο πιθανό να είναι τυποποιημένες παρά προσαρμοσμένες. Ο πιθανός βαθμός τυποποίησης σε μια βασική υπηρεσία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον βαθμό στον οποίο η υπηρεσία βασίζεται σε ανθρώπους ή στον εξοπλισμό. Μια υπηρεσία όπως το αυτόματο πλυντήριο αυτοκινήτων, εξαιρετικά κατάλληλη για franchising, ανεβάζει το επίπεδο τυποποίησης, καθώς αφαιρεί το ανθρώπινο στοιχείο. Λόγω του παράγοντα του αδιαχώριστου, ο τομέας των υπηρεσιών είναι ένας τομέας υψηλής έντασης εργασίας. Η επένδυση σε ανθρώπους και η κατάρτιση είναι, επομένως, μια προσέγγιση για τον τυποποιημένο ποιοτικό έλεγχο. Η δυσκολία παραγωγής υπηρεσιών ενιαίας ποιότητας που είναι απαραίτητη για μια επιτυχημένη επωνυμία, διαφήμιση και άλλες δραστηριότητες μαζικού μάρκετινγκ καθιστά πιο δύσκολο το επιτυχημένο και διαρκές μάρκετινγκ των υπηρεσιών παρά των προϊόντων (Bradley, 2005, σ. 184).

Ωστόσο, η τυποποίηση και η προσαρμογή των υπηρεσιών μπορεί να γίνονται ταυτόχρονα είναι δυνατό με τη χρήση γηγενών ως παρόχων. Η «ξενικότητα» μιας τυποποιημένης υπηρεσίας μπορεί να ξεπεραστεί, για παράδειγμα με τη χρήση τοπικών πληρωμάτων καμπίνας από διεθνείς αεροπορικές εταιρείες (Lovelock & Yip, *Developing global strategies for service businesses*, 1996). Η πρακτική της ενίσχυσης μιας βασικής υπηρεσίας με πολλά συμπληρωματικά στοιχεία καθιστούν σχετικά εύκολη την παροχή μιας παγκοσμίως τυποποιημένης βασικής υπηρεσίας επαυξημένης και διαφοροποιημένης από εθνικά προσαρμοσμένα συμπληρωματικά στοιχεία υπηρεσίας (Bradley, 2005, σ. 184).

Οι προσφορές υπηρεσιών μιας επιχείρησης μπορεί να κυμαίνονται από ένα μέγεθος που ταιριάζει σε όλους μέχρι σε τελειώς εξατομικευμένες εμπειρίες για κάθε πελάτη (Pullman, Verma, & Goodale, 2001). Σε αυτή την ενότητα, εξετάζουμε τη σχετική βιβλιογραφία σε τυποποιημένες και προσαρμοσμένες λειτουργίες υπηρεσίας (Ding & Keh, 2016).

3.3.1 Τυποποίηση υπηρεσιών

Η τυποποίηση υπηρεσιών αναφέρεται σε μια μη μεταβαλλόμενη διαδοχική διαδικασία, παρόμοια με τη μαζική παραγωγή αγαθών, στην οποία κάθε βήμα είναι διατεταγμένο με τη σειρά και όλα τα αποτελέσματα είναι ομοιόμορφα (Shostack, 1987). Ο στόχος των τυποποιημένων υπηρεσιών είναι να προσεγγιστούν όσο το δυνατόν περισσότεροι πελάτες, ενώ οι υπηρεσίες αυτές ικανοποιούν τις ανάγκες ενός μάλλον πιο περιορισμένου αριθμού πελατών (Simonson, 2005). Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει διευκολύνει την επίτευξη της απόδοσης της τυποποιημένης και συνεπούς υπηρεσίας (Levitt, 1976). Για παράδειγμα, η ανάπτυξη των τεχνολογιών αυτοεξυπηρέτησης (Meuter, Ostrom, Roundtree, & Bitner, 2000), όπως τα ATM, η πληρωμή στην αντλία, το αυτοματοποιημένο ταμείο ξενοδοχείου, η αυτόματη πώληση μηχανών και συναλλαγών στο Διαδίκτυο έχει οδηγήσει την παροχή υπηρεσιών να γίνεται πιο τυποποιημένα. Σε κάθε μία από αυτές τις περιπτώσεις, η ανθρώπινη εργασία έχει αντικατασταθεί ή μειωθεί από την τεχνολογία και τις μηχανές. Καθώς οι μηχανές μπορούν να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα παροχής μιας πιο σταθερής υπηρεσίας, ο

πελάτης θα ξέρει ακριβώς τι να περιμένει από τη χρήση της και θα έχει παρόμοια εμπειρία κάθε φορά χρησιμοποιεί την υπηρεσία (Curran, Meuter, & Surprenant, 2003).

Με τα χρόνια, η τυποποίηση των διαδικασιών εργασίας και η εφαρμογή της τεχνολογίας έχουν οδηγήσει τον κοινωνιολόγο Ritzer (2011) στον όρο «McDonaldization» των βιομηχανιών παροχής υπηρεσιών, όπως τα εστιατόρια, τα ξενοδοχεία, το λιανικό εμπόριο και ο τουρισμός. Ένα από τα κεντρικά δόγματα του McDonaldization είναι η προβλεψιμότητα, πράγμα που σημαίνει ότι ανεξάρτητα από την τοποθεσία, οι καταναλωτές μπορούν να αναμένουν να λάβουν το ίδιο σταθερό επίπεδο υπηρεσιών κάθε φορά κατά την αλληλεπίδρασή τους με τον οργανισμό (Ding & Keh, 2016, σσ. 16-18).

Η συνέπεια και η προβλεψιμότητα που σχετίζονται με την τυποποιημένη υπηρεσία μπορεί να οδηγήσει σε θετική αξιολόγηση των καταναλωτών. Το φαινόμενο wisdom-of-the-crowd (Surowiecki, 2004) υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών μπορούν να δημιουργήσουν υψηλότερες πωλήσεις από τους καταναλωτές μέσω τυποποιημένων προσφορών. Κατά μήκος αυτής της γραμμής, οι Kramer et al. (Kramer, Spolter-Weisfeld, & Thakkar, 2007) διαπιστώνουν ότι οι καταναλωτές που παρουσιάζουν αλληλεξαρτώμενες ή συλλογικές τάσεις τείνουν να ευνοούν προϊόντα με βάση τις συγκεντρωτικές προτιμήσεις άλλων καταναλωτών (τυποποίηση) έναντι των προϊόντων που βασίζονται στις δικές τους προτιμήσεις (προσαρμογή).

3.3.2 Προσαρμογή υπηρεσιών

Σε αντίθεση με την τυποποίηση υπηρεσιών, η προσαρμογή αναφέρεται σε κάποιο επίπεδο προσαρμογής της υπηρεσίας ή προσαρμογής της διαδικασίας, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις ανάγκες του μεμονωμένου καταναλωτή (Shostack, 1987). Έτσι, η προσαρμογή της υπηρεσίας μπορεί να θεωρηθεί ως μια εξατομικευμένη λύση για το όφελος του πελάτη (Lovelock, 1983). Εξατομικευμένες υπηρεσίες μπορεί να προκύψουν από προληπτικές συνεισφορές των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα προσφέροντας χρήσιμες πληροφορίες και προτάσεις (Keh, Ren, Rao Hill, & Li, 2013). Οι υπηρεσίες μπορούν να προσαρμοστούν από έναν προκαθορισμένο «φάκελο ποικιλίας» (Hart, 1995), δηλαδή μια σειρά μέσω της οποίας μια υπηρεσία μπορεί να προσαρμοστεί ουσιαστικά.

Οι έμποροι μπορούν να επωφεληθούν από τις νέες τεχνολογίες με σκοπό να προσφέρουν στους μεμονωμένους καταναλωτές ακριβώς αυτό που θέλουν (Kotler, 1989):

Αντί να προσπαθούμε να κάνουμε την υπηρεσία περισσότερο σαν αγαθό μέσω της εσωτερικής τυποποίησης, οι διαχειριστές υπηρεσιών θα πρέπει να αξιοποιήσουν την ευελιξία της παροχής υπηρεσιών και οι κατασκευαστές θα πρέπει να προσπαθήσουν να κάνουν τα προϊόντα τους πιο όμοια με την υπηρεσία μέσω της εξατομικευμένης παροχής εκρών που ικανοποιούν τα ετερογενή πρότυπα των καταναλωτών.

Ενδέχεται η στενότερη προσαρμογή μεταξύ των προτιμήσεων και των χαρακτηριστικών υπηρεσίας μπορεί να επιφέρει αυξημένα οφέλη για τον καταναλωτή

(Franke, Keinz, & Steger, 2009; Simonson, 2005). Συγκεκριμένα, προσαρμοσμένες υπηρεσίες που καλύπτουν την ατομική αισθητική και λειτουργικές προτιμήσεις των καταναλωτών θα αύξαναν την προθυμία τους να πληρώσουν (Franke & Schreier, 2008; Roth, Woratschek, & Pastowski, 2006), την πίστη τους και το επίπεδο της διατήρησής τους (Coelho & Henseler, 2012). Επιπλέον, η αντιληπτή μοναδικότητα που προκαλείται από την προσαρμογή μπορεί επίσης να ενισχύσει την εμπειρία του καταναλωτή (Franke & Schreier, 2008; Tian, Bearden, & Francione, 2001).

Ωστόσο, ορισμένοι μελετητές παρατηρούν ότι αυτή η προσαρμογή μπορεί να μην οδηγεί πάντα σε θετικά αποτελέσματα (Franke, Keinz, & Steger, 2009; Huffman & Kahn, 1998; Simonson, 2005). Όσο οι καταναλωτές διαμορφώνουν τις προτιμήσεις τους, οι θεμελιώδεις παραδοχές, που υπογραμμίζουν τις νέες προσεγγίσεις για την ικανοποίηση των προτιμήσεων του κάθε καταναλωτή ξεχωριστά, συχνά μπορεί να μην ισχύουν. Συγκεκριμένα, οι προτιμήσεις των καταναλωτών είναι συχνά ασταθείς και επιρρεπείς στο να επηρεαστούν και οι καταναλωτές έχουν συνήθως κακή εικόνα για τις δικές τους προτιμήσεις. Έτσι, η αξία που προστίθεται από μεμονωμένες εξατομικευμένες προσφορές, σε αντίθεση με τις τυποποιημένες υπηρεσίες, συχνά είναι αρκετά περιορισμένη και οι προσπάθειες προσαρμογής σε ατομικά γούστα μπορεί να μην εγγυώνται την πίστη των καταναλωτών (Simonson, 2005).

Προηγούμενη έρευνα δείχνει επίσης ότι η προσαρμογή υπηρεσιών σχετίζεται με χαμηλότερη απόδοση, χαμηλότερη παραγωγικότητα και υψηλότερο κόστος (Hart, 1995). Τα οφέλη της προσαρμογής μπορεί να αντισταθμίζονται από το χρηματικό και ψυχολογικό κόστος που συναντά ο καταναλωτής, συμπεριλαμβανομένης της αυξημένης τιμής στις προσαρμοσμένες υπηρεσίες, την καθυστέρηση παραλαβής της επί παραγγελία υπηρεσίας και την ανάγκη των καταναλωτών να επενδύσουν χρόνο στον καθορισμό των προτιμήσεών τους πριν μπορέσουν να αγοράσουν και να καταναλώσουν την υπηρεσία (Bardakci & Whitelock, 2004; Huffman & Kahn, 1998). Επιπρόσθετα, οι Dellaert and Stremersch (2008) δείχνουν ότι η διαμόρφωση της μαζικής προσαρμογής μπορεί να βελτιώσει την αντίληψη των καταναλωτών για την πολυπλοκότητα, η οποία με τη σειρά της μπορεί να ασκήσει αρνητικό αντίκτυπο στη χρησιμότητα.

Συνοπτικά, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι και οφέλη και μειονεκτήματα προκύπτουν από την τυποποίηση και την προσαρμογή των υπηρεσιών. Δηλαδή στη βιβλιογραφία δε διακρίνεται αδιαμφισβήτητη υποστήριξη είτε για τυποποίηση υπηρεσιών είτε για την προσαρμογή. Μάλλον, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της κάθε λειτουργίας της υπηρεσίας μπορούν κάλλιστα να εξηγήσουν την αντίστοιχη απήγησή τους στα διαφορετικά τμήματα πελατών, όπως αντικατοπτρίζεται στην πράξη στην αγορά (Ding & Keh, 2016).

3.3.3 Στρατηγική συνδυασμού στρατηγικών τυποποίησης- προσαρμογής μέσω της «αρθρωτής υπηρεσίας» (service modularization)

Εν μέσω της αυξανόμενης σημασίας των υπηρεσιών, τόσο οι παραδοσιακές εταιρείες παροχής υπηρεσιών και οι εταιρείες παραγωγής προϊόντων αναζητούν στρατηγικές για

τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών τους (Gremyr, Valtakoski, & Witell, 2019; Bitner & Brown, 2008). Μια τέτοια στρατηγική που αναπτύσσει ακόμα περισσότερο τις στρατηγικές της τυποποίησης και της προσαρμογής είναι η αρθρωτή υπηρεσία (service modularity), δηλαδή η διαίρεση των υπηρεσιών σε διακριτά τυποποιημένα στοιχεία που μπορούν να συνδυαστούν, για να σχηματίσουν νέες υπηρεσίες με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη (de Blok, Luijkx, Meijboom, & Schols, 2010). Παρομοίως με το αρθρωτό προϊόν, η αρθρωτή υπηρεσία προτείνεται, για να αποφέρει οικονομίες κλίμακας (Voss & Hsuan, 2009), να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας (Pekkarinen & Ulkuniemi, 2008) και να βελτιώσει την καινοτομία (Aas & Pedersen, 2013). Η αρθρωτή υπηρεσία μπορεί να αποφέρει επιπλέον οφέλη για τις κατασκευαστικές εταιρείες που παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις που βασίζονται σε λειτουργικές μονάδες υπηρεσιών, όπως μια μονάδα απόδοσης, μια μονάδα συντήρησης, μια μονάδα παρακολούθησης και μια μονάδα εκπαίδευσης. Πρώτον, η κατάτμηση των υπηρεσιών βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της παροχής ολοκληρωμένων λύσεων προσδίδοντας μια ποικιλία από εξατομικευμένες προσφορές που θα αποτελούνται από στοιχεία τυποποιημένης υπηρεσίας και προϊόντος (Windahl & Lakemond, 2010). Δεύτερον, μετριάζει τις αρνητικές επιπτώσεις των ολοένα και πιο περίπλοκων ολοκληρωμένων λύσεων (Jacobs, Vickery, & Droge, 2007) και των έξυπνων υπηρεσιών (Wuenderlich, και συν., 2015).

Η αρθρωτή υπηρεσία ορίζεται ως ο βαθμός, στον οποίο οι υπηρεσίες μπορούν να συνδυαστούν για πελάτες από μια ομάδα διακριτών τμημάτων υπηρεσιών (Pekkarinen & Ulkuniemi, 2008). Για μια αεροπορική εταιρεία παροχής υπηρεσιών πτήσης, παραδείγματα μονάδων εξυπηρέτησης θα μπορούσαν να είναι οι υπηρεσίες catering, οι tax-free πωλήσεις, οι υπηρεσίες ασφάλειας πτήσεων και η ψυχαγωγία. Η ιδέα είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοια με το αρθρωτό προϊόν, που ορίζεται ως το χαρακτηριστικό ενός συστήματος που περιγράφει τις δυνατότητες διαχωρισμού και επανασυνδυασμού των στοιχείων ενός συστήματος- η έννοια υποδηλώνει τη στεγανότητα της ζεύξης μεταξύ των συστατικών και του βαθμού στον οποίο η αρχιτεκτονική του προϊόντος επιτρέπει τον διαχωρισμό και τον ανασυνδυασμό των συστατικών (Schilling, 2000; Voss & Hsuan, 2009). Σε σύγκριση με την έρευνα για την αρθρότητα των προϊόντων (Schilling, 2000), η έρευνα σχετικά με την αρθρωτή υπηρεσία είναι σπάνια (de Blok, Luijkx, Meijboom, & Schols, 2010; Carlborg & Kindström, 2014; Pekkarinen & Ulkuniemi, 2008).

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά αυτής της στρατηγικής, οι ενότητες των υπηρεσιών πρέπει να προσδιορίζονται με δύο τρόπους: εξωτερικά ορίζοντας τις διεπαφές τους με άλλες ενότητες και, εσωτερικά ορίζοντας την εσωτερική τους δομή (Gremyr, Valtakoski, & Witell, 2019, σσ. 76-77). Αυτά τα χαρακτηριστικά αναφέρονται ως διασύνδεση (εξωτερική) και τυποποίηση (εσωτερική). Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά μπορούν να αναπτυχθούν ανεξάρτητα. Για παράδειγμα, οι διεπαφές μιας εσωτερικά εξαιρετικά τυποποιημένης υπηρεσίας μπορεί παραμένουν ελάχιστα καθορισμένες. Αντίθετα, μια μονάδα υπηρεσίας με καλά καθορισμένες διεπαφές με τις άλλες μονάδες υπηρεσιών δε χρειάζεται να είναι εσωτερικά πλήρως τυποποιημένη. Ωστόσο, η ανάπτυξη της αρθρωτής υπηρεσίας απαιτεί να προαχθούν και οι δύο αυτές διαστάσεις έτσι ώστε να αποδώσουν τα οφέλη της αρθρωτής υπηρεσίας: την αποτελεσματικότητα

μέσω της τυποποίησης και την ευελιξία της μονάδας μέσω ανασυνδυασμού (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Μοντέλο τυποποίησης και διασυνδεσιμότητας

Διασυνδεσιμότητα	Υψηλή	Εσωτερικά, μοναδικό περιεχόμενο ενότητας για κάθε διάταξη	Εσωτερικά καλά καθορισμένο, τυποποιημένο περιεχόμενο ενότητας
		Εξωτερικά, σαφής σύνδεση με άλλες ενότητες υπηρεσιών	Εξωτερικά, σαφής σύνδεση με άλλες ενότητες υπηρεσιών
	Χαμηλή	Εσωτερικά, μοναδικό περιεχόμενο ενότητας για κάθε διάταξη	Εσωτερικά καλά καθορισμένο, τυποποιημένο περιεχόμενο ενότητας
		Εξωτερικά, όχι ρητά συνδεδεμένο με άλλη υπηρεσία ενότητες	Εξωτερικά, όχι ρητά συνδεδεμένο με άλλη υπηρεσία ενότητες
		Υψηλή	Χαμηλή
Τυποποίηση			

3.4 Τυποποίηση και προσαρμογή στις πολυεθνικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών

Προτού προχωρήσουμε στη μελέτη των στρατηγικών τυποποίησης και προσαρμογής των πολυεθνικών εταιρειών στον ξενοδοχειακό κλάδο, κρίνεται απαραίτητη η ανάλυση αυτών στο γενικότερο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών. Η τυποποίηση και η προσαρμογή στα στοιχεία του διεθνούς μάρκετινγκ αποτελούν στρατηγικές που υιοθετούν οι εταιρείες με πρωτεύοντα στόχο την αύξηση της κερδοφορίας τους. Αρχικά, θα εστιάσουμε στη διεθνοποίησή τους, καθώς και τα είδη των εταιρειών που έχουν τη δυνατότητα να εισέλθουν στη διεθνοποιημένη αγορά.

Η θεωρία διεθνοποίησης (Johanson & Vahlne, 1977), η κυρίαρχη θεωρητική προοπτική για την αύξηση των ξένων επενδύσεων των πολυεθνικών, έχει επικεντρωθεί στην αλληλεπίδραση μεταξύ της δέσμευσης και μάθησης των διεθνών πόρων (Goerzen & Makino, 2007, σ. 1152). Οι υποθέσεις που διέπουν αυτήν την προοπτική είναι ότι:

1. η έλλειψη γνώσης για την ξένη αγορά συνιστά «ψυχική απόσταση» στο μυαλό των μάνατζερς μεταξύ της χώρας υποδοχής και της χώρας καταγωγής.

2. Η τοπική γνώση αποκτάται κυρίως μέσω της συσσώρευσης άμεσης εμπειρίας μέσω τρεχουσών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην ξένη αγορά και
3. η ψυχική απόσταση γίνεται μικρότερη, καθώς οι εταιρείες συσσωρεύουν τοπική γνώση μέσω της εμπειρίας.

Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών θα μπορούσαν να εισέλθουν σε οποιονδήποτε από τους ακόλουθους έξι κύριους ομίλους επιχειρήσεων (Goerzen & Makino, 2007, σ. 1153):

1. παραγωγή ενός προϊόντος (π.χ. μεταποίηση, ορυχεία και πόροι, γεωργία και αλιεία και ανάπτυξη υποδομών, συμπεριλαμβανομένων των κατασκευών/μηχανικών, των τηλεπικοινωνιών και της ενέργειας/φυσικού αερίου,
2. παραγωγή μιας ανεξάρτητης εξυπηρέτησης πελατών (π.χ. ασφάλιση, επαγγελματικές υπηρεσίες, ξενοδοχείο/ εστιατόριο, αναψυχή/ψυχαγωγία, μεταφορά, αποθήκευση/υλικοτεχνική υποστήριξη),
3. πώληση προϊόντων και υπηρεσιών από λιανοπωλητές σε καταναλωτές (π.χ. λιανικό εμπόριο),
4. υπηρεσίες διαμεσολάβησης μεταξύ προμηθευτών και λιανοπωλητών (π.χ. εμπορικές εταιρείες, τραπεζικές εργασίες, γραφείο επενδύσεων και εμπόριο ακινήτων),
5. υπηρεσίες μετά την πώληση (π.χ. σύστημα υπολογιστή και συντήρηση του κτιρίου) και
6. εσωτερικός συντονισμός (π.χ. εταιρεία χαρτοφυλακίου και περιφερειακό γραφείο).

Αυτές οι έξι ομάδες επιχειρήσεων περιλαμβάνουν ξεχωριστά πρότυπα δραστηριότητας. Οι δύο πρώτες περιλαμβάνουν τη «δημιουργία» νέων επιχειρήσεων. Οι επόμενες δύο ομάδες συμμετέχουν σε διαφορετικά επίπεδα «συναλλαγής»: η τρίτη αφορά την πώληση αγαθών (και υπηρεσιών) στους τελικούς καταναλωτές, και η τέταρτη, την πώληση αγαθών σε λιανοπωλητές για μεταπώληση στους τελικούς καταναλωτές. Η πέμπτη ομάδα περιλαμβάνει τη «διατήρηση» της πελατειακής σχέσης. Η έκτη ομάδα περιλαμβάνει μια «διοικητική» υπηρεσία που χρησιμοποιείται μόνο μέσα σε μια εταιρεία.

3.4.1 Διαφοροποίηση μεταξύ πολυεθνικών μεταποιητικών και εταιρειών παροχής υπηρεσιών

Μια τρέχουσα συζήτηση μεταξύ των μελετητών των διεθνών επιχειρήσεων αφορά τον βαθμό στον οποίο οι πολυεθνικές που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών είναι διαφορετικές από αυτές που ασχολούνται με την κατασκευή. Αρκετοί μελετητές έχουν προτείνει ότι οι στρατηγικές διεθνούς επέκτασης των πολυεθνικών υπηρεσιών μπορεί να διαφέρουν από αυτές των μεταποιητικών πολυεθνικών εξαιτίας των μοναδικών

χαρακτηριστικών των βιομηχανιών υπηρεσιών (Habib & Victor, 1991; Li, 1994; Aharoni, 1996; Aung & Heeler, 2001; Capar & Kotabe, 2003). Οι πιο εξέχουσες διαφορές αφορούν την άυλη φύση των υπηρεσιών και τις διαδικασίες ταυτόχρονης παραγωγής και κατανάλωσης λόγω της αδυναμίας ύπαρξης αποθεμάτων στις υπηρεσίες (Habib & Victor, 1991; Gummesson, 1997).

Γενικά, οι πολυεθνικές μπορούν να επιλέξουν από τρεις βασικούς τρόπους, για να εξυπηρετήσουν τις υπερπόντιων αγορών: εξαγωγές, ΑΞΕ και διάφορες μη μετοχικές ρυθμίσεις, συμπεριλαμβανομένων των συμβάσεων αδειοδότησης και διαχείρισης. Υπάρχει πλήθος στοιχείων που δείχνουν ότι η δημιουργία τοπικής παρουσίας σε μια δεδομένη χώρα υποδοχής είναι πιο συνηθισμένη για εταιρείες παροχής υπηρεσιών παρά για κατασκευαστικές εταιρείες (Enderwick, 1989). Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για την τάση των πολυεθνικών υπηρεσιών να επιλέγουν ΑΞΕ: ο πρωταρχικός λόγος είναι ότι, σε πολλές περιπτώσεις, η παροχή της υπηρεσίας από μακριά δεν είναι μια βιώσιμη εναλλακτική λύση. Ο βασικός λόγος για αυτό είναι ότι ένα βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι αυτό του αδιαχώριστου, δεδομένου ότι η παραγωγή και η κατανάλωση συμβαίνουν ταυτόχρονα, απαιτώντας πολύ κοντινή επαφή με τον πελάτη. Έτσι, για τις περισσότερες υπηρεσίες η τοπική παρουσία είναι απαραίτητη. Ένας δεύτερος λόγος για τον οποίο οι ΑΞΕ είναι πιο συνηθισμένες μεταξύ των πολυεθνικών υπηρεσιών είναι ότι οι μη μετοχικές ρυθμίσεις δεν είναι πολύ αποτελεσματικές, συχνά επειδή όλες οι δεξιότητες εξυπηρέτησης είναι άυλες, γεγονός που τις καθιστά δύσκολες να μεταβιβάσουν σε τρίτους χωρίς σημαντικά κόστη συναλλαγών.

Περαιτέρω, σε άλλες επιχειρήσεις, όπως η ενοικίαση αυτοκινήτου και η διαφήμιση, για παράδειγμα, η κρίσιμη σημασία της διατήρησης της ποιότητας για την προστασία της επωνυμίας κάνει τη συμμετοχή τρίτων λιγότερο επιθυμητή.

Οι Sharma και Johansson (1987) παρείχαν μερικά στοιχεία για τις διαφορές διεθνοποίησης μεταξύ των πολυεθνικών παροχής υπηρεσιών και των μεταποιητικών. Τα αποτελέσματά τους δείχνουν ότι οι πολυεθνικές εταιρείες παραγωγής είναι λιγότερο κινητές και ευέλικτες, δεδομένου ότι οι μεγάλες σε σταθερά περιουσιακά στοιχεία επενδύσεις τους σε μια συγκεκριμένη τοποθεσία δημιουργούν σημαντική και συγκεκριμένη δέσμευση στον τρόπο της παραγωγής. Οι Sharma and Johansson (1987) υποστηρίζουν ότι, αντίθετα, η ιδιαιτερότητα της αγοράς στις πολυεθνικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών είναι σχετικά χαμηλή: η παραγωγή πολλών υπηρεσιών μπορεί να κινηθεί γρήγορα και με σχετικά χαμηλό κόστος.

3.4.2 Η τυποποίηση και προσαρμογή στις πολυεθνικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών

Για τις πολυεθνικές εταιρείες (MNCs), η παγκόσμια τυποποίηση και η τοπική προσαρμογή του μάρκετινγκ βρίσκεται μεταξύ των σημαντικών επιλογών που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη ανώτερης απόδοσης στις παγκόσμιες αγορές (Chung, 2009; Jain S. C., 1989; Samiee & Roth, 1992; Zou & Cavusgil, 2002).

Για την τυποποίηση-προσαρμογή προϊόντων, οι πολυεθνικές εταιρείες τοποθετούνται σε ένα συνεχές ανάμεσα σε δύο άκρα (Liu & Shi, 2020, σ. 1063). Για υψηλή παγκόσμια

τυποποίηση, μια εταιρεία προσφέρει προϊόντα με τον ίδιο σχεδιασμό σε παγκόσμιο επίπεδο. Για υψηλή τοπική προσαρμογή, μια εταιρεία προσφέρει συγκεκριμένο και προσαρμοσμένο σχεδιασμό των προϊόντων για κάθε χώρα (Kotabe, 1990; Samiee & Roth, 1992). Η τυποποίηση μπορεί να προσφέρει τα οφέλη κόστους και την ευκολία διαχείρισης των χαρτοφυλακίων προϊόντων (Katsikeas, Samiee, & Theodosiou, 2006; Levitt, 1983), αλλά μπορεί επίσης να προκαλέσει μη βέλτιστες πωλήσεις σε ορισμένες χώρες (Kotler, 1986). Ο οργανωτικός σχεδιασμός, όσον αφορά τον έλεγχο (ευνοϊκός για την τυποποίηση) έναντι της ευελιξίας (ευνοϊκή για προσαρμογή) (Quinn & Rohrbaugh, 1983), μπορεί να επηρεάσει το αποτέλεσμα. Επομένως, η τυποποίηση ή η προσαρμογή του προϊόντος βάζει σε ένα δίλημμα τις πολυεθνικές εταιρείες και πρέπει να ληφθούν υπόψη αρκετοί παράγοντες κατά την επιλογή (Schmid & Kotulla, 2011).

Προηγούμενες μελέτες έχουν υιοθετήσει την προσέγγιση προσαρμογής περιβαλλοντικής στρατηγικής και έχουν αποκαλύψει περιβαλλοντικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο τυποποίησης του προϊόντος–προσαρμογή των MNC. Για παράδειγμα, η ετερογένεια της ζήτησης της αγοράς συνδέεται θετικά με την προσαρμογή του τοπικού προϊόντος (Chung, 2010; Jain S. C., 1989; Katsikeas, Samiee, & Theodosiou, 2006; Rao-Nicholson & Khan, 2017).

Αυτό συμβαίνει, επειδή τα προσαρμοσμένα προϊόντα είναι πιο ελκυστικά στους ντόπιους πελάτες με διαφορετικές προτιμήσεις και είναι πιο πιθανό να τηρούν ποικίλους τοπικούς κανονισμούς (Kotler, 1986).

Η ταχύτητα της τεχνολογίας (ο ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής) συνδέεται θετικά με την τυποποίηση των προϊόντων, επειδή η υψηλή ταχύτητα της τεχνολογίας απαιτεί περισσότερες επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και εργαλεία παραγωγής αναζητώντας την παγκόσμια αποτελεσματικότητα (Katsikeas, Samiee, & Theodosiou, 2006; Samiee & Roth, 1992). Η δυνατότητα για οικονομίες κλίμακας είναι πιθανό να επηρεάσουν θετικά την τυποποίηση των προϊόντων λόγω του οφέλους εξοικονόμησης κόστους (Douglas & Wind, 1987; Theodosiou & Leonidou, 2003).

Σε πολλούς κλάδους, οι πολυεθνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν διπλές πιέσεις για την τυποποίηση των προϊόντων και την προσαρμογή από το περιβάλλον, καθώς οι πελάτες απαιτούν χαμηλό κόστος, υψηλή ποιότητα και διακριτά χαρακτηριστικά του προϊόντος ταυτόχρονα (Bartlett & Ghoshal, 1998; De Brentani, Kleinschmidt, & Salomo, 2010; Prahalad & Doz, 1987; Rigby & Vishwanath, 2006). Τέτοιες διπλές πιέσεις μπορεί να προκαλέσουν εσωτερικές εντάσεις στις πολυεθνικές, καθώς διαφορετικές οργανωτικές μονάδες μπορεί να έχουν διαφορετικούς προσανατολισμούς (Jain S. C., 1989; Pant & Ramachandran, 2017).

Καταληκτικά, ο σχεδιασμός των υπηρεσιών, ειδικά των υπηρεσιών υψηλής επαφής, όπως στον ξενοδοχειακό κλάδο, πρέπει να επιτύχει μια δύσκολη ισορροπία μεταξύ της τυποποίησης της διαδικασίας και της εξατομίκευσης της προσφοράς υπηρεσιών (Secchi, Roth, & Verma, 2020, σ. 247). Από τη μία πλευρά, η τυποποίηση, που οδηγεί σε συνέπεια και προβλεψιμότητα, είναι καθοριστικής σημασίας για την αντιστοίχιση προσδοκιών των πελατών. Από την άλλη πλευρά, η ικανότητα του διακομιστή να προσαρμόζεται στο κάθε άτομο ξεχωριστά διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στην πρόκληση συναισθημάτων ενσυναίσθησης. Δημιουργεί μια προσωπική σύνδεση που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες αντιλήψεις για την ποιότητα με αποτέλεσμα να

επαναλαμβάνονται οι δουλειές και τα σχετικά. Η στρατηγική λειτουργίας υπηρεσιών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ συνέπειας και προσαρμοστικότητας προσδιορίζοντας τις επιδιωκόμενες συμπεριφορές του κάθε εργαζομένου μεμονωμένα σύμφωνα με διάφορους σχεδιασμούς εργασιακών διαδικασιών (Chase, 1978; Chase & Tansik, 1983; Heskett, Sasser, & Hart, 1990; Menor, Roth, & Mason, 2001).

4. Τυποποίηση και Προσαρμογή στο ξενοδοχειακό προϊόν

4.1 Τι περιλαμβάνει το ξενοδοχειακό προϊόν

Ένα ξενοδοχειακό προϊόν συνδυάζει δύο κύριους και πολύ ετερογενείς παράγοντες: τον παράγοντα του εφοδιασμού (κτίριο, δωμάτια, εσωτερικός χώρος, τεχνικός εξοπλισμός, γεύματα σε εστιατόριο κ.λπ.) και τον ανθρώπινο παράγοντα (ευγένεια και φιλοξενία, επαγγελματισμός στην εξυπηρέτηση, ταχύτητα επίλυσης προβλημάτων επισκεπτών). Ένα ξενοδοχείο μπορεί να έχει εξαιρετικό κτίριο και δωμάτια, αλλά αν το προσωπικό είναι εχθρικό και αντιεπαγγελματικό στα καθήκοντά του, κανένας από τους επισκέπτες δεν θα μνημονεύσει την υψηλή ποιότητα ενός τέτοιου ξενοδοχειακού προϊόντος.

Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι το αποτέλεσμα της δραστηριότητας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, η οποία προσφέρεται στην αγορά και δημιουργείται, για να καλύψει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών. Το προϊόν μιας επιχείρησης είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, οι διαφορές μεταξύ των οποίων είναι δύσκολο να προσδιοριστούν, επειδή οποιοδήποτε προϊόν συνοδεύεται συχνά από μια ποικιλία υπηρεσιών. Πιστεύεται ότι εάν περισσότερο από το ήμισυ της αξίας ενός προϊόντος αντιπροσωπεύεται από στοιχεία υπηρεσίας, τότε αυτό το προϊόν μπορεί να αποδοθεί σε μια υπηρεσία. Η υπηρεσία είναι το αποτέλεσμα της άμεσης αλληλεπίδρασης μεταξύ του παρόχου και του καταναλωτή, καθώς και των δραστηριοτήτων του ίδιου του παρόχου για την κάλυψη των αναγκών του αγοραστή. Με τη σειρά του, η υπηρεσία ξενοδοχείου είναι μια υπηρεσία που παρέχεται από το ξενοδοχείο.

Σύμφωνα με τον Νίκο Θεοχάρη και την ευρύτερη βιβλιογραφία, οι κύριες λειτουργίες του ξενοδοχείου αφορούν την παροχή και εξυπηρέτηση διαμονής (δωμάτια) και την παροχή εστίασης και αναψυχής (φαγητό, ποτό, διασκέδαση) μέσα από τις οποίες μάλιστα οι πελάτες απολαμβάνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου (Θεοχάρης, 2016). Αναλυτικότερα:

α) Η ενοικίαση δωματίων είναι η παραμονή του πελάτη στο δωμάτιο του ξενοδοχείου και αντιπροσωπεύει μια άυλη υπηρεσία. Η λειτουργία του τομέα δωματίων (Rooms Division) απαρτίζεται από ορισμένα κύρια συστατικά στοιχεία, τα οποία είναι το τμήμα υποδοχής και κρατήσεων, οι ένστολες υπηρεσίες και το τμήμα ορόφων. Βέβαια, βασικό επικουρικό στοιχείο αποτελούν η συντήρηση και η ασφάλεια των κτιριακών εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου.

β) Εστίαση - Φαγητό. Το συγκεκριμένο προϊόν είναι σε μεγαλύτερο βαθμό υλικό (πιο απτό), ενώ περιλαμβάνει ένα σημαντικό στοιχείο υπηρεσίας. Κάποιος μπορεί να αντιληφθεί τη λειτουργία του φαγητού σε ένα ξενοδοχείο ως ένα κύκλο που περιλαμβάνει τα εξής στάδια: την αγορά, την παραλαβή, την αποθήκευση-εξαγωγή στα τμήματα, την παρασκευή και την πώληση. Το μέγεθος και το είδος του πελατολογίου καθορίζουν τον αριθμό και τον τύπο των εστιατορίων αντίστοιχα (π.χ. εστιατόριο à la carte, table d'hôtel, buffet, self service κ.λπ.). Αναλόγως του τύπου του εστιατορίου, αυτά διαφοροποιούνται ως προς το μενού, την εξυπηρέτηση από το προσωπικό, καθώς και το περιβάλλον (διακόσμηση, ατμόσφαιρα) του συγκεκριμένου χώρου. Επίσης, σε

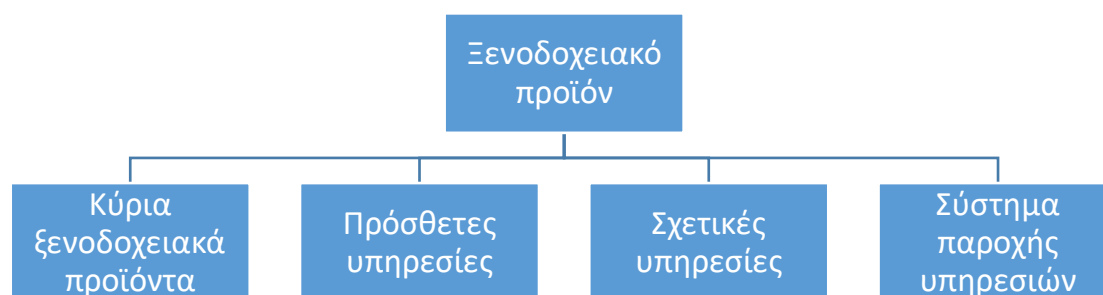
πάρα πολλά ξενοδοχεία ο πελάτης μπορεί να επιλέξει να σερβιριστεί το πρωινό του ή τα υπόλοιπα γεύματα (γεύμα, δείπνο, σνακ, ποτά κ.λπ.) στο δωμάτιό του από το προσωπικό της υπηρεσίας δωματίων (room service) (Σωτηριάδης, 2000).

Εκτός από τις κύριες λειτουργίες του ξενοδοχείου, παρέχονται και άλλα διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες, ανάλογα με το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης, την κατηγορία, στην οποία υπάγεται και το πελατολόγιό της. Τα κυριότερα εξ αυτών είναι (Σωτηριάδης, 2000):

α) Ενοικίαση χώρων-αιθουσών. Περιλαμβάνονται προϊόντα και υπηρεσίες για δραστηριότητες δεξιώσεων, συνεστιάσεων, συνεδρίων, εκθέσεων κ.λπ.

β) Παροχή αθλητικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων. Η λειτουργία αυτή του ξενοδοχείου αυτή περιλαμβάνει υπηρεσίες αθλητικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων με την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή (γυμναστήριο, γήπεδα, spa κ.λπ.).

Σύμφωνα με τον ρωσικό οργανισμό Studme⁵, το ξενοδοχειακό προϊόν, όπως φαίνεται και από το σχεδιάγραμμα 2, περιλαμβάνει βασικές, πρόσθετες και σχετικές/ συναφείς ξενοδοχειακές υπηρεσίες, καθώς και σύστημα παροχής υπηρεσιών. Το κύριο συστατικό του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι η κύρια υπηρεσία, η οποία υποδεικνύει τι αγοράζει ο πελάτης, τι χρήματα πληρώνει και τι κάνει η ξενοδοχειακή εταιρεία.



Σχεδιάγραμμα 3: Η δομή του ξενοδοχειακού προϊόντος κατά την πώλησή του στον καταναλωτή

Πιο συγκεκριμένα, το κύριο ξενοδοχειακό προϊόν είναι οι υπηρεσίες δωματίου και τα γεύματα του ξενοδοχείου. Οι πρόσθετες ξενοδοχειακές υπηρεσίες είναι απαραίτητες υπηρεσίες και μπορεί να είναι: η παρουσία ενός καλά εξοπλισμένου επιχειρηματικού κέντρου, σαλόνι ομορφιάς, κέντρο υγείας με ευρύ φάσμα ιατρικών υπηρεσιών, κινηματογράφος και αίθουσα συναυλιών, βιβλιοθήκη κ.λπ.. Οι σχετικές ξενοδοχειακές υπηρεσίες είναι υπηρεσίες που παρέχουν πρόσθετη αξία στις κύριες υπηρεσίες και

⁵https://studme.org/75800/turizm/gostinichnyy_produkt_formirovanie_produktovoy_strategii_gostinichnogo_predpriyatiya

βοηθούν στη διάκριση αυτής της υπηρεσίας από αυτές των ανταγωνιστικών εταιρειών. Οι συναφείς υπηρεσίες στο ξενοδοχείο μπορούν να χρησιμεύσουν ως: η παρουσία ενός καλά εξοπλισμένου επιχειρηματικού κέντρου, σαλόνι ομορφιάς, κέντρο υγείας με ευρύ φάσμα ιατρικών υπηρεσιών, κινηματογράφος και αίθουσα συναυλιών, βιβλιοθήκη κ.λπ.. Η διαφορά μεταξύ σχετικών και πρόσθετων ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι ασαφής σε ορισμένα ξενοδοχεία. Μερικές φορές οι σχετικές υπηρεσίες σε ένα ξενοδοχείο θεωρούνται πρόσθετες σε ένα άλλο. Ένα σύστημα παροχής υπηρεσιών είναι μια διαδικασία για την παροχή μιας βασικής υπηρεσίας που δείχνει πώς ένα δεδομένο προϊόν παραδίδεται σε έναν πελάτη, τι ρόλο παίζει ο πελάτης στη διαδικασία, πόσο χρόνο διαρκεί η διαδικασία, πόσο αποτελεσματική είναι και πώς γίνεται. Η διαδικασία παροχής του κύριου προϊόντος στο ξενοδοχείο απευθύνεται ειδικά στο άτομο, επομένως χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συμμετοχής των πελατών σε αυτή τη διαδικασία και υψηλό βαθμό επαφής με το προσωπικό εξυπηρέτησης.

Κάθε πρόσθετη και σχετική ξενοδοχειακή υπηρεσία, με τη σειρά της, απαιτεί το δικό της σύστημα για την παροχή της και ένα συγκεκριμένο επίπεδο υπηρεσιών. Η εξεταζόμενη δομή του ξενοδοχειακού προϊόντος αποτελεί τη βάση για τον υπολογισμό της αξίας του, τη βελτίωση της ποιότητας, την ενίσχυση των οφελών που επιθυμεί ο καταναλωτής και τη μείωση του ανεπιθύμητου κόστους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος, καθίσταται σκόπιμο να πραγματοποιηθεί ένας σημαντικός εκσυγχρονισμός όλων των παραγωγικών δραστηριοτήτων στα ξενοδοχεία και τα συστήματα παροχής υπηρεσιών. Όμως, ανάλογα με τον λειτουργικό σκοπό, οι υπηρεσίες που παρέχει το ξενοδοχείο χωρίζονται σε υλικές (ικανοποίηση των υλικών και οικιακών αναγκών των πελατών) και κοινωνικοπολιτισμικές (ικανοποίηση πνευματικών και πνευματικών αναγκών, καθώς και διατήρηση της κανονικής ζωής των πελατών).

Ενισχύοντας την παραπάνω άποψη, οι David Bowie, Francis Buttle, Maureen Brookes and Anastasia Mariussen (2017, σ. 27) υποστηρίζουν ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες φιλοξενίας έχουν σχεδιαστεί κυρίως, για να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του επιχειρηματίες και ταξιδιώτες αναψυχής. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- **διαμονή** – κρεβάτι, υπνοδωμάτιο, καμπίνα ή σουίτα, σε ξενοδοχείο, πανδοχείο, σαλέ, διαμέρισμα, χρονομεριστική μίσθωση, κρουαζιερόπλοιο, νοσοκομείο.
- **φαγητό και ποτό** – ποτό, σάντουιτς, γρήγορο φαγητό, οικογενειακό γεύμα, γκουρμέ δείπνο, σε μπαρ, καφετέρια, καφετέρια, καφετέρια, ξενοδοχείο, εστιατόριο, τσαγιέρα, πρατήριο αυτοκινητοδρόμων, οδικό σπίτι ή πλοίο, σε αξιοθέατο ή κέντρο αναψυχής.
- **επιχειρηματικές υπηρεσίες** – συνάντηση, συνέδριο, εμπορική έκθεση σε ξενοδοχείο ή συνεδριακό κέντρο.
- **υπηρεσίες αναψυχής** – σύντομο διάλειμμα, εγχώριες διακοπές ή διεθνείς διακοπές, σε ξενοδοχείο, θέρετρο, καταλύματα με δυνατότητα προετοιμασίας γευμάτων, κάμπινγκ και τροχόσπιτο ή κρουαζιέρα
- **εκδηλώσεις** – γάμος, πάρτι γενεθλίων ή επέτειος σε ξενοδοχείο, εστιατόριο, μπαρ ή αφιερωμένος τόπος συναντήσεως.

4.2 Τυποποίηση και Προσαρμογή στο ξενοδοχειακό προϊόν

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπιστώνεται πως τόσο η τυποποίηση όσο και η προσαρμογή διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην ανάπτυξη και δραστηριοποίηση των πολυεθνικών εταιρειών παροχής υπηρεσιών. Ιδίως στον ξενοδοχειακό κλάδο, παρατηρείται πως η τυποποίηση ορισμένων στοιχείων του ξενοδοχειακού προϊόντος/ σύνολο υπηρεσιών είναι η μοναδική επιλογή για την επιτυχία βασικών στόχων των ξενοδοχειακών ομίλων, καθώς από αυτήν εξαρτάται και η επιτυχημένη πορεία της εταιρείας (brand name). Η αδήριτη ανάγκη εφαρμογής της στρατηγικής της τυποποίησης δεν αναιρεί την ανάγκη για υιοθέτηση της στρατηγικής προσαρμογής, ιδιαίτερα στα στοιχεία αυτά του ξενοδοχειακού προϊόντος, τα οποία μπορεί να προσθέσουν αξία στη συνολική εμπειρία του πελάτη (εστίαση στα εξατομικευμένα χαρακτηριστικά του πελάτη).

4.2.1 Τυποποίηση ξενοδοχειακού προϊόντος

Εκτενείς αναφορές και μελέτες έχουν γίνει αναφορικά με την υιοθέτηση της στρατηγικής της τυποποίησης στο διεθνές μίγμα μάρκετινγκ, πόσο μάλλον σε ένα στοιχείο αυτού που είναι το προϊόν/ υπηρεσία. Κατά πολλούς, είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η μελλοντική ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου οδεύει προς περαιτέρω εξειδίκευση και τυποποίηση της ξενοδοχειακής προσφοράς (Svorcan, 2013, σσ. 48-50). Αναλυτικότερα, κατά τη διεθνή βιβλιογραφία προκύπτουν ορισμένα πρόσθετα οφέλη για τις ξενοδοχειακές πολυεθνικές εταιρείες πέραν από τα γενικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την τυποποίηση στις πολυεθνικές εταιρείες μεταποίησης και παροχής υπηρεσιών.

Εξειδικεύοντας αυτά τα επιπλέον οφέλη μπορούμε να τα διακρίνουμε σε 2 κατηγορίες:

1. οφέλη για τον πελάτη και
2. οφέλη για το ανθρώπινο δυναμικό και την εταιρεία.

Αναφορικά με το πρώτο σκέλος, η τυποποίηση για τις αλυσίδες ξενοδοχείων είναι μια θεμελιώδης στρατηγική για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταξιδιωτών (Asksuite Hotel Chatbot, 2021). Τα πρότυπα/ στάνταρντς ξενοδοχειακών υπηρεσιών μπορούν να προσφέρουν μια αίσθηση επαγγελματισμού και ταυτόχρονα μπορούν να προκαλέσουν ένα αίσθημα οικειότητας. Αυτές είναι αναφορές που αναζητά ένας ταξιδιώτης όταν αναζητά το «προσωρινό σπίτι» του.

Ένα στοιχείο του ξενοδοχειακού προϊόντος, από την τυποποίηση του οποίου απορρέουν πολλά οφέλη για την εταιρεία είναι η επωνυμία του (brand name).

Το "Brand" ορίζεται ως "ένα προϊόν από έναν γνωστό οργανισμό" (Dunning & McQueen, 1982). Συγκεκριμένα, το όνομα της εταιρείας αναφέρεται συχνά ως επωνυμία στον ξενοδοχειακό κλάδο (Praporski, 2008, σ. 3).

Η αποφυγή αρνητικών συσχετισμών με μια επωνυμία θα πρέπει να αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα. Η τυποποίηση έχει τεράστιο αντίκτυπο στους πελάτες, καθώς θα τη συσχετίσουν με την επωνυμία ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται στον κόσμο. Δημιουργεί ένα αίσθημα οικειότητας που, με τη σειρά του, θα μετατραπεί σε πίστη. Με αυτόν τον τρόπο, οι αλυσίδες ξενοδοχείων μπορούν να δημιουργούν πιστούς πελάτες, οι οποίοι επανέρχονται εκ νέου σε κάποια επιχείρηση της εταιρείας, για να απολαύσουν ένα σύνολο υπηρεσιών που τους προσδίδει αξία, αφού ικανοποιεί τις προσδοκίες τους.

Σύμφωνα με άλλη πηγή, η ταυτότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος που παράγεται και παρουσιάζεται τεχνητά στο κοινό συχνά αναφέρεται ως εικόνα (Svorcan, 2013, σσ. 48-50). Από την άποψη της εικόνας της εταιρικής επωνυμίας, αυτή είναι ένας συνεχής αγώνας για την οικοδόμηση διαρκούς πίστης των τελικών χρηστών. Τα στοιχεία της εικόνας εμφανίζονται ως τυποποιημένα αναγνωριστικά. Όταν, μάλιστα, προσδιορίζεται η έννοια της εικόνας του ξενοδοχειακού προϊόντος αποτελεί βασικό συστατικό της σύγκλισης των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Αναφορικά με τα οφέλη που προκύπτουν από την τυποποίηση για την εταιρεία και το προσωπικό, αυτά καταγράφονται ως εξής:

- A. Δημιουργία ασφάλειας στους εργαζομένους κατά την παροχή μιας σύνθετης υπηρεσίας (Sandoff, 2005, σ. 529): Μέσω προτύπων και εγχειριδίων θα έχει την επιβεβαίωση για το τι αναμένεται κατά την παροχή, καθώς και πώς μπορεί να γίνει στην πράξη. Απελευθερώνει χρόνο για τους εργαζομένους. Αντί να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια για να αποφασίσουν τι να κάνουν και στη συνέχεια, πώς να το κάνουν, μπορούν να επικεντρωθούν στην επίτευξη αυτού που έχει ήδη οριστεί μέσω προτύπων και εγχειριδίων με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο. Η τυποποίηση μπορεί ακόμη και είναι ανοιχτή για περισσότερη ευελιξία. Όταν για παράδειγμα οι συνηθισμένες εργασίες διεκπεραιώνονται σε προδιαγεγραμμένο και κατά καιρούς με παρόμοιο τρόπο, σε πραγματικά ασυνήθιστες και απροσδόκητες καταστάσεις μπορεί να αφιερωθεί περισσότερη φροντίδα.
- B. Αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων, δυνατότητα μέτρησης, προβλεψιμότητα μαζί με τον έλεγχο του προσωπικού και των πελατών (Ritzer, 1993).

Επιπλέον, μέσω της μελέτης των τριών βασικών τρόπων με τους οποίους οι διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων μπορούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους εκτός των χωρών καταγωγής τους (κατοχή θυγατρικών- subsidiaries, δικαιόχρηση- franchising και λειτουργία μέσω συμβάσεων διαχείρισης (Carter, 1997) διαφαίνεται πως οι αλυσίδες ξενοδοχείων αναγκάζουν τους δικαιοδόχους τους που διευθύνουν επιχειρήσεις franchising να ακολουθούν τα ίδια πρότυπα με αυτές, έτσι ώστε να διατηρούν τη θέση της ποιότητας της επωνυμίας. Άρα συνήθως συναντάται υψηλός βαθμός τυποποίησης. Ο αυτοσχεδιασμός είναι περιορισμένος, επειδή το κόστος της ανάκτησης της άδειας είναι πολύ υψηλό.

Οι πέντε βασικές τυποποιήσεις για τις αλυσίδες ξενοδοχείων αφορούν τα εξής (Asksuite Hotel Chatbot, 2021):

1. Παροχές ταξιδιωτών
2. Visual Identity: Interior Design
3. Τυποποιημένη Υπηρεσία
4. Συνέπεια στα Προγράμματα Πιστότητας
5. Online Κριτικές Επισκεπτών. Με μια ομάδα υπεύθυνη για τη διαχείριση διαδικτυακών κριτικών, ένα ξενοδοχείο θα μπορεί να παρακολουθεί, σε πραγματικό χρόνο, τι λένε οι καλεσμένοι γι' αυτό. Με αυτόν τον τρόπο, θα γνωρίζει, τι μπορεί να βελτιωθεί και θα μετρήσει τι λειτουργεί ήδη στην ψηφιακή στρατηγική του.

4.2.2 Προσαρμογή ξενοδοχειακού προϊόντος

Σύμφωνα με τον Sandoff (2005), όταν πρόκειται για την αφοσίωση και τη διατήρηση των πελατών, η τυποποίηση δεν είναι ο σωστός τρόπος για τα ξενοδοχεία.

Ο κύριος λόγος για την εφαρμογή της τυποποίησης είναι ο έλεγχος της δραστηριότητας παραγωγής και της ποιότητας των υπηρεσιών (Sandoff, 2005). Ωστόσο, αυτό θα σήμαινε ότι τα ξενοδοχεία πρέπει να αντιμετωπίζουν κάθε πελάτη σύμφωνα με αυτά τα πρότυπα, κάτι που δεν έχει λογική, επειδή κανένας επισκέπτης του ξενοδοχείου δεν είναι ο ίδιος (van Leeuwen, 2016). Επομένως, δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο με οποιονδήποτε άλλο επισκέπτη.

Οι πελάτες βασίζονται στη γνώμη τους για την αξία που έχει ένας οργανισμός για αυτούς, στις προσωπικές και μοναδικές εμπειρίες και υπηρεσίες που τους παρέχει ο οργανισμός (Peelen & Beltman, 2013). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προσαρμογής. Αυτή η προσαρμογή έχει θετική επίδραση στην ποιότητα των υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο επειδή επιτρέπει την προσφορά υπηρεσιών να προσαρμόζεται στις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη, οδηγώντας σε υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης (Dominici & Guzzo, 2010).

Γι' αυτό είναι σημαντικό τα ξενοδοχεία να αναγνωρίζουν και να διερευνούν τις διαφορετικές ομάδες-στόχους που προσελκύουν ή θέλουν να προσελκύσουν, να μπορούν να προσαρμόσουν ανάλογα την προώθηση και τα δωμάτια και να μετατρέψουν τη διαμονή των επισκεπτών τους σε προσωπική εμπειρία.

Ένα απλό παράδειγμα προσαρμογής είναι το εξής: Τα περισσότερα ξενοδοχεία προσφέρουν ψυχαγωγία στο δωμάτιο, όπως τηλεόραση. Ωστόσο, διαφορετικοί τύποι επισκεπτών μπορεί να θέλουν να χρησιμοποιήσουν αυτήν την τηλεόραση διαφορετικά. Ο επαγγελματίας ταξιδιώτης μπορεί να το χρησιμοποιήσει μόνο για να παρακολουθήσει τις ειδήσεις. Τα έφηβα παιδιά μιας οικογένειας μπορεί να θέλουν να χρησιμοποιούν την τηλεόραση για να παίζουν βιντεοπαιχνίδια σε αυτήν, ενώ οι ταινίες της Disney θα ήταν πιο ευχάριστες για τους μικρούς επισκέπτες. Οι ηλικιωμένοι θα ήθελαν να παρακολουθήσουν κάποια πνευματικά talk show, ενώ οι νεότεροι θα ήθελαν να παρακολουθήσουν την αγαπημένη τους εκπομπή στο Netflix. Όλοι οι επισκέπτες χρησιμοποιούν την ίδια τηλεόραση, αλλά ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζεται αυτή η τηλεόραση έχει μεγάλη επιρροή στο πόσο προσωπικά αντιμετωπίζονται τα συναισθήματα του πελάτη.

Εν κατακλείδι, είναι απαραίτητο να γίνεται έρευνα για τους διαφορετικούς τύπους επισκεπτών που προσελκύει ένα ξενοδοχείο και να αποκτάται η γνώση για πώς να προσαρμόσει το εκάστοτε ξενοδοχείο τη στρατηγική μάρκετινγκ και την εικόνα του σε αυτούς τους τύπους επισκεπτών. Η προσαρμογή οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση πελατών και θα ανταμειφθεί με την αφοσίωση και τη διατήρηση των πελατών.

4.2.3 Συνδυασμός στρατηγικών τυποποίησης- προσαρμογής

Είναι εύλογο σε μια διεθνοποιημένη αγορά με έντονο ανταγωνισμό στον ξενοδοχειακό κλάδο να συναντούν δυσκολίες. Θα πρέπει σε αυτές τις περιπτώσεις, οι πολυεθνικές εταιρείες φιλοξενίας να διαθέτουν την ευελιξία να αντιμετωπίζουν τα κωλύματα αυτά συνδυάζοντας τις δύο στρατηγικές προς όφελός τους.

Τα στερεότυπα των καταναλωτών θέτουν εμπόδια στη διείσδυση σε μια αγορά και, προκειμένου να τα προσπελάσουν, θα πρέπει να προσέχουν οι εταιρείες όταν εισάγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους στις παγκόσμιες αγορές (Praporski, 2008, σ. 5). Όσον αφορά την επίδραση της χώρα προέλευσης/ country-of-origin-effect (COE), ορισμένες κατηγορίες προϊόντων θεωρούνται ότι είναι καλύτερες εάν προέρχονταν από μια συγκεκριμένη χώρα, καθιστώντας έτσι πολύ δύσκολο για μια ξένη εταιρεία να διεισδύσει στην αγορά με το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν. Για παράδειγμα, το αγγλικό τσάι, το γαλλικό άρωμα, το ιταλικό δέρμα, το κινέζικο μετάξι, είναι όλα παραδείγματα προϊόντων που πιστεύεται ότι είναι από τα υψηλότερης ποιότητας προϊόντα στις αντίστοιχες κατηγορίες αγοράς. Μερικές φορές είναι πολύ δύσκολο για ένα διεθνές προϊόν να σπάσει αυτά τα στερεότυπα και να ανταγωνιστεί ένα εγχώριο προϊόν. Επιπλέον, η εθνική υπερηφάνεια θα μπορούσε να είναι ένας σημαντικός παράγοντας. Για παράδειγμα, στη Ρωσία, υπάρχουν δύο τύποι προϊόντα, «δικά μας» και «δικά τους» (Cateora & Graham, 2002).

Υπάρχουν πολυάριθμα παραδείγματα παγκόσμιου ανταγωνισμού στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Ειδικότερα, στον κλάδο της φιλοξενίας, ένα καλό παράδειγμα είναι το Hyatt Regency vs. Ritz Carlton vs Four Seasons στο τμήμα της αγοράς high-end (Praporski, 2008, σ. 6).

Τα πολυτελή ξενοδοχεία που ανταγωνίζονται μεταξύ τους προσπαθούν να διαφοροποιήσουν το brand τους εισάγοντας τεχνολογίες αιχμής στα προϊόντα του δωματίου και παρέχοντας πολυτελείς ανέσεις ως πρότυπο/ στάνταρντ (Praporski, 2008, σ. 17).

Ωστόσο, η εταιρική στρατηγική όσον αφορά τα σχέδια κτιρίων αλλάζει μεταξύ των luxury brands. Το ξενοδοχείο Four Seasons στην Κωνσταντινούπολη της Τουρκίας βρίσκεται στο κέντρο της πόλης, όπου η εταιρεία αγόρασε ένα παλιό κτίριο για την κατασκευή ενός παραδοσιακού ξενοδοχείου ανατολικού τύπου. Τα ξενοδοχεία Ritz Carlton και Four Seasons στο Τόκιο της Ιαπωνίας είναι εξαιρετικά παραδείγματα ξενοδοχείων που εξυπηρετούν κυρίως την επιχειρηματική πελατεία. Αυτά τα κτίρια ξενοδοχείων είναι πιο σύγχρονα και έχουν πιο μοντέρνο στυλ (C. Sanli & M. Nishikawa, προσωπική επικοινωνία, 5 Ιουνίου 2004) (Praporski, 2008).

Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σύνολο κανόνων όταν πρόκειται για τον κατάλληλο συνδυασμό τυποποίησης και προσαρμογής (Praporski, 2008, σ. 27). Κάθε ιδιοκτησία θα πρέπει να κατανοεί πλήρως τις προσδοκίες των επισκεπτών του, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις τους. Επιπλέον, τα ξενοδοχεία θα πρέπει να μπορούν προσαρμοστούν σε προτιμήσεις και έθιμα που δεν ελήφθησαν αρχικά υπόψη. Οι διεθνείς μάρκες ξενοδοχείων αναμένεται να παρέχουν ορισμένα συνεπή πρότυπα και υπηρεσίες. Ένα κατάλληλο επίπεδο προσαρμογής, ωστόσο, είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός ξενοδοχείου στο εξωτερικό.

Για παράδειγμα, η Four Seasons Hotels and Resorts που αποτελεί την κορυφαία εταιρεία εκμετάλλευσης πολυτελών ξενοδοχείων παγκοσμίως μέσω της σύνθεσης της διοίκησης και της πρώτης γραμμής του ανθρωπίνου δυναμικού της στοχεύουν στην κατανόηση και τη δημιουργία ενός βέλτιστου ξενοδοχειακού προϊόντος (Praporski, 2008, σ. 19). Στο Four Seasons, ο Γενικός Διευθυντής και ο Βοηθός Γενικού Διευθυντή επιλέγονται από την εταιρεία και μεταφέρονται από άλλη χώρα. Από την άλλη πλευρά, οι υπάλληλοι της μεσαίας διοίκησης και της πρώτης γραμμής προσλαμβάνονται από μια τοπική ομάδα εργασίας (C. Sanli & M. Nishikawa, προσωπική επικοινωνία, 5 Ιουνίου 2004). Ένα από τα πλεονεκτήματα της πρόσληψης υπαλλήλων σε τοπικό επίπεδο είναι η εξοικείωση με τα έθιμα. Ενώ η υψηλότερη διοίκηση έχει την ικανότητα να διατηρεί τα εταιρικά πρότυπα, η χαμηλότερη διοίκηση έχει το πλεονέκτημα της κατανόησης του τοπικού πολιτισμού. Μαζί, δημιουργούν ένα καλύτερο προϊόν.

ΜΕΡΟΣ Β- ΕΡΕΥΝΑ

5. Μεθοδολογία έρευνας

Η τυποποίηση και προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος στην κάθε επιχείρηση μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται διεθνώς αποτελεί ένα ζήτημα που απασχολεί τη διοίκηση μια τέτοιας εμβέλειας εταιρείας, καθώς η επιλογή αυτών των στρατηγικών ξεχωριστά ή ως συνδυασμού συμβάλλει στην υλοποίηση ζωτικών συμφερόντων αυτής και στην επιτυχία πραγματοποίησης των στόχων της. Έχοντας επικεντρώσει την έρευνα στο πρώτο εκ των επτά στοιχείων του διεθνούς μείγματος μάρκετινγκ, δηλαδή στο προϊόν/ υπηρεσία, αυτή έχει διεξαχθεί με τη συμμετοχή τεσσάρων μανάτζερς που απασχολούνται σε λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης που εδράζεται στην Ελλάδα και ακολουθεί τα πρότυπα της εταιρείας Four Seasons, καθώς και τη συμμετοχή του Γενικού Διευθυντή της ξενοδοχειακής επιχείρησης που έχει οριστεί από τη διοίκηση της εταιρείας. Η διενέργεια των συνεντεύξεων, που απαρτίζονται από μια σειρά ερωτήσεων σχετικές με τα στοιχεία του ξενοδοχειακού προϊόντος (υλικά και άυλα) και τις στρατηγικές που πιθανόν να ακολουθούνται από την επιχείρηση και την πολυεθνική εταιρεία, πραγματοποιήθηκε κατόπιν της αποδοχής εκ μέρους των μανάτζερς να μαγνητοφωνηθούν και εν συνεχεία να απομαγνητοφωνηθούν οι συνεντεύξεις με σκοπό την καταγραφή των απαντήσεων και την κατανόηση της λειτουργίας της επιχείρησης ως προς τις δύο αυτές στρατηγικές. Ο οδηγός ερωτήσεων δημιουργήθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για την ευελιξία της επιχείρησης στην προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος, το ρόλο των προμηθευτών και κατά πόσο η επιλογή μπορεί να περιορίζει τις "ελευθερίες" λήψης αποφάσεων προσαρμογής και, τέλος, τη στρατηγική και την εικόνα της ίδιας της εταιρείας που επηρεάζει και κατευθύνει ανάλογα και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε και παρουσιάζεται στη συνέχεια της παρούσας εργασίας είναι ποιοτική και δεν παρέχει ποσοτικές μεταβλητές και αποτελέσματα που οδηγούν σε κάποιο ασφαλές συμπέρασμα για το κατά πόσο υιοθετεί η επιχείρηση περισσότερο τη μία από τις δυο στρατηγικές. Οι λόγοι που διεξάχθηκε ποιοτική έρευνα καταγράφονται παρακάτω:

- Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση συνάγεται ότι το θέμα δεν έχει ερευνηθεί- πόσο μάλλον ως προς το κάθε στοιχείο του διεθνούς μείγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών ξεχωριστά.
- Λόγω της απουσίας βιβλιογραφικών αναφορών, είναι απαραίτητη η κατανόηση του θέματος εις βάθος μέσα από τις αναλυτικές απαντήσεις των ειδημόνων του ξενοδοχειακού προϊόντος και πώς αυτό διαμορφώνεται σε μια επιχείρηση που είναι «κομμάτι» μιας πολυεθνικής εταιρείας.
- Η επιλογή μιας στρατηγικής θα χρειαστεί την αποσαφήνιση των κριτηρίων της- ποια κριτήρια επιλέγονται για να τυποποιηθεί ή να προσαρμοστεί το ξενοδοχειακό προϊόν.
- Σημαντικός κρίνεται και ο βαθμός ευελιξίας για επιλογή της στρατηγικής που μπορεί να παρουσιάζει μια χώρα με βάση τους πόρους που μπορεί η ίδια να

διαθέτει κι αν αυτοί ανταποκρίνονται στο επίπεδο ποιότητας και τα πρότυπα που μπορεί η εταιρεία να θέλει να εξασφαλίσει στους πελάτες της.

Για την υποστήριξη της έρευνας και την εκπόνηση της εργασίας πραγματοποιήθηκε η μελέτη πρακτικών αναφορικά με την τυποποίηση και την προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος και των τουριστικών υπηρεσιών που ακολουθούνται από επιχειρήσεις πολυεθνικών ομίλων που εδράζονται στην Ελλάδα μέσω της διενέργειας μιας σειράς συνεντεύξεων με managers και directors από τα λειτουργικά τμήματα, με τους οποίους οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν διαδικτυακά, καθώς και μία συνέντευξη με τον General Manager της επιχείρησης του μεγάλου πολυεθνικού ξενοδοχειακού ομίλου της Four Seasons, με τον οποίο η συνέντευξη έλαβε χώρα εξ επαφής στις εγκαταστάσεις της υπό μελέτη ξενοδοχειακής επιχείρησης. Στα τμήματα αυτά, οι συνεντευξιζόμενοι είναι αυτοί που κατεξοχήν διαχειρίζονται και φροντίζουν να προσφέρουν στον πελάτη τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εκείνες που θα του εξασφαλίσουν ικανοποίηση μέσα από την αξία που αντιλαμβάνονται ότι λαμβάνουν από την απόλαυση αυτών. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους συμμετέχοντες παρουσιάζουν αρκετά κοινά μεταξύ τους, επομένως θα ακολουθήσει μια συγκριτική μελέτη μεταξύ της τυποποίησης ή της προσαρμογής που επιδέχεται κάθε τμήμα και σε όσα σημεία ως είναι λογικό που δεν παρατηρούνται ομοιότητες θα γίνεται διευκρινιστικός σχολιασμός.

Οι ερωτήσεις, πάνω στις οποίες καλούνται να απαντήσουν και εφόσον είναι της πλήρους αρμοδιότητάς τους, αφορούν:

1. τα στοιχεία που απαρτίζουν το ξενοδοχειακό προϊόν και πώς αυτά επιδέχονται προσαρμογής,
2. τον ρόλο των προμηθευτών στην τυποποίηση και την προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος και
3. τη στρατηγική και την εικόνα της εταιρείας.

Αναλυτικότερα, τα στοιχεία στα οποία επικεντρωνόμαστε είναι ο σχεδιασμός και η διαρρύθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και των διαδικασιών για την παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών και κατά πόσο μπορούν να παρέμβουν στην εκάστοτε απόφαση προσαρμογής οι καθ' ύλην μάνατζερς. Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης (οι προδιαγραφές αυτών), η επιλογή των υλικών, οι παροχές (amenities) αποτελούν, επίσης, στοιχεία του ξενοδοχειακού προϊόντος. Επιπρόσθετα, στην ενότητα αυτή προσδιορίζονται τα πρότυπα που πρέπει να ακολουθεί η επιχείρηση είτε λόγω προσδιορισμού τους από την εταιρεία (κάτι που ελέγχεται μέσω μιας μυστικής επιθεώρησης) είτε από εξωτερικούς παράγοντες (όπως οι παγκόσμιοι κανόνες και άλλοι οδηγοί για τη δυνατότητα λήψης μιας απόφασης προσαρμογής ή όχι).

Ο ρόλος των προμηθευτών στη διαμόρφωση του ξενοδοχειακού προϊόντος δείχνει να είναι κρίσιμος και μέσα από αυτόν αναδεικνύεται ο βαθμός τυποποίησης των στοιχείων αυτού. Μάλιστα, στην έρευνα γίνεται και διάκριση του βαθμού τυποποίησης ή προσαρμογής σύμφωνα με το ποιους προμηθευτές έχουν την ελευθερία να επιλέξουν οι μάνατζερς να συνεργαστούν προκειμένου να σχεδιάσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.

Τέλος, μέσα από τη στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία μπορεί να καταταγεί στις επιχειρήσεις υιοθέτησης κατά κύριο λόγο στρατηγικών τυποποίησης ή σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν περισσότερο στρατηγικές προσαρμογής. Από την εικόνα, μάλιστα, που πολλές φορές ταυτίζεται με το brand που αποτελεί στοιχείο του προϊόντος, είναι δυνατό κανείς να εξάγει ορισμένα συμπεράσματα για την κατεύθυνση μιας εταιρείας και της εκάστοτε επιχείρησής της, αν αυτές ακολουθούν μια περισσότερο ή λιγότερο «τυποποιημένη» στρατηγική.

Η μέθοδος καταγραφής και παράθεσης των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων στην έρευνα που ακολουθεί διαφέρει μεταξύ των κεφαλαίων. Πιο συγκεκριμένα, στο έκτο κεφάλαιο οι απαντήσεις των ερωτηθέντων παρατίθενται σε υποκεφάλαια και καταγράφονται ανά τμήμα, ενώ στο έβδομο και όγδοο κεφάλαιο γίνεται διαχωρισμός σε υποκεφάλαια μεταξύ των τοποθετήσεων των μάνατζερς και του γενικού διευθυντή. Και στις δύο περιπτώσεις διάκριση των υποκεφαλαίων δίνεται η δυνατότητα εξαγωγής οριζοντίων συμπερασμάτων ανά τμήμα ή ανά θέση, καθώς οι μάνατζερς των λειτουργικών τμημάτων διορίζονται από την επιχείρηση, ενώ ο Γενικός Διευθυντής από την ίδια την εταιρεία.

Αξίζει να σημειωθεί πως πρόκειται για μια επιχείρηση που εγκαταστάθηκε πρόσφατα στον ελλαδικό χώρο και δραστηριοποιείται με κανονικούς ρυθμούς από το 2019 έχοντας βέβαια να αντιμετωπίσει από το 2020 έως και το 2021 μια περίοδο παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης, αυτήν του COVID-19. Όπως γίνεται αντιληπτό, οι αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή κάποιας στρατηγικής εκ των εξεταζόμενων ελήφθησαν πρόσφατα. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν την περίοδο Ιανουάριος- Μάρτιος 2022.

Στο τέλος της μελέτης θα οδηγηθούμε σε ορισμένα συμπεράσματα τα οποία θα σχηματίσουν μια συνολική εικόνα πια, η οποία θα αφορά τον βαθμό τυποποίησης και προσαρμογής, στον οποίο παρατηρείται πως βρίσκεται η επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα.

6. Τυποποίηση- προσαρμογή των στοιχείων του ξενοδοχειακού προϊόντος και οι ελευθερίες για τη λήψη τέτοιων αποφάσεων

6.1 Σχεδιασμός και διαρρύθμιση του ξενοδοχειακού προϊόντος

Σε αυτήν την ενότητα θα αναφερθούμε σε τρεις κατηγορίες: τα τυποποιημένα προϊόντα, τις τυποποιημένες υπηρεσίες και τις standard διαδικασίες που ακολουθούνται σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους για την παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών που απαρτίζουν το ξενοδοχειακό προϊόν.

Ξεκινώντας με την κατηγορία των τυποποιημένων προϊόντων, ο σχεδιασμός ενός προϊόντος διαδραματίζει καίριο ρόλο στην προσέλκυση ενός εν δυνάμει πελάτη έτσι ώστε να του δημιουργήσει την επιθυμία να το αποκτήσει και να το απολαύσει. Για τον λόγο αυτό, όλοι οι διευθυντές των τμημάτων ερωτήθηκαν αν ο όμιλος/ εταιρεία, στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, στην οποία απασχολούνται έχει δώσει κάποιες ελευθερίες στη διαρρύθμιση και στον σχεδιασμό. Στις απαντήσεις παρατηρούνται ορισμένες διαφοροποιήσεις ως προς την έκταση των ελευθεριών που έχει ο κάθε διευθυντής.

6.1.1 Housekeeping Department

Ειδικότερα, το τμήμα της οροφοκομίας (housekeeping department) δεν έχει απολύτως κανένα λόγο πάνω σε αυτά τα θέματα της διαρρύθμισης και του σχεδιασμού των δωματίων. Οι αποφάσεις είναι αποκλειστικά της ομάδας των designers, τις οποίες το τμήμα πρέπει να τις ακολουθεί πιστά και μάλιστα μέσω φωτογραφικού υλικού. Οι designers αποφασίζουν σε συνεργασία με τους owners ή με τους ανθρώπους, οι οποίοι θα διαχειριστούν το brand, για παράδειγμα στη δική μας περίπτωση της Four Seasons, ποιο θα είναι το concept που θα ακολουθήσουν. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και στους κοινόχρηστους χώρους (πίνακες, χαλιά, έπιπλα και λοιπά).

6.1.2 F&B Department

Στο τμήμα του F&B δε φαίνεται να αλλάζει η συνθήκη αυτή, μιας και η F&B director απαντά πως «οι designers με βάση όλο το design του ξενοδοχείου έχουν αποφασίσει που θα μπει το τραπέζι, τι χρώματα θα διαλέξουμε και όλα τα υφάσματα. Εμείς δηλαδή από τη στιγμή που το παραλάβαμε και το στήσαμε, έτσι όπως ήθελαν, δεν έχουμε δικαίωμα να κάνουμε αλλαγή στην αισθητική. Όμως, κάτι που να ταιριάζει κι αν πάρει την έγκριση από τον Γενικό Διευθυντή μπορούμε να το αλλάξουμε. Δηλαδή, αν θέλουμε κάτι να αλλάξει, εισηγούμαστε να αλλαχθεί, αν εγκριθεί μπορούμε να το αλλάξουμε. Αλλά βασικό ρόλο στη διαρρύθμιση και στην αισθητική των εστιατορίων δε θα λέγαμε ότι είχαμε».

6.1.3 Recreation & Fitness Department

Ο Recreation & Fitness Manager από την πλευρά του διευκρινίζει πως το τμήμα δεν εμπλέκεται σε αυτό το level και πως το design team ορίζει κάποια μίνιμουμ που πρέπει να υπάρχουν- κάποια requirements μέσα στο γυμναστήριο, κάποιους διαδρόμους, κάποιο ελλειπτικό, μηχανήματα δύναμης και λοιπά. Το designing team είναι αυτό που αναλαμβάνει χωροταξικά να διαμορφώσει τον χώρο, δηλαδή που θα τοποθετηθεί το κάθε μηχάνημα, παρόλ' αυτά υπάρχει η ελευθερία στο γυμναστήριο να μετακινηθούν ορισμένα αντικείμενα γιατί η θέση στην οποία είχαν τοποθετηθεί εξαρχής δε βολεύει ή γιατί η ροή των πελατών δεν εξυπηρετεί. Όμως, αυτά θα πρέπει να γίνουν με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην αλλάξει η αισθητική του χώρου.

6.1.4 Spa Department

Η Spa Director αναφέρει πως βρήκε τον χώρο ήδη έτοιμο, αυτό όμως το οποίο γνωρίζει πως συνέβη είναι ότι υπήρξαν κάποια σχέδια με αρχιτεκτονικό γραφείο, τα οποία αυτά εγκρίθηκαν από τη Four Seasons και το corporate γραφείο.

6.1.5 Δυνατότητα παρέμβασης στο σχεδιασμό του προϊόντος από το σύνολο των τμημάτων

Τα παραπάνω τμήματα παρουσιάζουν επιπλέον ελάχιστη έως καθόλου δυνατότητα εμπλοκής στον σχεδιασμό του προϊόντος/ υπηρεσίας και τη διαρρύθμιση. Οι HSK και Spa Directors απαντούν αρνητικά σε αυτό, ενώ η F&B Director αναφέρει πως δεν έχει ιδιαίτερη εμπλοκή, κυρίως όσον αφορά το τωρινό μάνατζμεντ, όχι το pre- opening. Ένα παράδειγμα, στο οποίο παρατηρείται εμπλοκή του F&B είναι στο κομμάτι της διακόσμησης, όπως η τοποθέτηση λουλουδιών, όπου το τμήμα αποφασίζει σε συνεννόηση με το high management. Ο Recreation & Fitness Manager με τη σειρά του απαντά πως δεν έχει εμπλακεί στη διαδικασία σχεδιασμού. Παρόλ' αυτά, έχει εμπλακεί στη διαρρύθμιση, δηλαδή στο να αλλάξει τα μηχανήματα ανά σεζόν προς όφελος της λειτουργίας του τμήματος. Αναφέρει χαρακτηριστικά ότι το χειμώνα παρατηρείται άλλη διάταξη απ' ότι το καλοκαίρι, γιατί βγαίνουν μηχανήματα έξω, τοποθετούνται άλλα μέσα ανάλογα τι επιτρέπεται από το δίκτυο ρεύματος, γιατί κι αυτό είναι δεσμευτικό.

Συνεχίζοντας με τις τυποποιημένες υπηρεσίες, είναι ευνόητο πως το ξενοδοχειακό προϊόν δεν αποτελείται μόνο από απτά αγαθά, αλλά και από άυλες υπηρεσίες που παρέχονται σε όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του ομίλου και αποτελούν κι αυτές standards της εταιρείας. Σε κάποιες από αυτές αναφέρθηκαν και οι μάνατζερς της εξεταζόμενης επιχείρησης.

Ειδικότερα, η HSK Director τονίζει πως πρέπει όλα τα ξενοδοχεία της Four Seasons να λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο, για παράδειγμα ακόμα και το πώς μπαίνει το προσωπικό στο δωμάτιο και το πώς στρώνεται ένα κρεβάτι πρέπει να είναι το ίδιο σε όλα τα

ξενοδοχεία και για να συμβεί αυτοί, οι μανάτζερς έχουν τις πληροφορίες για το πώς πρέπει να γίνεται αυτό και ενημερώνουν αναλόγως και το υπόλοιπο προσωπικό.

Ως προς τις υπηρεσίες πλυντηρίου- καθαριστηρίου που έχει να κάνει με το πλύσιμο- στέγνωμα- σιδέρωμα η HSK Director σημειώνει πως η Four Seasons ζητά από όλα τα ξενοδοχεία τα ρούχα των πελατών να πλένονται μέσα στο ξενοδοχείο, έτσι ώστε το κάθε ξενοδοχείο να τα διαχειρίζεται. Όμως, ταυτόχρονα η εταιρεία έχει και το εξής σκεπτικό. Ότι όλα τα λινόειδή του δωματίου, αλλά και των εστιατορίων θα πρέπει να πλένονται έξω. Αυτό συμβαίνει σε όλα τα ξενοδοχεία.

Στο τμήμα του Spa πρέπει μετά το τέλος της θεραπείας να παρασχεθεί στον πελάτη η υπηρεσία προσφοράς εδεσμάτων και συγκεκριμένα κάποιο από τα διαθέσιμα beverages και οτιδήποτε έχει να κάνει με τρόφιμο, που πρέπει να υπάρχει- τσάι, κάποιο συνοδευτικό με το τσάι, το οποίο όπως αναφέρει η Spa Director δε χρειάζεται να είναι κάτι συγκεκριμένο.

Τέλος, αναφορικά με τις standard διαδικασίες παροχής προϊόντων και υπηρεσιών, στο κομμάτι της διαδικασίας εξυπηρέτησης των πελατών που επισκέπτονται τα εστιατόρια των επιχειρήσεων η F&B Director προσδιορίζει τα standards που πρέπει να ακολουθούνται απ' όλες τις επιχειρήσεις Four Seasons. Αυτά συγκεκριμένα είναι τα steps of service, η χρήση ονόματος (recognition) 2 φορές και γενικά το σέρβις που ο πελάτης περιμένει να λάβει, όπως σε ένα άλλο αντίστοιχο εστιατόριο της Four Seasons και να του χορηγηθεί επίσης wine list σε international μορφή.

Τέλος, υπάρχει κάποιος ορισμένος χρόνος για την παράδοση του φαγητού στο τραπέζι. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο πιάτο πρέπει να σερβίρεται στα 15', το δεύτερο πιάτο στα 30'. Επιπλέον, από τη στιγμή που θα εμφανιστεί ο guest μέσα στο εστιατόριο πρέπει μέσα σε 1' μάξιμουμ να τον έχει χαιρετήσει το προσωπικό και μέσα στα πρώτα 5' να τον έχουν προσεγγίσει για παραγγελία ποτού ή να έχουν δώσει τα μενού και να είναι έτοιμοι να του πάρουν παραγγελία.

Ο R&F Manager με τη σειρά του αναφέρει πως σημαντικό είναι αν το προσωπικό που υπάρχει στο χώρο που επισκέπτεται ο πελάτης, για να ασκηθεί, ρώτησε τον πελάτη ποιες είναι οι ανάγκες του, αν τον καθοδήγησε στο γυμναστήριο και αν του εξήγησε τον εξοπλισμό.

Στο τμήμα του Spa ως τυποποιημένη διαδικασία μπορεί να βοηθεί αυτή που γίνεται κατά το check- in του πελάτη, όπου ελέγχεται αν γίνεται confirm to gender του therapist και λοιπά.

Ως προς την τοποθέτηση του Γενικού Διευθυντή σχετικά με την ύπαρξη standards στην αντίστοιχη ερώτηση, δηλαδή για το αν η εταιρεία έχει επιβάλλει ορισμένα standards στη λειτουργία του Four Seasons Astir Palace, ο Γενικός Διευθυντής απάντησε πως και ναι και όχι. Πιο συγκεκριμένα, η Four Seasons είναι μια αποκεντρωμένη εταιρεία, κάτι το οποίο σημαίνει ότι υπάρχουν και κάποια standards που ορίζονται τοπικά. Υπάρχουν βέβαια και πολλά standards που ορίζονται από τη Four Seasons. Ο GM απλοποιώντας την απάντησή του αναφέρει πως τα μισά standards τίθενται από τη Four Seasons και τα άλλα μισά ορίζονται από τη λειτουργία των τμημάτων. Επομένως, υπάρχει ένα

μίγμα και των δύο ειδών standards που είναι ορισμένα και ισοδύναμα για κάθε επιχείρηση. Συνεχίζει σημειώνοντας ότι η Four Seasons έχει 128 ξενοδοχεία, που μεταξύ των άλλων περιλαμβάνονται city hotels, resorts που σημαίνει πως αυτά τα standards εξελίσσονται και αλλάζουν αναλόγως την τοπικότητα, άρα υπάρχει μεγάλο περιθώριο ελευθεριών για να αποφασίσει κάθε επιχείρηση πολλά από τα standards της σε τοπικό επίπεδο.

Ένα παράδειγμα δίνεται από τον Γενικό Διευθυντή για το τμήμα κρατήσεων, ο οποίος απαντά στο ερώτημα, αν οι ανέσεις (amenities) που παρέχονται σε έναν πελάτη είναι ίδιες για κάθε Four Seasons επιχείρηση. Όταν αυτός καλέσει το τμήμα κρατήσεων, για να κάνει κράτηση για κάποιο δωμάτιο. Σύμφωνα με τον ΓΔ, οι ανέσεις αυτές είναι διαφορετικές. Για παράδειγμα, αν κάνει κάποιος check-in στη Μαδρίτη, θα του προσφερθεί μια πιατέλα με φρούτα ή στο Τόκιο ένα μπουκάλι σαμπάνιας ή ένα μπουκάλι σάκε, ίσως στο Παρίσι ένα μπουκάλι γαλλικού κρασιού. Επομένως, ναι μεν έχεις την τυποποίηση σε είδη, όπως οι πετσέτες, τα είδη μάνιου και άλλα, αλλά όσον αφορά τα υπόλοιπα που βρίσκει κανείς στο δωμάτιο είναι διαφορετικά και περισσότερο τοπικά και έτσι το διαφοροποιούν. Επίσης, και τα έπιπλα είναι διαφορετικά.

Σε επόμενη ερώτηση για το αν αυτά τα standards στοχεύουν στη δημιουργία οικειότητας στους πελάτες, ειδικά εκείνους που προτιμούν να διαμένουν σε επιχειρήσεις Four Seasons, ο ΓΔ απάντησε πως ναι, αλλά όχι σε ακραίο σημείο. Σε παλαιότερες εποχές, το Hilton σχεδίαζε τα δωμάτια ώστε να είναι πανομοιότυπα. Η ιδέα ήταν πως ένας είτε βρισκόταν στο Rio De Janeiro είτε βρισκόταν στη Βοστώνη αν ξυπνούσε κατά τη διάρκεια της νύχτας, θα ήξερε πως ο διακόπτης για το φως ήταν σε ένα συγκεκριμένο σημείο, αλλά αυτές οι εποχές παρήλθαν. Οι άνθρωποι δε θέλουν να μένουν σε τυποποιημένα ξενοδοχεία. Θέλουν να έχουν κάποια άλλη έκπληξη. Επίσης, θέλουν να έχουν την αίσθηση του μέρους, στο οποίο βρίσκεται το ξενοδοχείο, όπου διαμένουν, όπως επίσης πράγματι προσδοκούν διαφορετικά standards και διαφορετικά είδη ανέσεων (amenities) στα ξενοδοχεία που μένουν ανά τον κόσμο. Επομένως ναι μεν τα standards δημιουργούν ένα οικείο περιβάλλον, στο οποίο μπορεί κανείς να βρει κοινά στοιχεία, όπως το iPad στο δωμάτιο τοποθετημένο με συγκεκριμένο τρόπο, αλλά η Four Seasons σαν brand πιστεύει ότι κάθε ξενοδοχείο πρέπει να είναι εξίσου διαφορετικό ενώ παράλληλα παραμένει στην κορυφή της κατηγορίας πολυτελείας.

Επιπρόσθετα, ο Γενικός Διευθυντής αποκρίνεται στο ερώτημα αν τα standards συμβάλλουν στην εξοικονόμηση χρήματος και χρόνου λέγοντας πως ο ορισμός των standards δεν είναι μια πρακτική εξοικονόμησης κόστους, τουλάχιστον όσον αφορά τη Four Seasons. Υπάρχουν άλλες εταιρείες, όπως ίσως η Marriott, που αποφασίζουν με αυτό το σκεπτικό. Για παράδειγμα, η Marriott είναι μια κεντρική (συγκεντρωτική) εταιρεία, επομένως πολλά ξενοδοχεία θα πρέπει να αγοράζουν τις ίδιες κούπες, τα ίδια μαχαίρια, τα ίδια κουτάλια, τα ίδια ποτήρια που στην περίπτωση αυτή η τυποποίηση είναι αποτέλεσμα μιας πρακτικής εξοικονόμησης κόστους που επιτυγχάνεται μέσω της αγοράς ειδών χύμα (σε μεγάλες ποσότητες). Αυτός δεν είναι ο λόγος που προχωρά σε τυποποίηση η Four Seasons. Η Four Seasons το κάνει για να διασφαλίσει ένα συγκεκριμένο επίπεδο συνέπειας και να διαβεβαιώσει ότι εξελίσσονται όλες οι επιχειρήσεις της στο υψηλότερο επίπεδο πολυτέλειας και όχι για λόγους υλικής ή χρονικής εξοικονόμησης.

Τέλος, ο Γενικός Διευθυντής τοποθετήθηκε στην ερώτηση σε ποια τμήματα του ξενοδοχείου παρατηρείται ο μεγαλύτερος βαθμός τυποποίησης και ποια τμήματα είναι πιο ευέλικτα στην προσαρμογή Αναφορικά με το πρώτο σκέλος της ερώτησης, ο Γενικός Διευθυντής θεωρεί πως ίσως το τμήμα κρατήσεων παρουσιάζει τη μεγαλύτερη τυποποίηση. Ειδικά, όταν πρόκειται για λήψη κλήσεων για κρατήσεις δια τηλεφώνου και τέτοιες κλήσεις λαμβάνονται κατά κόρον δια τηλεφώνου. Οι πελάτες θέλουν να έχουν μια σύνδεση/ επικοινωνία με το εν λόγω τμήμα, να συζητήσουν για τα δωμάτια και ούτω καθεξής. Και αυτό είναι ένα κομμάτι στο οποίο πρέπει να υπάρχει η τυποποίηση σε αρκετά υψηλό επίπεδο, γιατί υπάρχει μια μακρά λίστα με ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν στον εν δυνάμει πελάτη για να διαβεβαιώσουμε ότι θα του παρέχουμε την καλύτερη δυνατή υπηρεσία. Γι' αυτό και ο Γενικός Διευθυντής θεωρεί το τμήμα αυτό ως εκείνο που πρέπει πραγματικά να ακολουθήσει τα standards. Ένα άλλο τμήμα που κι αυτό πρέπει να ακολουθεί με συνέπεια τα standards είναι αυτό του housekeeping, γιατί προφανώς πρέπει να επιτύχει το υψηλότερο δυνατό επίπεδο συνέπειας. Τα δωμάτια πρέπει να βρίσκονται σε τέλεια κατάσταση όταν ο πελάτης εισέρχεται για πρώτη φορά στο δωμάτιο ή κατά την παραμονή του. Δεν μπορεί κανείς εκεί να προσποιηθεί ή να παραποιήσει την καθαριότητα ή την τήρηση των standards. Πρέπει να είναι τέλειο.

Κατά τον Γενικό Διευθυντή, αναφορικά με άλλα τμήματα, όπου πιθανόν υπάρχει μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων, σε αυτά παρατηρείται ένα υψηλό επίπεδο ανθρώπινης επαφής, η οποία εξαρτάται και από τον εργαζόμενο. Ένα τέτοιο τμήμα είναι το F&B, όπου έχεις αλληλεπίδραση με τους εργαζομένους με τους συναδέλφους και υπάρχει πολύς χώρος, για να ελιχθείς. Βεβαίως, τα standards, το στήσιμο του τραπέζιου, τα βήματα του σέρβις που διαβεβαιώνουν στοιχεία όπως ότι διαθέτεις όλον τον εξοπλισμό, τα μαχαίρια, τα πιρούνια, αν τα ποτήρια είναι τοποθετημένα σωστά και συνολικά το τραπέζι πρέπει να είναι, όπως πρέπει να είναι. Σε ένα εστιατόριο, όπως το Pelagos, είναι όλα πάρα πολύ τυποποιημένα, αλλά αυτό είναι ένα κομμάτι στο οποίο θεωρώ πως υπάρχει λίγη παραπάνω ελευθερία να κινηθείς. Στη συνέχεια είναι και το τμήμα concierge, όπου κάποιος έχει ελευθερίες στην παροχή της υπηρεσίας, αν και για το concierge υπάρχει μια εξωτερική εταιρεία που διεξάγει τηλεφωνήματα στο γραφείο των concierge, για να διαβεβαιώσει ότι είναι συνεπείς και του θέτουν τις σωστές ερωτήσεις ακολουθώντας ένα συγκεκριμένο οδηγό. Τις ίδιες κλήσεις πραγματοποιεί η εταιρεία και στα τμήματα κρατήσεων και πωλήσεων. Αλλά υπάρχουν στιγμές που το concierge μπορεί να έχει μια πιο ανοιχτή συζήτηση με τον πελάτη και έτσι μπορεί να δημιουργηθεί χώρος για δημιουργικότητα σε αντίθεση με το τμήμα κρατήσεων και το τμήμα του housekeeping φυσικά.

6.2 Δυνατότητες παρέμβασης στο ξενοδοχειακό προϊόν

Έχοντας κατανοήσει πως το κομμάτι του designing είναι μια διαδικασία στην οποία δεν υπάρχουν αρκετές ελευθερίες για αλλαγή/ προσαρμογή, η επόμενη ερώτηση αφορούσε την περίπτωση που έχει δοθεί η ελευθερία να αλλαχθεί κάτι, τι είναι αυτό και ποιοι είναι οι λόγοι που προέβησαν σε αυτές τις αλλαγές. (για παράδειγμα, προσέγγιση στην ελληνική κουλτούρα, οικονομικοί λόγοι, πολιτικοί, κοινωνικοί,

άλλοι). Στις απαντήσεις παρατηρείται διακύμανση στο περιθώριο των ελευθεριών που παρουσιάζει να έχει κάθε τμήμα.

6.2.1 Housekeeping Department

Το HSK department αναφέρει ότι είναι γεγονός ότι το concept δεν μπορεί να αλλαχθεί. Όμως, θα μπορούσαν να βάλουν κάποια touches. Για παράδειγμα, το IRD μέσα στα δωμάτια βάζει κάποια amenities για τους πελάτες που έχουν πολύ ελληνικό χρώμα. Μπορεί να βάλουν ούζο, μπορεί να βάλουν ελληνικά φαγητά και άλλα παρεμφερή. Οι designers δεν έχουν να κάνουν με το ποια είδη χρησιμοποιούνται μέσα στα δωμάτια ή χρησιμοποιούνται στα εστιατόρια. Εκεί μόνο μπορεί να επέμβει το τμήμα. Στο τι δίνει στους πελάτες. Στο concept όχι. Επιπλέον, η HSK Director προχωρά ένα βήμα παρακάτω αναφέροντας πως ένα outlet του ξενοδοχείου, η Taverna37, είναι κάτι το οποίο είναι πολύ ελληνικό κομμάτι μέσα στο ξενοδοχείο. Θα πρέπει να υπάρχει με κάποιον τρόπο ένα κομμάτι ελληνικής κουλτούρας από τη στιγμή που το brand είναι στην Ελλάδα κι έχουν επιλέξει να είναι η Taverna37, που είναι κάτι αντιπροσωπευτικό στο brand. Συνεχίζει αναφέροντας πως επειδή το concept το έχουν στήσει Αμερικανοί designers είναι εύλογο να προσεγγίζουν την ελληνική κουλτούρα μόνο μέσα απ' ότι βλέπουν και διαβάζουν, γιατί θα πρέπει να προσδώσουν μια ελληνική χροιά. Για το λόγο αυτό είναι δυνατό οι managers να επέμβουν άμεσα ή έμμεσα στο concept, αλλά χωρίς να μπορούν να κάνουν πάρα πολλά πράγματα.

Επιπλέον, ένα άλλο παράδειγμα που παραθέτει η HSK Director είναι ότι είναι εφικτό και υπάρχει η ελευθερία να τοποθετηθούν κι άλλα ελληνικά στοιχεία, όπως ένα κεραμικό αντικείμενο, κάτι όμως μικρό που δε θα αλλάξει το concept. Όμως, το αναφερόμενο τμήμα κατ' επιλογή δεν έχει προχωρήσει σε κάποια τέτοια προσθήκη. Ουσιαστικά, το ελληνικό στοιχείο εμφανίζεται στα amenities και σε κάποιο σημείο του ξενοδοχείου (το οποίο ήδη προαναφέρθηκε).

Επιπρόσθετα, σχολιάζει πως ένα παγκόσμιο brand, όπως η Four Seasons, η Intercontinental, η Hilton δεν υποδέχονται μόνο Έλληνες, αλλά και ξένους πελάτες, το concept δεν έχει νόημα να είναι αμιγώς ελληνικό, αλλά θα πρέπει να είναι multinational, γιατί απευθύνονται σε διάφορους πελάτες από διάφορες χώρες με διάφορες κουλτούρες. Ο πελάτης έρχεται για τον ήλιο και τη θάλασσα, επομένως να μην τον ενδιαφέρει ιδιαίτερα αν οι χώροι στους οποίους θα βρίσκεται θα είναι έντονα ελληνικοί.

Τεχνολογία μέσα στα δωμάτια: Η HSK Director στην ερώτηση «Μέσα στο δωμάτιο οι συσκευές τεχνολογίας (τηλεόραση, τηλέφωνο, καφετιέρα) είναι απαραίτητο να υπάρχουν σε όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου; Οι λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά τους ορίζονται από την εταιρεία; Παράδειγμα αναφορικά με την τηλεόραση πρέπει να είναι μεγάλη σε μέγεθος και smart?» απάντησε πως αν κι αυτό είναι κομμάτι του engineering department, γνωρίζει πως οι τηλεοράσεις που χρησιμοποιούνται είναι μεταξύ 65 και 55 ιντσών. Όχι κάτι λιγότερο από αυτό. Και γενικά η Four Seasons εννοείται πως θέλει μεγάλες τηλεοράσεις. Αλλά είναι αυτό το μέγεθος ανάλογα με το δωμάτιο, με τον τοίχο του δωματίου, ανάλογα γενικά με την κατασκευή του δωματίου, αλλά δεν μπορεί να

είναι κάτω από 55 ίντσες, όπως σε οποιαδήποτε επιχείρηση Four Seasons ισχύει αυτό. Επιπλέον, είναι αξιοσημείωτο πως η Four Seasons είναι η μόνη εταιρεία σε όλον τον κόσμο που έχει τηλεόραση μέσα στα μάνια στις σουίτες της, όπου αυτή είναι τηλεόραση 19 ιντσών και αυτό συμβαίνει σε όλες τις επιχειρήσεις της Four Seasons, γιατί το έχουν λανσάρει.

Υπηρεσίες mini bar: Ως προς το mini bar κι αν αυτό πρέπει να περιέχει κάποια standard προϊόντα, εκεί μπορεί να κάνει ο εκάστοτε διευθυντής διαφοροποιήσεις. Οπωσδήποτε πρέπει να έχει αναψυκτικά, αλκοόλ, ξηρούς καρπούς και κάποια πράγματα να συνοδεύουν το αλκοόλ και τα αναψυκτικά, κόκα κόλα. Από κει και πέρα όμως δεν υπάρχει κάποια οδηγία ότι θα πρέπει να βάλει κάποια συγκεκριμένη μάρκα ή κάποιο συγκεκριμένο αλκοόλ, μπορεί να επιλέγει ελεύθερα. Η εταιρεία δίνει κάποιες κατευθύνσεις, αλλά ο μάνατζερ επιλέγει τελικά ποιες μάρκες θα βάλει. Για παράδειγμα, η εταιρεία θα ζητήσει να υπάρχει βότκα ή ουίσκι, δε θα απαιτήσει όμως κάποια συγκεκριμένη βότκα ή ουίσκι αντίστοιχα. Η εταιρεία Four Seasons έχουν ερευνήσει και έχει καταλήξει στο ποια προϊόντα κυρίως καταναλώνονται, ποια προτιμούν οι πελάτες, δηλαδή γνωρίζει από ποια είδη θα βγάλουν revenue, ποια θα πωληθούν.

6.2.2 F&B Department

Στο F&B τμήμα υπάρχουν πράγματα που μπορούν να αλλαχτούν. Όπως τα ποτήρια, η ψωμιάρα, ο καθημερινός εξοπλισμός που χρησιμοποιείται. Η F&B Director αναφέρει ότι για παράδειγμα στο room service την πρώτη χρονιά υπήρχε ένα συγκεκριμένο στυλ μαχαιροπίρουνων. Όμως η διεύθυνση τα άλλαξε την επόμενη χρονιά και προμηθεύτηκε άλλα, γιατί δεν ήταν λειτουργικά αυτά, δε βόλευαν. Σε τέτοιες αλλαγές καθημερινές που αφορούν τον εξοπλισμό κατά κύριο λόγο κι όχι το design μπορούν να προχωρήσουν. Standards ακολουθούνται κατά κύριο λόγο στο interior design (διαρρύθμιση και αισθητική). Τώρα από εκεί και πέρα σε εξοπλισμό καθημερινής χρήσης, όπως τραπεζομάντηλα, λουλούδια, ποτήρια, πιάτα έχουν το δικαίωμα και την ελευθερία να επέμβουν.

6.2.3 Recreation & Fitness Department

Ο Recreation & Fitness Manager σημειώνει πως οι λόγοι για αλλαγή είναι πρακτικοί, για να καθίσταται δυνατό να δίνονται περισσότερες ευελιξίες στους πελάτες να έχουν περισσότερα σημεία άσκησης. Για παράδειγμα, έγινε μεταφορά εξοπλισμού κάτω στις καμπάνες της πισίνας, όπου δεν υπήρχε εκεί αρχικά σχεδιασμός να υπάρχει μηχάνημα, παρόλα αυτά δημιουργήθηκε η ανάγκη να φτιαχτεί ένας outdoor χώρος γυμναστηρίου και μεταφέρθηκε εξοπλισμός σε αυτές τις καμπάνες, ο οποίος σκεπαζόταν το βράδυ και ξεσκεπαζόταν το πρωί, για να τον κάνει χρήση ο πελάτης.

6.2.4 Spa Department

Αναφορικά με το Spa Department, στο αρχιτεκτονικό κομμάτι έχει χρειαστεί να γίνουν κάποιες αλλαγές στο χώρο που βρίσκεται η ρεσεψιόν του σπα. Για τις αλλαγές, στις οποίες επιθυμούσαν να προχωρήσουν, ετοίμασαν ένα πρότζεκτ με όλες τις αλλαγές, το οποίο έπρεπε να εγκριθεί από τη Four Seasons και στη συνέχεια να μπορεί να πραγματοποιηθεί. Δηλαδή στο τμήμα έχουν γίνει αλλαγές, αλλά ακολουθώντας αυτήν τη διαδικασία. Πρέπει οτιδήποτε γίνεται και στο αρχιτεκτονικό κομμάτι και σε operation κομμάτι να εγκριθεί, δηλαδή ο manager φτιάχνει ένα case, στο οποίο αναφέρει ποια είναι η αλλαγή, σε τι βοηθά η αλλαγή, για ποιο λόγο θέλει να την κάνει. Ένα από παράδειγμα που δόθηκε από την Spa Director είναι πως χρειάστηκε να μπουν κάποια έξτρα ράφια στο χώρο της ρεσεψιόν για λόγους μεταπώλησης προϊόντων, τα οποία αυτά δεν υπήρχαν αρχικά. Οπότε έφτιαξαν το case, εγκρίθηκε και στη συνέχεια παραγγέλθηκαν και τοποθετήθηκαν αυτά τα ράφια.

6.3 Παγκόσμιοι κανόνες

Στον ξενοδοχειακό κλάδο και αναφορικά με το ξενοδοχειακό προϊόν και τις υπηρεσίες δεν υπάρχουν πολλοί παγκόσμιοι κανόνες τους οποίους πρέπει να ακολουθούν οι αντίστοιχες επιχειρήσεις. Υπάρχουν κάποιοι κύριοι κανόνες, οι οποίοι οπωσδήποτε να εφαρμόζονται, αλλά τα standards που ορίζει η εταιρεία/ όμιλος φαίνονται το ίδιο ισχυρά και πρέπει να τηρούνται. Πάνω, λοιπόν, στην ερώτηση που τέθηκε, δηλαδή αν υπάρχουν ορισμένοι παγκόσμιοι κανόνες που πρέπει να τηρήσετε (κλιματισμός δωματίων και κοινόχρηστων χώρων, κανόνες υγιεινής), οι απαντήσεις που ελήφθησαν είναι οι εξής:

6.3.1 Housekeeping Department

Ουσιαστικά, οι κανόνες υγιεινής προ COVID δεν υπήρχαν, υπήρχε αυτό που λέμε ότι πρέπει όλα να είναι καθαρά. Δεν υπήρχε κάτι συγκεκριμένο. Το χειμώνα να πρέπει το δωμάτιο να είχε αρκετή ζέστη και το καλοκαίρι να είναι αρκετά δροσερό.

Μετά COVID, έγινε ο απόλυτος χαμός, όπου θα πρέπει να είμαστε αρκετά προσεκτικοί σε όλα. Διευκρινίζει σε αυτό το σημείο η HSK Director: «Οπωσδήποτε πρέπει ο κόσμος να φοράει μάσκες. Οπωσδήποτε μέσα στους χώρους στους οποίους μπαίνουμε όπως για παράδειγμα στο lobby θα πρέπει να υπάρχουν απολυμαντικά. Επίσης, μέσα στα δωμάτια θα πρέπει να υπάρχουν απολυμαντικά. Αυτά αφορούν τα Four Seasons standards. Διότι μην περιμένει κανείς ότι σε ένα τριών αστέρων ξενοδοχείο να βρει απολυμαντικό μέσα στο δωμάτιο. Θα πρέπει, όπου μπορούμε να βάλουμε τα plexiglass. Παραδείγματος χάρη στη ρεσεψιόν σε κάποια ξενοδοχεία έχουν βάλει και σε κάποια όχι, γιατί τηρούνται οι αποστάσεις μεταξύ του ρεσεψιονίστ και του πελάτη. Θα πρέπει και οι δυο να φοράνε μάσκες. Στη συνέχεια, Θα πρέπει σε πολύ τακτά χρονικά διαστήματα να περνάνε οι καθαρίστριες, οι οποίες με απολυμαντικό να καθαρίζουν τα διάφορα πόμολα, τις τουαλέτες τα ασανσέρ, χώροι όπου ακουμπούν πολύ συχνά οι

πελάτες. Υποχρεωτικά μέσα στο ξενοδοχείο πρέπει όλοι να φορούν μάσκες. Άρα μετά τον COVID έχουν αλλάξει πολύ τα πράγματα».

Όσον αφορά τον κλιματισμό, τα ξενοδοχεία φτιάχνουν όχι κανόνες, αλλά δικά τους standards. Οι επιχειρήσεις της Four Seasons έχουν μέγιστο βαθμού 24 και μίνιμουμ 20 μέσα στα δωμάτια, αλλά και στους κοινοχρήστους χώρους. Σε άλλα ξενοδοχεία άλλων ομίλων μπορεί να πουν μίνιμουμ 20 και μέγιστο 25. Αλλά όλοι πάνω κάτω κινούνται εκεί. Πάντως, γραπτές διαδικασίες του τι πρέπει να κάνει κάθε ξενοδοχείο δεν υπάρχουν, μόνο αναφορικά με τον COVID- με μάσκες, απολυμαντικά και λοιπά.

Επιπλέον, μπορεί να αλλάξει η θερμοκρασία σε κάποιο δωμάτιο μεμονωμένα, δηλαδή αν ένας πελάτης το θέλει στους 30 ή τους 16 θα πρέπει να πειράξουν τη μονάδα του δικού του δωματίου και μόνο.

6.3.2 F&B Department

Υπάρχουν κανόνες λειτουργίες, για παράδειγμα, υγειονομικού χαρακτήρα, όπως ο HACCP για τους κανόνες υγιεινής όσον αφορά τη χρήση φαγητού και ποτού (Hazard Analysis Critical Control Points), τον οποίο ακολουθούν όλες οι επιχειρήσεις παγκοσμίως.

Από εκεί και πέρα η εταιρεία έχει δώσει κατευθυντήριες γραμμές για πράσινη λειτουργία, μείωση του πλαστικού, μείωση σπατάλης τροφίμων, ενέργειας και νερού, δηλαδή υπάρχουν εσωτερικές κατευθυντήριες γραμμές που όλα τα Four Seasons πρέπει να ακολουθήσουν.

Αναφορικά με τον κλιματισμό να πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένη θερμοκρασία. Απλά επειδή τα εστιατόρια έχουν κι εξωτερικούς χώρους και αλλάζει η θερμοκρασία κι αν έχεις ανοιχτές πόρτες υπάρχει ένα standard, το οποίο το ρυθμίζει ο restaurant manager δηλαδή κοιτάμε να είναι comfortable. Αν και σε ορισμένα outlets δεν υπάρχει κλιματισμός γιατί βρίσκονται σε εξωτερικό χώρο.

6.3.3 Recreation & Fitness Department

Παγκόσμιοι κανόνες όχι, αλλά υπάρχουν standards της Four Seasons. Για παράδειγμα το γυμναστήριο θα πρέπει να έχει φίλτρα ΑΧΕΠΑ τώρα με την τρέχουσα κατάσταση (COVID-19), η θερμοκρασία να πρέπει να είναι σε συγκεκριμένους βαθμούς στο χώρο, τα μίνιμουμ requirements που πρέπει να έχει ο χώρος, να έχει πετσέτες, να έχει στρώματα γυμναστικής.

Είθισται στα γυμναστήρια η θερμοκρασία να είναι 21 με 22 βαθμούς.

6.3.4 Spa Department

Υπάρχουν standards, τα οποία πρέπει να τηρούνται σε όλα τα spa. Έχουν να κάνουν με τις θερμοκρασίες, με την καθαριότητα και την υγιεινή του χώρου, με τη μουσική. Δεν είναι παντού τα ίδια, αλλά υπάρχουν κάποιες επιλογές που μπορεί το κάθε spa να εξατομικευτεί.

Επιπλέον, η μουσική είναι συγκεκριμένη που πρέπει να επιλέξει μια επιχείρηση Four Seasons. Πιο συγκεκριμένα, έχει πολλές επιλογές που μπορεί κάθε spa να διαφοροποιηθεί. Έχει ήχους φύσης, έχει ήχους τζαζ, έχει κλασσική μουσική, έχει μουσική spa και κάποια άλλη μουσική που παίζει σε κάποιους άλλους χώρους του ξενοδοχείου που αυτό συνήθως μπαίνει σε κάποιο city hotel που είναι λίγο πιο vibrant και όχι σε resort.

6.4 Επιλογή υλικών

Αναλόγως το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται κάθε τμήμα είναι απαραίτητο για την κατανόηση του βαθμού τυποποίησης να ερωτηθούν οι διευθυντές, αν στην επιλογή των υλικών έχουν κάποια δυνατότητα συμμετοχής στην προσαρμογή των προϊόντων. Γι' αυτό τέθηκε το ερώτημα αν η επιλογή των υλικών αποφασίζεται από τους ίδιους. Αυτό που διαπιστώθηκε είναι πως υπάρχει διαφοροποίηση στις απαντήσεις, η οποία ενδεχομένως να δικαιολογείται από το αντικείμενο για το οποίο είναι αρμόδιος και υπεύθυνος ο κάθε διευθυντής.

6.4.1 Housekeeping Department

Στο τμήμα της οροφοκομίας ως υλικά θα μπορούσαμε να προσδιορίσουμε τα συστατικά στοιχεία, από τα οποία αποτελούνται το στρώμα, οι πετσέτες, οι καναπέδες, τα τραπέζια, τα χαλιά, αν αυτά πρέπει να έχουν συγκεκριμένες διαστάσεις και λοιπά. Η απάντηση που δόθηκε από την HSK Director είναι πως οι owners δεν είναι ξενοδόχοι, είναι τα άτομα εκείνα που αγοράζουν τη γη και αποφασίζουν σε ποιο brand θα το δώσουν, για να μπορέσει να το δουλέψει, οι οποίοι έχουν το know-how, ξέρουν πώς να το κάνουν αυτό και αυτοί έχουν corporate suppliers. Παράδειγμα για τα λινά ή τις πετσέτες υπάρχουν προμηθευτές, οι οποίοι προμηθεύουν όλα τα ξενοδοχεία της Four Seasons με ακριβώς το ίδιο προϊόν, άρα οι owners δεν έχουν να κάνουν πάνω σε αυτό. Έχει να κάνει μόνο το brand, γιατί αυτοί γνωρίζουν. Κι όχι μόνο αυτό. Πετυχαίνουν και πολύ καλύτερες τιμές, δηλαδή αν ο αστέρας σαν αστέρας απευθυνόταν σε έναν προμηθευτή και έκανε παραγγελία 10 πετσετών, ο προμηθευτής για παράδειγμα θα την τιμολογούσε με 10 ευρώ. Όταν, όμως, η Four Seasons απευθυνθεί σε δικό της προμηθευτή θα αγοράσει την κάθε πετσέτα με 5 ευρώ, διότι οι δικές της παραγγελίες είναι τεράστιες, άρα θα τα αγοράσει και σε πολύ καλύτερη τιμή».

6.4.2 F&B Department

Η F&B Director αναφέρει πως η επιλογή πρώτων υλών παραδείγματος χάρη για λαχανικά γίνεται από τους ίδιους, δεν υπάρχει προμηθευτής Four Seasons. Είναι όλοι τοπικοί προμηθευτές. Δεν εισάγεται κάτι. Η επιλογή αυτών γίνεται με βάση μια διαδικασία διαλογής προμηθευτών. Δηλαδή συγκρίνουν τα προϊόντα και τις προσφορές, γίνεται φυσική δοκιμή από το τμήμα των οικονομικών, των προμηθειών και του F&B με κύριο υπόλογο τον σεφ και από εκεί και πέρα αποφασίζεται το προϊόν με βάση τη βαθμολογία με ποιον θα προχωρήσουν. Δηλαδή για να διαλέξεις κάποιον προμηθευτή μεγάλο, πρέπει να έχεις από ανάλογους προμηθευτές μίνιμουμ 3 προσφορές, δηλαδή να δεις μίνιμουμ 3 διαφορετικούς προμηθευτές κι αυτό γίνεται για τον υγιή ανταγωνισμό.

6.4.3 Recreation & Fitness Department

Ο Recreation & Fitness Manager αναφέρει πως υπάρχουν 5 εταιρείες, με τις οποίες συνεργάζονται και λένε ότι για να εξοπλίσεις το γυμναστήριο της Four Seasons θα πρέπει να έχεις μίνιμουμ 1,2,3,4 εταιρείες που θα πρέπει να χρησιμοποιήσεις. Μία από αυτές, δεν μπορείς να φέρεις ό,τι θέλεις εσύ. Παρόλ' αυτά στον αρχικό σχεδιασμό του ξενοδοχείου, επειδή οι μελέτες έχουν γίνει από το designing team έχει αποφασιστεί και τι μηχανήματα θα χρησιμοποιηθούν βάσει του μεγέθους τους, βάσει του χώρου που καταλαμβάνει κάθε μηχανήμα σου ορίζει και τι μηχανήματα θα βάλεις στο χώρο. Επίσης, σημειώνει ότι «Από εκεί και πέρα, τώρα που θέλουμε να φτιάξουμε ένα Pilates studio η ευχέρεια είναι δική μου το τι μηχανήμα θα βάλω μέσα βάσει της εμπειρίας μου και του εξοπλισμού που είναι διαθέσιμος στην αγορά, παίρνουμε προσφορές τα βάζουμε κάτω και λέμε τι είναι αυτό που θέλουμε και μετά πάμε και συγκρίνουμε μήλα με μήλα. Δε θα πάμε δηλαδή να συγκρίνουμε μία εταιρεία που φτιάχνει σιδερένια/αλουμινένια κρεβάτια Pilates με μία που φτιάχνει ξύλινα. Θα πάω να συγκρίνω δύο εταιρείες που φτιάχνουν ξύλινα κρεβάτια».

6.4.4 Spa Department

Σχετικά με το Spa Department, σε αυτό η Spa Director δε γνωρίζει αν υπάρχει dedicated από τη Four Seasons ότι παίρνουν μόνο αυτά τα κρεβάτια ή αν ο αρχιτέκτονας προτείνει κρεβάτια από 2-3 εταιρείες και η Four Seasons εγκρίνει τιμή, μιας και δεν είχε καμία εμπλοκή στη διαδικασία αυτή, καθώς δεν απασχολούταν στην επιχείρηση κατά το pre-opening. Ούτε έχει τύχει να χαλάσει μέρος του εξοπλισμού (εξοπλισμός, κρεβάτια, μηχανήματα), μιας και είναι από το 2019 κι επομένως ακόμα διατηρούνται σε καλή κατάσταση.

6.5 Ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις

Στην ενότητα αυτή θα ερευνηθεί κατά πόσο οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, μέσα στις οποίες περιλαμβάνεται το προϊόν, άρα αποτελούν μέρος του προϊόντος, τηρούν κάποια standards που επιτάσσει ο όμιλος/ εταιρεία.

6.5.1 Housekeeping Department

Αναφορικά με το μέγεθος όλων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων του ομίλου παρατηρείται ότι αρκετά είναι μεσαίου μεγέθους. Η HSK Director απαντά πως ο λόγος, λοιπόν, που στην αρχή τα ξενοδοχεία της Four Seasons ήταν μεσαίου μεγέθους ήταν ακριβώς, για να μπορεί να παρέχεται customised service σε κάθε πελάτη. Δηλαδή να βρίσκεται το προσωπικό κοντά του και να προσπαθεί να έρχεται σε επικοινωνία μαζί του, να κάνει personalised service, δηλαδή να ερευνά τι χρειάζεται ο καθένας, να καταγράφει τα preferences, γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιείται και το Golden, όπου το προσωπικό ενημερώνεται για τις προτιμήσεις του κάθε πελάτη, όπως τι τύπου μαξιλάρι θέλει, τι φαγητό προτιμάει, αν θέλει αλκοόλ, αν δε θέλει αλκοόλ, τι θέλει στο δωμάτιό του και γίνεται προσπάθεια πάντα στην πλατφόρμα αυτή, δηλαδή στο Golden να καταχωρούνται όλες οι πληροφορίες, για να είναι εφικτό να είναι κάποιος τόσο κοντά στους πελάτες και να μπορεί να του παρέχει personalised service, δηλαδή να του δίνεται ακριβώς αυτό που θέλει και να μην υπάρχει ένα set-up και μια αντιμετώπιση γενική απέναντι σε κάθε πελάτη. Αλλά σε κάθε πελάτη να ασχολείται το προσωπικό με αυτό που θέλει, με αυτό που τον ικανοποιεί, ώστε να μπορούν όλες του οι επιθυμίες να πραγματοποιηθούν.

Όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια τα ξενοδοχεία της Four Seasons, όπως ο αστέρας Βουλιαγμένης που έχει 300 δωμάτια, έχουν επεκταθεί σε μέγεθος. Υπάρχει ξενοδοχείο το Four Seasons Sharm El Sheikh⁶ (315 δωμάτια) που είναι τεράστιο ξενοδοχείο. Ξεφεύγει δηλαδή του μεσαίου μεγέθους.

Τέθηκε επίσης ερώτηση σχετικά με το βάθος των πισινών, αν αυτό είναι συγκεκριμένο και ακολουθεί κάποιο standard της εταιρείας. Το standard που ακολουθείται, το οποίο standard νοείται ως το μίνιμουμ, είναι ότι το βάθος ορίζεται στο 1 μέτρο και 20 εκατοστά. Παρόλα αυτά, το βάθος των πισινών δεν είναι παντού το ίδιο. Σε άλλα σημεία μπορεί να είναι και 1 μετρό και 40 εκατοστά. Άρα, στην υπό συζήτηση ξενοδοχειακή επιχείρηση το βάθος είναι μεταξύ 1.20 m -1.40 m.

Ως προς το μέγεθος των δωματίων ερωτήθηκε η HSK Director αν για τον καθορισμό αυτού πρέπει να ακολουθείται κάποιο standard, αν για παράδειγμα, έχει δοθεί η οδηγία από την εταιρεία τα δωμάτια να είναι ευρύχωρα. Σύμφωνα με τον ελληνικό νόμο, θα πρέπει τα 5αστερα ξενοδοχεία να έχουν μίνιμουμ 20 τ.μ. για το δίκλινο, 24 τ.μ. για το τρίκλινο και 18 τ.μ. για το μονόκλινο που δεν υπάρχει ουσιαστικά μονόκλινο, αλλά ο

⁶ <https://www.hospitalitynet.org/announcement/41007248/four-seasons-resort-sharm-el-sheikh.html>

νόμος υπήρχε παλιά και έχει παραμείνει. Υπάρχουν και πολύ λίγα ξενοδοχεία, τα οποία έχουν κάποια μονόκλινα, ελάχιστα όμως και είναι μικρά. Αυτό είναι το ελάχιστο εμβαδόν που πρέπει να έχουν τα 5αστερα ξενοδοχεία. Στο υπό μελέτη ξενοδοχείο υπάρχουν 2 ή 3 δωμάτια, τα οποία βρίσκονται στην ξενοδοχειακή μονάδα του Αρίωνα και είναι 25 τ.μ. και όλα τα υπόλοιπα είναι από 40 τ.μ. έως 310 τ.μ.. Άρα σύμφωνα με τον ελληνικό νόμο και υπάρχει ένα ελάχιστο εμβαδό ανά 3στερο, 4αστερο ή 5αστερο ξενοδοχείο, αλλά από εκεί και πέρα η Four Seasons πέραν 2 δωματίων επιλέγει όλα τα υπόλοιπα να είναι πολύ μεγαλύτερα, διότι τα πράγματα αυτά που θέλει να παρέχει στον πελάτη ως σούπερ 5αστερο ξενοδοχείο ως luxury ξενοδοχείο δεν μπορούν να παρασχεθούν σε μικρότερο εμβαδό από 40 τ.μ., πρέπει να έχει χώρο, να είναι ευρύχωρο, το μπάνιο να είναι μεγάλο, πρέπει να έχει καναπέ, τραπεζάκι, καρέκλα, δεν μπορεί να τα στριμωχτούν. Και συμπληρώνει: «Η Four Seasons θέλει πάντα τα δωμάτιά της να είναι ευρύχωρα. Ακολουθεί και τη νομοθεσία, αλλά η Four Seasons πάει παραπάνω τετραγωνικά από αυτά που ορίζει η νομοθεσία. Αν ήθελε να κερδίσει δωμάτια θα πήγαινε βάσει ελληνικής νομοθεσίας, αλλά είναι δική της επιλογή πόσο μεγαλύτερα θα τα κάνει ξεπερνώντας τα τετραγωνικά όρια της νομοθεσίας κάθε κράτους».

6.5.2 Recreation & Fitness Department

Σε σχετική ερώτηση για το μέγεθος των γυμναστηρίων, ο Recreation & Fitness Manager αναφέρει ότι δε γνωρίζει να υπάρχει κάποιο standard που η εταιρεία να ορίζει αν ένα γυμναστήριο θα πρέπει να είναι κάποια μίνιμουμ τετραγωνικά, γιατί κρίνοντας από την εξεταζόμενο property το ένα είναι 240 τετραγωνικά και το άλλο είναι 75 τετραγωνικά. Ως επί το πλείστον, θεωρεί πως έχει να κάνει με το τι υπάρχει διαθέσιμο στο χώρο και πώς μπορεί η εταιρεία να το αξιοποιήσει. Και είναι και το τι θα ορίσει κάποιος ως χώρο γυμναστηρίου, γιατί σε άλλα properties μπορεί να και στο -1 ή στον 1^ο όροφο. Στο υπό εξέταση property τυχαίνει να είναι στο ισόγειο. Πάνω σε αυτό σχολιάζει πως θεωρεί ότι είναι πιο πολύ θέμα design η επιλογή αυτή.

6.5.3 Spa Department

Η Spa Director επιπλέον δεν αναφέρει την ύπαρξη κάποιου standard σε αντίστοιχη ερώτηση για το μέγεθος του χώρου του σπα, αν αυτός δηλαδή είναι ορισμένος από την εταιρεία. Σημειώνει πως έχει να κάνει με το αρχιτεκτονικό, έχει να κάνει και με το ξενοδοχείο. Δηλαδή λαμβάνοντας υπόψη το ξενοδοχείο της Αθήνας, το Astir Palace, είναι ένα ξενοδοχείο πολύ μεγάλο. Τα περισσότερα ξενοδοχεία της εταιρείας δεν έχουν τέτοιο μέγεθος, είναι μικρότερα. Τα περισσότερα είναι resort και είναι bungalows. Οπότε διαφοροποιείται και το εκάστοτε σπα, όπως και τα εστιατόρια. Δηλαδή ένα ξενοδοχείο που έχει 300 δωμάτια δεν είναι δυνατόν να έχει 2 δωμάτια σπα και 1 εστιατόριο. Διαμορφώνονται ανάλογα με τις ανάγκες (τη δυναμικότητα του ξενοδοχείου).

6.6 Amenities (Παροχές- Ανέσεις)

Σημαντική κρίνεται και η προσφορά ορισμένων προϊόντων που ολοκληρώνουν την εμπειρία ενός πελάτη που λαμβάνει μια υπηρεσία είτε αυτή αφορά τη διαμονή του είτε τη διατροφή του είτε την άθληση και την ψυχαγωγία του είτε την χαλάρωσή του. Σε αυτήν την ενότητα επιδιώκεται η κατανόηση σχετικά με το βαθμό που αυτά τα προϊόντα είναι τυποποιημένα και χρησιμοποιούνται από όλες τις επιχειρήσεις της εταιρείας ή αν μπορούν ελεύθερα να προσαρμόζονται.

6.6.1 Housekeeping Department

Πιο συγκεκριμένα, η HSK Director απάντησε στο παραπάνω ερώτημα ότι τα standards είναι τα ίδια αναφορικά με τα amenities. Όταν δηλαδή ετοιμάζεται ένα standard δωμάτιο παρέχονται τα ίδια. Ακολουθείται μια κατεύθυνση της Four Seasons, η οποία υποδεικνύει για παράδειγμα τον αριθμό κρεμαστρών σε κάθε δωμάτιο, τις παντόφλες, τα σαπούνια, τα amenities. Από κει και πέρα σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να τοποθετηθούν λιγότερα από αυτό που ορίζει το standard, είναι εφικτό όμως να μουν περισσότερα. Αυτό είναι μια δυνατότητα που έχει το ξενοδοχείο. Σε καμία περίπτωση όμως λιγότερα. Με αυτόν τον τρόπο η Four Seasons διασφαλίζει το standard της με τα basic. Και συνεχίζει «Δεν πρέπει να πέσουμε στην παγίδα, πελάτης να ζητάει κάτι και να του λέμε ότι αυτό είναι το standard. Αν για παράδειγμα ένας πελάτης ζητάει 30 αφρόλουτρα, ενώ το standard της Four Seasons λέει 2 σε κάθε δωμάτιο, εμείς θα πρέπει να του πάμε 30». Κι αυτό, διότι πληρώνει πάρα πολλά χρήματα, για να αναρωτηθεί κανείς, γιατί ζητάει 40 μπουκαλάκια παραπάνω. Επομένως, υπάρχει corporate standard ότι δεν μπορούν να παρασχεθούν λιγότερα από αυτά που ορίζονται από την εταιρεία Four Seasons.

6.6.2 F&B Department

Από την άλλη, στο τμήμα του F&B δεν υπάρχουν πολλά ορισμένα standards από τον όμιλο, τα οποία να ορίζουν αριθμητικά τις ποσότητες των πιάτων ή των μερίδων. Τα standards αφορούν κυρίως τη μορφή και όχι την ποσότητα των προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, είναι απαραίτητο να υπάρχει ισορροπία στο μενού. Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη ενός μενού που να είναι διαθέσιμο για όλους. Δηλαδή να έχει vegan, vegetarian, healthy options, δηλαδή να μπορεί να εξυπηρετήσει ένα μεγάλο φάσμα ανθρώπων, όσο γίνεται όλους. Αυτή είναι η κατεύθυνση της εταιρείας. Επιπρόσθετα, πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ πρώτου πιάτου και δεύτερου πιάτου. Δε γίνεται να διαθέτεις δέκα ορεκτικά και δύο κυρίως, πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία. Συνήθως τα ορεκτικά είναι περισσότερα από τα κυρίως πιάτα. Οπότε εκεί δίνεται μια κατεύθυνση από την εταιρεία να μην και έτσι φτιάχνονται τα μενού, αλλά η εταιρεία δεν απαιτεί να έχεις δέκα πιάτα ορεκτικά και μετά πέντε κυρίως. Οι F&B managers είναι αυτοί, οι οποίοι διοικούν και το ορίζουν. Η F&B Director προσθέτει πως υπάρχει και director όλου του group βέβαια που πάνε τα μενού σε αυτόν, όχι για τελική έγκριση,

αλλά για να τα έχει κι αν δει κάτι, το οποίο θέλει αλλαγή, φυσικά δίνει κατευθυντήριες γραμμές στο director του εκάστοτε property. Πέραν αυτών δεν υπάρχει κάποιο άλλο standard, πέραν του ότι είναι υποχρεωτικό και συνιστά ως επί το πλείστον παγκόσμιο κανόνα το κομμάτι με τα αλλεργιογόνα, τα οποία πρέπει να αναγράφονται σε όλα τα προϊόντα, ιδίως τα βασικά αλλεργιογόνα που περιέχονται, όπως nuts (φιστίκι), γλουτένη, καθώς πρέπει επίσης να υπάρχει και ένδειξη vegetarian ή vegan δίπλα, για να είναι ευανάγνωστο. Επιπλέον, δεν υπάρχει κάποιο ποτό ή πιάτο που υποχρεωτικά θα πρέπει να περιλαμβάνεται σε όλες τις επιχειρήσεις του ομίλου, η κάθε επιχείρηση επιλέγει τι προϊόντα θα παρέχει με κοινό γνώμονα την ποιότητα, η οποία είναι και η βασική οδηγία της εταιρείας. «Δεν μπορούμε», όπως αναφέρει και η αρμόδια διευθύντρια. «να παρέχουμε το κρασί της παρέας σε Four Seasons επιχείρηση. Είναι λάθος και σημαίνει πως κάποιος δεν κάνει γι' αυτήν τη θέση».

Σε αντιπαράθεση με τις κατευθύνσεις που δίνονται και τα standards που ορίζονται ως προς τη διαμόρφωση των μενού ή την επιλογή των προσφερόμενων προϊόντων με υψηλές προδιαγραφές ποιότητας, δεν ορίζεται κάποιο standard για την ποσότητα. Δηλαδή δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη ποσότητα φαγητού ή ποτού που πρέπει να σερβίρεται που είναι καθορισμένη από την εταιρεία. Όμως, ορίζεται από διεθνείς πρακτικές. Ας πούμε ένας σεφ όταν εκπαιδεύεται, από την εκπαίδευσή του γνωρίζει ότι μια μερίδα πρέπει να είναι 250 γραμμάρια για ένα κυρίως πιάτο, κάτι λιγότερο για ένα ορεκτικό, οπότε με βάση κάποιες διεθνείς μετρήσεις εκπαιδεύονται οι σεφ. Δεν μπορεί ένα εστιατόριο να δώσει ένα πιάτο που είναι μισό κιλό κρέας για μία μερίδα, δεν μπορεί να καταναλωθεί. Οι σεφ έχουν κατευθύνσεις όσον αφορά αυτό το κομμάτι και τα συνταγολογία τους, αλλά κυρίως είναι στην ευχέρεια του κάθε σεφ το πώς θα το διαμορφώσει. Η απάντηση αυτή επιβεβαιώνεται και σε επόμενο ερώτημα αν για παράδειγμα η Four Seasons δίνει οδηγία ότι όταν σερβίρουμε μακαρονάδα θέλω σε όλα τα Four Seasons να είναι 250 γραμμάρια και αν στο ποτό συμβαίνει το ίδιο. Η απάντηση είναι πως όχι, ούτε στο ποτό ούτε στο φαγητό δίνοντας κι ένα παράδειγμα ότι «Ας πούμε ένα τζιν τόνικ μπορείς να το σερβίρεις είτε με 40 είτε με 50 είτε με 60 ml. κάτι διαφορετικό από αυτό δεν είναι σωστό. Είναι στην ευχέρειά σου να αποφασίσεις τι δοσολογία θα σερβίρεις».

6.6.3 Recreation & Fitness Department

Στην αντίστοιχη ερώτηση ο Recreation & Fitness Manager αποκρίνεται πως δεν υπάρχει όριο ούτε στην ποσότητα των amenities ούτε στις ποσότητες στις πετσέτες, όσα χρειάζεται ο πελάτης μπορεί να τα χρησιμοποιήσει. Γενικά, στις ποσότητες όμως δεν υπάρχει κάποιος περιορισμός. Αναφορικά με τη μορφή, ο τρόπος διπλώματος της πετσέτας, για παράδειγμα, δεν είναι ίδιος, στην επιχείρηση στην οποία δραστηριοποιείται. Άλλα Four Seasons που έχει δει τα έχουν ρολό άλλα τετραγωνάκι. Αναφορικά με τα νερά τονίζει ότι γίνεται συνεχής προσπάθεια από την εταιρεία να είναι eco friendly, οπότε έχουν κάνει όλοι μια μετάβαση προς τη χάρτινη συσκευασία.

Επιπλέον, όσον αφορά τη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων απαντά πως το πρόγραμμα δραστηριοτήτων προσαρμόζεται στο εκάστοτε property και βάσει των αναγκών. Για παράδειγμα κάποιο property που δε βρίσκεται κοντά σε θάλασσα στο

resort δεν μπορεί να παρέχει scuba diving ή snorkelling. Όπως η επιχείρηση στην Αθήνα δεν μπορεί να παρέχει υπηρεσίες ski ή snowmobile. Οπότε κάθε resort βάσει του set up του, πού βρίσκεται κι όλα αυτά έχει μία πληθώρα δραστηριοτήτων που μπορεί να προσφέρει χωρίς αυτές να είναι υποχρεωτικές από τη Four Seasons ότι μίνιμουμ πρέπει να έχει κάποια πράγματα, αλλά κάθε επιχείρηση θέλει να είναι όσο πιο ανταγωνιστική γίνεται σε σχέση όχι μόνο με τη Four Seasons, αλλά και με τα υπόλοιπα resorts του ίδιου level. Δηλαδή δεν μπορεί ένα Four Seasons για παράδειγμα στην Ιταλία να παρέχει πολύ περισσότερα από το Four Seasons Ελλάδα, γιατί είναι πάνω κάτω συγκρίσιμα. Ή κάποιο Six Senses στην Ibiza να έχει τελείως διαφορετικά ή πολύ upper scale πράγματα από την Αθήνα. Το Four Seasons Astir Palace στην παροχή R&F δραστηριοτήτων και υπηρεσιών θέλει να είναι ανταγωνιστικό σε σχέση με το market είτε αυτό είναι κάποιο Four Seasons είτε είναι κάποιος ανταγωνιστής.

6.6.4 Spa Department

Η Spa Director στην ερώτηση αν η διαμόρφωση των υπηρεσιών spa γίνεται σύμφωνα με κάποια standards που έχει ορίσει η εταιρεία (για παράδειγμα αριθμός υπηρεσιών και διάρκεια) απαντά πως υπάρχουν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές, αλλά από εκεί και πέρα υπάρχει ελευθερία σε αυτό το κομμάτι. Οπότε ο director κάθε spa μπορεί να δημιουργήσει ό,τι κρίνει ότι είναι καλύτερο για το spa, για τις υπηρεσίες, για το χρόνο. Υπάρχει στο οργανόγραμμα της εταιρείας τι είναι ο spa director, ο οποίος επιβλέπει 5 properties και μετά ο senior spa director κάνει reporting σε πιο πάνω θέση που αυτό έχει σχέση μόνο με το spa κι όχι με το hotel, οπότε εκεί υπάρχουν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές, αλλά υπάρχει και ελευθερία. Οπότε δεν είναι υποχρεωτικό κάποιος spa director να ακολουθήσει αυτές τις κατευθυντήριες γραμμές αν θεωρεί κι έχει βάσιμα στοιχεία ότι το μασάζ πρέπει να είναι τόση διάρκεια και όχι τόση. Όλα προσαρμόζονται, υπάρχουν κάποια πράγματα που λέει η εταιρεία και μπορούν να διευκολύνουν, αλλά αν θεωρεί ο director ότι δεν ταιριάζουν με το δικό του spa δεν τα ακολουθεί.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τα amenities που προσφέρονται στο Spa Department, εκεί υπάρχουν standards που ακολουθούνται απ' όλα τα Four Seasons. Μέσα στο locker τα amenities που ως επισκέπτης ερχόμενος θα βρει κάποιος εδώ είναι παντόφλες, μπουρνούζι. Λόγω covid είναι όλα σε ατομική χρήση, δηλαδή Listerine, σαμπουάν, απολυμαντικό για τα χέρια, είναι όλα αυτά ατομικά και τα βρίσκει κανείς μέσα στο locker. Σε όλες τις επιχειρήσεις της εταιρείας είναι υποχρεωτικό να υπάρχουν κάποια standards (μίνιμουμ προϊόντα), βέβαια εξαρτάται και σε τι φάση βρίσκεται η κάθε χώρα εξαιτίας του COVID. Δηλαδή όπως δίνει ως παράδειγμα η αρμόδια διευθύντρια αυτήν τη στιγμή στο Μαυρικό η χώρα έχει πάρα πολλά λίγα κρούσματα με αποτέλεσμα πάρα πολλά από αυτά τα οποία εμείς πρέπει να τα έχουμε ατομικά ανά locker, εκεί υπάρχουν σε δίσκους και ο καθένας μπορεί να παίρνει. Απλά επειδή εμείς έχουμε πολλά κρούσματα και θέλουμε να αποφύγουμε τη χρήση κοινών πραγμάτων για την αποφυγή μετάδοσης, τα έχουμε ατομικά. Οπότε αυτό μπορεί να διαφοροποιηθεί. Αλλά τα πράγματα που οφείλουμε να έχουμε μέσα στα αποδυτήρια είναι κοινά.

6.7 Μυστική επιθεώρηση- Ποια standards πρέπει να τηρούνται

Ο έλεγχος της τήρησης των standards ενός δωματίου, καθώς και της συνολικής εμπειρίας που αποκομίζει ο επισκέπτης κατά την παραμονή του στον ξενοδοχειακό χώρο και απολαμβάνοντας όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα πραγματοποιείται μέσω του μυστικού επισκέπτη/ επιθεωρητή. Ο όμιλος, λοιπόν, συνεργάζεται με εταιρεία που οποία διενεργεί μυστικές επιθεωρήσεις στις επιχειρήσεις της εταιρείας προκειμένου να διασφαλίσει την ποιότητα και το υψηλό επίπεδο των υπηρεσιών και των προϊόντων. Ποια είναι, λοιπόν, τα standards τα οποία θα πρέπει να τηρηθούν, για να περάσει το ξενοδοχείο τον έλεγχο και να λάβει υψηλή βαθμολογία;

6.7.1 Housekeeping Department

Στο τμήμα του housekeeping, ο μυστικός επισκέπτης θα ελέγξει τις κρεμάστρες, θα κοιτάξει εάν το κρεβάτι έχει στρωθεί σωστά- το πανωσέντονο για παράδειγμα πρέπει να διπλώνεται με συγκεκριμένο τρόπο, για να έχει ο πελάτης χώρο για τα πόδια του, θα κοιτάξει αν έχουμε στρώσει σωστά τις γωνίες του κρεβατιού, θα κοιτάξει αν υπάρχει notepad και στυλό δίπλα από τα τηλέφωνα. Θα κοιτάξει αν υπάρχουν όλα τα amenities μέσα στο δωμάτιο, δε θα κοιτάξει αν υπάρχει το σφουγγάρι, το οποίο είναι ελληνικό touch, αλλά θα κοιτάξει οπωσδήποτε αν έχουμε τις μπατονέτες, βαμβάκια anti-make up, αφρόλουτρα, body lotion, conditioner, shampoo. Όσον αφορά το HSK θα κοιτάξει οπωσδήποτε την καθαριότητα, θα κοιτάξει, αν ο αριθμός των πετσετών είναι σωστός, θα κοιτάξει, αν οι πετσέτες είναι καθαρές. Θα κοιτάξει ακόμα αν αφήσει τα προσωπικά του αντικείμενα, αν τα τακτοποιούμε ακόμα κι αν ένα κραγιόν είναι ανοιχτό και του έχουμε βάλει το καπάκι, ακόμα και αυτό θα κοιτάξει, για να βάλει βαθμούς. Θα κοιτάξει, αν έχουν σεταριστεί τα παπούτσια. Θα κοιτάξει τα πάντα ουσιαστικά. Σημασία έχει επίσης και η παρουσίαση του προϊόντος, δηλαδή πώς θα διπλωθούν οι πετσέτες και λοιπά. Η Four Seasons έχει ουσιαστικά μια εταιρεία την LQA⁷, την οποία την πληρώνει πάρα πολλά χρήματα, όπως και όλες οι εταιρείες που έχουν τέτοιου είδους inspectors και οι οποίοι έρχονται οπωσδήποτε 2 φορές το χρόνο στο ξενοδοχείο προκειμένου να το κάνουν αυτό.

6.7.2 F&B Department

Στο F&B department κατά κύριο λόγο αυτό που ενδιαφέρει τους mystery inspectors και σε αυτά είναι βασισμένα τα standards της επιχείρησης είναι η συμπεριφορά και ο τρόπος σερβιρίσματος. Φυσικά το κλίμα (ambience) είναι ένα από τα standards, αν δηλαδή ο χώρος είναι όμορφα διαμορφωμένος, είναι κι αυτό αλλά είναι κυρίως η επαφή και ο τρόπος με τον οποίο θα επικοινωνήσει ο σερβιτόρος και γενικά όλοι όσοι θα έρθουν σε επαφή με τον mystery guest, από το καλωσόρισμα, από τη χρήση του ονόματος που πρέπει να χρησιμοποιήσεις το όνομα 2 φορές, από το decoration πάνω

⁷ Leading Quality Assurance- <https://www.leadingquality.com/>

στο τραπέζι, μετά από την ποιότητα φαγητού, από τα βήματα, αν ήταν smooth, αν υπήρχε ωραία επικοινωνία από το σερβιτόρο με την έννοια να ρωτήσει για αλλεργίες, αν πρότεινε κάτι για παράδειγμα κάποιο ποτό με το φαγητό που διάλεξε. Αυτά είναι κυρίως, η επικοινωνία να κάνεις τον άλλο να νιώσει σαν στο σπίτι του, να νιώσει ζεστασιά μέσα από κάποια κουτάκια που πρέπει να συμπληρωθούν, για να ολοκληρωθεί το **βασικό** 5αστερο σέρβις. Σε διευκρινιστική ερώτηση αν δηλαδή υπάρχει δηλαδή κάποιο standard που ας πούμε σε όποιο Four Seasons και να πάει ο επιθεωρητής θα πει αυτά τα 5 πράγματα θέλω να τα δω πάνω στο τραπέζι, η απάντηση ήταν πως όχι, κοιτάζει το κομμάτι της αισθητικής, δε σημαίνει ότι πρέπει να έχει τραπεζομάντηλο. Στο room service ας πούμε πρέπει να έχει λουλούδι και τραπεζομάντηλο πάνω στο τραπέζι, αυτό πρέπει να υπάρχει.

Πρέπει απλά να είναι καθαρά οτιδήποτε είναι στο τραπέζι και περικλείεται σε αυτό και να ταιριάζει να μη είναι παράταιρο. Δε σου λέει κανείς ότι πρέπει να έχεις τραπεζομάντηλο ή να έχεις σουπλά. Δεν στο υποδεικνύει αυτό. Κυρίως υπάρχει ένα decoration λουλουδιού στο τραπέζι. Πρέπει ο κατάλογος να βρίσκεται σε καλή κατάσταση, να μην είναι σκισμένος.

Το φαγητό πρέπει να είναι νόστιμο, να είναι σε καλή κατάσταση, ζεστό στη θερμοκρασία που πρέπει, φρέσκο όπως το ψωμί, την καθαριότητα του πιάτου, τα σερβίτσια να είναι στο ίδιο στυλ και να μην είναι από διαφορετικές πορσελάνες (να υπάρχει το ίδιο σετ πορσελάνης), να είναι καθαρά τα μαχαιροπίρουνα και τα λινά τα οποία περιλαμβάνονται στο δείπνο ή στο γεύμα.

Άλλα standards: Τα steps of service, η χρήση ονόματος (recognition) που έχουμε εμείς και γενικά το σέρβις που περιμένει να λάβει όπως σε ένα άλλο αντίστοιχο εστιατόριο της Four Seasons, wine list σε international μορφή.

Τέλος, για την η παράδοση του φαγητού στο τραπέζι, υπάρχει κάποιος ορισμένος χρόνος. «Πρώτο πιάτο στα 15', δεύτερο πιάτο στα 30'. Από τη στιγμή που θα εμφανιστεί ο guest μέσα στο εστιατόριο πρέπει μέσα σε 1' μάξιμουμ να τον έχουμε χαιρετήσει και μέσα στα πρώτα 5' να τον έχουμε προσεγγίσει για παραγγελία ποτού ή να έχουμε δώσει τα μενού και να είμαστε έτοιμοι να του πάρουμε παραγγελία».

6.7.3 Recreation & Fitness Department

Το Recreation & Fitness department έχει επίσης ορισμένα standards τα οποία πρέπει να έχουν τηρηθεί. Είναι μια λίστα που περιλαμβάνει πάρα πολλά κομμάτια. Ενδεικτικά, μπορεί να είναι ότι στο χώρο υπάρχουν πετσέτες, υπάρχουν νερά, υπάρχουν σημάσεις με τους κανόνες υγιεινής, ότι ο εξοπλισμός βρίσκεται σε καλή λειτουργία, αν υπάρχει προσωπικό, αν ρώτησε τον πελάτη ποιες είναι οι ανάγκες του, τον καθοδήγησε στο γυμναστήριο και του εξήγησε τον εξοπλισμό, αν υπάρχουν στρώματα διατάσεων, αν είναι καθαρός ο χώρος, αν είναι τακτοποιημένος ο χώρος κι αν βρει μηχανήματα δύναμης, αερόβια, αν θα βρει ζυγαριά να ζυγιστεί, αν ο φωτισμός είναι σωστός, αν δεν έχει καμένες λάμπες, οι καθρέφτες να είναι καθαροί.

6.7.4 Spa Department

Το ίδιο και η Spa Director αναφέρει πως τα standards είναι μια λίστα 5 σελίδων. Για παράδειγμα, στα lockers θα πρέπει να υπάρχει ατομικό μπουρνούζι, ατομικές παντόφλες, αποσμητικό, προϊόντα για τα μαλλιά, μπατονέτες, βαμβακάκια ντεμακιγιάζ (αυτά ας πούμε είναι 5 πράγματα από τα 20). Εξετάζεται στη ρεσεψιόν η διαδικασία που γίνεται το check-in του πελάτη κι αν γίνεται confirm το gender του therapist.

Άλλο προϊόν που πρέπει να υπάρχει είναι τα amenities που προσφέρονται μετά το τέλος της θεραπείας που είναι τα beverages και οτιδήποτε έχει να κάνει με τρόφιμο, που πρέπει να υπάρχει- τσάι, κάποιο συνοδευτικό με το τσάι, δεν είναι συγκεκριμένο.

6.8 Έγκριση για αποφάσεις προσαρμογής

Όπως διαφαίνεται μέσα από τις απαντήσεις των managers, για να αλλαχτεί κάτι ή να προσαρμοστεί με βάση τις ανάγκες της ξενοδοχειακής επιχείρησης, δεν απαιτείται η έγκριση από την εταιρεία/ όμιλο. Όμως, ακολουθείται μια διαδικασία που για την εφαρμογή μιας απόφασης προσαρμογής απαιτείται συνήθως η έγκριση από τον Γενικό Διευθυντή.

Η HSK Director αναφέρει πως για μια απόφαση προσαρμογής δεν απαιτείται έγκριση από τη Four Seasons, το κανονίζει η διεύθυνση του ξενοδοχείου. Δηλαδή ο manager παρουσιάζει την πρότασή του ως HSK και συνήθως συμφωνούν, γιατί είναι κάτι πολύ μικρό. Δεν υπάρχει λόγος να πάει παραπέρα. Όπως επίσης και η F&B Director έχει αναφέρει πως για καθημερινές αλλαγές που αφορούν τον εξοπλισμό κατά κύριο λόγο κι όχι το design μπορούν να γίνουν χωρίς έγκριση, ενώ η διακόσμηση, όπως την τοποθέτηση λουλουδιών γίνεται σε συνεννόηση με το high management.

Βέβαια, σε περιπτώσεις αλλαγών που αφορούν το αρχιτεκτονικό κομμάτι, η Spa Director έκανε αναφορά στη διαδικασία, κατά την οποία γίνεται η προετοιμασία ενός πρότζεκτ με όλες τις αλλαγές που προτείνονται, το οποίο πρέπει να εγκριθεί από τη Four Seasons και στη συνέχεια να πραγματοποιηθεί στο χώρο.

7. Ο ρόλος των προμηθευτών στην τυποποίηση/ προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος

Οι προμηθευτές συμβάλλουν ουσιαστικά στην τυποποίηση ή την προσαρμογή των προϊόντων που παρέχονται σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που ανήκει σε έναν ξενοδοχειακό όμιλο. Όπως είναι εύλογο, αν κάποιος προμηθευτής συνεργάζεται με την εταιρεία, δηλαδή την Four Seasons και η εταιρεία υποχρεώνει τις επιμέρους επιχειρήσεις της να συνεργαστούν με αυτόν, τότε τα προϊόντα θα είναι πλήρως τυποποιημένα. Αν η Four Seasons υποχρεώνει την κάθε επιχείρηση να επιλέγει να συνεργάζεται με κάποιους προμηθευτές από ένα πλήθος που έχει ορίσει, τότε τα προϊόντα θα είναι μερικώς τυποποιημένα με δυνατότητα επιλογής και προσαρμογής στις υπάρχουσες επιλογές. Όταν η επιχείρηση έχει την ελευθερία να επιλέγει μόνη της τους προμηθευτές της για την απόκτηση των προϊόντων της, τότε πρόκειται για προσαρμοσμένα προϊόντα. Παρακάτω θα δοθούν παραδείγματα και για τα τρία είδη προϊόντων.

7.1 Πλήρως τυποποιημένα προϊόντα

Σε αυτού του είδους τα προϊόντα, όλες οι επιχειρήσεις του ομίλου συνεργάζονται με έναν προμηθευτή, ο οποίος τις προμηθεύει με ένα προϊόν που είναι ακριβώς το ίδιο σε όλες τις επιχειρήσεις της εταιρείας.

Όπως αναφέρει και η HSK Director τα λινά και οι πετσέτες φτιάχνονται κάπου στην Νότια Αμερική. Άρα δεν ξέρουν αυτές οι πετσέτες σε ποιο ξενοδοχείο θα πάνε, τις παραγγελίες τις δίνουν στα κεντρικά στο Τορόντο όλα τα ξενοδοχεία της Four Seasons γύρω στον Οκτώβριο, όπου υπολογίζονται συνολικά. Αυτές οι επιχειρήσεις δεν ξέρουν που θα πάνε. Για τον πρακτικό αυτό λόγο αυτό μάλιστα πάνω στην ετικέτα που φέρουν αναγράφεται η ονομασία του brand της εταιρείας (Four Seasons) και όχι η πλήρη ονομασία της επιχείρησης. Έτσι, καθίσταται πιο εύκολο στην παραγωγή, να μπορούν να τα ετοιμάζουν και να αρχίζουν να τα στέλνουν, κάτι στο οποίο συμφωνεί και ο Recreation & Fitness Manager λέγοντας πως πάνω σε πετσέτες «Γράφει Four Seasons, ενδεχομένως, γιατί παράγονται σε εργοστάσιο μαζικής παραγωγής», καθώς το ίδιο αναφέρει και η Spa Director σημειώνοντας ότι «Οι πετσέτες που χρησιμοποιούνται μέσα στο spa έρχονται από προμηθευτή που πηγαίνουν σε όλα τα ξενοδοχεία Four Seasons, οπότε εκεί έχουν το logo Four Seasons».

Άλλα προϊόντα που έχουν ακριβώς την ίδια μορφή είναι οι μπατονέτες, anti- make-up βαμβάκια, παντόφλες, μπουρνούζια, όλα αυτά που χρησιμοποιούν όλα τα ξενοδοχεία ούτως ή άλλως είτε είναι resort ή οτιδήποτε άλλο.

7.2 Μερικώς τυποποιημένα προϊόντα με δυνατότητα επιλογής προμηθευτή

Σε αυτήν την περίπτωση προϊόντων δεν πρόκειται για ένα αμιγώς τυποποιημένο προϊόν, μιας και οι διευθυντές έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν έναν ή και

περισσότερους συνεργάτες από ένα πλήθος προμηθευτών που ορίζεται από τη μητέρα εταιρεία.

Ορισμένα παραδείγματα καταγράφονται παρακάτω:

1. Design: Το design δεν είναι ακριβώς το ίδιο σε όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου. Η εταιρεία συνεργάζεται με μια μεγάλη ομάδα αρχιτεκτόνων, όπως οι K-Studio, οι Martin Brudnizki, οι Meyer Davis. Αυτά τα τρία ονόματα είναι οι βασικοί αρχιτέκτονες και interior designers. Δίνει κάποιες ελευθερίες, αλλά οι μάνατζερς δεν έχουν δικαίωμα να κάνουν αλλαγή στην αισθητική. Μπορεί να γίνει κάποια μικρή αλλαγή που δεν επηρεάζει την αισθητική και αυτή έπειτα από εισήγηση στον Γενικό Διευθυντή.

2. Αγορά εξοπλισμού: Συγκεκριμένα, ο Recreation & Fitness Manager αναφέρει ότι συνήθως η Four Seasons και η κάθε εταιρεία έχει ένα πλήθος συνεργατών που λέγονται preferred partners κι αυτές είναι οι εταιρείες που μπορεί να βάλει μίνιμουμ μέσα στο χώρο. Όσον αφορά την απόκτηση αθλητικού εξοπλισμού, υπάρχουν 5 εταιρείες, με τις οποίες συνεργάζονται όλες οι επιχειρήσεις Four Seasons μέσω global agreement των εταιρειών με το corporate office, δηλαδή είναι Technogym, Cybex, Precor, Matrix, Life Fitness και λένε ότι για να εξοπλίσεις το γυμναστήριο της Four Seasons θα πρέπει να έχεις μίνιμουμ 1,2,3,4 εταιρείες που θα πρέπει να χρησιμοποιήσεις. Μία από αυτές, δεν μπορείς να φέρεις ό,τι θέλεις εσύ. Παρόλ' αυτά στον αρχικό σχεδιασμό του ξενοδοχείου επειδή οι μελέτες έχουν γίνει από το designing team έχει αποφασιστεί και τι μηχανήματα θα χρησιμοποιηθούν βάσει του μεγέθους τους βάσει του χώρου που καταλαμβάνει κάθε μηχανήμα, ορίζει και τι μηχανήματα θα τοποθετηθούν στο χώρο.

7.3 Πλήρως προσαρμοσμένα προϊόντα

Σε αυτού του είδους τα προϊόντα οι μάνατζερς μπορούν να επιλέγουν μόνοι τους προμηθευτές στη χώρα, όπου είναι εγκαταστημένη η επιχείρηση, στην οποία απασχολούνται.

Για παράδειγμα μέσα στο δωμάτιο ορισμένα special touches μπορούν να ενσωματωθούν, τα οποία δε θα αλλάζουν την αισθητική του δωματίου, αλλά αυτά δε θα προμηθεύονται από συνεργάτες της εταιρείας, αλλά από επιλεγμένους προμηθευτές της επιχείρησης. Ένα τέτοιο στοιχείο του δωματίου που δεν συναντάται σε άλλα Four Seasons είναι το σφουγγάρι θαλάσσης που μπαίνει μέσα στα δωμάτια, το οποίο είναι ελληνικό touch, γιατί εδώ στην Ελλάδα είμαστε σφουγγαράδες στο Αιγαίο. Άρα, δεν μπορούμε να το πάρουμε από έναν corporate supplier της Four Seasons.

Στο τμήμα του F&B παρατηρούμε την ύπαρξη πολλών προϊόντων που είναι πλήρως προσαρμοσμένα στις επιθυμίες, τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης. για παράδειγμα, τα μηχανήματα εστίασης δε χρειάζεται να προμηθεύονται από κάποιον εταιρικό προμηθευτή ούτε ο εξοπλισμός καθημερινής χρήσης, όπως τραπεζομάντηλα, λουλούδια, ποτήρια, πιάτα, στα οποία έχουν το δικαίωμα να τα αλλάξουν, παρότι στην αρχή στο opening της επιχείρησης είχαν επιλεγθεί και τοποθετηθεί από το designing team. Επιπλέον, για την επιλογή πρώτων υλών η επιχείρηση συνεργάζεται με τοπικούς προμηθευτές και δεν εισάγει τίποτα. Τη διαδικασία επιλογής μάλιστα αναλύει η F&B

Director: «Τους διαλέγουμε με βάση μια διαδικασία διαλογής προμηθευτών. Δηλαδή συγκρίνουμε τα προϊόντα και τις προσφορές, γίνεται φυσική δοκιμή από το τμήμα των οικονομικών, των προμηθειών και του F&B με κύριο υπόλογο τον σεφ και από εκεί και πέρα αποφασίζεται το προϊόν με βάση τη βαθμολογία με ποιον θα προχωρήσουμε. Δηλαδή για να διαλέξεις κάποιον προμηθευτή μεγάλο, πρέπει να έχεις από ανάλογους προμηθευτές μίνιμουμ 3 προσφορές, δηλαδή να δεις μίνιμουμ 3 διαφορετικούς προμηθευτές κι αυτό γίνεται για τον υγιή ανταγωνισμό».

Τέλος, στο Spa Department υπάρχουν κάποια προϊόντα που έχουν φτιαχτεί για το ξενοδοχείο στην Ελλάδα από τοπικούς συνεργάτες, όπως είναι κάποια κεριά που μάλιστα γράφουν πάνω την πλήρη ονομασία του brand της επιχείρησης Four Seasons Astir Palace. Και δώρα μπορούν να γίνουν στον πελάτη που γράφουν ολόκληρο το όνομα της ελληνικής επιχείρησης. Επίσης, κάποια προϊόντα που χρησιμοποιούνται στις θεραπείες, όπως το αγνό παρθένο κρητικό ελαιόλαδο προμηθεύεται από τοπικό συνεργάτη.

7.4 Τοποθέτηση Γενικού Διευθυντή

Ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης υποστηρίζει πως δεν είναι απαραίτητο να συνεργάζεται το ξενοδοχείο με εταιρικούς προμηθευτές. Υπάρχουν κάποια αντικείμενα, τα οποία αποτελούν σειρά προϊόντων Four Seasons, όπως τα προϊόντα μάνιου, το κόκκαλο για τα παπούτσια. Τέτοια αντικείμενα αποτελούν και τα τυποποιημένα στοιχεία του δωματίου. Αλλά αυτά αποτελούν μόλις το 3% πιθανόν από τη λίστα εμπορευμάτων που αγοράζονται. Η συντριπτική πλειοψηφία αγοράζεται τοπικά και υπάρχει η ελευθερία να αποφασίσει η επιχείρηση τι θα αγοράσει. Βέβαια, αυτό το 3% έχει μεγάλο αντίκτυπο. Για παράδειγμα οι ανέσεις μάνιου κι άλλα δημιουργούν αυτήν την οικειότητα η οποία αναφέρθηκε και νωρίτερα, μιας κι αυτές τις ανέσεις θα τις αναγνωρίσει ο πελάτης. Όπως αναφέρει ο Γενικός Διευθυντής, μπορεί ο πελάτης να σκεφτεί 'Oh, in Madrid they have the same shoehorn or the same hanger'.

Πιο συγκεκριμένα, για το 3% των εμπορευμάτων, τα οποία προμηθεύεται από εταιρικό συνεργάτη της εταιρείας, όπως για παράδειγμα τα λινοειδή, ο Γενικός Διευθυντής απαντά καταφατικά στο ότι υπάρχει ένας εταιρικός προμηθευτής που παράγει μαζικά αυτά τα προϊόντα, αλλά αυτό δε συμβαίνει για λόγους εξοικονόμησης χρημάτων, δεν είναι αυτή η κατεύθυνση της εταιρείας, δεν προσπαθεί δηλαδή να γλιτώσει χρήματα. Η ιδέα όπως τονίζει δεν είναι 'let's save some money' ούτε υπάρχει το σκεπτικό 'Is there any more items what we can standardise?'. Αυτού του είδους οι συζητήσεις δε λαμβάνουν χώρα σε εταιρικό επίπεδο.

Για το τμήμα του Recreation & Fitness, όπου για την αγορά εξοπλισμού ο αρμόδιος manager έχει τη δυνατότητα να επιλέξει από 5 εταιρικές προμηθευτικές εταιρείες, ο Γενικός Διευθυντής αναφέρει πως ως προς τον γυμναστηριακό εξοπλισμό υπάρχουν μόνο κάποιες εταιρείες που παρέχουν την κορυφαία γκάμα εξοπλισμού. Επομένως, και σε αυτήν την περίπτωση η συνεργασία με εταιρικούς προμηθευτές δεν αφορά την εξοικονόμηση χρήματος, αλλά την εξυπηρέτηση του σκοπού που είναι η τήρηση της συνέπειας για τη διασφάλιση του υψηλότερου δυνατού επιπέδου για τον πελάτη.

Τέλος, ως προς το design και αν εκεί υπάρχει συγκεκριμένη αρχιτεκτονική ομάδα ορισμένη από την εταιρεία ο Γενικός Διευθυντής υποστηρίζει πως μπορεί να υπάρξει δυνατότητα προσαρμογής και ελευθερίες. Πιο συγκεκριμένα, συμβαίνουν κάποια πράγματα στην αρχή. Οποτεδήποτε ένας ιδιοκτήτης θελήσει να χτίσει ένα νέο ξενοδοχείο, η Four Seasons διαθέτει και παρουσιάζει μια λίστα 1520 designers, με τους οποίους συνεργάζεται. Και πάλι το σκεπτικό δεν είναι η εξοικονόμηση χρήματος ούτε να κάνουν τα πράγματα πιο περίπλοκα, αλλά η γνώση πως αυτοί οι designers είναι οι κορυφαίοι και ότι παρέχουν την καλύτερη δυνατή υπηρεσία. Όταν λοιπόν ένας ιδιοκτήτης αγοράζει ή χτίζει ένα Four Seasons, η Four Seasons θα απευθυνθεί στον ιδιοκτήτη και θα του παρουσιάσει αυτήν τη λίστα με τους προτεινόμενους designers. Επιπλέον, θα είναι και μια ομάδα σχεδιαστών Four Seasons με τους οποίους θα συνεργαστούν. Αυτήν την περίοδο, όπως αναφέρει ο Γενικός Διευθυντής, η επιχείρηση δουλεύει πάνω σε ένα project στην Ελλάδα και υπάρχει ένας σχεδιαστής, αλλά παράλληλα δουλεύει και ένας Four Seasons designer, ο οποίος διαβεβαιώνει πως ό,τι κάνει αυτός ο εξωτερικός σχεδιαστής ακολουθεί τα Four Seasons standards. Έτσι, όταν πρόκειται για τον σχεδιασμό του ξενοδοχείου υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο, όχι τυποποίησης, αλλά μια μακροσκελής λίστα που διαβεβαιώνει πως όλα τα χαρακτηριστικά του δωματίου είναι συνεπή προς το επίπεδο ποιότητας. Για τον λόγο αυτό, η ομάδα της Four Seasons επαληθεύει αν πληρούνται κάποια standards, όπως η απόσταση μεταξύ της πόρτας και της τουαλέτας, το μπάνιο, το μέγεθος, το ύψος, η πίεση του νερού, ο φωτισμός. Παρά το γεγονός, λοιπόν, ότι η συνεργασία συνάπτεται με διαπιστευμένους σχεδιαστές, η Four Seasons είναι εκεί, για να επιβεβαιώσει ότι το ξενοδοχείο είναι συνεπές με το brand.

7.5 Αναφορά brand name στα προϊόντα

Σε αυτό το σημείο, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι όταν τα προϊόντα είναι πλήρως προσαρμοσμένα, τότε είναι δυνατή η αναγραφή της πλήρους ονομασίας της επιχείρησης (Four Seasons Astir Palace), ενώ όταν πρόκειται για τυποποιημένα προϊόντα αναγράφεται το brand name της εταιρίας (Four Seasons). Βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν από τους διευθυντές ο λόγος είναι μόνο πρακτικός, καθώς σε ό, τι προϊόντα έχουν τη δυνατότητα να προσθέσουν στο label την ονομασία της επιχείρησης δύνανται να το πραγματοποιήσουν.

7.5.1 Τοποθετήσεις Managers

Σε ερώτηση που τέθηκε στην HSK Director αν σε προϊόντα που προμηθεύονται από Ελλάδα, όπως οι τσάντες θαλάσσης υπάρχει κάποιος περιορισμός να αναγράφεται η πλήρης ονομασία Four Seasons Astir Palace απάντησε πως δεν υπάρχει περιορισμός στα τοπικά προϊόντα είναι δυνατό να αναγραφεί το brand του Astir Palace, αλλά στα corporate δεν είναι δυνατόν, διότι είναι μεγάλη παραγωγή και έτσι το κάνουν γρήγορα κι αν χρειαστεί κάποια επιχείρηση επιπλέον πετσέτες, στέλνουν από το stock τους χωρίς επιπλέον καθυστέρηση για την ετοιμασία τους, ειδικά λαμβάνοντας υπόψη ότι

μιλάμε για Νότια Αμερική και δεν είναι εύκολο να τα στείλουν στην κάθε χώρα. Είναι μεγάλη διαδικασία που κρατάει μήνες να ολοκληρωθεί.

Τώρα εξετάζοντας σε άλλο επίπεδο την αναφορά του brand πάνω στα προϊόντα διαπιστώνουμε πως αυτή δε συναντάται σε προϊόντα του F&B Department. Συζητώντας με την F&B Director εξηγεί τους λόγους που συμβαίνει αυτό. Αναφέρει αρχικά ότι δεν αναγράφεται σε χειροπετσέτες και σε τραπεζομάντηλα και στα εστιατόρια γενικά δεν αναγράφεται τόσο πολύ. Στο μενού για παράδειγμα μπαίνει το logo του εστιατορίου. Κατά κύριο λόγο γίνεται προώθηση των outlets. Γενικά υπάρχει παντού το brand name στο σπα, στο HSK, γενικά υπάρχει χρήση του ονόματος, στις πετσέτες της πισίνας. Υπογραμμίζει ότι «αν το έχεις σε όλα τα σημεία είναι πάρα πολύ κουραστικό, καμία φορά μπορεί να γίνει και αντιαισθητικό, οπότε επειδή έχουν λογότυπα και αισθητική το κάθε εστιατόριο και καφέ- μπαρ και lounge δική τους και είναι αρκετά ισχυρά τα ονόματα αυτά κι αυτό έχει γίνει από την επιχείρηση και την εταιρεία για να ενισχυθεί το brand name των outlets. Αυτή είναι ουσιαστικά η στρατηγική μας να είναι stand- alone outlets είτε βρίσκεται εδώ (μέσα στην επιχείρηση) είτε βρίσκεται έξω να μπορείς να το αναγνωρίσεις». Σε επόμενη ερώτηση αν λόγος μπορεί να αποτελεί και το γεγονός ότι δέχονται εξωτερικούς πελάτες γιατί άλλο ο πελάτης που θα διανυκτερεύσει και σε ένα δωμάτιο Four Seasons και άλλο ο πελάτης που θα έρθει για κάποιο εστιατόριο δίνει μια αντίστοιχη απάντηση ότι από τη στρατηγική της επιχείρησης απορρέει να λειτουργούν τα εστιατόρια ως stand- alone επιχειρήσεις μέσα στο ξενοδοχείο.

7.5.2 Τοποθέτηση General Manager

Σχετικά με την αναφορά του brand της επιχείρησης ή της εταιρείας, ο Γενικός Διευθυντής απαντά πως σε κάποια προϊόντα θα υπάρχει το logo του προμηθευτή ή της εταιρείας ή του Four Seasons Astir Palace, κάτι το οποίο είναι κανονισμένο ήδη. Αυτό όμως δεν έχει κάποια σχέση με το αν ο προμηθευτής είναι τοπικός ή εταιρικός. Η επιχείρηση αν θέλει μπορεί να βάλει το όνομα Four Seasons Astir Palace σε κάθε αντικείμενο (στις πετσέτες για παράδειγμα). Τίποτα δεν την εμποδίζει από το να αγοράζει υπερατλαντικά εμπορεύματα, τα οποία αναγράφουν ολόκληρη την ονομασία της επιχείρησης. Κατά την προσωπική άποψή του, όμως, δε θα είχε κάποιο νόημα να αναγραφεί η ονομασία για παράδειγμα στο σαπούνι. Ως παράδειγμα παραθέτει ότι είναι σα να αγοράζεις ένα μπουκάλι κρασί, το οποίο δεν τον φτιάχνεις ο ίδιος. Άρα ποιος είναι ο λόγος να βάλεις την ονομασία σου. Συνεχίζει λέγοντας πως πάντα προσέχει να είναι προσεκτικός για το πού θα μπει η ονομασία, ειδικά όταν πρόκειται για ένα προϊόν το οποίο καταναλώνεται. Προχωρώντας την απάντηση σε ένα άλλο επίπεδο, σημειώνει πως είναι πολύ ελκυστικό για τον πελάτη να κλέψει ένα αντικείμενο, το οποίο αναγράφει το brand name της επιχείρησης Four Seasons Astir Palace. Για παράδειγμα, μπορεί να πάρει μια κρεμάστρα με την ονομασία αυτή μιας και θα ήταν ένα πολύ ωραίο σουβενίρ να το έχεις σπίτι. Επομένως, δε χρειάζεται να βάλεις την πλήρη ονομασία και κρατάς το logo, όπως είναι ήδη κανονισμένο χωρίς να ζητήσεις κάτι έξτρα/ επιπρόσθετο

Τέλος, στην ερώτηση αν το κοινό brand name βοηθά στην καταπολέμηση της αϋλότητας (intangibility) που παρουσιάζει το ξενοδοχειακό προϊόν και οι υπηρεσίες, απαντά καταφατικά και επανέρχεται στη δημιουργία οικειότητας, ότι δηλαδή παρέχει μια επιβεβαίωση και ενίσχυση στον πελάτη για ποιον λόγο πληρώνει τόσα χρήματα- επειδή μένει σε Four Seasons. Νιώθει ασφαλής πως θα απολαύσει την ίδια ποιότητα του προϊόντος.

8. Στρατηγική και εικόνα εταιρείας

8.1 Προσανατολισμός της στρατηγικής της εταιρείας

Οι μάνατζερς όσον αφορά την απάντηση για το ποιον προσανατολισμό θεωρούν πως ακολουθεί η εταιρεία μεταξύ του εθνοκεντρικού, του γεωκεντρικού, του πολυκεντρικού και του περιφερειοκεντρικού κατέληξαν στον περιφερειοκεντρικό κατά πλειοψηφία. Οι έννοιες των διαφορετικών προσανατολισμών στρατηγικής επεξηγούνται στο Παράρτημα Ι.

Η εξήγηση που δίνει η HSK Director στην απάντησή της ότι η εταιρεία ακολουθεί περιφερειοκεντρικό προσανατολισμό είναι πως το προϊόν πρέπει να είναι να είναι τυποποιημένο σε όποιο ξενοδοχείο και να πάει κανείς. Πρέπει όλα στο δωμάτιο να λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο με βάση τις οδηγίες που δίνονται σε όλα τα ξενοδοχεία της Four Seasons από τον τρόπο εισόδου στο δωμάτιο, από το στρώσιμο του κρεβατιού μέχρι και όποια άλλη υπηρεσία δωματίου παρέχεται. Είναι γεγονός σύμφωνα με τη HSK Director ότι υπάρχει και μια ελευθερία όσον αφορά την τοπικότητα.

Από τη μεριά της, η F&B Director αναφέρει πως η εταιρεία θεωρεί πως έχει περιφερειοκεντρικό προσανατολισμό, δίνει τα standards τα οποία πρέπει υποχρεωτικά να ακολουθηθούν, τα οποία είναι τα μίνιμουμ expected, αλλά πάνω σε αυτά η επιχείρηση χτίζει την τοπικότητα και δημιουργεί ωραίες στιγμές, amenity program, μενού. Η εταιρεία επί της ουσίας δίνει μια βάση και πάνω σε αυτήν και η επιχείρηση χτίζει έναν τοπικό προσανατολισμό. Για παράδειγμα, πάντα αναζητά να βρούμε την καλύτερη ποιότητα με ένα τοπικό προσανατολισμό μεν, για παράδειγμα στο ιταλικό εστιατόριο υπάρχουν ελληνικά συστατικά, όπως είδη μαναβικής, τα οποία δεν είναι στα standards που τσεκάρει ένας mystery inspector.

Ο Recreation & Fitness Manager εκφράζει την άποψη ότι η εταιρεία βρίσκεται σίγουρα στο δεύτερο σκέλος του προσδιορισμού των εννοιών με τις «Ξενοδοχειακές εταιρείες με πολυκεντρικό ή περιφερειοκεντρικό προσανατολισμό» και πιο ειδικά θεωρεί πως είναι πιο πολύ περιφερειοκεντρική, δηλαδή υιοθετούνται τα standards της μαμάς-εταιρείας και προσαρμόζεται το προϊόν ώστε να μοιάζει με το ελληνικό στοιχείο και ο ταξιδιώτης να βρει το greek element. Σε μια επιπλέον ερώτηση που βρίσκουμε το ελληνικό στοιχείο στο κομμάτι των δραστηριοτήτων παραθέτει ως παράδειγμα ότι φέτος θα εντάξουν μαθήματα παραδοσιακών χορών. Μετά μπορεί να είναι ένα άλλο που δεν είναι στη δική του αρμοδιότητα τα cooking classes με local ingredients. Μπορεί στο μενού που σερβίρεται στην Taverna37 να σερβίρεται ούζο και γενικά ελληνικά παραδοσιακά φαγητά. Αναφορικά μάλιστα με τη λέσχη δημιουργικής απασχόλησης για παιδιά (kid's club) μας γνωστοποιεί πως έχουν την ελληνική αλφάβητο την οποία μαθαίνουν στα παιδιά, τα ελληνικά φυτά που υπάρχουν, έχει γενικά δραστηριότητες να γράψεις το όνομά σου στα ελληνικά, ανεξαρτήτως αν ο guest θα είναι local ή international traveller.

Στη συνέχεια, η Spa director επιλέγει κι εκείνη τον περιφερειοκεντρικό εξηγώντας πως ακολουθούνται τα standards της μαμάς- εταιρείας, αλλά από εκεί και πέρα υπάρχει η

ελευθερία να γίνει κάποια προσαρμογή βάσει της χώρας, για να υπάρχει κι αυτό το local στοιχείο στις υπηρεσίες.

Τέλος, ο Γενικός Διευθυντής του ίδιου ομίλου ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πιθανολογεί πως ο προσανατολισμός της εταιρείας είναι μεταξύ αυτών του πολυκεντρικού και του περιφερειοκεντρικού, καθώς από τη μία η εταιρεία εστιάζει στην χώρα φιλοξενίας, επιθυμεί να προωθήσει την κουλτούρα της και είναι μεγίστης σημασίας να ακολουθείται το τοπικό άρωμα του μέρους, στο οποίο βρίσκεται το ξενοδοχείο. Παράλληλα, όπως ήδη προαναφέρθηκε υπάρχει ένα μείγμα προσαρμογής και τυποποίησης, επομένως ο προσανατολισμός βρίσκεται μεταξύ των δύο αυτών.

8.2 Εικόνα εταιρείας

Οι μάνατζερς ερωτήθηκαν για το ποια εικόνα θεωρούν ότι επιδιώκει να προσδώσει η εταιρεία σε κάθε επιχείρηση. Ουσιαστικά, οι τρεις εκ των τεσσάρων κατέληξαν στο Hotel Group Image, ενώ ο Recreation & Fitness Manager κατέληξε πως βρίσκεται κάπου στη μέση μεταξύ Hotel Group Image και Destination Image λαμβάνοντας υπόψη τον Πίνακα 4.

Πίνακας 4: Εικόνα εταιρείας (Yu, Byun, & Lee, 2014)

HOTEL GROUP IMAGE	DESTINATION IMAGE
Την υιοθετούν ξενοδοχειακές εταιρείες κατά κύριο λόγο με εθνοκεντρικό ή γεωκεντρικό προσανατολισμό	Την υιοθετούν ξενοδοχειακές εταιρείες κατά κύριο λόγο με πολυκεντρικό ή περιφερειοκεντρικό προσανατολισμό
Υποδεικνύει τάση προς την τυποποίηση	Υποδεικνύει τάση προς την προσαρμογή
Δημιουργία κοινής εικόνας για όλα τα ξενοδοχεία με το ίδιο brand name: αφορά πελάτες που προσδοκούν την ίδια ποιότητα	

8.2.1 Τοποθετήσεις Managers

Πιο συγκεκριμένα, η HSK Director απαντά πως είναι κυρίως hotel group image. Ίσως είναι και τα δύο. Αυτό που θέλει η Four Seasons είναι σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη να λέει ο επισκέπτης ότι πάει σε ξενοδοχείο Four Seasons, οπότε να περιμένει τα ίδια πράγματα, το ίδιο σέρβις, τον ίδιο τρόπο προσέγγισης με μία τοπική χροιά. Δε θεωρεί ότι τους επισκέπτες τους ενδιαφέρει τόσο πολύ το destination. Κυρίως είναι hotel group image.

Η F&B Director απαντά πως είναι οπωσδήποτε Hotel Group Image. Επίσης, θεωρεί πως **το κοινό brand name βοηθά στο να ξεπεραστεί η αίσθηση της αϋλότητας (intangibility) των υπηρεσιών** και αυτό δημιουργείται μέσα από τα standards, όπως τα steps of service, η χρήση ονόματος (recognition) που γίνεται και γενικά το σέρβις που ένας πελάτης περιμένει να λάβει, όπως σε ένα άλλο αντίστοιχο εστιατόριο της Four Seasons. Από εκεί και πέρα, η επιχείρηση Astir Palace μπορεί να έχει παραπάνω πράγματα στο σέρβις, όπως εκπλήξεις ή να περιλαμβάνεται κάτι ιδιαίτερο που αφορά τη χώρα, αλλά τα standards είναι ίδια, ο πελάτης ξέρει ότι θα βρει μια international μορφή wine list, ξέρει επίσης ότι θα βρει την καλύτερη ποιότητα φαγητού, ξέρει τα βήματα του σέρβις. Ξέρει ότι αν ζητήσει κάτι μέσα στα επόμενα λεπτά θα το έχει. Τα γνωρίζει αυτά, ότι θα έχει την αμέριστη προσοχή του προσωπικού.

Η Spa Director θεωρεί πως αν δεν είναι σε ισορροπία, υπερέχει το brand περισσότερο, άρα Hotel Group Image. Έχει πάρα πολλά στοιχεία από την κάθε χώρα, αλλά τείνει πιο πολύ προς τα εκεί. Στην ερώτηση μάλιστα τι ελληνικά στοιχεία μπορούμε να συναντήσουμε στο spa, απαντά πως υπάρχουν λάδια τα οποία τα χρησιμοποιούμε σε κάποιες από τις θεραπείες μας κι αντίστοιχα υπάρχουν και καλλυντικά σώματος και προσώπου που χρησιμοποιούμε σε κάποιες από τις θεραπείες μας. Σε επόμενη ερώτηση αν υπάρχει κάποια θεραπεία ελληνικής προέλευσης αναφέρει πως υπάρχει. Εν συνεχεία συμπληρώνει αναφέροντα ορισμένα παραδείγματα, όπως η θεραπεία «χυμός body polish». Όλες οι θεραπείες έχουν ελληνικά ονόματα, τα οποία γράφονται στα αγγλικά, οπότε όλα είναι ελληνικά. Κάποια ονόματα μασάζ είναι η θεραπεία Dynamis, Armonia⁸. Ο χυμός body polish που ανέφερε η Spa Director είναι μια απολέπιση σώματος, η οποία γίνεται με αγνό κρητικό ελαιόλαδο και λουλούδια λεβάντας, τα οποία ο θεραπευτής τα τρίβει μέσα σε γουδοχέρι μπροστά στον guest και στη συνέχεια ανακατεύει το ελαιόλαδο με τη λεβάντα και γίνεται η απολέπιση, είναι το συστατικό με το οποίο θα γίνει η απολέπιση στο σώμα, μια θεραπεία στην οποία παρουσιάζεται πλήρως το ελληνικό στοιχείο.

Ο Recreation & Fitness Manager θεωρεί ότι είναι κάπου στη μέση. Συγκεκριμένα απαντά πως νομίζει ότι ο πελάτης που θα επισκεφθεί κάποιο Four Seasons ξέρει ότι θα βρει κάποια πράγματα standard και γι' αυτό και επιλέγει τη Four Seasons. Παρόλ' αυτά θεωρεί ότι όταν φτάσει στον προορισμό της Astir θα θέλει να βρει το στοιχείο που τη διαφοροποιεί από το Four Seasons στο Μπαλί, θα θέλει να δει κάποιο πιο Greek element ή κάποια στοιχεία τα οποία αντιπροσωπεύουν τον τόπο προορισμού.

8.2.2 Τοποθέτηση General Manager

Ο Γενικός Διευθυντής φαίνεται να συμφωνεί με την απάντηση της πλειοψηφίας των managers. Θεωρεί ότι η εταιρεία θέλει να προσδώσει μια εικόνα, η οποία αντικατοπτρίζει τόσο τον όμιλο όσο και τον προορισμό, επομένως επιδιώκει τον συνδυασμό των δύο εικόνων και για τον λόγο αυτό και ο προσανατολισμός της εταιρείας είναι ανάλογος. Οι πελάτες επιθυμούν να έχουν την αίσθηση του μέρους, στο οποίο μένουν. Στην αλυσίδα Ritz- Carlton Hotels για μια μακρά χρονική περίοδο όλα

⁸ αναφέρονται και στο website <https://www.fourseasons.com/athens/spa/>

τα ξενοδοχεία έδειχναν ίδια, σε κάθε δωμάτιο νόμιζε κανείς ότι βρίσκεται στη Βοστώνη, κάτι το οποίο δε συμβαίνει πλέον. Σύμφωνα με τον Γενικό Διευθυντή, ο κόσμος δεν το επιζητά αυτό. Θέλει να νιώθει την αίσθηση του μέρους στο δωμάτιό του, επομένως αν έρθει στην Ελλάδα ή στην Αθήνα, θέλει να το αισθανθεί και να το αντιληφθεί κατά τη διαμονή του. Συνεχίζει παραθέτοντας ένα παράδειγμα ότι στην ξενοδοχειακή επιχείρηση που εδράζεται στην Ελλάδα υπάρχουν πολλά έργα τέχνης και διακοσμητικά στοιχεία, τα οποία έχουν πράγματι φιλοτεχνηθεί από Έλληνες καλλιτέχνες. Επομένως, η επιχείρηση επιλέγει να αντλεί πολλά στοιχεία και προϊόντα από την Ελλάδα. Την ίδια στιγμή, όμως, δεν λειτουργεί ως μια stand-alone επιχείρηση και το brand είναι προφανώς πολύ σημαντικό. Το brand έχει πολύ ισχυρή επιρροή και αυτός είναι κι ο λόγος για τον οποίο οι ιδιοκτήτες συνεργάζονται με την εταιρεία Four Seasons. Είναι σίγουρο πως η Four Seasons επιτυγχάνει τον υψηλότερο μέσο συντελεστή, επειδή οι πελάτες νιώθουν σιγουριά και έχουν εμπιστοσύνη στο brand.

8.3 Οδηγοί κόστους, αγοράς, κυβερνητικοί, ανταγωνισμού για την εφαρμογή μιας απόφασης τυποποίησης/ προσαρμογής

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε σε κάποιες αποφάσεις που έχουν παρθεί από την ελληνική επιχείρηση στις οποίες οδήγησαν ορισμένοι λόγοι (Yu, Byun, & Lee, 2014), όπως το κόστος, η αγορά, η κυβέρνηση ή ο ανταγωνισμός.

8.3.1 Τοποθετήσεις Managers

Η HSK Director αναφέρει ως προς το κόστος ότι ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να μην να επιδιώκει να είναι χαρούμενος ο πελάτης, αλλά δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι πρόκειται για μια επιχείρηση και θα πρέπει να έχουμε μια ισορροπία του κάνουμε τον πελάτη χαρούμενο και πού είναι το κόστος μας. Θα πρέπει να ακολουθούνται budgets που θα πρέπει ο εκάστοτε μάνατζερ να είναι πιστός σε αυτά. Θα πρέπει να υπάρχει γνώση για το πόσο κόσμος έρχεται, τι προσφέρεται στον πελάτη και πόσο κοστίζει. Ναι μεν η επιχείρηση είναι πελατοκεντρική, αλλά υπάρχει και μια πλευρά από πίσω που είναι πολύ συγκεκριμένη και οι managers πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί, όσον αφορά το κομμάτι του κόστους. Σύμφωνα με τη HSK Director, γίνεται συνεχής προσπάθεια να γίνει πάντρεμα και των δύο, δηλαδή και του κόστους και τι θέλει ο πελάτης.

Ως παράδειγμα για τον λόγο λήψης απόφασης για τη δημιουργία ενός χώρου αναμονής για τους πελάτες αναφέρει το departure lounge, το οποίο δεν είναι υποχρεωτικό να υπάρχει, είναι κάτι που αποφάσισε η Four Seasons γιατί δε θέλει οι πελάτες της να ταλαιπωρούνται. Θέλει να υπάρχει ένας χώρος ούτως ώστε όταν φεύγουν από το δωμάτιο και πετάνε αργά να υπάρχει ένας χώρος να ξεκουραστούν, όταν έρχονται πολύ νωρίς και το δωμάτιο δεν είναι έτοιμο να πηγαίνουν κάπου να ξεκουράζονται.

Για παράδειγμα, τι παρέχει το departure lounge στους πελάτες? Για παράδειγμα, καφέ. Ο καφές δεν αποτελεί μεγάλο κόστος για μια επιχείρηση. Επίσης σαμπουάν αφρόλουτρα και πετσέτες, για να μπορούν να κάνουν μπάνιο. «Fair enough», όπως

συμπληρώνει η HSK Director. Προσφέρονται κάποιες φορές κάποια αναψυκτικά. Δεν παρέχονται αλκοολούχα ποτά ή φαγητό παραδείγματος χάρη, διότι αυτά είναι ακριβά. Άρα επιλέγουν να μην παρέχουν πράγματα στον πελάτη, αλλά που να μην κοστίζουν. Επίσης, το ξενοδοχείο προσπαθεί να βρει προμηθευτές που να αγοράζει πολλά πράγματα, ώστε να πετυχαίνει χαμηλότερες τιμές. Παραδείγματος χάρη μια εταιρεία θα αναζητήσει έναν άνθρωπο, ο οποίος θα ασχολείται με τα χαρτικά, θα βρει 1 προμηθευτή που θα ασχολείται με όλα τα χαρτικά όλων των επιχειρήσεων, για να μπορεί να παίρνει καλύτερη τιμή. Υπάρχει ένα κοστολόγιο δωματίου, το οποίο δεν μπορεί να υπερβαίνει ένα συγκεκριμένο όριο κόστους. Άρα, αν ένας διευθυντής τμήματος θέλει να δώσει κάτι παραπάνω, κάποια επιπλέον touches, θα πρέπει να ακολουθεί αυτό το συγκεκριμένο budget. Διότι έχει υπολογίσει ότι από το δωμάτιο θα βγάλει τόσο κέρδος, άρα δεν μπορεί το κοστολόγιο συνεχώς να το αλλάζει και να το ανεβάζει. Το πάντρεμα αυτών των δύο δεν είναι καθόλου εύκολο.

Η F&B Director όσον αφορά τους οδηγούς κόστους αναφέρει ότι δεν είναι το μοναδικό κριτήριο για την απόφαση ενός προϊόντος τυποποιημένου ή μη. Πιο συγκεκριμένα, εξηγεί ότι ο τρόπος με τον οποίο θα επιλεγεί ένας προμηθευτής δεν είναι μόνο το κόστος, είναι και η ποιότητα του προϊόντος. Για παράδειγμα αν η επιχείρηση θέλει να βάλει μια σοκολάτα στο mini bar, θα πρέπει να έρθει σε επαφή με πάρα πολλούς προμηθευτές, από τους οποίους θα πάρει τιμές και δείγματα σοκολάτας, τα οποία με τυφλή γευστιγνωσία θα τις δοκιμάσει μια ορισμένη ομάδα του τμήματος και θα βάλει ένα σκορ. Με βάση λοιπόν τη γευστική δοκιμή, την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος, το κόστος, το packaging, την αισθητική και διάφορα άλλα πράγματα γίνεται μετά η διαλογή. Δεν είναι όμως μόνο το κόστος. Θα καταλήξουμε σε αυτό που η σχέση τιμής και ποιότητας είναι ανάλογη με αυτήν που μπορεί να εξυπηρετήσει την επιχείρηση και η ποιότητα είναι αυτή που θέλει να δώσει στον πελάτη. Όσον αφορά τους οδηγούς αγοράς, σκοπός της επιχείρησης είναι να μπορεί να ικανοποιηθεί όλη η αγορά, γι' αυτό υπάρχουν πολλά είδη επιλογών στο μενού (vegan, vegetarian, healthy). Κυβερνητικοί οδηγοί δεν υπάρχουν.

Ο Recreation & Fitness Manager εστιάζει στο κομμάτι της αγοράς αναφέροντας ότι χώρο δημιουργικής απασχόλησης πρέπει να έχουν όλα τα Four Seasons, όπως και η εξεταζόμενη επιχείρηση, γιατί το target group δεν είναι μόνο business clients, είναι και οικογένειες. Βέβαια, μπορεί ένα city resort για παράδειγμα το George V στο Παρίσι μπορεί να μην έχει μεγάλο κέντρο δημιουργικής απασχόλησης ή να συνεργάζεται με κάποια εταιρεία εξωτερική, για να παρέχει την υπηρεσία. Ως προς τους business clients, αναφέρει πως υπάρχει διαθέσιμος χώρος, συγκεκριμένα ένα γυμναστήριο στον Αρίωνα, το οποίο χρησιμοποιείται σαν private training space, το οποίο μπορεί κάποιος να το κάνει book με την ώρα και να μην μπορεί να μπει κάποιος άλλος μέσα. Παρόλ' αυτά οι business clients μπορούν να κλείσουν για γκρουπ από την εταιρεία. Για παράδειγμα, ή να πουν θέλω έναν instructor στις 8 το πρωί να κάνει running όλο το team που έχουμε έρθει για το συνέδριο για 2 ημέρες συνεχόμενες. Αυτή θα είναι η τροποποίηση που θα γίνει, αλλά και πάλι τον μαζικό πελάτη, δηλαδή το γκρουπ που απαρτίζονται πολλά άτομα το βλέπουμε σαν individual, οπότε δε διαφοροποιείται κάτι ιδιαίτερα. Συνολικά, καταλήγει πως θα υπάρξει προσαρμογή στο πλήθος των ατόμων που θα συμμετάσχουν, γιατί μπορεί να είναι VIP και να χρειαστεί να είναι λίγο πιο isolated, αλλά γενικά υπάρχει προσαρμοστικότητα πάνω στις υπηρεσίες.

Σε άλλο κομμάτι της αγοράς γίνεται αναφορά και από την Spa Director. Συγκεκριμένα, ως προς τα άτομα με ειδικές ανάγκες αναφέρει πως υπάρχει χώρος, αλλά παράλληλα ο χώρος του σπα είναι ένας χώρος με πολύ συγκεκριμένες υπηρεσίες. Οπότε είναι συγκεκριμένες οι υπηρεσίες που είναι εφικτό να προσφερθούν σε ανθρώπους, δεν είναι εφικτό να παρασχεθούν υπηρεσίες σε όλους τους ανθρώπους με ειδικές ανάγκες. Δηλαδή έχει τύχει κατά καιρούς να έρθουν στο χώρο άνθρωποι με αναπηρικά αμαξίδια, οι οποίοι μπορούσαν να εξυπηρετηθούν για κάποιο μασάζ, θεραπεία προσώπου, υπάρχει δυνατότητα μέσα στα αποδυτήρια να αλλάξουν, να κάνουν μπάνιο. Υπάρχουν δωμάτια που είναι αρκετά ευρύχωρα και έχουν μέσα τουαλέτα, ντουζιέρα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Αλλά είναι ανά κατηγορίες. Δεν υπάρχει σήμανση για παράδειγμα για κάποιον άνθρωπο που δε βλέπει και θα έρθει με μπαστούνι, δε θα έχει κάτω την ειδική σήμανση.

8.3.2 Τοποθέτηση General Manager

Στην ίδια ερώτηση που τέθηκε στον General Manager για το ποιοι είναι οι οδηγοί κόστους που μπορεί να συμβάλλουν στη λήψη μια απόφασης προσαρμογής ή τυποποίησης του ξενοδοχειακού προϊόντος δόθηκαν και δυο παραδείγματα, αν δηλαδή μπορεί να υπάρχουν κυβερνητικοί περιορισμοί, όπως η απαγόρευση σερβιρίσματος χοιρινού σε κάποιες χώρες ή η πρόβλεψη για κατασκευή ειδικών εγκαταστάσεων για πελάτες που ανήκουν στην κατηγορία των ατόμων με ειδικές ανάγκες.

Ο General Manager απάντησε πως και τα δύο παραδείγματα επιβεβαιώνονται και μπορεί να συμβαίνουν. Η προσέγγιση είναι πολύ πελατοκεντρική. Ο κύριος οδηγός ή παράγοντας για τη λήψη αποφάσεων σύμφωνα με τον ίδιο είναι ο πελάτης. Η επιχείρηση ακολουθεί τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τους περιορισμούς που εκφράζουν, έχουν ή θέτουν αντίστοιχα οι πελάτες. Ο πελάτης βρίσκεται, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Γενικός Διευθυντής, στην κορυφή της πυραμίδας όταν πρόκειται να ληφθούν εκείνες οι αποφάσεις σχετικά με την τυποποίηση ή την προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος ή της υπηρεσίας.

8.4 Λόγοι επίσκεψης της επιχείρησης στην Ελλάδα

Οι μάνατζερς επιπλέον ανέδειξαν μέσω των απαντήσεών τους το σημαντικότερο λόγο που θα επιλέξει κάποιος πελάτης να επισκεφθεί το ξενοδοχείο του ομίλου στην Ελλάδα. Η εταιρεία Four Seasons πριν 3 χρόνια για πρώτη φορά διείσδυσε στην ελληνική αγορά με την εξαγορά της ξενοδοχειακής επιχείρησης του Αστέρα Βουλιαγμένης δίνοντάς της την ονομασία Four Seasons Astir Palace. Η ερώτηση που τίθεται αν ο σημαντικότερος λόγος για την επίσκεψη αυτής της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η ελληνική κουλτούρα (κουζίνα, φιλοξενία, πολιτισμός) ή για την προσέλκυση των τουριστών λόγος επίσκεψης της επιχείρησης αποτελεί η γνώση πως το επίπεδο υπηρεσιών και τα προσφερόμενα προϊόντα του ομίλου πληρούν υψηλό επίπεδο ποιότητας και είναι οικεία προς τον επισκέπτη, άρα νιώθει ασφάλεια και σιγουριά να την επισκεφθεί.

8.4.1 Τοποθετήσεις Managers

Η HSK Director αναφέρει ως πιο σημαντικό λόγο για την επίσκεψη την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Δηλαδή υποστηρίζει ότι οι πελάτες θα πάρουν κάποια στοιχεία του πολιτισμού και της κουλτούρας, αλλά κάποια λίγα στοιχεία σε κάθε ξενοδοχείο της Four Seasons. Αυτό που πρεσβεύει η Four Seasons είναι η πολυτέλεια και το personalised service. Δεν πρεσβεύει πολύ την κουλτούρα της κάθε χώρας. Σίγουρα θα πρέπει να καλωσοριστεί ο πελάτης όλων των επιχειρήσεων της Four Seasons με τη φράση «Γεια σας, καλώς ήρθατε», το οποίο είναι standard της Four Seasons, αλλά η HSK Director υποθέτει ότι ένας βόρειος υπάλληλος θα το πει στον πελάτη με μικρότερο χαμόγελο, ένας πιο νοτιο- Ευρωπαίος υπάλληλος θα το πει με μεγαλύτερο χαμόγελο, για παράδειγμα ένας Έλληνας ή ένας Ιταλός. Έτσι, ταυτόχρονα, βλέπουν και την ελληνική κουλτούρα. Στο γενικό πλαίσιο, η HSK Director ότι η Four Seasons δεν πρεσβεύει τις κουλτούρες της κάθε χώρας. Πρεσβεύει τη Four Seasons, πρεσβεύει το brand.

Διευκρινίζει πάνω σε αυτό ότι στο Four Seasons Astir Palace υπάρχει το Mercato που είναι ιταλικό εστιατόριο. Υπάρχει ο Helios που είναι μεξικανικής επιρροής. Υπάρχει το Pelagos που είναι ευρωπαϊκή κουζίνα. Μόνο στην Taverna37 υπάρχει ελληνικό στοιχείο. Οπότε και από αυτό προκύπτει ότι πρεσβεύει το brand κι όχι τις κουλτούρες.

Η F&B Director θεωρεί πως η ελληνική κουλτούρα φυσικά αποτελεί σημαντικό λόγο για την προσέλκυση των ξένων τουριστών. Παράλληλα, η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών είναι ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της Four Seasons που σε καθημερινή βάση προσπαθούμε να το πετύχουμε, αυτός είναι ο στόχος. Στο ερώτημα ποιος εκ των δύο είναι σημαντικότερος λόγος απαντά πως θεωρεί ότι είναι ο συνδυασμός. Η ελληνική κουλτούρα έχει να κάνει κυρίως με τη συμπεριφορά, θα έρθουν, γιατί θα λάβουν ένα ζεστό σέρβις με την ελληνική κουλτούρα και όλα αυτά που συμπεριλαμβάνονται. Όμως, η ποιότητα της Four Seasons είναι ο λόγος που θα ξεκινήσει ο εν δυνάμει πελάτης να σκέφτεται να πάμε να γιορτάσουμε ή να πιούμε έναν καφέ στο Four Seasons. Πιστεύω ότι ξεκινάει με το brand και μετά πάει στην κουλτούρα, δηλαδή δε θα πει κάποιος θέλω να δω την ελληνική κουλτούρα, γι' αυτό θα πάω στο Four Seasons, ενώ αν πει θέλω να πάω Four Seasons, θα δει και την ελληνική κουλτούρα.

Ο Recreation & Fitness Manager θεωρεί πως είναι συνδυασμός των 2 λόγων, γιατί στη Four Seasons σαν εταιρεία ξέρει πως θα βρει standard υπηρεσία και δε θα έχει κάποιο θέμα. Οπότε αυτό που μετά θα κερδίσει τον πελάτη είναι το destination, γιατί η επιχείρηση έχει να ανταγωνιστεί με χώρα επιλογής να είναι η Ελλάδα σε σχέση με την Ισπανία, να είναι η Αθήνα σε σχέση με τη Σαντορίνη και τη Μύκονο και να είναι και το Four Seasons σε σχέση με το Grande Bretagne. Οπότε το μονοπάτι που θα ταξιδέψει κάποιος, για να έρθει στην επιχείρηση Astir Palace θα περάσει από πολλά κύματα. Οπότε θεωρώ πως έχοντας ένα brand της Four Seasons που εγγυάται ότι η διαμονή θα είναι αψεγάδιαστη και τα standards της υπηρεσίας θα είναι πολύ υψηλά, μετά ο πελάτης αποφασίζει και λέει ok τι θα ήθελα να δω. Θα ήθελα να δω το Greek element. Από τη στιγμή που το συνδυάζει το Greek element και υπάρχει και Four Seasons νομίζω ότι είναι μονόδρομος γι' αυτόν τον επισκέπτη. Οπότε κατά τον R&F Manager «να μεν θα επιλέξει τον προορισμό, γιατί θα τον κερδίσουν οι κουζίνες, η φιλοξενία και ο

πολιτισμός, αλλά θα επιλέξει και το Four Seasons να νιώσει αυτήν τη σιγουριά. Είναι 50-50».

Και συνεχίζει επεξηγώντας ότι η ελληνική κουλτούρα δε θα τραβήξει κάποιον να έρθει στο Four Seasons. Η ελληνική κουλτούρα θα τραβήξει κάποιον να έρθει στην Ελλάδα. Το να μείνει είναι το Four Seasons. Δηλαδή αν δεν υπήρχε το Four Seasons μπορεί κάποιος ταξιδιώτης να μην ερχόταν, γιατί θα πει «πού να πάω στην Ελλάδα τώρα δεν ξέρω εκεί τι γίνεται». Ενώ το ότι υπάρχει Four Seasons και είναι και στην Ελλάδα κάνει ένα ωραίο ματσάρισμα.

Η άποψη της Spa Director ταυτίζεται με την τελική απάντηση παραπάνω, ότι δηλαδή ο πιο σημαντικός λόγος με βάση την εμπειρία που έχει αποκομίσει είναι ο συνδυασμός υψηλής υπηρεσίας που προσφέρει η Four Seasons με το τοπικό άρωμα της κάθε χώρας.

8.4.2 Τοποθέτηση General Manager

Ο General Manager πως ο λόγος επίσκεψης εξαρτάται από τις φορές επίσκεψης ενός πελάτη. Ειδικότερα, οι πελάτες που επισκέπτονται για πρώτη φορά την επιχείρηση (*first-time guests*) αναζητούν το brand, τον εφησυχασμό που προσδίδει αυτό για μια επιχείρηση, την οποία δεν έχουν επισκεφθεί, την οποία ίσως πληροφορήθηκαν από φίλους τους και την οποία στην ουσία επιλέγουν λόγω του **word-of-mouth**. Σε αυτό το σημείο εντοπίζεται και η ισχυρή επιρροή του brand. Οι επαναλαμβανόμενοι επισκέπτες (*repeat customers*) επιλέγουν ξανά την επιχείρηση, γιατί την έχουν επισκεφθεί στο παρελθόν, απήλασαν τη διαμονή τους και προσδοκούν την συνέπεια της προγενέστερης εξυπηρέτησης. Κατά συνέπεια, οι επαναλαμβανόμενοι επισκέπτες θα επιστρέψουν (*return guests*), γιατί απήλασαν το δωμάτιο, το φαγητό και γενικά την εμπειρία του να βρίσκονται σε αυτήν, ενώ το brand αφορά εκείνους (*first timers- «πρωτάρηδες»*) που την επισκέπτονται για πρώτη φορά.

8.5 Βαθμός τυποποίησης- προσαρμογής προϊόντων/ υπηρεσιών

8.5.1 Τοποθετήσεις Managers

Οι μανάτζερς κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερώτημα σε τι βαθμό παρατηρείται να βρίσκεται η τυποποίηση και σε τι βαθμό η προσαρμογή στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, στην οποία απασχολείστε. Η Housekeeping Director βαθμολόγησε την τυποποίηση με 10 στα 10 και σχολίασε πως η εταιρεία κάνει αγώνα, για να τυποποιήσει το brand, ενώ στην προσαρμογή έδωσε βαθμό 5 στα 10 και ανέφερε πως, ενώ υπάρχουν περιθώρια προσαρμογής, δεν είναι αυτό το ζητούμενο. Με τη σειρά της, η F&B Manager βαθμολόγησε επί τοις εκατό- στην τυποποίηση απέδωσε το 40% και την προσαρμογή το 60% της συνολικής βαθμολογίας. Επί της βαθμολογίας της, σχολίασε πως αν πρέπει να βαθμολογήσει την κάθε μεταβλητή με βαθμολογία από 0 έως 10 συμπλήρωσε πως «στην τυποποίηση διατηρούμε όλα τα στάνταρντ, άρα είναι 10 και στην προσαρμογή έχουμε μεγάλη δυνατότητα προσαρμογής γύρω στο 8». Ο Recreation & Fitness

Manager βαθμολόγησε και τις δύο μεταβλητές με 9 και σχολίασε πως «η εταιρεία έχει πολλά standards, είναι πολύ τυποποιημένη σε αυτό το κομμάτι. Υπάρχει και flexibility να αλλάξεις πράγματα, οπότε θα θεωρούσα εγώ ότι είναι στο 9 και τα δύο, δηλαδή να μην είναι τυποποιημένη, αλλά υπάρχει flexibility και το προσαρμόσεις στην ανάγκη. Για παράδειγμα, κλειστό να είναι το γυμναστήριο, αν κάποιος ζητήσει να έχει γυμναστήριο θα το ανοίξουμε. Πχ έχεις flexibility να διαλέξεις από τις εταιρείες που προτείνει η εταιρεία Four Seasons με ποια θα συνεργαστείς». Εν συνεχεία, η Spa manager έβαλε βαθμό 10 και στις δύο μεταβλητές συμπληρώνοντας πως αναφορικά την προσαρμογή η βαθμολογία είναι 10 σε όσους τομείς είναι εφικτό να ληφθούν και να εφαρμοστούν αποφάσεις προσαρμογής. Επεξηγηματικά ανέφερε:

«Δεν μπορώ να απαντήσω συνολικά γιατί είναι διαφορετικοί οι τομείς που πρέπει να ακολουθούνται τα standards και διαφορετικοί οι τομείς που μπορεί να γίνει προσαρμογή αναφορικά με το spa. Τι εννοώ; Όλα αυτά που ανέφερα πριν για τα standards που θα έρθει να ελέγξει κάποιος ελεγκτής, αυτά έχουν να κάνουν με τα standards της Four Seasons σε όλα τα spa παγκοσμίως. Κι αυτά είναι υποχρεωμένη η επιχείρηση και το τμήμα να τα τηρεί. Όμως, σε αυτό δεν περιλαμβάνεται, αν για παράδειγμα τα προϊόντα στο μασάζ είναι ελληνικά που εκεί πέρα υπάρχει προσαρμογή. Οπότε δεν μπορώ να πω ότι είναι 5 αυτό και 5 εκείνο.

Δε χρειάζεται σε όλα τα προϊόντα να πάρει έγκριση σε όλα τα προϊόντα. Κυρίως στο αρχιτεκτονικό».

8.5.2 Τοποθέτηση General Manager

Στο τέλος πλέον όλων των συνεντεύξεων τέθηκε και το ερώτημα στον Γενικό Διευθυντή αν θεωρεί πως η τυποποίηση διαδραματίζει καίριο ρόλο για τη λειτουργία μιας πολυεθνικής εταιρείας. Εκείνος με τη σειρά του απάντησε πως πράγματι είναι κρίσιμος ο ρόλος της τυποποίησης, καθώς φυσικά απλοποιεί τη διαδικασία, εξασφαλίζει τη συνέπεια και για ένα brand, όπως η Four Seasons, η συνέπεια είναι πολύ σημαντική. Έτσι, είναι σημαντικό ειδικά στο επίπεδο αυτό της εξέλιξης στο κομμάτι παροχής προϊόντων και υπηρεσιών πολυτέλειας. Για άλλες εταιρείες που δεν ανήκουν σε αυτό το κομμάτι της αγοράς «πολυτελείας» η τυποποίηση γίνεται για λόγους εξοικονόμησης κόστους, είναι μια πρακτική εξοικονόμησης δαπανών που συνιστά και τον κύριο οδηγό για την τυποποίηση του δικού τους ξενοδοχειακού προϊόντος. Η τυποποίηση στη Four Seasons γίνεται για λόγους συνέπειας, εξοικείωσης με το προϊόν, για την καθησύχηση των επισκεπτών ότι «Μένεις σε ένα Four Seasons». Η βαθμολογία του τοποθετήθηκε επί τοις εκατό. Πιο συγκεκριμένα:

Standardisation Rate	40%
Customisation Rate	60%

9. Συμπεράσματα- Προτάσεις

Σύμφωνα με την έρευνα που προηγήθηκε τα συμπεράσματα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρία μέρη σύμφωνα και με τα παραπάνω κεφάλαια. Ειδικότερα:

A. Ως προς το πέμπτο κεφάλαιο που αφορά το κατά πόσο υπάρχει ελευθερία στη λήψη και εφαρμογή αποφάσεων τυποποίησης ή προσαρμογής για τη διαμόρφωση του ξενοδοχειακού προϊόντος, εκεί διαπιστώνουμε πως η ευελιξία αυτή εξαρτάται από τη «φύση» του τμήματος (δηλαδή ο βαθμός επαφής με τον πελάτη και η δυνατότητα προσαρμογής), την κατηγορία των προϊόντων/ υπηρεσιών (βιομηχανικά ή άμεσης χρήσης/ κατανάλωσης) και σε ποιο στοιχείο αυτών αναφερόμαστε (συσκευασία ή λειτουργία). Πιο συγκεκριμένα, ο σχεδιασμός και η διαρρύθμιση του ξενοδοχειακού προϊόντος, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις που δόθηκαν, δε βρίσκεται στην ευχέρεια των managers της επιχείρησης και ειδικά στο pre- opening, καθώς αυτά πραγματοποιήθηκαν από ομάδα αρχιτεκτόνων και interior designers που αποτελούν συνεργάτες που έχει επιλέξει να έχει η εταιρεία Four Seasons και κατέχουν το know-how. Οι μάνατζερς θα πρέπει να διατηρούν το concept του προϊόντος ως προς τον σχεδιασμό και μπορούν να επέμβουν μόνο αν η προσαρμογή που προτείνουν είναι μικρή, δεν επηρεάζει το concept του προϊόντος και υπάρχει λόγος, για να υλοποιηθεί. Στη διαρρύθμιση ακόμα είναι δυνατό να επέμβουν για λόγους λειτουργικούς ιδίως και όχι αισθητικούς, καθώς στο κομμάτι της αισθητικής δεν έχουν λόγο.

Υπάρχουν και ορισμένες τυποποιημένες υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες της εταιρείας, όπως κάποιες από αυτές είναι η φροντίδα των δωματίων (υπηρεσία housekeeping) και η υπηρεσία του πλυντηρίου (υπηρεσία laundry). Με λίγα λόγια, η υπηρεσία φροντίδας των δωματίων που παρέχεται από το τμήμα του housekeeping και περιλαμβάνει όχι μόνο τον καθαρισμό του, αλλά και την τακτοποίησή του και τη συμπλήρωση κάποιων amenities, πραγματοποιείται με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις επιχειρήσεις της Four Seasons. Στη διαδικασία εκτέλεσης της υπηρεσίας μάλιστα ο πελάτης στην πλειοψηφία των φορών παροχής της εν λόγω υπηρεσίας δεν είναι παρών. Παρόλα αυτά, αυτή θα πρέπει να παρασχεθεί με τον τρόπο τον οποίο έχει υποδείξει η μητέρα εταιρεία. Επίσης, αναφορικά με την παροχή της υπηρεσίας laundry, την οποία ζητά ο πελάτης, αν θέλει να του παρασχεθεί, επίσης δε συμμετέχει στη διαδικασία εκτέλεσής της. Όμως, αποτελεί απαίτηση της μητέρας εταιρείας τη διαδικασία για το πλύσιμο των ρούχων των πελατών να επιμελείται το προσωπικό της κάθε επιχείρησης, η οποία θα φέρει την ευθύνη για την παράδοση των ειδών ένδυσης και υπόδησης στην κατάσταση που ζήτησε ο πελάτης να βρίσκονται (πλυμένα ή στεγνά ή σιδερωμένα ή όλα). Σε αυτές, λοιπόν, τις υπηρεσίες δεν υπάρχει εμπλοκή του πελάτη, ο οποίος απολαμβάνει το τελικό αποτέλεσμα (το καθαρό δωμάτιο ή τα πλυμένα και σιδερωμένα ρούχα). Στην υπηρεσία προσφοράς εδεσμάτων που παρέχεται μετά το τέλος μιας θεραπείας σπα παρατηρείται εμπλοκή του πελάτη στη συγκεκριμένη τυποποιημένη υπηρεσία.

Επιπλέον, υπάρχουν ορισμένες τυποποιημένες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται από όλες τις επιχειρήσεις της Four Seasons για την παράδοση του ξενοδοχειακού προϊόντος, όπως τα steps of service, το καλωσόρισμα του πελάτη, ο χρόνος παράδοσης των πιάτων στο τραπέζι, η προσέγγιση του πελάτη στους

γυμναστηριακούς χώρους και τους χώρους δημιουργικής απασχόλησης και η διαδικασία του check-in στο χώρο υποδοχής του spa. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το τμήμα R&F κατά την παροχή της υπηρεσίας, ο πελάτης έρχεται σε επαφή με το προσωπικό, το οποίο θα πρέπει να τον προσεγγίσει, για να μάθει τις ιδιαίτερες ανάγκες του και να του παρέχει βοήθεια για την άθλησή του, αν τη χρειάζεται.

Ως προς τον βαθμό ελευθεριών για την αλλαγή ή την προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος και ό,τι αυτό περιλαμβάνει, αυτός είναι τέτοιος ούτως ώστε να μην αλλάζει το concept πάνω στο οποίο έχει στηθεί σύμφωνα με ό,τι έχει ορίσει το brand, η εταιρεία Four Seasons. Παρόλα αυτά, παρατηρούμε κάποιες μικρές παρεμβάσεις που μπορούν να γίνουν απ' όλα τα τμήματα. Στο housekeeping για παράδειγμα σε ό,τι αφορά τα amenities βλέπουμε ότι έχει προστεθεί ένα ελληνικό touch που είναι το σφουγγάρι σώματος, το οποίο δεν επηρεάζει το σύνολο του ξενοδοχειακού προϊόντος, όπως αυτό παρουσιάζεται και παραδίδεται στον πελάτη. Επίσης, ελληνικά στοιχεία υπάρχουν και στα amenities που προσφέρονται από το IRD (In-Room Dining- room service), που μεταξύ των άλλων προϊόντων μπορεί ο πελάτης να βρει ελληνικό ούζο ή κάποιο ελληνικό έδεσμα. Επιπλέον, τα μαχαιροπίρουνα στο τμήμα του F&B έχουν αλλαχτεί και προσαρμοστεί για πρακτικούς λόγους, επειδή δεν ήταν λειτουργικά. Συνεχίζοντας μέσα στα δωμάτια υπάρχει για παράδειγμα το standard ότι η τηλεόραση δεν μπορεί να είναι κάτω των 55 ιντσών, αλλά η επιχείρηση έχει την ελευθερία να επιλέξει όποιο μέγεθος επιθυμεί έως τις 65 ίντσες αναλόγως και την κατασκευή του δωματίου. Όσον αφορά τα προϊόντα που προσφέρονται στο mini bar, αυτό πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένα είδη προϊόντων, όπως αλκοόλ και ξηρούς καρπούς, αλλά τη μάρκα έχει την ευχέρεια να την επιλέξει ο υπεύθυνος γι' αυτά μάνατζερ. Επίσης, στο τμήμα του R&F έχουν χρησιμοποιηθεί καμπάνες (ειδικοί χώροι με σκέπαστρο στους εξωτερικούς χώρους του ξενοδοχείου κοντά σε πισίνα ή θάλασσα που μοιάζουν με καμπάνες) για την παροχή outdoor αθλητικών δραστηριοτήτων προσαρμόζοντας έτσι την ξενοδοχειακή υπηρεσία/ προϊόν στις ανάγκες του πελάτη, επειδή παρουσιάστηκε η ανάγκη (ίσως λόγω COVID για λόγους προστασίας, αλλά και δυνατότητας εξυπηρέτησης επιπλέον πελατών μιας και το γυμναστήριο πλέον δεν μπορούσε να υποδεχτεί μεγάλο αριθμό ατόμων λόγω των περιορισμών που είχαν τεθεί εξαιτίας της πανδημίας και λειτουργούσε με SLOTS) για τη δημιουργία επιπλέον χώρου. Τέλος, σχετικά με το τμήμα του spa έχουν γίνει κάποιες προσθήκες στο χώρο του spa έπειτα από έγκριση της εταιρείας, επομένως έχει δοθεί μια τέτοια ελευθερία και αυτή αφορούσε την τοποθέτηση ραφιών με σκοπό την μεταπώληση προϊόντων, μιας και είχε παρουσιαστεί ανάγκη στην αγορά.

Τέλος, όσον αφορά τη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων και των υπηρεσιών εκεί παρατηρούμε τα εξής:

Στο τμήμα του R&F το πρόγραμμα δραστηριοτήτων προσαρμόζεται στο εκάστοτε property και βάσει των αναγκών. Οπότε κάθε resort βάσει του set up του, πού βρίσκεται κι όλα αυτά υπάρχει μία πληθώρα δραστηριοτήτων που μπορεί να προσφέρει χωρίς αυτές να είναι υποχρεωτικές από τη Four Seasons ότι **μίνιμουμ** πρέπει να έχεις κάποια πράγματα, αλλά θες να είσαι όσο πιο ανταγωνιστικός σε σχέση όχι μόνο με τη Four Seasons, αλλά με τα υπόλοιπα resorts του ίδιου level.

Στο τμήμα του σπα στη διαμόρφωση των υπηρεσιών σπα υπάρχουν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές, αλλά από εκεί και πέρα υπάρχει ελευθερία σε αυτό το κομμάτι. Οπότε ο director κάθε σπα μπορεί να δημιουργήσει ό,τι κρίνει ότι είναι καλύτερο για το σπα, για τις υπηρεσίες, για το χρόνο. Όπως αναφέρει η διευθύντρια του σπα «**Όλα προσαρμόζονται**», υπάρχουν κάποια πράγματα που λέει η εταιρεία και μπορούν να διευκολύνουν τη λειτουργία του τμήματος, αλλά αν θεωρεί ο director ότι δεν ταιριάζουν με το δικό του σπα δεν τα ακολουθεί.

Επομένως, καταλήγουμε ότι υπάρχουν ελευθερίες για την προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος και των υπηρεσιών στο βαθμό που αυτή δεν επηρεάζει το concept και ταυτόχρονα έχει κάποιο συγκεκριμένο λόγο που πραγματοποιείται.

Όσον αφορά τους παγκόσμιους κανόνες, από τις απαντήσεις των διευθυντών της επιχείρησης καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι παγκόσμιοι κανόνες εφαρμόζονται ιδίως στο κομμάτι της υγιεινής είτε πρόκειται για έναν υπάρχοντα a priori κανόνα, όπως ο HACCP είτε θεσπίζονται κανόνες λόγω της δημιουργία μιας νέας και απρόσμενης πραγματικότητας, όπως αυτήν την πανδημία COVID-19. Από εκεί και πέρα άλλοι παγκόσμιοι κανόνες δεν υπάρχουν και δεν ακολουθούνται, εκτός από αυτούς που έχουν διαμορφωθεί από την εταιρεία, όπως αυτός του καθορισμού υψηλού και χαμηλού επιπέδου θερμοκρασίας στους χώρους, υιοθέτηση της εταιρικής κουλτούρας προς την πράσινη ανάπτυξη ή ακόμα και τον καθορισμό της μουσικής σε διάφορους χώρους των ξενοδοχείων, όπως αυτόν του σπα.

Στη συνέχεια της ανάλυσης των συμπερασμάτων του πέμπτου κεφαλαίου, αυτή αφορά την επιλογή υλικών. Στο τμήμα του housekeeping η επιλογή της πλειοψηφίας των υλικών που χρησιμοποιούνται για τη σύνθεση του τελικού ξενοδοχειακού προϊόντος που παρέχεται στον πελάτη γίνεται κατά κύριο λόγο από την εταιρεία. Προϊόντα, λοιπόν, όπως το στρώμα, οι πετσέτες, οι καναπέδες, τα τραπέζια, τα χαλιά ανήκουν στην πλήρη αρμοδιότητα της εταιρείας που έχει το know-how. Παρόλ' αυτά, όπως είχε αναφερθεί πιο πάνω αν επέλεγε το εν λόγω τμήμα να τοποθετήσει κάποια διακοσμητικά στοιχεία, όπως κάποιο κεραμικό αντικείμενο, θα μπορούσε να το κάνει, μιας και δε θα επηρέαζε παρά μόνο σε ελάχιστο βαθμό την αισθητική του δωματίου. Στο F&B από την άλλη μέσα από την απάντηση της αρμόδιας διευθύντριας συμπεραίνουμε ότι υπάρχει μεγάλη ευχέρεια στην επιλογή υλικών είτε τα υλικά αυτά αφορούν στις πρώτες ύλες που συνθέτουν το τελικό προϊόν που παραδίδεται στον πελάτη (για παράδειγμα λαχανικά) είτε αυτά αφορούν ξενοδοχειακό εξοπλισμό, όπως τα μαχαιροπίρουνα, τραπεζομάντηλα και χειροπετσέτες. Αυτό που σίγουρα λαμβάνεται υπόψη είναι η υψηλή ποιότητα που πρέπει να διαθέτουν τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν. Στο τμήμα του R&F, ενώ στο αρχικό set-up του ξενοδοχείου δεν είχε λόγο ο αρμόδιος μάνατζερ στην επιλογή των υλικών που θα χρησιμοποιήσει για την παροχή των υπηρεσιών που έχει αναλάβει, φαίνεται πως σε ενδεχόμενη νέα υπηρεσία που μπορεί να δημιουργήσει μπορεί εκείνος να επιλέξει μεταξύ ομοειδών προϊόντων τι θα προμηθευτεί. Βέβαια, οι προμηθευτές για τον αθλητικό εξοπλισμό ορίζονται από την μητέρα εταιρεία, επομένως θα πρέπει να κινηθεί μέσα σε αυτές τις διαθέσιμες επιλογές που του δίνει ο όμιλος.

Συνολικά, φαίνεται να υπάρχει σε μεγαλύτερο βαθμό ελευθερία στην επιλογή των υλικών σε ορισμένα τμήματα, όπως αυτά του F&B και του R&F, σε αντίθεση με το

housekeeping, όπου είναι συγκεκριμένες οι προδιαγραφές των περισσότερων υλικών που χρησιμοποιούνται και τα οποία παράγονται από συγκεκριμένους εταιρικούς προμηθευτές.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των μάνατζερς που συγκεντρώθηκαν για τις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις δεν υπάρχει κάποιο standard όσον αφορά τις εγκαταστάσεις των ξενοδοχείων της Four Seasons, ιδιαίτερα ως προς το μέγεθός τους ούτε ως προς τη διαμόρφωσή τους. Μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα πως οι χώροι είναι απαραίτητο να διαμορφώνονται με βάση τη δυναμικότητα του ξενοδοχείου, δηλαδή πόσους πελάτες μπορεί να φιλοξενήσει. Επομένως, αντιστοίχως να υπάρχει και η δυνατότητα από τους εκάστοτε χώρους άθλησης, χαλάρωσης και άλλους να ικανοποιήσουν τους επισκέπτες της επιχείρησης. Αναφορικά βέβαια με τα δωμάτια, αυτά η εταιρεία επιθυμεί να διαθέτει ευρύχωρα δωμάτια, τα οποία θα μπορούσαμε να πούμε ότι συνδυάζονται με την άνεση και την πολυτέλεια που θέλει να προσφέρει ο όμιλος στους πελάτες της. Όπως αναφέρει και η HSK Director, τα έπιπλα και ό,τι άλλο πρέπει να τοποθετηθεί στο δωμάτιο δε θα μπορούσαν εξάλλου να χωρέσουν σε ένα μικρότερο δωμάτιο. Τέλος, το μέγεθος των ξενοδοχείων ενώ στην αρχή ήταν επιλογή της εταιρείας να είναι μεσαίου μεγέθους για να μπορούν να παρέχονται πιο προσωποποιημένες υπηρεσίες, στη συνέχεια δεν ήταν απαραίτητη προϋπόθεση για την ίδρυση μιας ξενοδοχειακής μονάδας/ επιχείρησης που θα άνηκε στον όμιλο της Four Seasons.

Σχετικά με τις παρεχόμενες ανέσεις της επιχείρησης, τα επονομαζόμενα «amenities», όπως φαίνεται και στις απαντήσεις που ελήφθησαν, αυτά παρέχονται στους πελάτες σε κάποια μίνιμουμ ποσότητα, αλλά αν ο πελάτης ζητήσει αυξημένο αριθμό αυτών, θα πρέπει να του διατεθεί. Amenities νοούνται οι έξτρα ανέσεις που μπορεί να προσφέρονται για την ολοκλήρωση του ξενοδοχειακού προϊόντος ή την υπηρεσία που θα λάβει ο πελάτης προκειμένου να ενισχύσουν την εμπειρία του. Στη συγκεκριμένη μελέτη εξετάζονται τα amenities εκείνα που αποτελούν standards του ομίλου. Τα περισσότερα amenities τα παρέχει το τμήμα του housekeeping και πρέπει να έχουν συγκεκριμένη **μίνιμουμ** ποσότητα και μορφή, όπως και σε όλες τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της εταιρείας. Βέβαια, στην περίπτωση που κάποιος πελάτης ζητήσει μεγαλύτερη ποσότητα από κάποιο amenity, η επιχείρηση θα ικανοποιήσει το αίτημά του. Στο τμήμα του F&B δε διαφαίνεται μέσα από την απάντηση της F&B Director να υπάρχει κάποιο στάνταρντ σε συνδυασμό με προηγούμενες απαντήσεις πως δεν είναι υποχρεωτικό να υπάρχει τραπεζομάντηλο ή χειροπετσέτες συγκεκριμένες ή κάτι που να ορίζεται από την εταιρεία. Ενδεχομένως, ως μια ευκολία που δημιουργείται μέσα από την παροχή του προϊόντος θα μπορούσε να νοηθεί η ύπαρξη επιλογών vegan, vegetarian, healthy στο μενού που μπορούν να καλύψουν ένα μεγάλο φάσμα καταναλωτών, όπως επίσης άλλη μια ευκολία είναι η αναγραφή των αλλεργιογόνων στα μενού. Κάποιο όμως συγκεκριμένο amenity δεν παρατηρείται να προσφέρεται ως standard. Στο R&F τμήμα τα amenities που προσφέρονται κατά κύριο λόγο είναι οι πετσέτες και τα νερά, ενώ στο τμήμα του spa ο κάθε πελάτης έχει ένα ατομικό locker μέσα στο οποίο βρίσκονται όλα τα παρεχόμενα amenities και στο τέλος της θεραπείας του απολαμβάνει μιας ιδιαίτερης μεταχείρισης μέσω της προσφοράς ενός ροφήματος και ενός εδέσματος.

Αναφορικά με τη μυστική επιθεώρηση, η οποία γίνεται 2 φορές τον χρόνο στην κάθε επιχείρηση του ομίλου με σκοπό της διασφάλισης του επιπέδου ποιότητας παροχής του ξενοδοχειακού προϊόντος και την τήρηση των προτύπων της εταιρείας, φαίνεται να λαμβάνει υπόψη όλα όσα περιλαμβάνει το ξενοδοχειακό προϊόν και την παροχή αυτού. Σε κάποια τμήματα ο έλεγχος πιο πολύ είναι επικεντρωμένος στα απτά στοιχεία του προϊόντος και σε άλλα τμήματα σε άυλα στοιχεία, όπως η εξυπηρέτηση. Στον έλεγχο που γίνεται στα δωμάτια, τους χώρους R&F και στο spa η τήρηση όλων των **μίνιμουμ amenities** που πρέπει να περιλαμβάνονται συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση. Επίσης, η καθαριότητα του δωματίου πριν και κατά τη διάρκεια διαμονής του μυστικού επισκέπτη, αλλά και η τακτοποίηση των προσωπικών του αντικειμένων κατά τη διάρκεια της παραμονής τους είναι παράγοντες που θα ληφθεί υπόψη στην παροχή του ξενοδοχειακού προϊόντος. Όσον αφορά το τμήμα του F&B, να μεν μεγάλη σημασία έχει η καθαριότητα του περιβάλλοντος, των πιάτων και τα υλικά να είναι ίδια (όπως οι πορσελάνες των πιάτων), αλλά τα πιο σημαντικά στοιχεία που εξετάζονται είναι το σέρβις και η ποιότητα του φαγητού. Βέβαια, το κομμάτι της επικοινωνίας βαθμολογείται από τον μυστικό επισκέπτη και στα τμήματα του R&F και του spa.

Καταληκτικά των συμπερασμάτων του πέμπτου κεφαλαίου, ως προς την πιθανή έγκριση για προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε κάποιο τμήμα συμπεραίνουμε ότι αναλόγως το μέγεθος της αλλαγής και κατά πόσο αυτή μπορεί να επηρεάσει το concept που έχει διαμορφώσει η Four Seasons για την επιχείρηση, μπορεί να απαιτείται ή όχι. Όσο πιο μεγάλη είναι η αλλαγή τόσο πιο απαραίτητη κρίνεται η έγκριση. Αν η προσαρμογή που επιλέγει κάποιος μάνατζερ να κάνει είναι μικρή, τότε μπορεί να ετοιμάσει την πρότασή του και να εισηγηθεί στον Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης στην οποία απασχολείται. Στην περίπτωση που πρόκειται η προσαρμογή αυτή να επηρεάζει ή να προσθέτει κάποια λειτουργία στο ξενοδοχειακό προϊόν, τότε είναι πιθανό να χρειαστεί η έγκριση από την ίδια την εταιρεία Four Seasons. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι, όπως συνάγεται και από τη θεωρία, το high management της κάθε επιχείρησης καθορίζεται από τη μητέρα εταιρεία και τα άτομα που επιλέγονται έχουν εκπαιδευτεί και γνωρίζουν τη γραμμή που θέλει να ακολουθήσει η εταιρεία. Επομένως, εμμέσως μπορούμε να συμπεράνουμε πως η έγκριση μιας απόφασης/ πρότασης προσαρμογής του Γενικό Διευθυντή δεν αποκλίνει από τη γραμμή της εταιρείας, καθώς αυτός αποτελεί τον εκπρόσωπο της μητέρας εταιρείας.

B. Ως προς τον ρόλο των προμηθευτών στην τυποποίηση/ προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος που αναλύεται στο έκτο κεφάλαιο διαπιστώνεται πως η συμβολή των προμηθευτών στη διαμόρφωση του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι καθοριστική, καθώς αναλόγως, αν η συνεργασία προκύπτει μεταξύ αυτών και της επιχείρησης ή μεταξύ αυτών και της εταιρείας μπορεί το προϊόν να είναι τυποποιημένο ή προσαρμοσμένο. Παρατηρείται ότι στην επιχείρηση για την οποία διενεργείται η μελέτη, υπάρχουν προϊόντα τα οποία προέρχονται από έναν και μοναδικό εταιρικό προμηθευτή, άλλα τα οποία αγοράζονται από ένα συγκεκριμένο πλήθος εταιρικών προμηθευτών και άλλα των οποίων τους προμηθευτές μπορεί να επιλέξει ελεύθερα η επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, η Four Seasons για τα λινά, τις πετσέτες και για ορισμένα άλλα amenities συνεργάζεται με έναν προμηθευτή σε εργοστάσιο μαζικής

παραγωγής στη Νότια Αμερική και τα προϊόντα αυτά προμηθεύονται σε όλες ανεξαιρέτως τις επιχειρήσεις της εταιρείας με την ίδια ακριβώς μορφή και παρασκευασμένα από τα ίδια υλικά με αποτέλεσμα να είναι **πλήρως τυποποιημένα**. Συμβαίνει, επίσης, η Four Seasons να προτείνει συγκεκριμένους προμηθευτές, από τους οποίους ο αρμόδιος μάνατζερ πρέπει να επιλέξει έναν ή περισσότερους, αν επιθυμεί να προχωρήσει σε αγορά κάποιου προϊόντος, όπως συμβαίνει στο τμήμα του R&F, όπου για την αγορά αθλητικού εξοπλισμού ο R&F Manager δεν μπορεί να επιλέξει κάποιον άλλον πέραν ενός ή περισσότερων εκ των 5 επιλογών που του δίνονται από τη Four Seasons. Αυτά τα προϊόντα θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως **μερικώς τυποποιημένα**. Όμως, σε προϊόντα, όπου δε διαθέτει προμηθευτή η εταιρεία Four Seasons, η κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέγει όποιον προμηθευτή επιθυμεί η ίδια με βάση την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος, το κόστος, το packaging, την αισθητική και σίγουρα η ποιότητα αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για τη σύναψη μιας συνεργατικής σχέσης με έναν προμηθευτή. Τα προϊόντα αυτά θα μπορούσαμε να τα αποκαλέσουμε **προσαρμοσμένα**.

Ως προς το brand name δε φαίνεται να υπάρχει κάποιος περιορισμός από την εταιρεία που να υπαγορεύει τη χρήση της ονομασίας του brand σε όλα τα ξενοδοχειακά προϊόντα. Στα προϊόντα που εμφανίζεται το brand της Four Seasons είναι σε όσα παράγονται μαζικά, δηλαδή στα πλήρως τυποποιημένα προϊόντα, όπου για πρακτικούς λόγους δεν είναι δυνατό να αναγράφεται ανά παρτίδα η ονομασία του brand κάθε επιχείρησης. Σε όσα όμως προϊόντα μπορεί να προμηθευτεί η επιχείρηση μόνη της, κυρίως στα προσαρμοσμένα προϊόντα, μπορεί να ζητήσει την προσθήκη της πλήρους ονομασίας της επιχείρησης Four Seasons Astir Palace στο label των προϊόντων.

Γ. Αναφορικά με τη στρατηγική και την εικόνα της εταιρείας, όπως παρουσιάζεται στο έβδομο κεφάλαιο μέσα από τις απαντήσεις των μάνατζερς, εκεί συνάγεται ότι:

- I. Ο προσανατολισμός της στρατηγικής που φαίνεται να ακολουθεί η εταιρεία φαίνεται να είναι περιφερειοκεντρικός, μιας και σε αυτόν καταλήγουν όλοι οι managers. Θεωρούν ότι τα standards τα οποία επιτάσσει η μαμά εταιρεία πρέπει οπωσδήποτε να τηρούνται και να εφαρμόζονται, όπως αυτά ορίζονται από τη Four Seasons. Αλλά από εκεί και πέρα με κάποιες μικρές παρεμβάσεις πάνω στο προϊόν μπορεί αυτό να προσαρμόζεται και σε αυτό να μπορούν να καθρεφτίζονται κάποια ελληνικά στοιχεία που μέσα από αυτά προβάλλεται η κουλτούρα (κουζίνα, φιλοξενία, πολιτισμός) της χώρας φιλοξενίας, δηλαδή της Ελλάδας. Την ίδια άποψη φαίνεται πως φέρει και ο Γενικός Διευθυντής, με τη μόνη διαφορά πως επιλέγει ακόμη έναν προσανατολισμό, τον πολυκεντρικό, για να δηλώσει τη σημασία της ανάδειξης της χώρας φιλοξενίας, στην οποία είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση. Επομένως, δημιουργείται μια σχετική ισορροπία μεταξύ της τυποποίησης και της προσαρμογής.
- II. Η εικόνα που θέλει να προσδώσει η εταιρεία είναι περισσότερο Hotel Group Image σύμφωνα με την πλειοψηφία των απόψεων που έχουν σχηματίσει οι managers. Όπως αναφέρει η HSK Director, η Four Seasons θέλει ο επισκέπτης να λέει πως πάει σε Four Seasons, όπου θα βρει τα ίδια πράγματα, το ίδιο σέρβις, τον ίδιο τρόπο προσέγγισης με μια τοπική χροιά. Επιπλέον, σε

απάντησή της η ίδια manager αναφέρει πως ένα παγκόσμιο brand, όπως είναι η Four Seasons, η Intercontinental, η Hilton, δε θα έχουν μόνο Έλληνες πελάτες, θα έχουν και ξένους. Άρα, το concept θα πρέπει να είναι multinational, γιατί απευθύνονται σε διάφορους πελάτες από διάφορες χώρες με διάφορες κουλτούρες, άρα από τη μια μεριά δεν έχει νόημα να είναι αμιγώς ελληνικό. Ο πελάτης έρχεται για ήλιο και θάλασσα, δε γνωρίζει κατά πόσο τον ενδιαφέρει ή οι χώροι, στους οποίους θα βρίσκεται να είναι έντονα ελληνικοί. Η F&B Director συμπληρώνει πως σε συνδυασμό με το Hotel Group Image, το κοινό brand name που έχουν όλες οι επιχειρήσεις της εταιρείας βοηθά στην αντιμετώπιση της αίσθησης της αυλότητας. Πιο συγκεκριμένα, ένας πελάτης της Four Seasons γνωρίζει ποια Four Seasons προϊόντα και υπηρεσίες θα του προσφερθούν και γι' αυτό επιλέγει να επισκεφθεί ένα Four Seasons. Ο R&F Manager θεωρεί πως η εικόνα που θέλει να έχει η εταιρεία δεν είναι μια από τις δυο, αλλά όπως αναφέρεται στην απάντηση επιλέγει τη Four Seasons και ύστερα ψάχνει να βρει το στοιχείο που διαφοροποιεί το ξενοδοχείο που επισκέφθηκε, όπως η τοπικότητα. Τέλος, ο General manager υποστηρίζει τον συγκερασμό των δύο εικόνων, ο οποίος αντικατοπτρίζεται και στη στρατηγική της εταιρείας που επιθυμεί να αναδεικνύει τόσο την τοπική χροιά της χώρας φιλοξενίας όσο και τη στενή σύνδεση της επιχείρησης με το brand και την εταιρεία.

- III. Όσον αφορά τους οδηγούς κόστους, αγοράς, κυβερνητικούς και ανταγωνισμού κι αν αυτοί διαδραματίζουν κάποιον ρόλο για την εφαρμογή μιας απόφασης τυποποίησης ή προσαρμογής, συμπεραίνουμε ότι για τη λήψη αποφάσεων προσαρμογής ή τυποποίησης ενός ξενοδοχειακού προϊόντος λαμβάνονται υπόψη κυρίως οδηγοί του κόστους και της αγοράς, σε ελάχιστες περιπτώσεις του ανταγωνισμού και κυβερνητικοί που συμπεραίνονται από το σύνολο των απαντήσεων που δόθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Οι μάνατζερς στην ερώτηση αυτή επικεντρώνονται στους οδηγούς αγοράς αναφέροντας κάποια τμήματα αυτής που έχουν κάποιες ιδιαίτερες ανάγκες, όπως για παράδειγμα επισκέπτες που χρειάζονται ένα χώρο (departure lounge) να ξεκουράζονται κατά την αναμονή τους για να μπουν στο δωμάτιό τους ή να αναχωρήσουν από το ξενοδοχείο ή business clients που επιθυμούν να αθληθούν πιο ιδιωτικά. Όπως αναφέρει ο R&F Manager στο παράδειγμά του για το χώρο δημιουργικής απασχόλησης ότι επειδή το Four Seasons Astir Palace δεν έχει μόνο business clients, αλλά και οικογένειες είναι απαραίτητος ο χώρος αυτός. Σε ένα city hotel, όπως το Four Seasons George V στο Παρίσι μπορεί να μην είναι τόσο απαραίτητος και γι' αυτό να είναι μικρότερος ο χώρος ή να υπάρχει εξωτερικός συνεργάτης για να καλύψει αυτήν την ανάγκη της αγοράς που ενδεχομένως να μην είναι μεγάλη. Όσον αφορά ένα άλλο τμήμα της αγοράς, αυτό των ατόμων με ειδικές ανάγκες, έχουν δημιουργηθεί εγκαταστάσεις, αλλά όχι για όλες τις κατηγορίες AMEA. Αναφορικά με τον οδηγό κόστους η HSK Director αναφέρει ότι πρέπει να ακολουθείται ένα κοστολόγιο/ budget και με βάση αυτό να λαμβάνονται οι αποφάσεις. Όπως για παράδειγμα, να μην δημιουργήθηκε το departure lounge, για να καλύψει την ανάγκη της αναμονής των πελατών, αλλά τα προϊόντα που προσφέρει δεν κοστίζουν στην επιχείρηση, όπως οι καφέδες, σαμπουάν, αφρόλουτρα και πετσέτες. Δε θα προσφερθούν

ποτά ή φαγητά. Η F&B Director με τη σειρά της αναφέρει ότι στην επιλογή των προϊόντων να μην προσμετράται στην τελική επιλογή το κόστος, αλλά σίγουρα υπάρχουν κι άλλα κριτήρια, όπως μεταξύ άλλων η ανταγωνιστικότητά του και το packaging. Για τον General Manager ο κύριος οδηγός για να αποφασιστεί εάν πρέπει να τυποποιηθεί ή να προσαρμοστεί κάτι στο ξενοδοχειακό προϊόν είναι οι ανάγκες, οι προσδοκίες και οι περιορισμοί των πελατών, άρα ο ίδιος ο πελάτης. Άρα, όπως και στις απαντήσεις των υπολοίπων manager η κοινή συνισταμένη και κατά συνέπεια ο κύριος οδηγός για τη λήψη μιας απόφασης είναι η αγορά, δηλαδή οι πελάτες.

IV. Ο επισκέπτης είτε αυτός προέρχεται από μια χώρα του εξωτερικού είτε από την Ελλάδα μπορεί για διάφορους λόγους να επιλέξει να επισκεφθεί το Four Seasons Astir Palace. Οι δύο κύριοι λόγοι που θα μπορούσε να επιλέξει το εν λόγω ξενοδοχείο, ιδίως αν πρόκειται για ξένο τουρίστα είναι είτε η επιθυμία γνωριμίας με την ελληνική κουλτούρα είτε η απόλαυση του υψηλού επιπέδου υπηρεσιών της εταιρείας που συνδυάζεται με κάποιες standard παροχές που του δημιουργούν σιγουριά και ασφάλεια. Μεταξύ των δύο λόγων που αναφέρθηκαν, ερωτήθηκαν οι μάνατζερς αν θεωρούν κάποιους από τους δύο ως το σημαντικότερο λόγο. Όλοι συμφώνησαν πως και οι δύο λόγοι είναι σημαντικοί για να επισκεφθεί κανείς την επιχείρηση, αλλά όσον αφορά στο ποιος από τους δύο λόγους υπερισχύει στην επιλογή του επισκέπτη οι απόψεις μοιράστηκαν. Όπως αναφέρει η HSK Director «η Four Seasons πρεσβεύει την πολυτέλεια και το personalised service και όχι τόσο της κουλτούρας της χώρας φιλοξενίας». Η F&B Director επίσης σημειώνει πως ο πρωταρχικός λόγος επίσκεψης του Astir Palace είναι το brand της εταιρείας και μετά η κουλτούρα, ενώ από την άλλη ο R&F Manager και η Spa Director αναφέρουν πως είναι ο συνδυασμός των δύο λόγων που θα προσελκύσει τους ξένους τουρίστες να επισκεφθούν το Four Seasons Astir Palace. Βέβαια, ο R&F Manager σχολιάζει πως δεν είναι η ελληνική κουλτούρα που θα τραβήξει κάποιον στο Four Seasons Astir Palace, αλλά στην Ελλάδα. Που σημαίνει ότι ενδεχομένως ο πρώτος λόγος να μην είναι ο προορισμός και η κουλτούρα που θα συναντήσει σε αυτόν, δηλαδή στην Ελλάδα. Από την άλλη, ο Γενικός Διευθυντής υποστηρίζει πως οι first-time επισκέπτες θα επισκεφθούν την επιχείρηση λόγω του brand και του word-of-mouth, ενώ οι return/ repeat επισκέπτες θα την επισκεφθούν, γιατί απήλαυσαν τη συνολική εμπειρία.

V. Τέλος, ως προς τον βαθμό τυποποίησης που παρατηρείται να έχει η επιχείρηση βαθμολογώντας με άριστα το 10 είναι το 10. Ο βαθμός προσαρμογής είναι επίσης σε υψηλά επίπεδα σε όσα προϊόντα όμως είναι εφικτό να γίνει κάποια προσαρμογή που δε θα διαταράξει τη γενική αισθητική του χώρου και του προϊόντος, ενώ χαμηλότερα συγκριτικά με τα υπόλοιπα τμήματα βαθμολογείται από το τμήμα του housekeeping. Η προσαρμογή μπορεί να γίνεται υπό προϋποθέσεις, δηλαδή αν παρουσιάζεται ανάγκη στην αγορά ή στην επιχείρηση και εφόσον αυτή δεν επηρεάζει το concept που έχει οριστεί από την εταιρεία για την επιχείρηση. Όπως τονίζει και ο Γενικός Διευθυντής οι αποφάσεις είτε για τυποποίηση είτε για προσαρμογή λαμβάνονται με κύριο οδηγό τον πελάτη από το οποίο απορρέει το συμπέρασμα πως είναι και τα δύο εφικτά και υπάρχει ελευθερία κινήσεων. Ο Γενικός Διευθυντής, τέλος, κλείνει απαντώντας στο

ερώτημα, αν η τυποποίηση είναι σημαντική για έναν πολυεθνικό όμιλο. Θεωρεί πως παίζει σημαντικό ρόλο, καθώς οδηγεί στην απλοποίηση των διαδικασιών και την εξασφάλιση συνέπειας. Αυτά μπορούμε να συμπεράνουμε πως έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία σιγουριάς και εμπιστοσύνης στους πελάτες, την οποία αναφέρει και ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης, οι οποίοι λόγω αυτής θα πάρουν πιο εύκολα και γρήγορα την απόφαση να επισκεφθούν μια επιχείρηση ενός τέτοιου πολυεθνικού ομίλου. Επομένως, μέσω της τυποποίησης ενισχύεται στην αντίληψη του πελάτη η αξία του προϊόντος και ενδεχομένως η χρησιμότητά του. Η χρησιμότητά του πιθανόν διαφέρει κι αναλόγως την οικονομική κατάσταση των πελατών ή και το πόσα χρήματα είναι πρόθυμοι να διαθέσουν για μια τέτοια δραστηριότητα ή αλλιώς την αγορά ενός τέτοιου πολυτελούς προϊόντος.

Παρακάτω, έχουν σχηματιστεί δύο πίνακες, στους οποίους έχουν συγκεντρωθεί τα standards τα οποία αναφέρθηκαν από το σύνολο των μανάτζερς που πρέπει να τηρεί η επιχείρηση σύμφωνα με τις επιταγές της μαμάς εταιρείας (Πίνακας 5) και σε ποια στοιχεία του ξενοδοχειακού προϊόντος υπάρχει ευελιξία για λήψη και εφαρμογή αποφάσεων προσαρμογής (Πίνακας 6). Στους πίνακες αυτούς παρουσιάζονται τα στοιχεία ανά ξενοδοχειακό τμήμα.

Πίνακας 5: Αναφερόμενα πρότυπα της επιχείρησης

A/A	HOTEL DEPARTMENT	STANDARDS
1	Housekeeping Department	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Design ▪ Θερμοκρασία εσωτερικών χώρων (μάξιμουμ 24 βαθμούς και μίνιμουμ 20 βαθμούς) ▪ Συγκεκριμένος αριθμός για κρεμάστρες, πετσέτες, μπουρνούζια, ταπί, λινά, χαλάκια «καλημέρες», νερά και amenities (είδη περιποίησης μαλλιών, είδη υγιεινής, παντόφλες) ▪ Τρόπος παροχής της υπηρεσίας του housekeeping ▪ Παροχές για την προστασία από τον COVID19 ▪ Ύπαρξη συσκευών τεχνολογίας (όπως τηλεόραση μίνιμουμ 55 ιντσών) ▪ Υπηρεσία laundry εκτελεσμένη το ίδιο από όλες τις επιχειρήσεις όσον αφορά τα είδη

		<p>ένδυσης του πελάτη και τα ξενοδοχειακά προϊόντα</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μίνιμουμ/ standard βάθος πισινών 1.20 μέτρα. Μέγιστο 1.40 μέτρα.
2	F&B Department	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Design του χώρου ▪ Mini bar: Διάθεση συγκεκριμένων ειδών προϊόντων (όπως αλκοόλ, ξηροί καρποί) ▪ IRD: Οποσδήποτε διακοσμητικό λουλούδι πάνω στο τραπέζι μεταφοράς του φαγητού ▪ Διάθεση πολλών διατροφικών επιλογών (vegetarian, vegan, healthy) ▪ Steps of Service ▪ Χρόνος παράδοσης φαγητού ▪ International μορφή wine list ▪ Ισορροπία μεταξύ των πιάτων στο μενού
3	Recreation & Fitness Department	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Design ▪ Amenities (πετσέτες, νερά) ▪ Στρώματα διατάσεων, αερόβια μηχανήματα, μηχανήματα δύναμης, ζυγαριά, φωτισμός ▪ Εξυπηρέτηση
4	Spa Department	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Design ▪ Επιλογή από συγκεκριμένα είδη μουσικής (ήχοι φύσης, ήχοι τζαζ, κλασική μουσική, μουσική spa ή σε κάποιο city hotel μουσική που παίζει σε κάποιους άλλους χώρους του ξενοδοχείου) ▪ Amenities σε κάθε locker (όπως Listerine, απολυμαντικό για τα χέρια, μπουρνούζι, ατομικές παντόφλες, αποσμητικό, προϊόντα για τα μαλλιά, μπατονέτες, βαμβακάκια ντεμακιγιάζ) ▪ Check- in (όπως το confirmation του gender του therapist) ▪ Amenities μετά το τέλος μιας θεραπείας

Πίνακας 6: Ευελιξία στην προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος

A/A	HOTEL DEPARTMENT	FLEXIBILITY TO CUSTOMISATION
1	Housekeeping Department	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανεπαίσθητες διακοσμητικές παρεμβάσεις (όπως κάποιο κεραμικό) ▪ Μέγεθος δωματίων (τάση προς ευρύχωρα δωμάτια) ▪ Προσθήκη ελληνικών amenities ως special touch (όπως το σφουγγάρι που παραπέμπει στους σφουγγαράδες στο Αιγαίο) ▪ Τσάντες θαλάσσης

2	F&B Department	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανεπαίσθητες διακοσμητικές παρεμβάσεις (όπως τοποθέτηση ανθοσυνθέσεων) ▪ Ένα outlet πρέπει να είναι ελληνικό (όπως η Taverna37) ▪ Προσθήκη amenities IRD (όπως ούζο, ελληνικά φαγητά) ▪ Mini bar: επιλογή μάρκας προϊόντων ▪ Δυνατότητα προσαρμογής εξοπλισμού και επιλογή υλικών (μηχανήματα εστίασης, τραπεζομάντηλα, μαχαιροπίρουνα) ▪ Επιλογή πρώτων υλών ▪ Κλιματισμός: Ρύθμιση θερμοκρασίας από μάνατζερ ▪ Καθορισμός ποσότητας φαγητού και ποτού ▪ Επιλογή πιάτων μενού
3	Recreation & Fitness Department	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επεμβάσεις στη διαρρύθμιση προς όφελος της λειτουργικότητας ▪ Μέγεθος γυμναστηρίων ▪ Επιλογή υλικών και μηχανημάτων από ένα καθορισμένο πλήθος εταιρικών προμηθευτών ▪ Διαμόρφωση δραστηριοτήτων
4	Spa Department	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Παρέμβαση μέσω προσθήκης προϊόντων στο χώρο κατόπιν έγκρισης ▪ Μέγεθος χώρου spa ▪ Διαμόρφωση υπηρεσιών- θεραπειών

Αναφορικά με τις προτάσεις που θα μπορούσαν να γίνουν για τη λήψη και εφαρμογή τέτοιων αποφάσεων στρατηγικής, αυτές εστιάζουν στην αφιέρωση περισσότερου χρόνου για την καλύτερη κατανόηση και την τελική επιλογή ενός συνδυασμού στρατηγικών τυποποίησης- προσαρμογής. Στον κλάδο φιλοξενίας όσον αφορά την υιοθέτηση στρατηγικών τυποποίησης και προσαρμογής φαίνεται πως υπάρχει μια έντονη διάθεση για συνδυασμό των δύο στρατηγικών με σκοπό την απόκτηση της όλο και μεγαλύτερης δυνατότητας κάλυψης των πελατειακών αναγκών και επιθυμιών. Για την εν λόγω επιχείρηση λόγω της πρόσφατης εγκατάστασης και λειτουργίας της στον ελλαδικό χώρο απαιτείται περισσότερος χρόνος, για να προσδιορίσει τι συνδυασμό στρατηγικών να επιλέξει με βάση το τι χρειάζεται να παρέχει στους πελάτες και ποιο είναι το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνεται, ιδιαίτερα εξαιτίας της ιδιαίτερης κατηγορίας στην οποία ανήκει, καθώς δε θεωρείται αυτό καθ' αυτό resort αλλά και city hotel με μοναδικό ανταγωνιστή την ξενοδοχειακή επιχείρηση της Marriott, το ξενοδοχείο Grande Bretagne, το οποίο είναι εγκατεστημένο στο κέντρο της πρωτεύουσας. Το τρέχον έτος αναμένεται να λειτουργήσει ένα θέρετρο μιας πολυεθνικής ξενοδοχειακής αλυσίδας, το «One & Only Resorts» σε πολύ κοντινή απόσταση από το ξεεταζόμενο ξενοδοχείο και μάλιστα θα εγκατασταθεί εγγύτερα στο κέντρο της πόλης. Μιας και αυτό δε δέχεται παιδιά, το Four Seasons Astir Palace θα μπορούσε να επικεντρωθεί σε αποφάσεις τυποποίησης, αλλά και προσαρμογής που θα μπορούν να διατηρούν ως πελάτες το τμήμα της αγοράς που αποτελείται από

οικογένειες, αλλά θα πρέπει να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά του, για να διατηρήσει ή να ενισχύσει την ήδη υπάρχουσα πελατειακή της βάση στις υπόλοιπες κατηγορίες. Σε αυτές, θα μπορούσε να προσφέρει περισσότερο προσαρμοσμένες υπηρεσίες, ώστε να μπορεί να παρέχει πιο εξατομικευμένες εμπειρίες που μπορεί να ευχαριστήσουν τόσο πολύ το πελατειακό κοινό δημιουργώντας «αιχμάλωτους» πελάτες που δε θα επιθυμούν μελλοντικά να απευθυνθούν στον ανταγωνισμό.

Επιπλέον, για την αποτελεσματικότερη υιοθέτηση στρατηγικών τυποποίησης-προσαρμογής απαραίτητος θα ήταν ο σχηματισμός μιας πολύπειρης ομάδας πλήρως εκπαιδευμένης για τα πρότυπα που επιτάσσει η εταιρεία, αλλά και με ολοκληρωμένη εικόνα για την τοπικότητα της χώρας εγκατάστασης, ώστε η ταχύτητα λήψης αποφάσεων τυποποίησης ή προσαρμογής να αυξηθεί, κάτι πολύ σημαντικό για έναν κλάδο που λειτουργεί κυρίως εποχικά και η εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση ενός πελάτη πρέπει να γίνει σε ένα πολύ συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αυτό της διαμονής.

Το μόνο βέβαιο είναι πως πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωτερικοί παράγοντες, ώστε να υιοθετείται ο βέλτιστος συνδυασμός τυποποίησης-προσαρμογής που θα αποφέρει τα αποτελέσματα (οικονομικά, κοινωνικά κ.ο.κ.), στα οποία στοχεύει η επιχείρηση και, κατ' επέκταση, η εταιρεία.

Βιβλιογραφία

- Brei, V., D'Avila, L., Camargo, L., & Engels, J. (2011, Σεπτέμβριος). The Influence of Adaptation and Standardization of the Marketing Mix on Performance: a Meta-Analysis. *Brazilian Administration Review*, 8(3), σσ. 266-287.
- Quelch, J., & Hoff, E. J. (1986, Μάιος 1). Customizing Global Marketing. *Harvard Business Review*, σσ. 59-68.
- Aas, T., & Pedersen, P. (2013, Νοέμβριος 18). The usefulness of componentization for specialized public service providers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(6), σσ. 513-532.
- Aharoni, Y. (1996). The Organization of Global Service MNEs. *International Studies of Management & Organization*, 26(2), σσ. 6-23.
- Akgün, A., Keskin, H., & Ayar, H. (2014). Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, σσ. 609-618.
- Albaum, G., & Peterson, R. A. (1984, Μάρτιος). Empirical research in international marketing: 1976-1982. *Journal of International Business Studies*, σσ. 161-173.
- Alimienè, M., & Kuvykaitè, R. (2008, Ιανουάριος). Standardization/Adaptation of Marketing Solutions in companies operating in foreign markets: An integrated approach. *Engineering Economics*, σσ. 37-47.
- Aung, M., & Heeler, R. (2001, Αύγουστος). Core Competencies of Service Firms: A Framework for Strategic Decisions in International Markets. *Journal of Marketing Management*, 17(7), σσ. 619-643.
- Bardakci, A., & Whitelock, J. (2004, Νοέμβριος 1). How “ready” are customers for mass customisation? An exploratory investigation. *European Journal of Marketing*, 38(11-12), σσ. 1396-1416.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998, Ιανουάριος). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977, Μάρτιος 1). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, σσ. 93-98. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- Bitner, M., & Brown, S. W. (2008, Ιανουάριος- Φεβρουάριος). The service imperative. *Business Horizons*, 51(1), σσ. 39-46.
- Bowie, D., Buttle, F., Brookes, M., & Mariussen, A. (2017). *Hospitality Marketing* (3rd Edition εκδ.). London & New York: Routledge.
- Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy* (5th Edition εκδ.). University College Dublin: Prentice Hall.

- Capar, N., & Kotabe, M. (2003, Μάιος 8). The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34, σσ. 345–355.
- Carlborg, P., & Kindström, D. (2014, Απρίλιος 1). Service process modularization and modular strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(4), σσ. 313-323.
- Carter, S. (1997). Market entry strategies. Στο *Global Agricultural Marketing Management*.
- Cateora, P., & Graham, J. (2002). *International Marketing*. New York: McGraw Hill.
- Chase, R. B. (1978, Νοέμβριος). Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business*, 56(6), σσ. 137-142.
- Chase, R. B., & Tansik, D. A. (1983, Σεπτέμβριος). The customer contact model for organization design. *Management Science*, 29(9), σσ. 1037-1050.
- Chung, H. F. (2005, Νοέμβριος 1). An Investigation of Cross-Market Standardization Strategies- Experiences in the European Union. *European Journal of Marketing*, 39(11-12), σσ. 1345–1371.
- Chung, H. F. (2009, Μάιος 29). Structure of marketing decision making and international marketing standardisation strategies. *European Journal of Marketing*, 43(5-6), σσ. 794-825.
- Chung, H. F. (2010, Νοέμβριος 16). International marketing decision governance, standardisation, and performance: A framework in the cross-market scenario. *European Journal of Marketing*, 56(2), σσ. 1642-1666.
- Clark, T., Rajaratnam, D., & Smith, T. (1996). Towards a theory of international services: marketing intangibles in a world of nations. *Journal of International Marketing*, 4(2), σσ. 9-28.
- Coelho, P. S., & Henseler, J. (2012, Μάρτιος 30). Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*, 46(3-4), σσ. 331-356.
- Curran, J. M., Meuter, M. L., & Surprenant, C. F. (2003, Φεβρουάριος). Intentions to use self-service technologies: a confluence of multiple attitudes. *Journal of Service Research*, 5(3), σσ. 209-224.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. I. (2013). *International Marketing* (10η Έκδοση εκδ.). England: Cengage Learning.
- de Blok, C., Luijkx, K., Meijboom, B., & Schols, J. (2010, Ιάνουαριος 12). Modular care and service packages for independently living elderly. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(1), σσ. 75-97.
- De Brentani, U., Kleinschmidt, E. J., & Salomo, S. (2010, Φεβρουάριος 1). Success in Global New Product Development: Impact of Strategy and the Behavioral Environment of the Firm. *Journal of Product Innovation Management*, 27(2), σσ. 143-160.

- Dellaert, B. G., & Stremersch, S. (2008, Απρίλιος). Marketing mass-customized products: striking a balance between utility and complexity. *Journal of Marketing Research*, 42(2), σσ. 219-227.
- Ding, Y., & Keh, H. (2016). A re-examination of service standardization versus customization from the consumer's perspective. *Journal of Services Marketing*, 30(1), σσ. 16-28.
- Dominici, G., & Guzzo, R. (2010, Νοέμβριος). Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), σσ. 3-12.
- Douglas, S. P., & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *The Columbia journal of world business*, 22, σσ. 19-29.
- Dunning, J. H., & McQueen, M. (1982). Multinational corporations in the international lodging industry. *Annals of Tourism Research*, 9(1), σσ. 69-90.
- Enderwick, P. (1989). *Multinational Service Firms*. New York: Routledge Library Editions.
- Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Bordoloi, S. (2014). *Service management: Operations, strategy, information technology* (8th Edition εκδ.). New York: The Mcgraw-hill/Irwin Series Operations and Decision Sciences.
- Franke, N., & Schreier, M. (2008, Φεβρουάριος). Product uniqueness as a driver of customer utility in mass customization. *Marketing Letters*, 19(2), σσ. 93-107.
- Franke, N., Keinz, P., & Steger, C. J. (2009, Οκτώβριος). Testing the value of customization: when do customers really prefer products tailored to their preferences? *Journal of Marketing*, 73(5), σσ. 103-121.
- Ghauri, P., & Cateora, P. R. (2006). International Marketing. *European edition of 2nd revised edition*. Εδιμβούργο: Edinburgh Business School.
- Goerzen, A., & Makino, S. (2007, Αύγουστος). Multinational corporation internationalization in the service sector: A study of Japanese trading companies. *Journal of International Business Studies*, 38(7), σσ. 1149-1169.
- Gremyr, I., Valtakoski, A., & Witell, L. (2019, Απρίλιος). Two routes of service modularization: advancing standardization and customization. *Journal of Services Marketing*, 33(3), σσ. 73-87.
- Griffith, D. A., Lee, H. S., Yeo, C. S., & Calantone, R. (2014, Μάιος 6). Marketing process adaptation: Antecedent factors and new product performance implications in export markets. *International Marketing Review*, 31(3), σσ. 308-334.
- Gronroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria Of Good Perceived Service. *Review of Business*, 9(3), σσ. 10-13.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Lexington Books.

- Guest Post. (2021, Μάιος 14). *Asksuite Hotel Chatbot*. Ανάκτηση από 5 Essential Standardizations for Hotel Chains: <https://asksuite.com/blog/hotel-service-standards/>
- Gummesson, E. (1997). Collaborate or compete: conflicting trends plague services marketers. *Marketing Management*, 6(3), σσ. 17-20.
- Habib, M. M., & Victor, B. (1991, Νοέμβριος). Strategy, Structure, and Performance of U.S. Manufacturing and Service MNCs: A Comparative Analysis. *Strategic Management Journal*, 12(8), σσ. 589-606.
- Hart, C. W. (1995, Μάιος 1). Mass customization: conceptual underpinnings, opportunities and limits. *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), σσ. 36-45.
- Heskett, J. L., Sasser, W., & Hart, C. W. (1990). *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*. New York: The Free Press.
- Huffman, C., & Kahn, B. E. (1998). Variety for sale: Mass customization or mass confusion? *Journal of Retailing*, 74(4), σσ. 491-513.
- Jacobs, M. A., Vickery, S. K., & Droge, C. (2007, Σεπτέμβριος). The effects of product modularity on competitive performance: do integration strategies mediate the relationship? *International Journal of Operations & Production Management*, 27(10), σσ. 1046-1068.
- Jain, S. C. (1989, Ιανουάριος). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), σσ. 70-79.
- Jain, S. C. (1999). *International marketing management*. Thomson South-Western.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), σσ. 23-32.
- Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. (2006, Σεπτέμβριος). Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), σσ. 867-890.
- Keh, H., Ren, R., Rao Hill, S., & Li, X. (2013, Μάρτιος). The beautiful, the cheerful and the helpful: the effects of service employee attributes on customer satisfaction. *Psychology and Marketing*, 30(3), σσ. 211-226.
- Kotabe, M. (1990, Απρίλιος). Corporate Product Policy and Innovative Behavior of European and Japanese Multinationals: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 54(2), σσ. 19-33.
- Kotler, P. (1986, Φεβρουάριος 1). Global standardization - courting danger. *Journal of Consumer Marketing*, 3(2), σσ. 13-15.
- Kotler, P. (1989, Μάιος 1). From mass marketing to mass customization. *Planning Review*, 17(5), σσ. 10-13, 47.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of marketing*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Kramer, T., Spolter-Weisfeld, S., & Thakkar, M. (2007, Μάρτιος- Απρίλιος). The effect of cultural orientation on consumer responses to personalization. *Marketing Science*, 26(2), σσ. 246-258.
- Lages, C., Abrantes, J., & Lages, C. (2008, Σεπτέμβριος 12). The STRATADAPT scale : A measure of marketing strategy adaptation to international business markets. *International Marketing Review*, 25(5), σσ. 584-600.
- Levitt, T. (1976, Σεπτέμβριος). The industrialization of service. *Harvard Business Review*, 54(5), σσ. 63-74.
- Levitt, T. (1983, Μάιος 1). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, σσ. 92-102.
- Li, J. (1994). Experience Effects and International Expansion: Strategies of Service MNCs in the Asia-Pacific Region. *Management International Review*, 34(3), σσ. 217-234.
- Lindsay, W. M., & Evans, J. R. (1999). *The management and control of quality* (4th Edition εκδ.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Liu, Y., & Shi, Y. (2020, Απρίλιος 9). Behind the scenes: Addressing dual pressures for product standardization and adaptation in new product development in multinational corporations. *European Journal of Marketing*, 54(5), σσ. 1061-1085.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(3), σσ. 9-20.
- Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996, Ιανουάριος). Developing global strategies for service businesses. *California Management Review*, 38(2), σσ. 64-86.
doi:<https://doi.org/10.2307/41165833>
- Lowe, R., & Doole, I. (2008). *International Marketing Strategy analysis, development and implementation* (5η Έκδοση εκδ.). Λονδίνο: Cengage Learning.
- Menor, L., Roth, A. V., & Mason, C. (2001, Οκτώβριος). Agility in Retail Banking: A Numerical Taxonomy of Strategic Service Groups. *Manufacturing & Service Operations Management*, 3(4), σσ. 273-292.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner, M. (2000, Ιούλιος). Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), σσ. 50-64.
- Nasir, V., & Altinbasak, I. (2009, Ιανουάριος). The Standardization/Adaptation Debate: Creating a Framework for the New Millenium. *Strategic Management Review*, σσ. 17-50.
- Omar, D. (2008, Οκτώβριος 3). *International Marketing*. Palgrave Macmillan USA.

- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (1990). Global Advertising: Revolution or Myopia. *Journal of International Consumer Marketing*, 2(3), σσ. 97-112.
- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (2004). *International Marketing- Analysis and strategy* (4th Edition εκδ.). New York & London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Pant, A., & Ramachandran, J. (2017, Αύγουστος). Navigating identity duality in multinational subsidiaries: A paradox lens on identity claims at Hindustan Unilever 1959-2015. *Journal of International Business Studies*, 48(6), σσ. 664-692.
- Papavassiliou, N., & Stathakopoulos, V. (1997, Αύγουστος 1). Standardization versus Adaptation of International Advertising Strategies: Towards a Framework. *European Journal of Marketing*, 31(7), σσ. 504-527.
- Peelen, E., & Beltman, R. (2013). *Customer Relationship Management*. Pearson Education.
- Pekkarinen, S., & Ulkuniemi, P. (2008, Μάιος). Modularity in developing business services by platform approach. *The International Journal of Logistics Management*, 19(1), σσ. 84-103.
- Phui Wei, S. Y., & Yazdanifard, R. (2014). Comparison on the Impact of Standardization and Adaptation on International Marketing. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, σσ. 41-50.
- Powers, T. L., & Loyka, J. J. (2007, Νοέμβριος 6). Market, Industry and Company Influences on Global Product Standardization. *International Marketing Review*, 24(6), σσ. 678-694.
- Prahalad, C., & Doz, Y. L. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Simon & Schuster.
- Praporski, N. (2008). Customization vs. standardization in global hotel expansion. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. Ανάκτηση από <https://digitalscholarship.unlv.edu/thesedissertations/>
- Pullman, M., Verma, R., & Goodale, J. C. (2001, Φεβρουάριος). Service design and operations strategy formulation in multicultural markets. *Journal of Operations Management*, 19(2), σσ. 239-254.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983, Μάρτιος). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), σσ. 363-377.
- Rao-Nicholson, R., & Khan, Z. (2017, Φεβρουάριος 13). Standardization versus adaptation of global marketing strategies in emerging market cross-border acquisitions. *International Marketing Review*, 34(1), σσ. 138-158.
- Rigby, D. K., & Vishwanath, V. (2006, Μάιος). Localization: The revolution in consumer markets. *Harvard Business Review*, 84(4), σσ. 82-92, 148.

- Ritzer, G. (1993). *The McDonaldization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life* (3rd Edition εκδ.). Pine Forge Press.
- Ritzer, G. (2011). *The McDonaldization of Society* (6th Edition εκδ.). SAGE Publications, Inc.
- Roth, S., Woratschek, H., & Pastowski, S. (2006, Μάιος). Negotiating prices for customized services. *Journal of Service Research*, 8(4), σσ. 316-329.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier.
- Samiee, S., & Roth, K. (1992, Απρίλιος). The Influence of Global Marketing Standardization on Performance. *Journal of Marketing*, 56(2), σσ. 1-17.
- Sandoff, M. (2005, Οκτώβριος 1). Customization and standardization in hotels – a paradox or not? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), σσ. 529-535.
- Schilke, O., Reimann, M., & S. T, J. (2009). When Does International Marketing Standardization Matter to Firm Performance? *Journal of International Marketing*, σσ. 24-46.
- Schilling, M. A. (2000, Απρίλιος). Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity. *The Academy of Management Review*, 25(2), σσ. 312-334.
- Schmid, S., & Kotulla, T. (2011, Οκτώβριος). 50 years of research on international standardization and adaptation—From a systematic literature analysis to a theoretical framework. *International Business Review*, 20(5), σσ. 491-507.
- Secchi, E., Roth, A., & Verma, R. (2020, Φεβρουάριος). The effect of service improvisation competence on hotel performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(3), σσ. 245-270.
- Sharma, D., & Johanson, J. (1987, Δεκέμβριος). Technical Consultancy in Internationalization. *International Marketing Review*, 4(4), σσ. 20-29.
- Shostack, L. G. (1977, Απρίλιος). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), σσ. 73-80.
- Shostack, L. G. (1987, Ιανουάριος). Service positioning through structural change. *Journal of Marketing*, 51(1), σσ. 34-43.
- Simonson, I. (2005, Ιανουάριος). Determinants of customers' responses to customized offers: conceptual framework and research propositions. *Journal of Marketing*, 69(1), σσ. 32-45.
- Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter Than the Few and how Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. New York: Doubleday.

- Svorcan, N. M. (2013). Standardization - The Strategic Options of the Modern Hotel Industry. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*, σσ. 43-55.
- Tan, Q., & Sousa, C. M. (2013, Μάρτιος 9). International Marketing Standardization. *Management International Review*, σσ. 711-739.
- Teece, D. J. (1981, Νοέμβριος). The market for know-how and the efficient international transfer of technology. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 458(1), σσ. 81-96.
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research. *International Business Review*, 12(2), σσ. 141-171.
- Tian, K., Bearden, W. O., & Francione, G. L. (2001, Ιούνιος). Consumers' need for uniqueness: scale development and validation. *Journal of Consumer Research*, 28(1), σσ. 50-66.
- van Leeuwen, B. (2016, Ιούνιος 6). Customer Engagement Management in Tourism- Why standardization isn't working in the hotel industry.
- Voss, C. A., & Hsuan, J. (2009, Ιούλιος 31). Service Architecture and Modularity. *Decision Sciences*, 40(3), σσ. 541-569.
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009, Ιούλιος 17). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, σσ. 477-500.
- Walters, P. G. (1986, Ιούνιος 1). International Marketing Policy: A Discussion of the Standardization Construct and its Relevance for Corporate Policy. *Journal of International Business Studies*, 17, σσ. 55-69.
doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490424>
- Windahl, C., & Lakemond, N. (2010, Νοέμβριος). Integrated solutions from a service-centered perspective: Applicability and limitations in the capital goods industry. *Industrial Marketing Management*, 39(8), σσ. 1278-1290.
- Wuenderlich, N. V., Heinonen, K., Ostrom, A. L., Patricio, L., Sousa, R., Voss, C., & Lemmink, J. G. (2015, Σεπτέμβριος 14). "Futurizing" smart service: implications for service researchers and managers. *Journal of Services Marketing*, 29(6-7), σσ. 442 -447.
- Yip, G. S. (1989, Οκτώβριος 15). Global Strategy: In a World of Nations? *Sloan Management Review*, σσ. 29-41.
- Yu, Y., Byun, W.-H., & Lee, T. (2014). Critical issues of globalisation in the international hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 17(2), σσ. 114-118.
- Zou, S., & Cavusgil, S. (2002, Οκτώβριος). The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 66(4), σσ. 40-56.

- Ζαχαρή, Σ. (2018, Δεκέμβριος 12). Το δίλημμα μεταξύ τυποποίησης και προσαρμογής στο διεθνές μάρκετινγκ. 24. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης Αυτοδιοίκησης.
- Θεοχάρης, Ν. (2016). *Διοίκηση Τομέα Δωματίων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Προπομπός.
- Πανηγυράκης, Γ. Γ. (2013). *Διεθνές Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Σταμούλη.
- Σωτηριάδης, Μ. (2000). *Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Χυτήρης, Λ., & Άννινος, Λ. (2015). *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις .
- Χυτήρης, Λ., & Άννινος, Λ. Ν. (2005, Οκτώβριος 6-7). Ηγεσία και Ποιότητα σε Ιδιωτικά Σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. *1ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων*, σσ. 437-454).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ορισμοί εννοιών προς διευκόλυνση (Yu, Byun, & Lee, 2014)

Ξενοδοχειακές εταιρείες με εθνοκεντρικό ή γεωκεντρικό προσανατολισμό

- Πιο πιθανό να εμπλακούν σε τυποποιημένες λειτουργίες,
- **Εθνοκεντρικός προσανατολισμός**: έχει σχέση με την έδρα (home country), όπου αν το προϊόν είναι ανώτερο ή το ίδιο δεν υπάρχει λόγος να διαμορφωθεί διαφορετικά διασφαλίζοντας ΣΥΝΕΠΕΙΑ και τυποποιημένες διαδικασίες.
- **Γεωκεντρικός προσανατολισμός**: ο κόσμος έχει κερδίσει πολλά από την παγκόσμια ομοιογενοποίηση και γι' αυτό το λόγο δεν είναι απαραίτητο να επενδύονται τεράστια ποσά για τη δημιουργία ενός ατομικού προϊόντος ή υπηρεσίας για κάθε χώρα ξεχωριστά.

Ξενοδοχειακές εταιρείες με πολυκεντρικό ή περιφερειοκεντρικό προσανατολισμό

- Πιο πιθανό να εμπλακούν σε προσαρμοσμένες λειτουργίες.
- **Πολυκεντρικός προσανατολισμός**: αφορά τη χώρα φιλοξενίας (host country), στην οποία οι διεθνείς ξενοδοχειακές εταιρείες εντοπίζουν διακριτές τοπικές πτυχές και κρίνεται ότι πρέπει το προϊόν να προσαρμοστεί βάσει αυτών.
- **Περιφερειοκεντρικός προσανατολισμός**: το προϊόν/ υπηρεσία προσαρμόζεται ελάχιστα/ με επιφανειακό τρόπο για να καθρεφτίσει τις τοπικές λειτουργικές συνθήκες. Η στρατηγική αυτή φαίνεται ικανή να διασφαλίσει τα πλεονεκτήματα και της τυποποίησης και της προσαρμογής.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Οδηγός ερωτήσεων για τη συνέντευξη με τη Housekeeping Director για την τυποποίηση και προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος σε ξενοδοχειακό όμιλο-Μελέτη περίπτωσης Ελλάδα

1. Ο όμιλος της Four Seasons (εταιρεία στο εξής) σας έχει δώσει κάποιες ελευθερίες στη διαρρύθμιση των δωματίων ή/ και στο σχεδιασμό; Για παράδειγμα, για την επιλογή των χρωμάτων ή την τοποθέτηση των επίπλων ακολουθείται κάποια standards?

-Οι designers αυτοί είναι από την εταιρεία- όμιλο της Four Seasons, όχι συνεργάτες της Astir Palace;

2. Τι συμβαίνει όσον αφορά τους κοινόχρηστους χώρους; Για παράδειγμα, οι πίνακες, τα χαλιά και τα έπιπλα πρέπει να ακολουθούν κάποια συγκεκριμένα standards σύμφωνα με την εταιρεία;

3. Έχετε εμπλακεί στις διαδικασίες διαρρύθμισης και στο σχεδιασμό;

4. Εφόσον σας έχει δοθεί η ελευθερία να αλλάξετε κάτι, τι είναι αυτό; Ποιοι είναι οι λόγοι που προβήκατε σε αυτές τις αλλαγές; Για παράδειγμα, προσέγγιση στην ελληνική κουλτούρα, οικονομικοί λόγοι, πολιτικοί, κοινωνικοί, άλλοι.

5. Υπάρχουν ορισμένοι παγκόσμιοι κανόνες που πρέπει να τηρήσετε; (κλιματισμός δωματίων και κοινόχρηστων χώρων, κανόνες υγιεινής)

6. Η επιλογή υλικών αποφασίζεται από εσάς; Για παράδειγμα, το στρώμα, οι πετσέτες, οι καναπέδες, τα τραπέζια, τα χαλιά από τι υλικά πρέπει να αποτελούνται, αν πρέπει να έχουν συγκεκριμένες διαστάσεις και λοιπά.

-Άρα οι προμηθευτές είναι κοινοί για όλες τις επιχειρήσεις της Four Seasons?

7. Το μέγεθος των ξενοδοχείων είναι μεσαίο. Ακολουθεί κάποιο standard που έχει δοθεί από την εταιρεία;

8. Το μέγεθος των δωματίων (συγκεκριμένα του μικρότερου) πρέπει να ακολουθεί κάποιο standard; Για παράδειγμα, έχει δοθεί η οδηγία από την εταιρεία τα δωμάτια να είναι ευρύχωρα; Αν ναι, γιατί;

-Άρα αυτό είναι μια επιλογή της εταιρείας Four Seasons ή της ξενοδοχειακής επιχείρησης Astir Palace;

9. Το βάθος των πισινών είναι συγκεκριμένο και ακολουθεί κάποιο standard της εταιρείας;

10. Τα amenities που προσφέρονται στα δωμάτια (αριθμός πετσετών, είδη υγιεινής, σετ παντόφλες, νερό, κέρασμα) είναι ίδια (σε ποσότητα και μορφή) σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση Four Seasons ή μπορεί να προσαρμόζονται ελεύθερα; Έχετε τη δυνατότητα να τα προσαρμόζετε συνολικά ή ξεχωριστά ανά πελάτη;

11. Σε μια μυστική επιθεώρηση του δωματίου ποια standards πρέπει να έχουν τηρηθεί;
- Άρα έχει σημασία και η παρουσίαση του προϊόντος; (δηλαδή πώς θα διπλωθούν οι πετσέτες και λοιπά)
12. Για την εφαρμογή μιας απόφασης προσαρμογής (που δε χρειάζεται δηλαδή να ακολουθηθεί κάποιο standard της εταιρείας) απαιτείται έγκριση από την εταιρεία;
13. Μέσα στο δωμάτιο οι συσκευές τεχνολογίας (τηλεόραση, τηλέφωνο, καφετιέρα) είναι απαραίτητο να υπάρχουν σε όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου; Οι λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά τους ορίζονται από την εταιρεία; Παράδειγμα αναφορικά με την τηλεόραση πρέπει να είναι μεγάλη σε μέγεθος και smart?
-Αυτό ισχύει για όλες τις επιχειρήσεις της εταιρείας;
14. Οι υπηρεσίες πλυντηρίου- καθαριστηρίου είναι standard για όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου (πλύσιμο, στέγνωμα, σιδέρωμα);
15. Το mini bar περιλαμβάνει standard προϊόντα ορισμένα από την εταιρεία;
16. Αναφορικά με την εταιρεία, τι προσανατολισμό στη στρατηγική της θεωρείτε πώς ακολουθεί και γιατί; Εθνοκεντρικό, γεωκεντρικό, πολυκεντρικό ή περιφερειοκεντρικό;
17. Ποια εικόνα επιδιώκει να προσδώσει η εταιρεία σε κάθε επιχείρηση; Hotel Group Image ή Destination Image;
18. Για να ληφθεί μια απόφαση για την τυποποίηση ή προσαρμογή μιας υπηρεσίας/ προϊόντος λαμβάνονται υπόψη κάποιοι οδηγοί κόστους, αγοράς, κυβερνητικοί και ανταγωνισμού. Έχετε εντοπίσει κάποιον από αυτούς στη διαμόρφωση του προϊόντος; Για παράδειγμα, αναφορικά με τον οδηγό αγοράς, αν ακολουθείτε κάποια μίνιμουμ standards για τους business clients (direct dialing (IDD), internet services, business centre, -hour room service, γυμναστήριο/ gymnasium)
19. Το brand name (Four Seasons) αναγράφεται πάνω σε amenities; Αναγράφεται μόνο το όνομα της εταιρείας ή ολόκληρο (Four Seasons Astir Palace);
-Σε προϊόντα που προμηθεύονται από Ελλάδα, όπως οι τσάντες θαλάσσης, δεν υπάρχει κάποιος περιορισμός να αναγραφεί η πλήρη ονομασία Four Seasons Astir Palace, σωστά?
20. Η εταιρεία Four Seasons πριν 4 χρόνια για πρώτη φορά διείσδυσε στην ελληνική αγορά με την ίδρυση της ξενοδοχειακής επιχείρησης Four Seasons Astir Palace. Η ελληνική κουλτούρα (κουζίνα, φιλοξενία, πολιτισμός) θεωρείτε πως αποτελεί σημαντικό λόγο για την προσέλκυση των ξένων τουριστών;
21. Αποτελεί λόγο επίσκεψης της υπό συζήτηση ξενοδοχειακής επιχείρησης η γνώση πως το επίπεδο υπηρεσιών και τα προσφερόμενα προϊόντα του ομίλου πληρούν υψηλό επίπεδο ποιότητας και είναι οικεία προς τον επισκέπτη, άρα νιώθει ασφάλεια και σιγουριά να την επισκεφθεί;
22. Ποιος θεωρείτε πως είναι κυριότερος από τους δύο παραπάνω λόγους;

23. Σε τι βαθμό παρατηρείται να βρίσκεται η τυποποίηση και σε τι βαθμό η προσαρμογή στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, στην οποία απασχολείστε; (βαθμολογία από το 0 έως το 10 έκαστος)

***Η συνέντευξη θα μαγνητοφωνηθεί.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

Οδηγός ερωτήσεων για τη συνέντευξη με την F&B Director για την τυποποίηση και προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος σε ξενοδοχειακό όμιλο- Μελέτη περίπτωσης Ελλάδα

1. Ο όμιλος της Four Seasons (εταιρεία στο εξής) σας έχει δώσει κάποιες ελευθερίες στη διαρρύθμιση των εστιατορίων (γενικά των χώρων εστίασης) ή/ και στο σχεδιασμό τους; Για παράδειγμα, για την επιλογή των χρωμάτων ή την τοποθέτηση των επίπλων ακολουθείται κάποια standards?

2. Έχετε εμπλακεί στις διαδικασίες διαρρύθμισης και στο σχεδιασμό;

-Στη διακόσμηση υπάρχει εμπλοκή; Πχ στην τοποθέτηση λουλουδιών

3. Εφόσον σας έχει δοθεί η ελευθερία να αλλάξετε κάτι, τι είναι αυτό; Ποιοι είναι οι λόγοι που προβήκατε σε αυτές τις αλλαγές; Για παράδειγμα, προσέγγιση στην ελληνική κουλτούρα, οικονομικοί λόγοι, πολιτικοί, κοινωνικοί, άλλοι.

-Αναφορικά με μηχανήματα εστίασης μπορεί να συνεργαστεί η επιχείρηση με κάποιον προμηθευτή στην Ελλάδα; Αν ναι, δε χρειάζεται λοιπόν η μηχανή του καφέ για παράδειγμα να είναι ίδια σε όλες τις επιχειρήσεις της Four Seasons;

4. Υπάρχουν ορισμένοι παγκόσμιοι κανόνες που πρέπει να τηρήσετε; (κλιματισμός, κανόνες υγιεινής)

5. Η επιλογή υλικών (πρώτες ύλες) αποφασίζεται από εσάς;

6. Η διαμόρφωση των μενού γίνεται σύμφωνα με κάποια standards που έχει ορίσει η εταιρεία; Για παράδειγμα αριθμός κυρίως πιάτων, ορεκτικών και ούτω καθεξής

-Πάντως, δεν υπάρχει ένα πιάτο ή ποτό που λέει η εταιρεία Four Seasons ότι πρέπει σε όλα τα Four Seasons να τα έχουμε υποχρεωτικά;

7. Στα F&B outlets υπάρχει κάποιο που έχει ελληνική κουζίνα;

-Η ύπαρξη τέτοιων outlets, όπως η Taverna37 που έχει ελληνικό χρώμα, παρατηρείται σε όλα τα Four Seasons;

8. Υπάρχει κάποια συγκεκριμένη ποσότητα φαγητού ή ποτού που πρέπει να σερβίρεται; Η ποσότητα αυτή είναι καθορισμένη από την εταιρεία;

-Δε λέει για παράδειγμα η Four Seasons ότι όταν σερβίρουμε μακαρονάδα θέλω σε όλα τα Four Seasons να είναι 250 γραμμάρια; Στο ποτό συμβαίνει το ίδιο;

9. Σε μια μυστική επιθεώρηση ποια standards πρέπει να έχουν τηρηθεί;

-Δεν υπάρχει δηλαδή κάποιο standard που ας πούμε σε όποιο Four Seasons και να πάει ο επιθεωρητής να πει αυτά τα 5 πράγματα θέλω να τα δω πάνω στο τραπέζι;

-Ας πούμε κοιτάζει αν είναι σκισμένος ο κατάλογος;

10. Αναφορικά με την εταιρεία, τι προσανατολισμό στη στρατηγική της θεωρείτε πως ακολουθεί; Εθνοκεντρικό, γεωκεντρικό, πολυκεντρικό ή περιφερειοκεντρικό;

-Μπορούμε να αναφέρουμε κάποια standards σχετικά με το προϊόν;

-Ο προμηθευτής των λινών είναι ίδιος για όλα τα Four Seasons;

11. Ποια εικόνα επιδιώκει να προσδώσει η εταιρεία σε κάθε επιχείρηση; Hotel Group Image ή Destination Image;

-Μπορούμε να πούμε μήπως ότι το κοινό brand name βοηθά στο να ξεπεραστεί η αίσθηση της αϋλότητας (intangibility) των υπηρεσιών; Αν ναι, πώς δημιουργείται αυτή οικειότητα στον πελάτη σε σχέση με άλλα εστιατόρια Four Seasons άλλων χωρών;

-Μιας κι αναφέρθηκε η παράδοση του φαγητού στο τραπέζι, υπάρχει κάποιος ορισμένος χρόνος γι' αυτήν;

12. Για να ληφθεί μια απόφαση για την τυποποίηση ή προσαρμογή μιας υπηρεσίας/ προϊόντος λαμβάνονται υπόψη κάποιοι οδηγοί κόστους, αγοράς, κυβερνητικοί και ανταγωνισμού. Έχετε εντοπίσει κάποιον από αυτούς στη διαμόρφωση του προϊόντος; Για παράδειγμα, είναι απαραίτητο να έχουν μενού για vegan όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της εταιρείας/ ομίλου;

13. Το brand name (Four Seasons) αναγράφεται πάνω σε amenities (χειροπετσέτες, τραπεζομάντηλα); Αναγράφεται μόνο το όνομα της εταιρείας ή ολόκληρο (Four Seasons Astir Palace);

-Υπάρχει κάποιος λόγος γι' αυτό;

-Αρα ένας λόγος θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι ότι δέχονται εξωτερικούς πελάτες γιατί άλλο ο πελάτης που θα διανυκτερεύσει και σε ένα δωμάτιο Four Seasons και άλλο ο πελάτης που θα έρθει για κάποιο εστιατόριο;

14. Η εταιρεία Four Seasons πριν 3 χρόνια για πρώτη φορά διείσδυσε στην ελληνική αγορά με την ίδρυση της ξενοδοχειακής επιχείρησης Four Seasons Astir Palace. Η ελληνική κουλτούρα (κουζίνα, φιλοξενία, πολιτισμός) θεωρείτε πως αποτελεί σημαντικό λόγο για την προσέλκυση των ξένων τουριστών;

15. Αποτελεί λόγο επίσκεψης της υπό συζήτηση ξενοδοχειακής επιχείρησης η γνώση πως το επίπεδο υπηρεσιών και τα προσφερόμενα προϊόντα του ομίλου πληρούν υψηλό επίπεδο ποιότητας και είναι οικεία προς τον επισκέπτη, άρα νιώθει ασφάλεια και σιγουριά να την επισκεφθεί;

16. Ποιος θεωρείτε πως είναι κυριότερος από τους δύο παραπάνω λόγους;

-Δηλαδή δε θα πει κάποιος θέλω να δω την ελληνική κουλτούρα, γι' αυτό θα πάω στο Four Seasons, ενώ αν πει θέλω να πάω Four Seasons, θα δει και την ελληνική κουλτούρα.

17. Σε τι βαθμό παρατηρείται να βρίσκεται η τυποποίηση και σε τι βαθμό η προσαρμογή στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, στην οποία απασχολείστε; (βαθμολογία από το 0 έως το 10 έκαστος)

***Η συνέντευξη θα μαγνητοφωνηθεί.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

Οδηγός ερωτήσεων για τη συνέντευξη με τον Recreation & Fitness Director για την τυποποίηση και προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος σε ξενοδοχειακό όμιλο- Μελέτη περίπτωσης Ελλάδα

1. Ο όμιλος της Four Seasons (εταιρεία στο εξής) σας έχει δώσει κάποιες ελευθερίες στη διαρρύθμιση των γυμναστηρίων και των υπολοίπων χώρων αθλητικών και άλλων δραστηριοτήτων ή/ και στο σχεδιασμό τους; Για παράδειγμα, για την επιλογή του αθλητικού εξοπλισμού ακολουθείται κάποια standards?
2. Έχετε εμπλακεί στις διαδικασίες διαρρύθμισης και στο σχεδιασμό;
3. Εφόσον σας έχει δοθεί η ελευθερία να αλλάξετε κάτι, τι είναι αυτό; Ποιοι είναι οι λόγοι που προβήκατε σε αυτές τις αλλαγές; Για παράδειγμα, προσέγγιση στην ελληνική κουλτούρα (δυνατότητα υπαίθριων δραστηριοτήτων), οικονομικοί λόγοι, πολιτικοί, κοινωνικοί, άλλοι.
4. Υπάρχουν ορισμένοι παγκόσμιοι κανόνες που πρέπει να τηρήσετε; (κλιματισμός, κανόνες υγιεινής)
5. Η επιλογή υλικών (εξοπλισμός) αποφασίζεται από εσάς;
-Με τις 5 αυτές εταιρείες πρέπει να συνεργάζονται όλες οι επιχειρήσεις Four Seasons;
6. Η διαμόρφωση των δραστηριοτήτων γίνεται σύμφωνα με κάποια standards που έχει ορίσει η εταιρεία; Για παράδειγμα πρόγραμμα δραστηριοτήτων.
7. Τα amenities που προσφέρονται (αριθμός πετσετών, είδη υγιεινής, νερό) είναι ίδια (σε ποσότητα και μορφή) ή μπορεί να προσαρμόζονται ελεύθερα; Έχετε τη δυνατότητα να τα προσαρμόζετε συνολικά ή ξεχωριστά ανά πελάτη;
-Φαντάζομαι πως ο προμηθευτής δε χρειάζεται να είναι ίδιος στο νερό, στις πετσέτες όμως πρέπει να ναι ίδιος.
8. Ο χώρος των γυμναστηρίων είναι ορισμένος από την εταιρεία; (μέγεθος, πόσα άτομα μπορεί να δεχθεί)
9. Σε μια μυστική επιθεώρηση ποια standards πρέπει να έχουν τηρηθεί;
10. Αναφορικά με την εταιρεία, τι προσανατολισμό στη στρατηγική της θεωρείτε πως ακολουθεί; Εθνοκεντρικό, γεωκεντρικό, πολυκεντρικό ή περιφερειοκεντρικό;
-Τι λειτουργίες έχουν πιο ελληνικό στοιχείο στο κομμάτι των δραστηριοτήτων;
-Στο kid's club έχουμε κάτι τέτοιο;
-Μόνο σε παιδιά που είναι ελληνόφωνα;
11. Ποια εικόνα επιδιώκει να προσδώσει η εταιρεία σε κάθε επιχείρηση; Hotel Group Image ή Destination Image;

12. Για να ληφθεί μια απόφαση για την τυποποίηση ή προσαρμογή μιας υπηρεσίας/ προϊόντος λαμβάνονται υπόψη κάποιοι οδηγοί κόστους, αγοράς, κυβερνητικοί και ανταγωνισμού. Έχετε εντοπίσει κάποιον από αυτούς στη διαμόρφωση του προϊόντος; Για παράδειγμα, είναι απαραίτητο να υπάρχει χώρος δημιουργικής απασχόλησης για παιδιά;

-Πιο συγκεκριμένα, για τους business clients έχουν κάποιες ιδιαίτερες απαιτήσεις να θέλουν να χρησιμοποιούν μόνοι τους το χώρο για παράδειγμα;

13. Το brand name (Four Seasons) αναγράφεται πάνω σε amenities (πετσέτες); Αναγράφεται μόνο το όνομα της εταιρείας ή ολόκληρο (Four Seasons Astir Palace);

14. Η εταιρεία Four Seasons πριν 3 χρόνια για πρώτη φορά διείσδυσε στην ελληνική αγορά με την ίδρυση της ξενοδοχειακής επιχείρησης Four Seasons Astir Palace. Η ελληνική κουλτούρα (κουζίνα, φιλοξενία, πολιτισμός) θεωρείτε πως αποτελεί σημαντικό λόγο για την προσέλκυση των ξένων τουριστών;

15. Αποτελεί λόγο επίσκεψης της υπό συζήτηση ξενοδοχειακής επιχείρησης η γνώση πως το επίπεδο υπηρεσιών και τα προσφερόμενα προϊόντα του ομίλου πληρούν υψηλό επίπεδο ποιότητας και είναι οικεία προς τον επισκέπτη, άρα νιώθει ασφάλεια και σιγουριά να την επισκεφθεί;

16. Ποιος θεωρείτε πως είναι κυριότερος από τους δύο παραπάνω λόγους;

17. Σε τι βαθμό παρατηρείται να βρίσκεται η τυποποίηση και σε τι βαθμό η προσαρμογή στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, στην οποία απασχολείστε; (βαθμολογία από το 0 έως το 10 έκαστος)

***Η συνέντευξη θα μαγνητοφωνηθεί.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V

Οδηγός ερωτήσεων για τη συνέντευξη με την Spa Director για την τυποποίηση και προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος σε ξενοδοχειακό όμιλο- Μελέτη περίπτωσης Ελλάδα

1. Ο όμιλος της Four Seasons (εταιρεία στο εξής) σας έχει δώσει κάποιες ελευθερίες στη διαρρύθμιση των χώρων του spa ή/ και στο σχεδιασμό τους; Για παράδειγμα, για τα χρώματα ακολουθείται κάποια standards?

-Αυτό το αρχιτεκτονικό γραφείο είναι συνεργάτης της Four Seasons ή της Astir Palace;

2. Έχετε εμπλακεί στις διαδικασίες διαρρύθμισης και στο σχεδιασμό;

3. Εφόσον σας έχει δοθεί η ελευθερία να αλλάξετε κάτι, τι είναι αυτό; Ποιοι είναι οι λόγοι που προβήκατε σε αυτές τις αλλαγές; Για παράδειγμα, προσέγγιση στην ελληνική κουλτούρα (εφαρμογή ελληνικών μεθόδων, αν υπάρχουν), οικονομικοί λόγοι, πολιτικοί, κοινωνικοί, άλλοι.

-Αυτά τα προϊόντα που θα πωλούνταν σε αυτά τα ράφια, πωλούνται σε όλες τις επιχειρήσεις της Four Seasons; Έχουν ελληνικό χρώμα τα προϊόντα αυτά;

-Άρα λοιπόν έγινε αυτή η αλλαγή γιατί υπήρξε η ανάγκη/ ζήτηση στην ελληνική αγορά να πωληθούν τέτοια προϊόντα;

4. Υπάρχουν ορισμένοι παγκόσμιοι κανόνες που πρέπει να τηρήσετε; (κλιματισμός, κανόνες υγιεινής)

-Η μουσική είναι συγκεκριμένη που πρέπει να επιλέξει μια επιχείρηση Four Seasons; Τι στυλ μουσικής;

5. Η επιλογή υλικών (εξοπλισμός, κρεβάτια, μηχανήματα) αποφασίζεται από εσάς;

-Δεν έχει τύχει να χαλάσει κάποιο κρεβάτι να χρειαστεί κάποια επισκευή;

6. Η διαμόρφωση των υπηρεσιών spa γίνεται σύμφωνα με κάποια standards που έχει ορίσει η εταιρεία; Για παράδειγμα αριθμός υπηρεσιών και διάρκεια.

-Οπότε δεν υπάρχει κάποια οδηγία ή κάποιο στάνταρντ σε αυτό το κομμάτι; Προσαρμόζονται όλα

7. Τα amenities που προσφέρονται (αριθμός πετσετών, είδη υγιεινής, νερό) είναι ίδια (σε ποσότητα και μορφή) ή μπορεί να προσαρμόζονται ελεύθερα; Έχετε τη δυνατότητα να τα προσαρμόζετε συνολικά ή ξεχωριστά ανά πελάτη;

-Σε οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση Four Seasons είναι υποχρεωτικό να υπάρχουν αυτά τα προϊόντα;

8. Ο χώρος του spa είναι ορισμένος από την εταιρεία; (μέγεθος, πόσα άτομα μπορεί να δεχθεί)

9. Σε μια μυστική επιθεώρηση ποια standards πρέπει να έχουν τηρηθεί;

10. Αναφορικά με την εταιρεία, τι προσανατολισμό στη στρατηγική της θεωρείτε πως ακολουθεί; Εθνοκεντρικό, γεωκεντρικό, πολυκεντρικό ή περιφερειοκεντρικό;
11. Ποια εικόνα επιδιώκει να προσδώσει η εταιρεία σε κάθε επιχείρηση; Hotel Group Image ή Destination Image;
12. Τι μπορούμε να βρούμε στο spa που να έχει ελληνικό χρώμα;
-Υπάρχει κάποια θεραπεία που να είναι ελληνικής προέλευσης;
13. Για να ληφθεί μια απόφαση για την τυποποίηση ή προσαρμογή μιας υπηρεσίας/ προϊόντος λαμβάνονται υπόψη κάποιοι οδηγοί κόστους, αγοράς, κυβερνητικοί και ανταγωνισμού. Έχετε εντοπίσει κάποιον από αυτούς στη διαμόρφωση του προϊόντος; Για παράδειγμα, είναι απαραίτητο να υπάρχει χώρος παροχής υπηρεσιών για ΑΜΕΑ;
14. Το brand name (Four Seasons) αναγράφεται πάνω σε amenities (πετσέτες); Αναγράφεται μόνο το όνομα της εταιρείας ή ολόκληρο (Four Seasons Astir Palace);
15. Η εταιρεία Four Seasons πριν 3 χρόνια για πρώτη φορά διείσδυσε στην ελληνική αγορά με την ίδρυση της ξενοδοχειακής επιχείρησης Four Seasons Astir Palace. Η ελληνική κουλτούρα (κουζίνα, φιλοξενία, πολιτισμός) θεωρείτε πως αποτελεί σημαντικό λόγο για την προσέλκυση των ξένων τουριστών;
16. Αποτελεί λόγο επίσκεψης της υπό συζήτηση ξενοδοχειακής επιχείρησης η γνώση πως το επίπεδο υπηρεσιών και τα προσφερόμενα προϊόντα του ομίλου πληρούν υψηλό επίπεδο ποιότητας και είναι οικεία προς τον επισκέπτη, άρα νιώθει ασφάλεια και σιγουριά να την επισκεφθεί;
17. Ποιος θεωρείτε πως είναι κυριότερος από τους δύο παραπάνω λόγους;
18. Σε τι βαθμό παρατηρείται να βρίσκεται η τυποποίηση και σε τι βαθμό η προσαρμογή στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, στην οποία απασχολείστε; (βαθμολογία από το 0 έως το 10 έκαστος)

***Η συνέντευξη θα μαγνητοφωνηθεί.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI

Οδηγός ερωτήσεων για τη συνέντευξη με τον General Manager για την τυποποίηση και προσαρμογή του ξενοδοχειακού προϊόντος σε ξενοδοχειακό όμιλο-Μελέτη περίπτωσης Ελλάδα

1. The hotel belongs to the multinational hotel group Four Seasons. Has the company (Four Seasons) imposed certain standards for the operation of the Four Seasons Astir Palace?

2. Do these standards aim to create a familiar environment for customers (especially those who prefer to visit the group's hotels)? Do they aim to avoid costs (time or material) in the provision of services / products?

-Can we say that these standards help the company avoid (time or material) costs?

3. Which departments of the hotel meet the most standards (the highest standardisation is observed) and which are more flexible in customising the tourist services/ products? How can this be explained?

4. In order to comply with the standards, is it necessary for the Greek enterprise Four Seasons Astir Palace to cooperate with the same suppliers as those of the rest of the group's enterprises for the products' acquisition? In what kind of products does this mainly happen (if it happens- for example, reasons of mass production) and in what kind of products Four Seasons Astir Palace can choose suppliers on its own?

- Can we say that there is a corporate supplier for towels for example of reasons of mass production?

-I discussed with Mr Papadimitriou and he told me that the company proposes for the equipment three suppliers, and he cannot choose someone apart from them. Is there any reason for which that is happening?

-Do we notice the same thing in design? Maybe there is a specific partner defined by the company.

5. When a customer calls the reservations department to hire a room, are the amenities the same as those offered by other Four Seasons enterprises?

6. In your opinion, what strategy orientation does the company follow? Ethnocentric, geocentric, polycentric or regiocentric?

-Do we want to promote the Greek culture?

7. What image does the company seek to give to each hotel? Hotel Group Image or Destination Image?

8. Are there any cost, market, government, or competitive drivers that the managers of Four Seasons Astir Palace should take into account before making a decision concerning either the standardisation or the customisation of a tourist service/ product? For example, if there are any government restrictions that do not allow the

standardisation of a service/ product. Another example that concerns the market is if a market segment obliges all Four Seasons enterprises to create the appropriate facilities with the same standards (people with disabilities).

9. Is the brand name (Four Seasons) written on amenities (for example on towels)? Is it only the name of the company or the whole name of the enterprise (Four Seasons Astir Palace) mentioned? Is there any intention to promote the brand name or the reason is clearly practical? (Ease of product production)

-Does it depend on the supplier? (If he is corporate or local)

-Can we say that the common brand name can help the company to **fight intangibility**?

10 a. The company Four Seasons penetrated the Greek market 3 years ago for the first time with the establishment of the hotel business Four Seasons Astir Palace. Do you consider Greek culture (cuisine, hospitality, culture) to be an important reason for attracting foreign tourists?

10 b. Is the reason for visiting Four Seasons Astir Palace, the knowledge that the level of services and products offered by the group meet a high level of quality and is familiar to the customer, so he feels safe and secure to re-visit a hotel that belongs to the specific group?

10 c. Which one do you consider as the most important from the two aforementioned?

11. To what extent is the standardization and the customisation/ adaptation observed to the hotel business in which you are occupied? (Rate from 0 to 10 each)

12. Overall, do you believe that standardisation plays a major role for the operation of a multinational corporation? If so, please mention some reasons.

***The interview will be recorded.