

Παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο ξενοδοχειακό κλάδο: Μελέτη περίπτωσης για καταλύματα στη Μύκονο

Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
«Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων»
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
Μάιος 2023

Επιμέλεια: ΠΕΤΡΑΚΗ ΜΑΡΙΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου που με στήριξαν καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Κωστόπουλο που οι γνώσεις και συμβουλές του υπήρξαν καθοριστικές για τη διαμόρφωση της έρευνάς μου και τη βελτίωση της ποιότητας της. Ελπίζω να έχω τη στήριξη του και στο μέλλον!

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την ομάδα των καταλυμάτων X Villas που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο και συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της εργασίας και τους φίλους μου, Ανδρέα, Εμμανουήλ, Ελευθερία, Στέλλα, Αγγελική για την ενθάρρυνση και την υποστήριξη όλο αυτό το διάστημα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η φοιτήτρια Μαρία Πετράκη εκπόνησε τη διπλωματική εργασία αυτή στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκησης Έργων και Ανάπτυξης Προϊόντων» του Πανεπιστημίου Πειραιώς στην Αθήνα, υπό την επίβλεψη του καθηγητή του μεταπτυχιακού προγράμματος, κ. Κωστόπουλου Κωνσταντίνου. Στα σύγχρονα ιδιαίτερα ανταγωνιστικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα γίνεται απαραίτητο να μελετηθούν οι μεταβλητές που θα φέρουν μια εταιρεία στον επιδιωκόμενο στόχο της για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενισχύοντας έτσι την αποτελεσματικότητά της και κατ' επέκταση την επιτυχία της, καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων συνεχίζει να εντείνεται.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των καταλυμάτων καθώς και το πως επηρεάζει, η ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Σκοπός αυτής της έρευνας θα είναι να εξετάσει πώς οι άνθρωποι, δηλαδή οι εργαζόμενοι μιας τουριστικής εταιρείας, δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, δεδομένου ότι κάνουν δραστηριότητες τόσο στο front office όσο και στο back office και αντιπροσωπεύουν ουσιαστικά την επιχείρηση και το κατά πόσο, η ποιότητα παροχής υπηρεσιών από μόνης της διασφαλίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η παρούσα έρευνα αποτελεί μία ποιοτική έρευνα και τα δεδομένα της συλλέχθηκαν μέσω της διεξαγωγής συνεντεύξεων από τους εργαζόμενους στο υπό μελέτη κατάλυμα (X Villas). Πρέπει να σημειωθεί ότι η έρευνα δείχνει ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστική για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι επιχειρήσεις στον κλάδο της φιλοξενίας βασίζονται στους εργαζόμενους τους περισσότερο από ποτέ για να τους βοηθήσουν να ξεχωρίσουν στην ανταγωνιστική αγορά αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας μια στρατηγική που επικεντρώνεται στη συνεχή παράδοση εξαιρετικής αξίας στους πελάτες τους.

Με μια σύντομη ιστορική επισκόπηση των φαινομένων του τουρισμού και της ανάπτυξης των τουριστικών καταλυμάτων, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τη σημασία του τουριστικού τομέα για την εθνική οικονομία και το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της. Στο δεύτερο κεφάλαιο, η έννοια της ανταγωνιστικότητας εξετάζεται τόσο σε γενικό όσο και σε ειδικό τουριστικό πλαίσιο. Αφού γίνει διάκριση μεταξύ ανταγωνισμού προορισμού και ανταγωνισμού ξενοδοχειακής βιομηχανίας, διερευνώνται οι αντίστοιχοι λόγοι για τον καθένα. Στη συνέχεια, περιγράφεται η ιδέα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι μέθοδοι επίτευξής του και τα καθοριστικά του στοιχεία. Το τρίτο κεφάλαιο προσδιορίζει τη μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε. Τέλος, στο τελευταίο κεφάλαιο συζητείται η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και η παροχή υπηρεσιών μέσω της Μελέτη περίπτωσης για την καλύτερη κατανόηση στα καταλύματα X Villas στη Μύκονο, καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας.

ABSTRACT

This thesis was written by Maria Petraki as part of the "Project Management and Product Development" postgraduate program at the University of Piraeus in Athens, under the supervision of Mr. Kostopoulos Konstantinou, the postgraduate program's lecturer. Since rivalry among hotel businesses continues to escalate, it is vital in today's highly competitive business contexts to examine the elements that will lead a firm to its desired aim of competitive advantage, so boosting its effectiveness and, by extension, its success.

The purpose of this thesis is to examine the contribution of human resources to the competitive advantage of lodging as well as its impact on the quality of service delivery. This research will investigate how people, i.e. the employees of a tourism company, create a competitive advantage for the organization, given that they perform both front office and back office duties and effectively represent the company, and to what extent service quality alone guarantees competitive advantage. The present study is qualitative and its data were acquired through interviews with the staff of the under investigation accommodation (X Villas). It should be noted that research indicates that human resource management is essential to developing a competitive advantage, and hospitality businesses are relying on their employees more than ever to help them stand out in a crowded marketplace by developing and implementing a strategy that focuses on continuously delivering exceptional value to their customers.

The first chapter provides a brief historical review of tourism phenomena and the evolution of tourist accommodations before discussing the significance of the tourism industry to the national economy and its external and internal environment. The second chapter examines the idea of competitiveness in both a general and tourism-specific context. After differentiating between destination competition and hotel sector rivalry, the relevant causes for each are investigated. Next, the idea of competitive advantage, its attainment techniques, and its determinants are discussed. The third chapter describes the approach used for the research. As a conclusion, the last chapter analyzes the significance of human resources and service delivery through the Case Study at X Villas lodging in Mykonos, as well as the findings of the research

Πίνακας περιεχομένων

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	6
1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ.....	6
1.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ.....	7
1.2.1. <i>Μορφές οργάνωσης ξενοδοχειακών καταλυμάτων.....</i>	<i>9</i>
1.3. ΑΝΑΛΥΣΗ PEST ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	10
1.3.2. <i>Οικονομικό περιβάλλον.....</i>	<i>12</i>
1.3.3. <i>Κοινωνικό – Πολιτιστικό περιβάλλον.....</i>	<i>13</i>
1.3.4. <i>Τεχνολογικό περιβάλλον.....</i>	<i>13</i>
1.4. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	16
1.4.1. <i>Δυνατά Σημεία – Strengths.....</i>	<i>16</i>
1.4.2. <i>Αδύνατα σημεία – Weaknesses.....</i>	<i>16</i>
1.4.3. <i>Ευκαιρίες - Opportunities.....</i>	<i>17</i>
1.4.4. <i>Κίνδυνοι – Threats.....</i>	<i>17</i>
2. Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	18
2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	18
2.2. ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	19
2.2.1. <i>Προσέγγιση των πέντε δυνάμεων του Porter.....</i>	<i>19</i>
2.2.2. <i>Θεωρία Πόρων – Ικανοτήτων.....</i>	<i>20</i>
2.2.3. <i>Η θεωρία συσχετιστικών πλαισίων.....</i>	<i>21</i>
2.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ.....	21
2.3.1. <i>Παράγοντες ανταγωνιστικότητας λόγω τοποθεσίας.....</i>	<i>22</i>
2.3.2. <i>Παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....</i>	<i>23</i>
2.3.3. <i>Μέσα επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....</i>	<i>23</i>
2.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ).....	27
2.4.1. <i>Ηγεσία Κόστους.....</i>	<i>27</i>
2.4.2. <i>Διαφοροποίηση.....</i>	<i>27</i>
2.4.3. <i>Εστίαση.....</i>	<i>28</i>
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	29
3.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	29
3.2. ΣΚΕΠΤΙΚΟ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	29
3.3. ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ.....	30
3.4. ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	30
4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:.....	33
4.1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΔΕΙΣΙΑ.....	33
4.2. ΌΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	34
4.2.1. <i>Όραμα.....</i>	<i>34</i>
4.2.2. <i>Αποστολή.....</i>	<i>34</i>
4.2.3. <i>Κουλτούρα.....</i>	<i>34</i>
4.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΥΚΟΝΟΥ.....	35
4.3.1. <i>Βασική αγορά.....</i>	<i>36</i>
4.3.2. <i>Δείκτης Ικανοποίησης.....</i>	<i>37</i>
4.4. PORTER 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	37
4.4.1. <i>Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων.....</i>	<i>37</i>
4.4.2. <i>Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....</i>	<i>39</i>
4.4.3. <i>Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.....</i>	<i>40</i>

4.4.4.	Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.....	40
4.4.5.	Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων.....	41
4.5.	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ Χ.....	42
4.6.	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ	43
4.7.	ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	44
4.7.1.	Ευρήματα από ατομικές συνεντεύξεις	45
4.7.2.	Ανάλυση συνεντεύξεων.....	51
4.8.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	53
5.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	56

1. Εισαγωγή

Ο Τουριστικός Κλάδος στην Ελλάδα

1.1. Ιστορική εξέλιξη των ξενοδοχειακών καταλυμάτων

Η ιστορική εξέλιξη του ταξιδιού μέσα στους αιώνες αλλά και η μελέτη της έννοια του τουρισμού κατέστη σημαντική μόλις τον 20ό αιώνα, γεγονός στο οποίο συνέβαλλε σε μεγάλο βαθμό η αύξηση του φαινομένου και η εδραίωση του ως κύρια πηγή εισοδήματος. Συνεπώς, ο τουρισμός δεν αποτελεί ένα πρόσφατο φαινόμενο καθώς και από τα αρχαία χρόνια οι άνθρωποι συνήθιζαν πάντα να ταξιδεύουν για να δουν τον κόσμο. Ιστορικά στην Ελλάδα ο Ηρόδοτος υπήρξε ο πρώτος ταξιδιωτικός συγγραφέας. Παράλληλα, παρατηρείται για πρώτη φορά η ανάπτυξη των καταλυμάτων στην αρχαία Ελλάδα με τον Ξένιο Δία να αποτελεί τον προστάτη των φιλοξενούμενων και τον όρο φιλοξενία να είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος. Αυτό διαφαίνεται και μέσω των ομηρικών επών και τις ιστορίες για τα ταξίδια του Οδυσσέα που επιβεβαιώνουν τη σημασία της έννοιας της φιλοξενίας. Η ελληνική ιστορία, η φυσική γεωγραφία καθώς και η ανάγκη των ανθρώπων για περιπέτεια και γνωριμία νέων θρησκειών και εθίμων δημιούργησε από τότε ένα μεγάλο κύμα ταξιδιωτών. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996), η αρχιτεκτονική των σπιτιών των αρχαίων Ελλήνων ήταν δομημένη έτσι ώστε να υπάρχουν ειδικοί χώροι για φιλοξενία των ξένων.

Ωστόσο, η αύξηση του αριθμού των ταξιδιωτών είχε ως αποτέλεσμα τη μη δυνατότητα της κάλυψης της στέγασης τους. Συνεπώς δημιουργήθηκε η πρώτη μορφή ξενοδοχείων που ονομαζόταν Καταγώγιο και προέκυψε με απόφαση του ιερού της Επιδαύρου με δυναμικότητα 100 δωματίων ή 200 κλινών και στόχο την εξυπηρέτηση των προσκυνητών του ιερού του Ασκληπιού. Το Λεωνιδαίον κτίστηκε την ίδια περίοδο στην Ολυμπία, καθώς και άλλα περίφημα καταγώγια.

Η έννοια του ξενοδοχείου προέκυψε αρκετά αργότερα προκείμενου να καλύψει τη ζήτηση των ταξιδιωτών που έρχονταν να παρακολουθήσουν τις διονυσιακές εορτές. Την ίδια εποχή, εμφανίστηκε για πρώτη φορά το επάγγελμα του «εξηγητή» όπως αποκαλούνταν που αποτελεί το σημερινό ξεναγό και ήταν υπεύθυνος να εξηγεί στους επισκέπτες τα ήθη και έθιμα της περιοχής.

Κατά τη Βυζαντινή περίοδο, οι ξενώνες ανήκαν σε διακεκριμένα μέλη της τότε κοινωνίας και φαίνεται να επιχορηγούνταν από το κράτος. Ωστόσο, η εκκλησία απαγόρευσε τη διαμονή των πιστών σε ξενώνες γεγονός που καθιστά την ανάγκη στέγασης των ταξιδιωτών σε άλλα μέρη. Οι πιστοί λοιπόν μπορούσαν να φιλοξενοούνται μόνο στους ξενώνες των μοναστηριών (αρχονταρίκια), θεσμός που διατηρείται έως τη σημερινή εποχή στο Άγιο Όρος.

Σύμφωνα με τον Wackermann στις αρχές του 19ου αιώνα, η ανακάλυψη της ατμομηχανής καθώς και το σιδηροδρομικό δίκτυο έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη των πρώτων ξενοδοχείων πλησίον σταθμών, από τα οποία οι πελάτες τους είχαν άμεση πρόσβαση από και προς τον σιδηροδρομικό σταθμό.

Μετά την επανάσταση του 1821 ο βασιλιάς Όθωνας έχτισε στην περιοχή του Ναυπλίου ξενοδοχείο που ονομαζόταν “Λονδίνο” και το 1824 ιδρύεται το ξενοδοχείο “Μεγάλη Βρετανία” στο κέντρο της Αθήνας που αποτελεί μέχρι και σήμερα το παλαιότερο ξενοδοχείο, που όμως αρχικά λειτουργούσε ως κατοικία και στη συνέχεια από το 1874 και μετά ως ξενοδοχείο. Άλλα γνωστά εκλεκτά ξενοδοχεία της εποχής ήταν το Ακταίον, το Athenee Palace κ.λπ.

Το φαινόμενο του τουρισμού απέκτησε το σημερινό μαζικό του χαρακτήρα τόσο με την εξέλιξη των μέσω μαζικής μεταφοράς όσο και της τεχνολογίας που διαφήμισε την Ελλάδα παγκοσμίως. Παράλληλα βασικός παράγοντας που συνέβαλε στην αλλαγή αυτή είναι και η συνολική αναβάθμιση της ποιότητας ζωής όπως η αύξηση του εισοδήματος αλλά και η κατάσταση διαρκούς ειρήνης που επικρατεί στα περισσότερα κράτη.

1.2. Κατηγορίες καταλυμάτων

Η διαμονή θεωρείται βασικό συστατικό του τουρισμού. Πλέον συναντώνται πολλοί διαφορετικοί τύποι καταλυμάτων που ταιριάζουν σε διαφορετικούς προϋπολογισμούς, διαφορετικούς τύπους τουρισμού και διαφορετικούς τύπους πελατών. Ο ρόλος ενός παρόχου διαμονής είναι να διασφαλίζει ένα περιβάλλον ασφαλές και ανάλογο με τον προϋπολογισμό και τις απαιτήσεις του εκάστοτε επισκέπτη.

Συνεπώς έχει διαμορφωθεί μία πληθώρα τουριστικών καταλυμάτων για να καλύψουν όλες τις διαφορετικές ανάγκες των επισκεπτών.

Η ταξινόμηση ξενοδοχείων εξυπηρετεί τον ακόλουθο σκοπό:

- Προσδίδει ομοιομορφία στις υπηρεσίες και θέτει γενικά πρότυπα ενός ξενοδοχείου
- Παρέχει μια ιδέα σχετικά με το εύρος και τον τύπο των ξενοδοχείων που διατίθενται σε μια γεωγραφική τοποθεσία
- Λειτουργεί ως μέτρο ελέγχου των ξενοδοχείων σε σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται σε κάθε κατηγορία.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (Π.Ο.Τ.) οι κατηγορίες καταλυμάτων διακρίνονται με βάση το μέγεθος, το χρόνο λειτουργίας τους, την ταξινόμηση με βάση τα αστέρια και τέλος την τοποθεσία.

Ανάλογα με το μέγεθος διακρίνονται σε:

- Ξενοδοχείο μικρού μεγέθους: λιγότερο από 100 δωμάτια
- Ξενοδοχείο μεσαίου μεγέθους: μεταξύ 100 έως 299 δωμάτια
- Μεγάλου μεγέθους ξενοδοχείο: μεταξύ 300 και 599 δωματίων
- Πολύ μεγάλο ξενοδοχείο: μεταξύ 600 έως 900 δωμάτια περισσότερα από 1000 δωμάτια.

Σε σχέση με το χρόνο λειτουργίας τους τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:

- Συνεχούς λειτουργίας
- Εποχιακής λειτουργίας

Ακολούθως υπάρχουν οι εξής διακρίσεις σε κατηγορίες και είδη ξενοδοχειακών καταλυμάτων με βάση τα αστέρια του:

- 1 Αστεριού: Τυπικά μικρά ξενοδοχεία, που βρίσκονται κοντά σε οικονομικά αξιοθέατα, με βασικές παροχές, με οικογενειακή ατμόσφαιρα. Περιορισμένη γκάμα από απλές παροχές και γεύματα. Αποδεκτά πρότυπα συντήρησης, καθαριότητας και άνεσης.
- 2 Αστέρων ξενοδοχείο: Μικρού έως μεσαίου μεγέθους, που βρίσκεται κοντά σε αξιοθέατο με μέτρια τιμή. Ένα ξενοδοχείο 2 αστέρων θα εξακολουθεί να απευθύνεται σε περισσότερους ταξιδιώτες που γνωρίζουν τον προϋπολογισμό του και θα παρέχει τα απαραίτητα, όπως ένα δωμάτιο, ένα κρεβάτι και ένα μπάνιο. Οι επισκέπτες μπορούν να περιμένουν κάτι περισσότερο από ένα αστέρι, όπως ένα άνετο καλά εξοπλισμένο δωμάτιο με μπανιέρα και καταρτισμένο προσωπικό.
- 3 Αστέρων: Μέτριο ξενοδοχείο ευρύχωρα καταλύματα, καλά εξοπλισμένα δωμάτια και διακοσμημένα λόμπι, που βρίσκονται κοντά σε επιχειρηματικές περιοχές. Για να αποκτήσει ένα ξενοδοχείο το καθεστώς 3 αστέρων, η διεύθυνση του ξενοδοχείου θα πρέπει να επικεντρωθεί στην παροχή μιας πιο ολοκληρωμένης υπηρεσίας. Συνεπώς θα πρέπει να διαθέτουν εστιατόριο μεσαίου μεγέθους που σερβίρει πρωινό έως δείπνο. Παρέχονται συχνά παροχές όπως απευθείας τηλεφωνική γραμμή, προϊόντα περιποίησης, υπηρεσία δωματίου και πισίνα.
- 4 Αστέρων: Η βαθμολογία ενός ξενοδοχείου 4 αστέρων σημαίνει ότι ένα κατάλυμα προσφέρει μια εξαιρετική εμπειρία επισκέπτη. Θεωρείται πρώτης κατηγορίας, που βρίσκεται κοντά σε σημαντικά αξιοθέατα, και παρέχει πάνω από το μέσο επίπεδο υπηρεσιών. Σημαντική επένδυση θα γίνει στην τεχνολογία των ξενοδοχείων και η εξυπηρέτηση πελατών θα είναι κορυφαία προτεραιότητα. Παράλληλα θα διαθέτει συνήθως παροχές όπως περισσότερα από ένα εστιατόρια, 24ωρη υπηρεσία δωματίου, υπηρεσία παρκαδόρου, κέντρο ευεξίας, πισίνα και πολυτελή διακόσμηση.
- Superior ξενοδοχείο 5 Αστέρων: Τα 5 αστέρια είναι η βαθμολογία ξενοδοχείων με αστέρια που δίνονται στα καλύτερα ξενοδοχεία στον κόσμο. Τα συγκεκριμένα ακίνητα είναι μεγάλα, γεμάτα με πολυτελείς προσφορές και προσφέρουν ευρύχωρα δωμάτια, με τις καλύτερες εγκαταστάσεις. Η καθαριότητα και η εξυπηρέτηση πελατών θα είναι στο υψηλότερο επίπεδο και τα γυμναστήρια, οι πισίνες, τα εστιατόρια και τα μπαρ θα είναι επίσης εξαιρετικής ποιότητας. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτά τα ξενοδοχεία θα διαθέτουν επίσης τα καλύτερα σχέδια και ίσως βασίζονται σε μοναδικά κτίρια.

Τα τελευταία χρόνια συναντάται μία δημοφιλής στρατηγική μάρκετινγκ ξενοδοχείων των περιελάβανε την προώθηση ορισμένων εξαιρετικών καταλυμάτων ως ξενοδοχείων 7 αστέρων. Αυτή η ιδέα συχνά προωθείται από το τουριστικό συμβούλιο μιας συγκεκριμένης χώρας ή από την ίδια την επιχείρηση και έχει σκοπό να τονώσει

το ξενοδοχείο ως ξεχωριστό. Ωστόσο, κανένας αξιόπιστος οργανισμός αξιολόγησης ξενοδοχείων δεν αξιολογεί πραγματικά ξενοδοχεία σε κλίμακα έως και 7 αστέρων και αυτό είναι, στην πραγματικότητα, μια απλή τάση μάρκετινγκ ξενοδοχείων, η οποία έχει σκοπό να διαχωρίσει τα πιο πολυτελή από τα πολυτελή ξενοδοχεία στον κόσμο.

Εκτός όμως από τα ξενοδοχεία υπάρχει και ένα άλλο είδος καταλυμάτων που κατηγοριοποιούνται ως συμπληρωματική διαμονή. Η συμπληρωματική διαμονή μπορεί να περιγραφεί ως εγκαταστάσεις που προσφέρουν διαμονή αλλά όχι τις επιπλέον υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου. Ωστόσο, διαδραματίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στο σύνολο των διαθέσιμων τουριστικών καταλυμάτων στην Ελλάδα και σε όλο τον κόσμο καθώς απευθύνονται τόσο στη διεθνή όσο και στην εγχώρια τουριστική κίνηση. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται η κατασκήνωση, οι ενοικιαζόμενες βίλες και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια.

Παράλληλα, τα καταλύματα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση την τοποθεσία τους.

- **Κεντρικά ξενοδοχεία** :Τα ξενοδοχεία αυτά βρίσκονται στην καρδιά της πόλης ή σε πολυσύχναστη επιχειρηματική περιοχή με πελάτες ως επί το πλείστον επιχειρηματίες.
- **Αστικά ξενοδοχεία**: Αυτά βρίσκονται κοντά σε λιμάνια, σε στάσεις λεωφορείων, σιδηροδρομικούς σταθμούς, αεροδρόμια και απευθύνονται κυρίως σε άτομα που ταξιδεύουν, τουρίστες ή επιβάτες εσφαλμένης σύνδεσης.
- Τα **θέρετρα** είναι μέρη με φυσική ομορφιά κοντά σε παραλίες, στη θάλασσα, δάσος κ.λπ. Πελάτες: κυρίως παραθεριστές και τουριστικές Εγκαταστάσεις: μέτρια έως σύγχρονη
- Η κατηγορία **Μοτέλ** είναι ξενοδοχεία που συναντώνται σε οδικές αρτηρίες μεγάλης κυκλοφορίας, που ενώνουν μεγάλα αστικά ή τουριστικά κέντρα, και στόχος τους είναι η εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με αυτοκίνητο.
- **Παραθεριστικά ξενοδοχεία**: Βρίσκονται σε προάστια της πόλης ή και σε παραδοσιακούς οικισμούς και απευθύνονται σε πελάτες που επιθυμούν να απομακρυνθούν από τη φασαρία της πόλης. Παράλληλα, παρέχουν δυνατότητες άθλησης και δραστηριοτήτων για τους πελάτες τους(Phillips, 1999).

1.2.1. Μορφές οργάνωσης ξενοδοχειακών καταλυμάτων

Η επίτευξη ανώτερης απόδοσης είναι ένα δύσκολο, αν όχι αδύνατο, έργο εάν οι ξενοδόχοι δεν εφαρμόζουν μια οργανωτική δομή που αξιοποιεί τους εσωτερικούς τους πόρους και τους επιτρέπει να ανταποκρίνονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον τόσο την κατάλληλη στιγμή όσο και με τον κατάλληλο τρόπο. Συνεπώς κρίνεται απαραίτητος ο συντονισμός των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται.

Η τμηματοποίηση της εργασίας είναι ζωτικής σημασίας στο πλαίσιο της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν μέσω της εξειδίκευσης που έχουν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα τους. Οι εργασίες μπορούν να χωριστούν είτε γεωγραφικά, οπότε η ιεραρχία εποπτείας καθορίζεται με

βάση τη γεωγραφία ή λειτουργικά, οπότε καθορίζεται από τον ρόλο των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα, σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων, οι πόροι κατανέμονται ανάλογα με τη γεωγραφία και μια διαφορετική ιεραρχική δομή. Θα πρέπει επίσης να δοθεί μεγάλη έμφαση στο είδος των ξενοδοχείων σε σχέση με τους πελάτες που διαμένουν το εκάστοτε ξενοδοχειακό κατάλυμα. Τέλος, η ροή πληροφοριών θα πρέπει να είναι δομημένη έτσι ώστε όσοι έχουν πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες να λαμβάνουν αποφάσεις.

Η οργανωτική δομή ορίζει το φυσικό περιβάλλον στο οποίο εμφανίζεται η συμπεριφορά των εργαζομένων (Dalton et al., 1980). Οι οργανωτικές δομές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τυπικές και άτυπες. Μια τυπική μορφή οργάνωσης είναι σαφής, ιεραρχική και διέπεται από κανονισμούς που ορίζουν τις σχέσεις των εργαζομένων, ενώ μια άτυπη δομή ορίζεται από την αποκέντρωση της εξουσίας, τα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας και την ευελιξία της. Το πρώτο θα μπορεί να βοηθήσει τους ξενοδόχους να παρακολουθούν τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας και ποιότητας. Το τελευταίο, αντίθετα, είναι πιο κατάλληλο για καταστάσεις στις οποίες οι ξενοδόχοι πρέπει να αντιμετωπίσουν γρήγορες αλλαγές στο περιβάλλον και προτιμούν έναν ελάχιστο βαθμό ιεραρχίας. Μια άτυπη δομή από τη φύση της επιτρέπει επίσης μεγαλύτερη ευελιξία στις εργασιακές δραστηριότητες του προσωπικού. (Tavitiyaman et al., 2012)

Στην οργανωτική δομή πρέπει (Langbert, 2000):

- Να καθοριστούν οι συνθήκες εργασίας ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τις ευθύνες και τα δικαιώματά του.
- Να παρέχει το ιδανικό περιβάλλον για την εκτέλεση της εργασίας υπό το πρίσμα του καθορισμένου καθήκοντος.
- Να παρέχει ένα δίκτυο κατευθύνσεων για αποφάσεις διαχείρισης που δρομολογούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.

1.3. Ανάλυση PEST ελληνικού τουρισμού

Το σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων διαρκώς μεταβάλλεται και για αυτό το λόγο όλες οι επιχειρήσεις όπως και στον τομέα του τουρισμού είναι υποχρεωμένες να αντιδρούν δυναμικά στις μεταβολές αυτές. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την ανάλυση καθώς και την εκτίμηση των παρούσων συνθηκών στο περιβάλλον της. Η διαδικασία αυτή δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προβεί στη διαμόρφωση των μελλοντικών συνθηκών της και την επιτυχία των επιχειρηματικών στόχων της. Το περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει το εξωτερικό, που αφορά μεταβλητές που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση και από το εσωτερικό το οποίο απαρτίζεται από μεταβλητές οι οποίες βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξάγονται οι διάφορες διεργασίες. Εναλλακτικά, μπορούμε να το αναλύσουμε ως μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον μιας επιχείρησης με τους αντίστοιχους παράγοντες που τους επηρεάζουν (Camilleri, 2018). Μια ανάλυση PEST (πολιτική, οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική) παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την ανάλυση μακρο-περιβαλλοντικών παραγόντων για τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, η περιγραφή του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης πραγματοποιείται μέσα από την ανάλυση της πολιτικής/νομικής, της οικονομικής,

της κοινωνικής/πολιτιστικής και της τεχνολογικής διάστασής του. Παρακάτω λοιπόν θα αναλυθούν οι παραπάνω διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που αφορούν τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις.

1.3.1.1. Πολιτικό-νομικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι κυβερνήσεις επηρεάζουν τη στρατηγική και τις λειτουργίες των επιχειρήσεων. Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει νόμους και κυβερνητικές υπηρεσίες που θα μπορούσαν να έχουν αντίκτυπο στους τουριστικούς οργανισμούς και τους επιχειρηματίες. Τέτοιοι παράγοντες περιλαμβάνουν: εθνική πολιτική σε οικονομικά θέματα, συμπεριλαμβανομένων το εξωτερικό χρέος και τους ρυθμούς πληθωρισμού, τις πολιτικές και κανονιστική νομοθεσίες για το αμοιβαίο εμπόριο και τις ξένες επενδύσεις. Παράλληλα, άλλοι παράγοντες θα αφορούσαν ταξιδιωτικούς περιορισμούς, τουριστικές πολιτικές των κυβερνήσεων καθώς και οικολογικές εκτιμήσεις. Τα τρομοκρατικά χτυπήματα και οι δραστηριότητες βίας και πολέμου σε μία χώρα αποτρέπουν τον επισκέπτη και τον ωθούν στο να επιλέξει ασφαλέστερους προορισμούς μειώνοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χώρας. Αντίθετα τα αθλητικά γεγονότα όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες και οι πολιτιστικές εκδηλώσεις προσελκύουν τους επισκέπτες και αυξάνουν τον τουρισμό. Συνεπώς, τα πολιτικά και νομικά ζητήματα μπορούν να καθορίσουν τη βιωσιμότητα των τουριστικών επιχειρήσεων.

Οποιαδήποτε στρατηγική ανάπτυξης, τόσο της τοπικής, όσο και της περιφερειακής κοινότητας ελέγχεται από τον Εθνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ) ούτως ώστε να ακολουθείται μία ενιαία πολιτική σύμφωνα με το Υπουργείο Τουρισμού. Το Υπουργείο Τουρισμού συντάσσει το νομοθετικό πλαίσιο για τον τουρισμό σε συνεργασία με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος και τον ΕΟΤ για την αποτελεσματική προστασία του τουρίστα/καταναλωτή και τη βελτίωση των τουριστικών παροχών. Τα ξενοδοχεία, οι τρόποι μεταφοράς, τα τουριστικά αξιοθέατα και άλλα υποσύνολα του κλάδου έχουν όλα τις δικές τους μοναδικές νομικές απαιτήσεις. Οι στόχοι της τουριστικής πολιτικής είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών πρακτικών και η προσέλκυση επενδύσεων υψηλής ποιότητας στην τουριστική βιομηχανία. Ως απάντηση στο πρόβλημα του υπερτουρισμού που διαρκούσε μόνο τη θερινή περίοδο, η ελληνική κυβέρνηση ψήφισε νόμο το 2017–2018 που θέτει τις βάσεις για τη διεύρυνση της απήχησης της τουριστικής βιομηχανίας της χώρας με την ελπίδα να μετριάσει την εξάρτηση της βιομηχανίας από τις τέσσερις παραδοσιακές τουριστικές περιόδους. Η συνεργασία με τουριστικούς πράκτορες για την προβολή λιγότερο δημοφιλών τοποθεσιών σε μήνες εκτός αιχμής είναι μία από τις ενέργειες του υπουργείου. Οι νομικές δραστηριότητες υπερβαίνουν τον τομέα του τουρισμού και επικεντρώνονται σε μεταρρυθμίσεις στην αξιακή αλυσίδα του τουρισμού, όπως η ενθάρρυνση της δημιουργικής επιχειρηματικότητας και η εκπαίδευση προσωπικού με τη γνώση και την εμπειρία για την εισαγωγή και τη χρηματοδότηση νέων αγορών.

Η πολιτική κατάσταση της Ελλάδας δε θεωρείται ιδιαίτερα σταθερή, καθώς τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζεται από οικονομική αστάθεια και συνεχή αλλαγή

κυβερνήσεων. Κάθε κυβέρνηση εφαρμόζει διαφορετική πολιτική σχετικά με την οικονομία και τη φορολογία, δυσχεραίνοντας την ομαλή λειτουργία της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας. Παρόλα αυτά, ως χώρα μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε πολλές περιπτώσεις οι πολιτικές της αποφάσεις ακολουθούν την ευρωπαϊκή πρακτική και ταυτόχρονα η ψήφιση με μεγάλη πλειοψηφία από την Ολομέλεια του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου νομοθεσίας για αύξηση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων, αποδεικνύει τη σοβαρότητα με την οποία αντιμετωπίζεται γενικότερα ο κλάδος του τουρισμού.

1.3.2. Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει την εξέταση των δημοσιονομικών και οικονομικών πολιτικών μίας χώρας. Μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν το οικονομικό περιβάλλον είναι ο πληθωρισμός, το ποσοστό απασχόλησης και ανεργίας, τα επιτόκια δανεισμού, οι νομισματικές ισοτιμίες και οι δείκτες του χρηματιστηρίου. Η συναλλαγματική ισοτιμία του νομίσματος μιας χώρας αντιπροσωπεύει την αξία της σε σχέση με αυτή του νομίσματος μιας άλλης χώρας, έτσι το γεγονός ότι παρουσιάζουν διακυμάνσεις σε καθημερινή βάση, δημιουργεί υψηλούς κινδύνους για πολλούς κλάδους, συμπεριλαμβανομένων των τομέων των ταξιδιών και της φιλοξενίας. (Camilleri, 2018)

Ιδιαίτερα στην Ελλάδα ο τουρισμός αποτελεί από τις κυριότερες οικονομικές δραστηριότητες της χώρας και συνεισφέρει τόσο στα οικονομικά μεγέθη του ΑΕΠ όσο και στα επίπεδα απασχόλησης.

Τα τελευταία χρόνια το οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας έχει ιδιαίτερα αρνητικές εξελίξεις τόσο λόγω εσωτερικών παραγόντων όσο και διεθνών. Οι δυσχαιρείς αυτές εξελίξεις οφείλονται σε χρόνια προβλήματα πριν την οικονομική κρίση, τα οποία με την εμφάνισή της διογκώθηκαν οδηγώντας σε απορρύθμιση της αγοράς. Μέσα από τη διεθνή κρίση οι πρώτοι κλάδοι που επλήγησαν στην Ελλάδα ήταν ο κατασκευαστικός, ο τουριστικός και η ναυτιλία. Η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα γνώρισε σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, αναδεικνύοντας τη βασικό στήριγμα για την οικονομία της χώρας εν μέσω της οικονομικής κρίσης. Η Αθήνα βρέθηκε στην κορυφή της λίστας με τους 10 κορυφαίους προορισμούς της ελληνικής αγοράς τον Σεπτέμβριο του 2018, ακολουθούμενη από τη Θεσσαλονίκη και το Ναύπλιο. Σύμφωνα με έρευνα και στατιστικά στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από το Ινστιτούτο ΣΕΤΕ και το Ινστιτούτο Τουριστικής Έρευνας και Προβλέψεων, θα εξετάσουμε τη ροή τουριστών και επισκεπτών ξενοδοχείων σε μεγαλύτερο βάθος παρακάτω. (ΙΤΕΠ)

Από τον Ιανουάριο έως τον Νοέμβριο του 2019 καταγράφηκαν 21 εκατομμύρια αεροπορικές αφίξεις εξωτερικού. Πρόκειται για αύξηση +3,8%/+770 χιλιάδες επιβάτες, με την πλειονότητα αυτών των αφίξεων να επικεντρώνονται στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη. Στο υπό εξέταση χρονικό πλαίσιο, σημειώθηκαν 6,1 εκατομμύρια αφίξεις στην Αθήνα (+12,2%/+665 χιλ), 2,2 εκατομμύρια στη Θεσσαλονίκη (+7,8%/+159 χιλ και 14,9 εκατομμύρια σε όλα τα περιφερειακά αεροδρόμια (+0,7%/ +105 χιλ).

Οι 11,8 εκατομμύρια οδικές αφίξεις που καταγράφηκαν από τον Ιανουάριο έως τον Νοέμβριο του 2019 μειώθηκαν κατά 0,9%, ή 111 χιλιάδες, σε σύγκριση με την ίδια περίοδο το 2018. Αυξήσεις παρατηρήθηκαν επίσης στον αριθμό των ατόμων που έφτασαν με αυτοκίνητα από γειτονικές χώρες Βουλγαρία (+4,2%) και Τουρκία (+7,8%/+74 χιλ.) κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου. Τόσο ο αριθμός των οδικών αφίξεων από τη Βόρεια Μακεδονία όσο και οι οδικές αφίξεις από την Αλβανία μειώθηκαν από τα επίπεδα του 2018 (-11,8% και 417 χιλιάδες, αντίστοιχα). Σε ό,τι αφορά το γενικό δείκτη ικανοποίησης για τα ξενοδοχεία (GRI), η Ελλάδα τον Νοέμβριο του 2019 προηγείται του πακέτου με βαθμολογία δείκτη 87,2%, πολύ πάνω από τον ανταγωνισμό. Η Κροατία έρχεται δεύτερη με 86,6%, ακολουθούμενη από την Κύπρο (85,0%), την Ισπανία (85,0%) και την Ιταλία (84,3%). Ο γενικός δείκτης ικανοποίησης ήταν 82,3% στην Τουρκία και 78,4% στη Γαλλία. Με GRI 91,4%, οι Κυκλάδες κατατάσσονται ως το πιο ικανοποιημένο νησί της Ελλάδας, ενώ η Ήπειρος βρίσκεται στην κορυφή της ηπειρωτικής χώρας με βαθμολογία 90,0%.

1.3.3. Κοινωνικό – Πολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον απεικονίζει το σύνολο των κοινωνικών συμπεριφορών και πολιτιστικών αξιών, τα έθιμα και τον τρόπο ζωής που διακρίνουν τα μέλη μιας κοινωνίας. Τα κοινωνικά ζητήματα της κάθε κοινωνίας και οι μεταβολές που συντελούν σε αυτή επηρεάζουν σημαντικά το σύνολο των επιχειρήσεων. Παράλληλα, είναι ικανό να διαμορφώνει τα καταναλωτικά πρότυπα που ακολούθως επηρεάζουν τις στρατηγικές των επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους δημογραφικούς παράγοντες όπως η ηλικιακή δομή του πληθυσμού, τις αξίες και τις ιδεολογίες του κοινού που απευθύνονται, καθώς οποιαδήποτε μεταβολή σ αυτούς τους τομείς μπορεί να οδηγήσει σε ευκαιρίες και απειλές για την κάθε επιχείρηση. Μερικοί παράμετροι που αφορούν το κοινωνικό περιβάλλον είναι η δημογραφική εξέλιξη, η ιστορία, η θρησκεία, η εκπαίδευση, η απασχόληση και το εισόδημα, η υγεία καθώς και η περιβαντολογική συνείδηση.

Ο τουρισμός αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια. Σε αυτό συνέβαλλαν παράγοντες όπως, η αύξηση των εισοδημάτων και του ελεύθερου χρόνου στις ανεπτυγμένες χώρες, η μεγάλη ανάπτυξη των μεταφορών και τέλος η ανάπτυξη του οργανωμένου μαζικού και τελικά φτηνού τουρισμού.

1.3.4. Τεχνολογικό περιβάλλον

Η τεχνολογική εξέλιξη είναι καθοριστική για τον τουριστικό κλάδο και οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ οφείλουν να ενημερώνονται συνεχώς για τις τελευταίες καινοτομίες στον κλάδο αυτό. Όπως κάθε άλλη επιχείρηση, οι τουριστικές επιχειρήσεις επηρεάζονται από νέες τεχνολογίες, οι οποίες θα μπορούσαν να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και ευκαιρίες στην αγορά. Για παράδειγμα, οι τεχνολογικές εξελίξεις στις αεροπορικές εταιρίες, όπως μεγαλύτερα και ταχύτερα αεροσκάφη που είναι πιο ευχάριστα για τον πελάτη, καθώς και οι εξελίξεις στο

αεροδρόμιο έχουν ένα θετικό πρόσημο και στην ανάπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας. Επιπλέον, πρόσφατα υπήρξαν πολλές ενδιαφέρουσες εξελίξεις στον τομέα της ασφάλειας των αεροδρομίων (Camilleri, 2018). Συγκεκριμένα, η Ελλάδα ενδέχεται να κατακτήσει ιστορικό ρεκόρ πτήσεων για το 2022 σύμφωνα με την Eurocontrol.

Ο γρήγορος ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής έχει αναγκάσει τις τουριστικές επιχειρήσεις να ξοδεύουν πολλά για να παραμείνουν ενημερωμένες. Ολοένα και περισσότερες ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του μεγέθους τους υιοθετούν τη χρήση εφαρμογών για τη διαχείριση ενός μηχανογραφημένου κεντρικού συστήματος κρατήσεων, παρέχοντας έγκυρη και άμεση πληροφόρηση σχετικά με τη διαθεσιμότητα των δωματίων. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνουν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Παράλληλα, οι συνεχιζόμενες εξελίξεις στην τεχνολογία και ο πολλαπλασιασμός των μέσων και των κινητών επικοινωνιών έχουν επηρεάσει τις τουριστικές επιχειρήσεις, με πολλούς τρόπους. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν αποκτήσει πρωταγωνιστικό ρόλο και χρησιμοποιούνται από στελέχη μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων για την αφοσίωση των πελατών και την προσέγγιση νέων.

Σημαντικές αλλαγές σημειώθηκαν στον τομέα της φιλοξενίας ως αποτέλεσμα της έκρηξης της τεχνολογίας της πληροφορίας, συμπεριλαμβανομένης της εμφάνισης μιας νέας «ψηφιακής» γενιάς πελατών και της εμφάνιση των επιχειρήσεων διαμοιρασμού (όπως το Airbnb). Ως αποτέλεσμα, τα ξενοδοχεία που λειτουργούν στη σημερινή, ολοένα και πιο ψηφιακή και εστιασμένη στον καταναλωτή, οικονομία αντιμετωπίζουν ποικίλες προκλήσεις:

- **Επιτυχής εξατομίκευση υπηρεσιών:** Τα ξενοδοχεία που θέλουν να παραμείνουν μπροστά από τον ανταγωνισμό θα πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές για κινητά. Η διαθεσιμότητα φιλικών προς το χρήστη εφαρμογών που προσφέρουν υπηρεσίες check-in και επιλογής δωματίου από κινητά είναι ένα πρωταρχικό παράδειγμα αυτής της τάσης. Ο χρόνος των καταναλωτών εξοικονομείται αυτόματα ενώ γίνονται σεβαστά τα μοναδικά γούστα τους, με αποτέλεσμα μια γνήσια, μοναδική συνάντηση. Η χρησιμότητα αυτών των εφαρμογών αυξάνεται όταν ενσωματώνουν τοπικές πληροφορίες, όπως τοπικούς οδηγούς, προσφορές και συμβουλές για οποιαδήποτε υπαίθρια δραστηριότητα επιλεγεί. Κίνδυνοι: Παρά τα πολλά πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι εφαρμογές, για αυτό είναι σημαντικό να επιτευχθεί μια ισορροπία μεταξύ της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης και των αυτοματοποιημένων διαδικασιών, ειδικά εάν τα προσωπικά στοιχεία του πελάτη πρόκειται να διαφυλαχθούν σύμφωνα με τους κανονισμούς GDPR.
- **Διαχείριση μεγάλων συνόλων δεδομένων με μέσα κοινωνικής δικτύωσης:** Οι λειτουργίες του ξενοδοχείου εξαρτώνται ολοένα και περισσότερο από τις ψηφιακές τεχνολογίες, από το μάρκετινγκ και τη διανομή μέχρι την ψυχαγωγία στο δωμάτιο των επισκεπτών. Ξεχωρίζουν τα ξενοδοχεία που διαθέτουν στελέχη με ικανότητες σε τομείς όπως ο στρατηγικός ψηφιακός σχεδιασμός, η επιστήμη δεδομένων, ο προγραμματισμός και το μάρκετινγκ μέσω εφαρμογών κοινωνικής δικτύωσης. Προκειμένου να ανταποκριθούν ή να ξεπεραστούν οι προσδοκίες των σημερινών καταναλωτών, απαιτείται πιο

δίκαιη κατανομή ψηφιακών και φυσικών πόρων. Για να επιτευχθούν οι προαναφερθέντες στόχοι, όχι μόνο πρέπει να παρέχεται συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση στην εργασία, αλλά και η απλοποίηση των προηγούμενων εξελιγμένων αναλύσεων δεδομένων σε πιο εύχρηστες διεπαφές. Η προμήθεια κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού και η αναβάθμιση συστημάτων πληροφορικής αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική συλλογή δεδομένων. Η χρήση αισθητήρων για την ανάλυση των συνηθειών των καταναλωτών, για παράδειγμα, είναι ένα πεδίο μελέτης αιχμής.

- Προστασία της ταυτότητας της επωνυμίας σε πολλές μηχανές αναζήτησης: Τα ξενοδοχεία που έχουν επενδύσει σε ισχυρό branding έχουν πλεονέκτημα στη σύγχρονη ψηφιακή αγορά. Είναι σημαντικό να αλληλεπιδρούν με τους πελάτες με νέους τρόπους, όπως μέσω της χρήσης πλήρους υλικού που μοιράζεται σε πλατφόρμες κοινωνικών μέσων, ιστότοπους και άλλα διαδικτυακά μέσα. Είναι σημαντικό να εκμεταλλευτούν στο έπακρο την ευρεία διάδοση πληροφοριών που μπορεί να συμβεί κατά τη διάρκεια της στιγμής, όπως η διάδοση ιδεών και εμπειριών. Ωστόσο, οι τεράστιες αλυσίδες ξενοδοχείων πρέπει να είναι επιφυλακτικές για να μην πέσουν στην παγίδα πολλαπλών επωνυμιών, όπου μπερδεύουν το κοινό τους σχετικά με το είδος των υπηρεσιών που μπορεί να αναμένουν από κάθε επωνυμία.
- Νέες προσεγγίσεις στις επιχειρήσεις: Φαίνεται ότι ο μόνος τρόπος για να παραμείνουν τα ξενοδοχεία στην επιχείρηση είναι να καινοτομούν συνεχώς. Διάφοροι παράγοντες έχουν συμβάλει στην ταχεία ανάπτυξη των διαδικτυακών πλατφορμών, συμπεριλαμβανομένης της ευκολίας του να μπορείτε να οργανώσετε ένα ολόκληρο δρομολόγιο διακοπών σε ένα μέρος. Η διαδικτυακή αγορά φιλοξενίας Airbnb αποτελεί πρωταρχικό παράδειγμα αυτής της τάσης, επειδή θέτει σοβαρό ανταγωνισμό στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τα ξενοδοχεία πρέπει να ανταποκριθούν κάνοντας επενδύσεις στην καινοτομία, επαναξιολογώντας τις υπάρχουσες υπηρεσίες, εισάγοντας νέες ανέσεις δωματίου και μάρκετινγκ αυτών των χαρακτηριστικών με βάση την ισχύ των αντίστοιχων επωνυμιών τους. Η προσπάθεια ενισχύεται από συνεργασίες με τοπικές επιχειρήσεις που προσφέρουν συμπληρωματικά αγαθά και υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για να προσφέρουν στους επισκέπτες μια «μοναδική» και «γνήσια» διαμονή στο ξενοδοχείο. Η παροχή μοναδικών, εξατομικευμένων υπηρεσιών είναι μια άλλη προσέγγιση που πρέπει να υιοθετηθεί. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί, η αλυσίδα Hilton Hotels, η οποία υιοθέτησε νωρίς την εξατομίκευση των παροχών της επιτρέποντας στους επαναλαμβανόμενους επισκέπτες να κάνουν κράτηση για τα δωμάτια, τη θέα και τις επιλογές του μίνι μπαρ που προτιμούν στο διαδίκτυο.

Ακολουθούν τα αποτελέσματα από τη μελέτη του Grant Thornton για τον ξενοδοχειακό τομέα που υποστηρίζουν τη στρατηγική σημασία των προαναφερθέντων προβλημάτων:

- Η πλειονότητα των ατόμων από 27-42 έτη, το 46%, πιστεύει ότι το να μπορούν να κάνουν check-in και check out με φορητή συσκευή θα έκανε πιο πιθανούς να επιλέξουν ξανά στο ίδιο ξενοδοχείο.

- Αναμένεται ότι το 30 τοις εκατό των ιδιοκτητών ξενοδοχείων σε όλο τον κόσμο θα προσθέσουν ειδικούς στα social media στο εργατικό τους δυναμικό.
- Υπήρξε μια αύξηση 343% στις επισκέψεις της Airbnb μεταξύ Ιουνίου 2012 και Ιουνίου 2014 και το 48% των επισκεπτών δήλωσε ότι δεν θα ελέγξει τον ιστότοπο του ξενοδοχείου πριν φτάσουν. (<https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2020/12/itep-hotel-evolution-2015-19-short.pdf>)

1.4. Ανάλυση SWOT Ελληνικού Τουρισμού

Η ανάλυση SWOT (δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές) είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης και για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού. Μέσω της ανάλυσης αυτής αξιολογούνται οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες, καθώς και οι τρέχουσες και μελλοντικές δυνατότητες. (<https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>)

Μια ανάλυση SWOT θα βοηθήσει την επιχείρηση να εντοπίσει τα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού έχοντας ως γνώμονα τα δεδομένα της και να εξετάσει τις ευκαιρίες και τις απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον.

Συγκεκριμένα η ανάλυση αυτή θα μπορέσει να ξεκαθαρίσει τα δυνατά σημεία στον τομέα του τουρισμού στα οποία θα πρέπει να δοθεί έμφαση καθώς και τα αδύνατα σημεία στο εσωτερικό περιβάλλον του που χρήζουν βελτίωσης. Αντίστοιχα θα καθοριστούν με τον ίδιο τρόπο και οι πιθανές ευκαιρίες και απειλές που δέχεται από το εξωτερικό περιβάλλον.

1.4.1. Δυνατά Σημεία – Strengths

- Πλούσια σε πολιτιστική και αρχαιολογική κληρονομιά
- Οι παραλίες της χώρας λειτουργούν πάντα ως ένα βασικό αξιοθέατο
- Η ύπαρξη 2500 νησιών εκ των οποίων τα 200 είναι κατοικήσιμα
- Η διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων στην Αθήνα το 2004 επέτρεψε τη σημαντική αναβάθμιση της συνολικής υποδομής της χώρας, με την κατασκευαστική δραστηριότητα πριν από τους Ολυμπιακούς Αγώνες να ενισχύει τις εθνικές συγκοινωνιακές συνδέσεις.
- Το μεσογειακό κλίμα
- Η ομορφιά φυσικού τοπίου που διαθέτει η χώρα
- Η υψηλή αναγνωρισιμότητα και η φήμη της χώρας στο εξωτερικό
- Τα οφέλη της μεσογειακής διατροφής, ο τρόπος ζωής και η πληθώρα παραδοσιακών προϊόντων
- Η αίσθηση ασφάλειας των τουριστών σε σχέση με ανταγωνιστικούς προορισμούς

1.4.2. Αδύνατα σημεία – Weaknesses

- Η Ελλάδα θεωρείται μια ολοένα και πιο ακριβή χώρα, μειώνοντας ένα από τα παραδοσιακά της αξιοθέατα ως τουριστικό προορισμό.
- Η ευθύνη για την τουριστική βιομηχανία κατανέμεται σε πολλά υπουργεία, προκαλώντας πολλά γραφειοκρατικά προβλήματα για την είσοδο νέων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων
- Η έντονη εποχικότητα
- Η ανεπάρκεια σε υποδομές (Μέσα μεταφοράς, μαρίνες, αεροδρόμια)
- Η έλλειψη διαφοροποίησης του προσφερόμενου προϊόντος
- Η έλλειψη καταρτισμένου και κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού

1.4.3. Ευκαιρίες - Opportunities

- Η δυνατότητα χρηματοδοτήσεων έργω υποδομής και επιχειρήσεων από το ΕΣΠΑ αναπτύσσει ένα περιβάλλον φιλικό προς τις επενδύσεις.
- Η κυβέρνηση επιδιώκει να δώσει προτεραιότητα στην τουριστική ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια.
- Η μετάβαση από τον μαζικό τουρισμό με προσανατολισμένο την παραλία σε ένα πιο εξελιγμένο καθεστώς (δηλαδή: προώθηση της Ελλάδας ως προορισμού υψηλής αξίας)
- Η ανάπτυξη του πράσινου τουρισμού αποτελεί κυβερνητική προτεραιότητα μεσοπρόθεσμα (π.χ. οικολογικό κάμπινγκ, μαρίνες και αλιευτικός τουρισμός).
- Αύξηση των επενδύσεων για να γίνει η Ελλάδα τουριστικός προορισμός για όλο το χρόνο.
- Η Ελλάδα γίνεται σημαντικός προορισμός για εταιρικές εκδηλώσεις και συνέδρια.
- Πολύ ισχυρή αύξηση του αριθμού των επιβατών στον τομέα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους ειδικά μετά την Covid-19 εποχή.
- Οι αρνητικές εξελίξεις στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Μεσόγειου και ειδικότερα σε ανταγωνίστριες χώρες όπως η Τουρκία και η Αίγυπτος.

1.4.4. Κίνδυνοι – Threats

- Αντίπαλοι προορισμοί εκτός ευρωζώνης, ιδιαίτερα η Κροατία και η Τουρκία, κερδίζουν έδαφος όσον αφορά το μερίδιο αγοράς λόγω της ανταγωνιστικότητας των νομισμάτων τους.
- Οι πολιτικές αναταραχές, όπως η περιοδική βία στους δρόμους από το 2008 συμβάλλει στην αβεβαιότητα σχετικά με την προσωπική ασφάλεια σε μέρη της Ελλάδας.
- Οι γενικές απεργίες κατά των κυβερνητικών μέτρων λιτότητας έχουν μερικές φορές σταματήσει το δίκτυο μεταφορών της χώρας. Πολλές πτήσεις της Aegean Airlines και της Olympic Air ακυρώθηκαν λόγω της απεργίας των ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας.
- Διακοπή ρεύματος ως αποτέλεσμα διαμαρτυριών κατά των προγραμματισμένων ιδιωτικοποιήσεων στον κλάδο της ενέργειας.
- Πιθανές αυξήσεις ΦΠΑ για ξένους τουρίστες στον τομέα της φιλοξενίας.

- Η συγκυρία της πανδημίας Covid-19 που δημιουργεί μία αβεβαιότητα σχετικά με τα ταξίδια

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση και επεξεργασία των παραπάνω στοιχείων μπορούν να οδηγήσουν στον καθορισμό της στρατηγικής, που θα συμβάλει στην ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού σε ένα νέο διαφοροποιημένο πρότυπο με νέα χαρακτηριστικά τουριστικής προσφοράς.

2. Ο Ανταγωνισμός στη Ξενοδοχειακή Βιομηχανία

2.1. Η Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Εάν ένας οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερη οικονομική αξία από τον ανάλογο ανταγωνιστή στην αγορά προϊόντων του, λέγεται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σύμφωνα με τους Peteraf και Barney (2003). Μια σημαντική εστίαση της στρατηγικής διαχείρισης για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι η δημιουργία αξίας για τους πελάτες, το προσωπικό και τους ιδιοκτήτες. Μια εταιρεία πρέπει να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της προκειμένου να παράγει αξία για τα εν λόγω ενδιαφερόμενα μέρη. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να προσαρμόζεται στο ευμετάβλητο επιχειρηματικό κλίμα, να αναγνωρίζει πώς αλλάζουν οι ανάγκες των πελατών της και να αντιδρά στους νεοεισερχόμενους στην αγορά. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης ορίζεται ως τα χαρακτηριστικά που της επιτρέπουν να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές στον ίδιο κλάδο. Σε γενικές γραμμές, η στρατηγική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Porter αφορούν τη δημιουργία αξίας. Οι πραγματικές πηγές πλεονεκτημάτων, «βρίσκονται στην ικανότητα της διοίκησης να ενσωματώνει την ευρεία τεχνολογία και την παραγωγική δυναμικότητα της εταιρείας σε ικανότητες που επιτρέπουν στις μεμονωμένες επιχειρήσεις να προσαρμοστούν γρήγορα σε νέες ευκαιρίες»(Rosa et al., 2022).

Οι επιχειρήσεις μπορούν να βασίζονται στην ύπαρξη ανώτερων πόρων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υπό την προϋπόθεση ότι οι πόροι αυτοί είναι πολύτιμοι και σπάνιοι. Στον τουριστικό τομέα, η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε πόρους που είναι δύσκολα προσβάσιμοι, ασυνήθιστοι ή μοναδικοί καθιστά δύσκολη την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bianco et al., 2023). Οι οργανισμοί εξελίσσονται και υιοθετούν μια πιο ανοιχτή, συνεργατική προσέγγιση για να εδραιώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, της τεχνικής πολυπλοκότητας και του αυξημένου ανταγωνισμού.

Οι τρεις στρατηγικές που οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Στόχος της στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι η προσφορά αγαθών και υπηρεσιών στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Η δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται ως μοναδική αναφέρεται ως στρατηγική διαφοροποίησης. Τέλος, ο όρος "στρατηγική εστίασης" αναφέρεται στη διαδικασία εντοπισμού ή δημιουργίας μιας εξειδικευμένης αγοράς και στη χρήση μιας στρατηγικής τιμολόγησης ή διαφοροποίησης για τον έλεγχό της.

Παράλληλα, η ανοιχτή καινοτομία έχει αποκτήσει σημασία λόγω της συνεχούς εξέλιξης της τεχνολογίας, η οποία ορίζεται ως «η χρήση σκόπιμων εισροών και εκροών γνώσης για την επιτάχυνση της εσωτερικής καινοτομίας και την επέκταση των αγορών για εξωτερική εφαρμογή της εφεύρεσης, αντίστοιχα. Η ανοιχτή καινοτομία, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εξετάσουν την εξωτερική γνώση και να χρησιμοποιήσουν εξωτερικά τους ήδη υπάρχοντες εσωτερικούς πόρους για να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Zhang et al., 2023).

Όσον αφορά τον ανταγωνισμό στη ξενοδοχειακή βιομηχανία, ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να είναι η διαφοροποίηση της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και της φήμης των υπηρεσιών της εταιρείας, την ενίσχυση της επωνυμίας της και την παροχή εξυπηρέτησης πελατών με εστίαση στις ανάγκες του πελάτη (Kompanets et al., 2023).

2.2. Μηχανισμοί Ανάπτυξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Από τότε που η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει αναγνωριστεί ως η κορυφαία προτεραιότητα μιας επιχείρησης, ένα ερώτημα που προκύπτει είναι γιατί ορισμένες επιχειρήσεις έχουν επιτύχει να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ άλλες όχι.

Ωστόσο, τα στελέχη στον τομέα της φιλοξενίας έχουν καταβάλει μικρή προσπάθεια για να κατανοήσουν πώς μπορεί να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παρά το γεγονός ότι ο εντοπισμός είναι υψίστης σημασίας για τους τομείς της στρατηγικής διαχείρισης και του μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, είναι πολύ σημαντικό να δημιουργηθούν οι μηχανισμοί που θα βοηθούσαν να κατανοήσουν την προέλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά συνέπεια, η δημιουργία νέων πόρων, η εφαρμογή αποτελεσματικών και αποδοτικών στρατηγικών στην πράξη και η επίτευξη υψηλών επιδόσεων στην αγορά μπορούν να επιτευχθούν πολύ πιο εύκολα. Οι τρεις διαφορετικές στρατηγικές που μπορούν να είναι χρήσιμες για την επίλυση αυτών των προβλημάτων είναι (Yong Kim & Oh, 2004):

1. Η προσέγγιση των πέντε δυνάμεων του Porter
2. Η θεωρία Πόρων – Ικανοτήτων
3. Η θεωρία συσχετιστικών πλαισίων

2.2.1. Προσέγγιση των πέντε δυνάμεων του Porter

Η ιδέα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που προκύπτει από την ικανότητα μιας εταιρείας να παρέχει αξία στους πελάτες της, μεγαλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών της, εισήχθη αρχικά στην επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων από τον Michael Porter. Μια πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας εταιρείας είναι η προσαρμοστικότητα της απέναντι σε προμηθευτές, προϊόντα και υπηρεσίες αντικατάστασης και νεοεισερχόμενους στην αγορά. Είναι επίσης σημαντικό για μια εταιρεία να αξιολογήσει πόσο δύσκολος, ισχυρός, μέτριος ή αδύναμος είναι ο ανταγωνισμός στον κλάδο της. Η αξία στον αγοραστή μπορεί να δημιουργηθεί είτε προσφέροντας ένα μοναδικό προϊόν, είτε πουλώντας το σε ανταγωνιστική τιμή, είτε

με γρήγορη ανταπόκριση σε ιδιαίτερες ή μοναδικές επιθυμίες του πελάτη. Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter είναι ένα απλό αλλά πολύτιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις και εφαρμόζεται μέσω των παρακάτω 5 δυνάμεων: 1) την απειλή νεοεισερχομένων στην αγορά 2) την απειλή υποκατάστατων αγαθών ή υπηρεσιών 3) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών 4) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και 5) το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται σε μια υπόθεση ότι οι επιχειρήσεις σε έναν κλάδο διαθέτουν πανομοιότυπους ή παρόμοιους πόρους.

Στον τομέα των καταλυμάτων, παρά τα υψηλά εμπόδια εισόδου στον κλάδο - όπως το τεράστιο κόστος που απαιτείται για την ίδρυση ενός ξενοδοχείου και η απαίτηση για ένα δίκτυο υπηρεσιών - εξακολουθεί να ελλοχεύει ο κίνδυνος που σχετίζεται με την επένδυση σε ξενοδοχεία από επιχειρήσεις ή ιδιώτες χωρίς προηγούμενη εμπειρία στον κλάδο. Τα εμπόδια εισόδου που χρησιμοποιούνται από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όπως η Marriott International, η Choice Hotels International και η Hilton Hotels Corporation βασίζονται σε κατοχυρωμένη με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας τεχνολογία και σε περιορισμούς στα κανάλια διανομής (Yong Kim & Oh, 2004). Παράλληλα, και η απειλή υποκατάστατων δε μπορεί να θεωρηθεί αμελητέα καθώς, υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός από πολλών ειδών καταλύματα που μπορεί να διαθέτουν συμφέρουσα τιμή και παρόμοια ή καλύτερη ποιότητα.

Λόγω του μεγάλου αριθμού αγοραστών και προμηθευτών κανένας από τους δύο δεν κυριαρχεί στην αγορά ξενοδοχείων συνεπώς η διαπραγματευτική ισχύς και για τα δύο μέρη φαίνεται να είναι χαμηλή. Ως «αγοραστές» αναφέρονται τα άτομα ή/και οργανισμοί που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ξενοδοχείων, ενώ ως «προμηθευτές» αναφέρονται οι επιχειρήσεις που παρέχουν τις πρώτες ύλες που χρειάζονται τα ξενοδοχεία για την παραγωγή των τελικών αγαθών και υπηρεσιών τους. Ωστόσο, οι νέες τεχνολογίες που επιτρέπουν στους πελάτες να κάνουν κράτηση σε ξενοδοχεία από οπουδήποτε στον κόσμο, τους προσφέρουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ. Όσον αφορά τους προμηθευτές μπορούν να πιέσουν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είτε αυξάνοντας τις τιμές τους, είτε περιορίζοντας την ποσότητα των διαθέσιμων πόρων και της ποιότητας των πόρων (Yong Kim & Oh, 2004). Τέλος, με βάση τις συνθήκες στον τουριστικό τομέα και της πληθώρας των καταλυμάτων, οι ανταγωνιστές μοιάζουν όλο και περισσότερο μεταξύ τους, γεγονός που περιορίζει την κερδοφορία και προκαλεί την αποχώρηση των λιγότερο ανταγωνιστικών.

2.2.2. Θεωρία Πόρων – Ικανοτήτων

Σύμφωνα με τη θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων, μια επιχείρηση πρέπει να βασίζεται στο εσωτερικό της περιβάλλον εάν θέλει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο τρόπος με τον οποίο μια εταιρεία διαχειρίζεται και χρησιμοποιεί τους πόρους και τις δυνατότητες που διαθέτει είναι αυτό που την ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της. Αυτή η στρατηγική υποστηρίζει ότι η επιχείρηση είναι ένας συνδυασμός χρήσιμων πόρων και δυνατοτήτων που η σωστή διαχείριση των παραπάνω, παράγει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (ικανότητες). Συνεπώς φαίνεται ότι κανένας πόρος (άυλος ή υλικός) δεν είναι πιο σημαντικός για την επιτυχία της επιχείρησης,

διότι τα δυνατά σημεία ορισμένων πόρων βασίζονται στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν ή συνδυάζονται με άλλους πόρους.

Οι ικανότητες που μπορούν να προκύψουν χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- Οριακές ικανότητες τα απαραίτητα γνωρίσματα που απαιτούνται για όλους όσους είναι σε θέση να λειτουργούν σε ένα ελάχιστο επίπεδο αποτελεσματικότητας, αλλά είναι εύκολο να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές.
- Θεμελιώδης ικανότητες είναι οι πόροι και οι δυνατότητες που αποτελούν τα στρατηγικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης.

Στην επόμενη ενότητα αναλύεται η σημασία των πέντε λειτουργικών πόρων - φυσικών, ανθρώπινων, τεχνολογικών, οικονομικών και οργανωτικών-.

2.2.3. Η θεωρία συσχετιστικών πλαισίων

Σύμφωνα με την θεωρία συσχετιστικών πλαισίων, μια πλεονεκτική ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης βασίζεται σε πόρους που δημιουργούν αξία που αποτελούν κρίσιμες εισροές στην παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Μέσω διασυνδέσεων μεταξύ επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων στρατηγικών συμμαχιών, κοινοπραξιών και σχέσεων που βασίζονται στην εμπιστοσύνη, μπορούν να παραχθούν κρίσιμοι πόροι για μια επιχείρηση. Λόγω της πιθανότητας ύπαρξης μιας επιχείρησης ως μέρος μεγαλύτερων τμημάτων δικτύου που περιλαμβάνουν πελάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε μέσω μιας σχέσης ανταλλαγής που δεν μπορεί να δημιουργηθεί από μια επιχείρηση μεμονωμένα είτε μέσω των κοινών συνεισφορόντων των συγκεκριμένων εταιρών. Αναγνωρίζοντας παράλληλα τη σημασία των εσωτερικών πόρων, τονίζεται ότι οι ενδοεπιχειρησιακές διασυνδέσεις επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση.

Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων έχει γίνει πολύτιμη καθώς αναπτύσσεται η οικονομία των υπηρεσιών και αυξάνεται ο ανταγωνισμός στον τομέα των καταλυμάτων. Προκειμένου να επιτευχθεί η προώθηση της επωνυμίας τους, ξενοδοχειακές μονάδες όπως η Marriott International και η Hilton Hotels Corporation έχουν συνάψει συμφωνίες με την Pizza Hut επιτυγχάνοντας έτσι την εμπορική ισχύ των συνεργατών. Επιπλέον, μια επιχείρηση όπως ένα ξενοδοχείο μπορεί να προσφέρει υψηλής ποιότητας προϊόντα/υπηρεσίες στους πελάτες του και να πάρει ανταγωνιστική θέση στην αγορά, δημιουργώντας σχέσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές του.

Οι διαφορές και οι ομοιότητες των τριών προσεγγίσεων στη στρατηγική διαχείριση συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα, στον οποίο παρατηρούμε ότι η μία προσέγγιση δεν είναι εντελώς διαφορετική από τις άλλες.

2.3. Παράγοντες ανταγωνιστικότητας στον τουρισμό

Στην τουριστική βιομηχανία, ο ανταγωνισμός προκύπτει πρώτα σε σχέση με τον προορισμό και μόνο αφού αποφασιστεί ο προορισμός, δημιουργείται ένας

διαφορετικός τύπος ανταγωνισμού μεταξύ των τοπικών παραγωγών αγαθών και υπηρεσιών.

2.3.1. Παράγοντες ανταγωνιστικότητας λόγω τοποθεσίας

Ο τουριστικός προορισμός, ή η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προορισμού, αποτελεί σημαντικό αντικείμενο μελέτης. Συγκεκριμένα, θεωρείται ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τις τουριστικές επιχειρήσεις που βρίσκονται στην τοποθεσία αυτή, συνεπώς είναι αναγκαίο παραμεριστεί ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και να εξεταστεί αρχικά το επίπεδο συνεργασίας που απαιτείται για τη δημιουργία ενός ελκυστικού και ανταγωνιστικού προορισμού. Σύμφωνα με τον Porter {2000}, η επίδραση της τοποθεσίας στον ανταγωνισμό έχει να κάνει με τον τρόπο που ανταγωνίζονται οι εταιρείες μεταξύ τους καθώς παρατηρούν τον ανταγωνισμό να στηρίζεται στη μείωση του κόστους σε μια κλειστή οικονομία. Οι τομείς στους οποίους ευδοκιμούν οι επιχειρήσεις και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν για τον ανταγωνισμό συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη μιας περιοχής. Για να τονωθεί η οικονομική παραγωγή, οι επιχειρήσεις πρέπει να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Porter (1998), το επίπεδο ανταγωνιστικής πολυπλοκότητας μιας εταιρείας μπορεί να χωριστεί σε δύο διακριτές κατηγορίες: η πρώτη είναι η λειτουργική αποτελεσματικότητα και η δεύτερη είναι ο βαθμός στον οποίο μια εταιρεία ανταποκρίνεται στις αλλαγές στη διαδικασία παραγωγής, την τεχνολογία και άλλες διοικητικές στρατηγικές. Για την άνοδο και την ενίσχυση της παραγωγικότητας απαιτούνται εξειδικευμένα στοιχεία, και κυρίως αυτά που θεωρούνται σημαντικό συστατικό της καινοτομίας και της αναβάθμισης. Όσον αφορά σε μια τοπική αγορά οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται αποκλειστικά για άυλους πόρους.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO) ορίζει την ανταγωνιστικότητα ενός τουριστικού προορισμού ως «την ικανότητα του προορισμού να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τους φυσικούς, πολιτιστικούς, ανθρώπινους, ανθρωπογενείς και κεφαλαιουχικούς πόρους του για την ανάπτυξη και την παροχή ποιοτικών, καινοτόμων, ηθικών και ηθικών πόρων και ελκυστικά τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης στο πλαίσιο του συνολικού οράματος και των στρατηγικών της στόχων, την αύξηση της προστιθέμενης αξίας του τουριστικού τομέα, τη βελτίωση της οικονομίας και την επίτευξη κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης»(Rosa et al., 2022). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο πλαίσιο μιας τουριστικής τοποθεσίας σχετίζεται με παράγοντες όπως το κλίμα, το τοπίο, η χλωρίδα ή η πανίδα. Παράλληλα, μεγάλο ρόλο θα έχουν προϊόντα που παράγονται στο τόπο αυτό, η τουριστική υποδομή, η διοργάνωση φεστιβάλ και εκδηλώσεων καθώς και το επίπεδο της τεχνογνωσίας των εργαζομένων(Rosa et al., 2022) .

Συνεπώς, είναι προφανές ότι η έννοια της ελκυστικότητας και της ικανοποίησης η οποία αναφέρεται στην ικανότητα ενός προορισμού να προσελκύει σταδιακά και να ευχαριστεί πιθανούς τουρίστες, σχετίζεται άμεσα με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τα τουριστικά καταλύματα. Αυτή η διάσταση εκδηλώνεται μέσα από το ότι οι προορισμοί πρέπει να επιδιώκουν μια πιο ελκυστική συνολική εικόνα

και να παρέχουν καλύτερη ταξιδιωτική εμπειρία από τις αντίπαλες τοποθεσίες ώστε να διατηρούν θέση και μερίδιο αγοράς του και/ή να τα βελτιώνουν με την πάροδο του χρόνου.(Abreu-Novais et al., 2016).

2.3.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Οι οργανισμοί μπορεί να κατανοήσουν καλύτερα ποια στοιχεία ανθρώπινης επαφής θέλει ένας πελάτης και τι μπορεί πραγματικά να προσφέρει ο οργανισμός για να διατηρήσει ένα πλεονέκτημα μέσω της ισχύος της τεχνητής νοημοσύνης και της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων, ακόμη και σε επίπεδο μεμονωμένου πελάτη. Όταν ένας καταναλωτής κάνει μια κράτηση για ένα πακέτο διακοπών της Disney και γίνεται ευπρόσδεκτος ειλικρινά, προσωπικά και ονομαστικά, δημιουργεί επίσης έναν συναισθηματικό δεσμό που ενθαρρύνει τις επανεπισκέψεις. Και οι δύο περιστάσεις απαιτούν τεχνολογία που επιτρέπει στο προσωπικό να παρέχει εξατομικευμένες υπηρεσίες γρήγορα.

Η ανθρώπινη δέσμευση κατά τη διάρκεια των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες θα συνεχίσει να προσφέρει στις επιχειρήσεις ευκαιρίες να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενισχύοντας συναισθηματικές συνδέσεις. Οι επιχειρήσεις που μπορούν να επιτύχουν τη σωστή ισορροπία θα ξεχωρίσουν και θα ευδοκιμήσουν. Σύμφωνα με μια συνέχεια που φαίνεται στο Σχήμα 1, όταν η τεχνολογία χρησιμοποιείται πιο συχνά, θα υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες για τις επιχειρήσεις να σφυρηλατήσουν συναισθηματικούς δεσμούς με τους πελάτες τους. Ως αποτέλεσμα, πρέπει να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις λίγες διαθέσιμες ευκαιρίες. Η ανάγκη πρώτα να ανακαλυφθούν αυτές οι ευκαιρίες (μέσω της εμπειρίας του πελάτη) και στη συνέχεια να διασφαλιστεί ότι όλο το προσωπικό πρώτης γραμμής είναι εκπαιδευμένο, ικανό και έτοιμο να ανταποκριθεί θα αυξήσει την τελική ικανοποίηση του πελάτη

Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα αναγκαστούν να δημιουργήσουν τοποθεσίες φιλοξενίας που θα επικεντρώνονται στην ενίσχυση των ευκαιριών για δέσμευση και σύνδεση με τους πελάτες (μέσω κοινωνικών χώρων στα λόμπι ξενοδοχείων όπου οι πελάτες μπορούν να συναντηθούν και να βελτιώσουν την εμπειρία τους χωρίς άμεση αλληλεπίδραση από την εταιρεία). Οι πελάτες εκτιμούν περισσότερο τη "συλλογική εμπειρία πελατών" και αυτός ο τομέας της φιλοξενίας έχει μελετηθεί ελάχιστα αλλά παρουσιάζει σημαντικές δυνατότητες. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ορίσουν σημεία και να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους για την πρόωθηση και την «ανατροφή» των διασυνδέσεων πελάτη με πελάτη. Στην ουσία, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα μετατραπούν σε πραγματικές «σούπερ πλατφόρμες», όπου η εταιρεία χρησιμοποιεί ανθρώπους και τεχνολογία για να επιτρέψει τις σχέσεις μεταξύ των πελατών.

2.3.3. Μέσα επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

2.3.3.1. Ποιότητα παροχής υπηρεσιών

Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θεωρείται ότι είναι υψηλής ποιότητας εάν είναι αξιόπιστο με την έννοια ότι ολοκληρώνει την εργασία για την οποία σχεδιάστηκε. Όσον αφορά τον τουριστικό τομέα, η ποιότητα της κατασκευής της μονάδας καθώς και τα προσφερόμενα αγαθά ή υπηρεσίες συνθέτουν την ποιότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η ποιότητα παρουσιάζεται ως συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και τονίζεται η στρατηγική της αξία για το μερίδιο αγοράς και τον ανταγωνισμό. Συνεπώς, το επίπεδο δέσμευσης μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών και των πελατών καθορίζει πόσο καλά παρέχονται οι υπηρεσίες στον τουριστικό κλάδο

Σημαντικός αρωγός σε αυτή την προσπάθεια καθίσταται η τεχνολογία μέσω της οποίας πραγματοποιείται μια ολοκληρωμένη και στρατηγικά σχεδιασμένη προσπάθεια, από τη συλλογή, την αξιολόγηση και την εφαρμογή πληροφοριών και δεδομένων των καταναλωτών έως την εξατομίκευση και την τροποποίηση της υπηρεσίας με τρόπο που επηρεάζει θετικά τα συναισθήματα των πελατών. Έτσι, αξιοποιώντας την πιο σύγχρονη τεχνολογική απόδοση, η τεχνολογία θα συνεχίσει να προσδύει ως συμπλήρωμα της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης στην υπηρεσία. Η εύρεση των αντισταθμίσεων μεταξύ της αποτελεσματικότητας, της τεχνολογίας και της ανθρώπινης επαφής καθίσταται, συνεπώς, ζωτικής σημασίας. Κάνοντας αυτές τις πληροφορίες προσβάσιμες, η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους όταν η αναγνώριση ονομάτων είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της προσαρμογής. (Kandampully & Solnet, 2020)

Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα μιας υπηρεσίας καθορίζεται από το πόσο καλά ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των χρηστών της. Κρίνεται συνεπώς αναγκαίο η ποιότητα των υπηρεσιών να είναι ένας παράγοντας ανεξάρτητος από το κόστος. Αυτό είναι ως επί το πλείστον ακριβές και για τον κλάδο της φιλοξενίας. Δεδομένου ότι είναι αδύνατο να εξαλειφθούν πλήρως τα παράπονα, έχει αποδειχθεί ότι η αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων μπορεί να μετατρέψει τους δυσαρεστημένους καταναλωτές σε ικανοποιημένους και αφοσιωμένους (Bilgihan et al., 2011).

2.3.3.2. Ανταπόκριση πελατών στις προσφερόμενες υπηρεσίες

Η κατανόηση από την εταιρεία των αναγκών των πελατών είναι βασικό στοιχείο για την επίτευξη ανταπόκρισης τους στο προσφερόμενο προϊόν καθιστώντας τους, πιστούς και αφοσιωμένους. Ο βαθμός επιρροής μεταξύ παρόχων υπηρεσιών και πελατών καθορίζει το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών στο κοινωνικό φαινόμενο του τουρισμού. Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητο για τον τουρίστα και τον οικοδεσπότη να επικοινωνούν.

Η ικανοποίηση αναφέρεται σε μια ψυχολογική κατάσταση που προκύπτει όταν το συναίσθημα που περιβάλλει τις μη επαληθευμένες προσδοκίες ενώνεται με την πρωταρχική αίσθηση του καταναλωτή για την εμπειρία κατανάλωσης. Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελείται από τις συνολικές εντυπώσεις που έχει για ένα αγαθό ή μια υπηρεσία μετά τη χρήση του.

Ως αποτέλεσμα, για να δημιουργηθούν τα δύο μέρη, μια καλή σχέση εργασίας και η αύξηση της ευχαρίστησης των τουριστών, η επικοινωνία είναι απαραίτητη. Λόγω του γεγονότος ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι το πιο κρίσιμο στοιχείο για τη διασφάλιση ότι μια επιχείρηση ανταποκρίνεται πλήρως σε όλες τις προσδοκίες των πελατών της, προκύπτει ότι η διατήρηση των πελατών είναι στενά συνδεδεμένη με την ικανοποίησή τους. Υπάρχουν πολλά δεδομένα που υποστηρίζουν την ιδέα ότι η ευτυχία των πελατών είναι απαραίτητη για την επιχειρηματική επιτυχία και, ως εκ τούτου, ότι σχετίζεται με την κερδοφορία. Οι πελάτες είναι επιρρεπείς να συμμετέχουν σε ενέργειες εναντίον του οργανισμού, όπως δυσμενείς αναφορές, δυσφήμιση της εταιρείας από στόμα σε στόμα, αποχώρηση ή ακόμη και απευθείας παράπονα στην επιχείρηση, όταν αναπτύσσονται ζητήματα σε τομείς υπηρεσιών. Στις δύο πρώτες περιπτώσεις, κάθε επιχείρηση που αντιμετωπίζει παρόμοια κατάσταση έχει συνήθως λιγότερο έλεγχο και κατανόηση της ψυχολογικής κατάστασης του πελάτη κατά τη διαμονή του. Ωστόσο, εάν η εταιρεία έχει επίγνωση της αποτυχίας της υπηρεσίας, μπορεί να γίνει άμεση δράση για να την αποκαταστήσει και να μετατρέψει τον δυσαρεστημένο πελάτη σε ικανοποιημένο.

Ως εκ τούτου, οι πάροχοι υπηρεσιών θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους δυσαρεστημένους πελάτες να υποβάλουν παράπονα και να ζητήσουν αποζημίωση, ώστε η εταιρεία να αντιμετωπίσει τα προβλήματα και να διατηρήσει αυτούς τους πελάτες. Τέλος, υπάρχει απόδειξη ότι τόσο η αποτελεσματική όσο και η αποτυχημένη εξυπηρέτηση πελατών επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες βλέπουν την επιχείρηση. Αν και είναι γενικά αποδεκτό ότι η επιτυχής ανάκαμψη από αποτυχίες υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας, δεν είναι σαφές πώς ένας οργανισμός πρέπει να προσπαθήσει να βοηθήσει. Μία από τις ιδέες που έχει μελετηθεί περισσότερο γενικά είναι η ικανοποίηση ως μέτρο αντιστάθμισης της δυσαρέσκειας του πελάτη.

2.3.3.3. Καινοτομία

Η καινοτομία ορίζεται ως «μια ιδέα, ένα προϊόν, μια διαδικασία, ένα σύστημα που θεωρείται πρωτότυπο από ένα άτομο, μια εταιρεία, μια ομάδα ανθρώπων, μια βιομηχανία ή μια κοινωνία στο σύνολό της» (Mai et al., 2022). Για να προχωρήσουν, να ανταγωνιστούν και να διαφοροποιηθούν επιτυχώς στην αγορά τους, οι επιχειρήσεις «μετατρέπουν τις ιδέες σε νέα/βελτιωμένα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες». Οι εταιρείες είναι επιρρεπείς στην ανάπτυξη πιο δημιουργικών και καινοτόμων λύσεων για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα εξέπληττε και θα έβρισκαν απροετοίμαστους τους ανταγωνιστές τους. Τέτοιες λύσεις ρίχνουν συχνά φως στην αναμφισβήτητη σημασία της επαρκούς και συνεπούς εφαρμογής των επιχειρηματικών στρατηγικών.

Ο προσανατολισμός στην αγορά, και ο επιχειρηματικός προσανατολισμός έχουν συνδεθεί με την καινοτομία. Η ανάπτυξη και η κυκλοφορία καινοτόμων προϊόντων βοηθά μια επιχείρηση να αυξήσει το μερίδιο αγοράς και τα έσοδά της. Η καινοτομία και η ικανότητα επινόησης είναι δύο έννοιες όπου η πρώτη αναφέρεται στην αξία

του να είσαι ανοιχτός σε νέες ιδέες ως μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας της εταιρίας και η δεύτερη μιλάει για την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζει ή να εφαρμόζει με επιτυχία νέες έννοιες, διαδικασίες ή προϊόντα.

Ο Ottenbacher (2007) ισχυρίζεται ότι η καινοτομία, η οποία μπορεί να κυμαίνεται από πλήρη καινοτομία ανάλογα με το εύρος της αλλαγής στην υπηρεσία ή το προϊόν που αφορά σε σχέση με τις υπάρχουσες υπηρεσίες, σχετίζεται άμεσα με την κερδοφορία και τη μακροπρόθεσμη ισορροπία στον ξενοδοχειακό κλάδο.

2.3.3.4. Μέτρηση Αποδοτικότητας Ξενοδοχειακού καταλύματος

Η αποδοτικότητα των ξενοδοχείων ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό. Έχει αποδειχθεί ότι οι πρακτικές, το λογισμικό διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και η επιτυχία της εταιρίας αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η ικανότητα των εργαζομένων να συνεργάζονται καλά στο εσωτερικό του οργανισμού αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία της εταιρίας. Δεδομένου ότι η απόδοση ορίζεται ως η εκτέλεση της εργασίας, μπορεί να θεωρηθεί ως συμπεριφορά ή ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί, οι ομάδες και οι άνθρωποι εκτελούν τη δουλειά τους. Οι δείκτες που χρησιμοποιούν ως αριθμητή το επιτευχθέν αποτέλεσμα (εκροή) και ως παρονομαστή τα έξοδα ή τις θυσίες που έγιναν είναι το μέσο μέτρησης της αποτελεσματικότητας (εισροές). Το κόστος των εισροών που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας συγκεκριμένης παραγωγής χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας. Ο πιο κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματικότητα στα ξενοδοχεία είναι η απόδοση των εργαζομένων. Το επίπεδο ποιότητας του τελικού προϊόντος και το επίπεδο ευχαρίστησης του πελάτη καθορίζονται από τη συνεχή εκπαίδευση και την επαγγελματική τους ανάπτυξη, τους συγκεκριμένους ρόλους των ευθυνών τους και τον βαθμό ικανοποίησης με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της εργασίας.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την πρόσληψη εργαζομένων, οι πολιτικές που διέπουν την παράδοση αγαθών, καθώς και η προθυμία της εταιρίας να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία στο μέγιστο των δυνατοτήτων της μπορούν όλα να έχουν αντίκτυπο στο επίπεδο αποτελεσματικότητας.

Ένα τυπικό τεκμήριο μελετών για την ικανοποίηση του πελάτη είναι ότι ένας ευχαριστημένος πελάτης έχει ισχυρή προδιάθεση να εμπλακεί σε πιο θετικές συμπεριφορές, και έχει μεγαλύτερη ανοχή στην αποτυχία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να αξιολογηθεί σε δύο επίπεδα: Απόλαυση για συγκεκριμένη συναλλαγή στο πρώτο επίπεδο και Σωρευτική ικανοποίηση, δεύτερο επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο επίπεδο σχετίζεται με την αξιολόγηση που έγινε μετά από επιλογή και το δεύτερο επίπεδο συζητά τις απόψεις των χρηστών που είχαν τακτικές αλληλεπιδράσεις με τον πάροχο του αγαθού ή της υπηρεσίας. Η σύνδεση μεταξύ του παρόχου υπηρεσιών και των πελατών φαίνεται να επηρεάζεται κρίσιμα από αποτυχίες υπηρεσίας και διενέξεις ανάκτησης. Σύμφωνα με έρευνες, ο πρωταρχικός παράγοντας που επηρεάζει την αλλαγή συμπεριφοράς στον τομέα των υπηρεσιών είναι η εξυπηρέτηση. Οι αποτυχίες υπηρεσιών και οι αποτυχίες ανάκτησης είναι οι κύριες αιτίες αλλαγμένης συμπεριφοράς στον τομέα των υπηρεσιών.

2.4. Στρατηγικές που επηρεάζουν την αποδοτικότητα (Ανταγωνιστικές στρατηγικές)

Σύμφωνα με τον Porter, όπως προαναφέρθηκε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκειμένου να παραμείνει θα πρέπει να προσφέρει αξία στον πελάτη. Για να επιτευχθεί η αξία αυτή θα πρέπει να η τουριστική επιχείρηση να δημιουργήσει ένα προϊόν που θα είναι είτε σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές, είτε να είναι μοναδικό ή τέλος, να καλύπτει άμεσα κάποιες ανάγκες του πελάτη σε σχέση με των ανταγωνιστών του. Συνεπώς φαίνεται ότι, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οδηγούν τρεις βασικές στρατηγικές :

1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους όπου η επιχείρηση προσπαθεί να παρέχει το χαμηλότερο κόστος στην αγορά, με έμφαση στην αποτελεσματική χρήση των πόρων, την παραγωγικότητα του προσωπικού.
2. Στρατηγική διαφοροποίησης: Η εταιρεία επενδύει στην εικόνα της επωνυμίας της, την τεχνολογία, τον μηχανολογικό σχεδιασμό, την καινοτομία κ.λπ. προκειμένου να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη και παροχή ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας. και
3. Στρατηγική εστίασης: επιλογή ενός μικρού τμήματος της αγοράς για καλύτερη εξυπηρέτηση είτε διακρίνοντας την αγορά-στόχο είτε περιορίζοντας το πεδίο του κλάδου (εστίαση κόστους) (εστίαση διαφοροποίησης).

Παρακάτω θα αναλυθούν κάθε μία από αυτές(Ratten, 2022).

2.4.1. Ηγεσία Κόστους

Όταν μια εταιρεία υιοθετεί μια στρατηγική ηγεσίας κόστους, πρέπει να επικεντρωθεί στην οικοδόμηση δεξιοτήτων που θα μειώσουν το κόστος των ή των υπηρεσιών της και θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά της. Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με ελαχιστοποίηση του κόστους σε τομείς όπως η διαφήμιση ή το ανθρώπινο δυναμικό και κατά συνέπεια τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης της, μέχρι εκείνο το βαθμό που δεν επηρεάζει κατά πολύ τις παρεχόμενες υπηρεσίες της.

Παράλληλα, θα πρέπει να επιτύχει χαμηλότερο κέρδος από τις ανταγωνιστικές τουριστικές επιχειρήσεις με παράλληλα, ικανοποιητικό κέρδος. Προκειμένου να προσαρμόσουν γρήγορα τις δραστηριότητές τους στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών, οι ηγέτες κόστους πρέπει να συνεχώς να βελτιστοποιούν τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες τους για να παραμένουν ανταγωνιστικοί. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μια προσέγγιση ηγεσίας κόστους στοχεύουν στη συνεχή μείωση των δαπανών τους προκειμένου να διατηρήσουν τις χαμηλότερες τιμές τους.

2.4.2. Διαφοροποίηση

Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τη στρατηγική διαφοροποίησης προσπαθούν να εξασφαλίσουν την παροχή αξίας στον πελάτη από τους πόρους που τους επιτρέπουν να διαφοροποιούν τα προϊόντα τους και να προσφέρουν μοναδικές υπηρεσίες. Όταν

η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται σωστά, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να πουλήσουν την προσφορά τους στην αγορά σε υψηλότερη τιμή επιτυγχάνοντας μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους (Ratten, 2022). Παράλληλα, οι υπηρεσίες αυτές και τα προϊόντα είναι δύσκολο να αντιγραφούν λόγω της μοναδικότητάς τους ενώ συχνά, απαιτούνται μεγαλύτεροι πόροι για να επιτευχθεί αυτή η μέθοδος. Η προστιθέμενη αξία που παρέχει στην υπηρεσία/προϊόν δικαιολογεί την υψηλότερη τιμή και ταυτόχρονα παράγει καλά έσοδα σε σχέση με τους ανταγωνιστές, παρέχει σημαντική μόχλευση κατά τις διαπραγματεύσεις με προμηθευτές και δυσκολεύει την ένταξη νέων επιχειρηματικών μονάδων στον κλάδο.

Επιπλέον, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη στρατηγική διαφοροποίησης να έχουν ισχυρούς δεσμούς με την αγορά, ισχυρή φήμη στα κανάλια μέσω των οποίων διαφημίζονται και τις υπηρεσίες τους και μια μακρά ιστορία στον κλάδο με ιστορικό εξαιρετικής ποιότητας. Από την άλλη πλευρά, το κόστος πρέπει να παρακολουθείται στενά, επειδή η διαφοροποίηση αυξάνει το κόστος του προϊόντος και εάν μια εταιρεία δεν διατηρεί το κόστος υπό έλεγχο, κινδυνεύει να χάσει μερίδιο αγοράς.

Η στρατηγική διαφοροποίησης θεωρείται μία βιώσιμη στρατηγική για μια επιχείρηση διότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες που προσελκύουν τους πελάτες στοχεύουν στη μείωση της ευαισθησίας τους ως προς την τιμή. Κατ' επέκταση, η αυξημένη τιμή επιβαρύνει τους πελάτες και όχι το περιθώριο κέρδους της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ένα παράδειγμα μίας τέτοια στρατηγικής αποτελούν οι πελάτες σε ένα Ritz-Carlton, οι οποίοι αναπτύσσουν έναν μοναδικό τύπο πίστης όταν κάνουν check-in γνωρίζοντας ότι θα ανακαλύψουν τις επιλεγμένες εκδόσεις, τα ποτά και παροχές υπηρεσίας υψηλού επιπέδου χωρίς να τους ζητήσουν (Kandampully & Solnet, 2020).

2.4.3. Εστίαση

Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τη στρατηγική εστίασης επικεντρώνονται στη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος για να ικανοποιήσουν την αγορά-στόχο. Σε αυτήν την περίπτωση, οι βασικές ικανότητες στοχεύουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτών του οποίου οι απαιτήσεις δεν ικανοποιούνται από τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη στρατηγική διαφοροποίησης.

Το εξειδικευμένο αυτό τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι είτε μια γεωγραφική περιοχή, ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό ή ένα τμήμα με ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες. Για παράδειγμα, ο όμιλος ξενοδοχείων Marriott προκειμένου να υποστηρίξει τις συνήθειες κοινωνικής αλληλεπίδρασης με τους νεότερους πελάτες και να βελτιώσει τη συνολική εμπειρία, έχει κατασκευάσει τα ξενοδοχεία "Moxy" τα οποία διατηρούν τη φήμη του ομίλου σε χαμηλότερες τιμές (Kandampully & Solnet, 2020). Επειδή, συνεπώς δεν εξυπηρετεί το σύνολο της αγοράς, αλλά απλώς ένα μέρος της, αυτή η προσέγγιση έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει ισχυρά περιθώρια κέρδους για την εταιρεία.

3. Μεθοδολογία Έρευνας

3.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Ο βασικός σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί πως τα ξενοδοχειακά καταλύματα αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων στην ίδια περιοχή. Ειδικότερα, οι στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας είναι:

Στόχοι:

- Να σκιαγραφηθεί η περίπτωση του ξενοδοχειακού καταλύματος
- Να αποτυπωθεί ο τρόπος λειτουργίας που ακολουθεί το κατάλυμα και να αξιολογηθεί
- Η μελέτη των πλεονεκτημάτων του έναντι των άλλων αντίστοιχων καταλυμάτων

Ερευνητικά ερωτήματα:

- Τι είναι αυτό που οδηγεί στο να επιλέγεται και να προτείνεται ένα κατάλυμα από τους φιλοξενούμενούς του;
- Ποια τελικά η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και κατά πόσο εκτιμάται από τους ανώτερους ;
- Πως η ποιότητα παροχής υπηρεσιών διασφαλίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

3.2. Σκεπτικό της Έρευνας

Η Ελλάδα κατατάσσεται πλέον στην 15η θέση παγκοσμίως από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO), ο οποίος κατατάσσει τις τοποθεσίες με βάση τον αριθμό των ξένων επισκεπτών που επισκέπτονται κάθε χρόνο. Τα τελευταία χρόνια, ο αριθμός των τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα είναι σταθερά πάνω από δέκα χιλιάδες (World Tourism Organization, 2004). Το 2004, εξυπηρέτησε περίπου 13 εκατομμύρια επισκέπτες, εκ των οποίων περίπου το 90% ήταν ταξιδιώτες από ευρωπαϊκές χώρες. το 2005 σημειώθηκε περαιτέρω αύξηση του αριθμού των επισκεπτών κατά 6%. (ΙΤΕΠ, Δελτίο Τύπου, 2005). Όταν συγκρίνουμε αυτούς τους αριθμούς με τον αριθμό των επισκεπτών που επισκέπτονταν τη χώρα κάθε χρόνο τη δεκαετία του 1950, ο οποίος δεν ξεπέρασε τους 33.500, μπορούμε να δούμε πόσο εκπληκτικά υψηλά είναι πραγματικά αυτά τα νούμερα. Η συμβολή της τουριστικής βιομηχανίας στη συνολική οικονομία της Ελλάδας αντικατοπτρίζεται στο γεγονός ότι αντιπροσωπεύει το 15% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος της χώρας, ενώ το μερίδιό της στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της χώρας είναι κάπου γύρω στο 10%. Αυτό αναδεικνύει τη σημασία της τουριστικής βιομηχανίας για την ελληνική οικονομία. Ο κλάδος είναι υπεύθυνος για την απασχόληση 700.000 ατόμων, που ισοδυναμεί με το 16,5% του συνολικού εργατικού δυναμικού. Επιπλέον, ο τουρισμός ευθύνεται για το 28% περίπου του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών και δημιουργεί εισροές που ξεπερνούν τα 3,5 δισεκατομμύρια δολάρια. Το θετικό εύρημα για το 2005 είναι ότι το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης, μέσω

της διαφημιστικής του καμπάνιας και μέσω του προγράμματος «Μένουμε Ελλάδα», τόνωσε σημαντικά την εσωτερική τουριστική δραστηριότητα. Αυτό έστρεψε το τουριστικό ενδιαφέρον σε ταξίδι εντός της χώρας και εμπόδισε σημαντικό μέρος των πιθανών τουριστών να αναζητήσουν αναψυχή εκτός Ελλάδας.

Συνεπώς, με βάση όλα τα παραπάνω φαίνεται ότι ένα από τα βασικά θεμέλια πάνω στα οποία θεμελιώθηκε η ελληνική οικονομία όλα τα χρόνια της οικονομικής κρίσης ήταν ο τουρισμός, ο οποίος έχει σημειώσει εκπληκτική άνοδο τα τελευταία χρόνια. Τα ελληνικά ξενοδοχεία αποτελούν σημαντικό πόλο έλξης για τους επισκέπτες λόγω της ιστορίας τους στην καινοτομία και της εξαιρετικής ποιότητας και ποικιλομορφίας των τουριστικών προϊόντων που παρέχουν. Συγκεκριμένα, στη νησιωτική χώρα συγκεντρώνεται πάνω από το 50% του ξενοδοχειακού δυναμικού με την περιφέρεια της Μυκόνου να έχει τη μεγαλύτερη αύξηση στον αριθμό των δωματίων από το έτος 2015-2019 με 13% (ΙΤΕΠ 2020).

Ο βασικός λόγος που αποφασίστηκε να υλοποιηθεί η συγκεκριμένη έρευνα είναι η ανάδειξη μέσων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα ξενοδοχειακό κατάλυμα ανάμεσα σε ένα τόσο ανταγωνιστικό και ραγδαία εξελισσόμενο περιβάλλον.

3.3. Δείγμα και τεχνικές δειγματοληψίας

Η έρευνα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη συλλογή δεδομένων, καθώς οι πληροφορίες που συλλέγονται από αυτήν θα βοηθήσουν στο να γίνει καλύτερα κατανοητό ένα θεωρητικό μοντέλο (Bernard, 2002). Υπάρχουν 2 τεχνικές δειγματοληψίας, η δειγματοληψία με πιθανότητες ή αντιπροσωπευτική δειγματοληψία και η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητες ή δειγματοληψία κρίσης. Για την επιλογή του δείγματος θα χρησιμοποιηθεί δειγματοληψία κρίσης όπου οι συμμετέχοντες επιλέγονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι πιο πιθανό να συγκεντρωθούν πληροφορίες, οι οποίες θα είναι πιο κατάλληλες. Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή των συμμετεχόντων πραγματοποιείται και σύμφωνα με τη γνώση τους αναφορικά με τους στόχους της έρευνας. Είναι μια μη τυχαία τεχνική που δεν χρειάζεται υποκείμενες θεωρίες ή καθορισμένο αριθμό συμμετεχόντων. Με απλά λόγια, ο ερευνητής αποφασίζει τι πρέπει να είναι γνωστό και προτίθεται να βρει άτομα που μπορούν και είναι πρόθυμα να παρέχουν τις πληροφορίες βάσει γνώσης ή εμπειρίας (Bernard, 2002). Εκτός από τη γνώση και την εμπειρία, (Spradley, 1979) σημειώνεται η σημασία της διαθεσιμότητας και της προθυμίας για συμμετοχή, καθώς και η ικανότητα επικοινωνίας εμπειριών και απόψεων. Το δείγμα για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας αφορά στο προσωπικό που εργάστηκε την προηγούμενη σεζόν στα καταλύματα X Villas.

3.4. Εργαλείο της έρευνας

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως για τη συλλογή πληροφοριών σε ποιοτικές μελέτες περιλαμβάνουν:

- Συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης και άλλες μορφές αλληλεπιδράσεων αυτοπροσώπως, ένας προς έναν με τους συμμετέχοντες στη μελέτη

- Συμμετοχή σε πρόσωπο με πρόσωπο συζητήσεις

Με μια ευρύτερη έννοια, η ποιοτική έρευνα βασίζεται μη δομημένα μέσα παραγωγής δεδομένων. Αντίθετα, είναι ευέλικτα και συνήθως κάνουν υποθέσεις σχετικά με τις προηγούμενες γνώσεις του ερευνητή. Επιπλέον, χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους συλλογής δεδομένων για να παρέχει μια ολοκληρωμένη περιγραφή του ερευνητικού θέματος χωρίς να προκαθορίζει τη μορφή των υποκειμενικών δεδομένων που θα συλλεχθούν.

Επειδή η συλλογή πληροφοριών μέσω ποιοτικής έρευνας απαιτεί περισσότερο χρόνο παρά μέσω ποσοτικών μεθόδων, οι ερευνητές μπορούν να συλλέγουν δεδομένα μόνο από περιορισμένο αριθμό συμμετεχόντων. Οι πληροφορίες που αποκτώνται με μια ποιοτική προσέγγιση είναι πιο περιεκτικές και λεπτομερείς από αυτές που λαμβάνονται μέσω μιας ποσοτικής προσέγγισης.

Οι πιο συνηθισμένες προσεγγίσεις για τη συλλογή ποιοτικών δεδομένων περιλαμβάνουν:

- Συνεντεύξεις (interviews): Διεξάγονται συνεντεύξεις σε βάθος με άτομα για να μάθουν για τις σκέψεις, τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις, τις πεποιθήσεις και τα κίνητρά τους για ένα συγκεκριμένο θέμα. Δεδομένου ότι οι συνεντεύξεις είναι συνομιλίες κατ' ιδίαν μεταξύ ενός ερευνητή και του ατόμου που συμφωνεί να πάρει συνέντευξη, είναι ιδανικά κατάλληλες για θέματα που μπορεί να είναι πολύ ευαίσθητα ή οικεία για να συζητηθούν παρουσία οποιουδήποτε άλλου εκτός από τον ερωτώμενο και τον ερευνητή. Επιπλέον, οι συνεντεύξεις είναι χρήσιμες όταν οι ερευνητές έχουν περιορισμένη κατανόηση του ερευνητικού ζητήματος ή ενδιαφέρονται να ακούσουν την οπτική του ερωτώμενου για το συγκεκριμένο θέμα. Τα είδη της συνέντευξης είναι οι τυποποιημένες συνεντεύξεις και οι μη τυποποιημένες συνεντεύξεις. Μερικά παραδείγματα τυποποιημένων συνεντεύξεων είναι (α) η δομημένη συνέντευξη, στην οποία ο ερευνητής θέτει ένα σύνολο πολύ ακριβών ερωτήσεων και ο ερωτώμενος αναμένεται να παράσχει πληροφορίες για ένα στενό φάσμα θεμάτων. (β) η ημιδομημένη συνέντευξη, η οποία είναι πιο ανοιχτή και επιτρέπει στον ερευνητή να εμβαθύνει σε συγκεκριμένα θέματα. και (γ) η ομαδική συνέντευξη (δομημένη ή ημι-δομημένη), η οποία χρησιμοποιείται όταν οι πληροφορίες που θα ληφθούν βασίζονται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των ερωτηθέντων. Όλες οι συνεντεύξεις, ακόμα και αυτές που δεν είναι τυποποιημένες, έχουν κάποιου είδους βασικό πλαίσιο, αν και αυτό δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση περιορισμό, αφού αυτό που τις ξεχωρίζει είναι η εξαιρετική προσαρμοστικότητά τους.
- Ομάδες εστίασης (Focus Groups): Στην ποιοτική έρευνα, οι ομάδες εστίασης είναι ένα τυπικό μέσο συλλογής πληροφοριών, στο οποίο μια μικρή ομάδα έμπειρων συμμετεχόντων συζητά ένα προκαθορισμένο θέμα με την επίβλεψη, την οργάνωση και την καθοδήγηση ενός συντονιστή (γνωστού και ως moderator, facilitator). Η χρήση μιας ομάδας επικέντρωσης, επιτρέπει στους ερευνητές να συλλέγουν πληροφορίες και να αποκαλύπτουν τις έννοιες

που είναι θαμμένες μέσα σε μεγάλες ποσότητες δεδομένων. Οι ομάδες εστίασης χρησιμοποιούνται επίσης για να αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη αντίληψη των συλλογικών απόψεων, εμπειριών και κοσμοθεωριών ενός αντιπροσωπευτικού συνόλου ανθρώπων. Η κύρια διαφορά μεταξύ της διεξαγωγής ομάδων εστίασης και των προαναφερθεισών συνεντεύξεων είναι ότι στην πρώτη εμπλέκεται μόνο ένας συμμετέχων και ο ερευνητής, αλλά στη δεύτερη υπάρχει μια ομάδα συμμετεχόντων και ένας συντονιστής.

- Παρατήρηση (observation): Ο ερευνητής κρατά προσεκτικές σημειώσεις σε μια προσπάθεια να παρέχει μια αμερόληπτη περιγραφή του στοιχείου της μελέτης όπως το βλέπει. Οι ερευνητές μπορούν να μάθουν περισσότερα για τη ζωή των συμμετεχόντων τους μέσω της παρατήρησης και μπορούν να επιβεβαιώσουν τις πληροφορίες που λαμβάνουν από αυτήν χρησιμοποιώντας άλλες τεχνικές συλλογής δεδομένων, όπως συνεντεύξεις ή ομάδες εστίασης που αναφέρθηκαν παραπάνω (Silverman, 2020).

Ο ερευνητής έχει την αποστολή να αποφασίσει για μια στρατηγική συλλογής δεδομένων καθώς και το εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή δεδομένων και τη διεξαγωγή της μελέτης. Σε αυτό το σημείο της ερευνητικής διαδικασίας, ο ερευνητής θα πρέπει να έχει μια απάντηση σε ερωτήματα όπως "γιατί θα ερωτηθεί;" «πότε θα γίνουν οι συνεντεύξεις;» "Γιατί κάνω αυτή τη μελέτη;" και "πώς θα αναλυθούν τα δεδομένα;". Τα ερωτηματολόγια είναι ένα είδος εργαλείου συλλογής δεδομένων στο οποίο συλλέγονται πληροφορίες μέσω γραπτών απαντήσεων από τον ερωτώμενο. Παρόλο που τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται ευρέως για έρευνα, ο καλός σχεδιασμό και η διάδοση είναι απαραίτητα για τη συλλογή αξιόπιστων δεδομένων και υψηλό ποσοστό ανταπόκρισης. Ο ερευνητής χρησιμοποιεί το ερωτηματολόγιο για να συγκεντρώσει δεδομένα από πολλούς ερωτηθέντες για ανάλυση. Αφού οι απαντήσεις των ερωτηθέντων μετατραπούν σε δείκτες κοινωνικών φαινομένων, τα δεδομένα αναλύονται στατιστικά. Εμπειρικές γενικεύσεις θα προκύψουν από την επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων (Luck & Rubin, 1987). Για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ανοιχτό ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από είκοσι (20) ερωτήσεις ανοιχτού τύπου με απαντήσεις, που αφορούν το κατάλυμα X Villas.

Το ερωτηματολόγιο ανοικτού τύπου που έχει δημιουργηθεί αποτελείται από 2 μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά την επιχείρηση και περιλαμβάνει ερωτήσεις για το σκεπτικό που υπήρχε και αν υπήρχε εξαρχής η στόχευση για την επέκταση. Το δεύτερο μέρος αφορά την επιχείρηση όπως είναι δομημένη σήμερα, ποιες στρατηγικές και είδος marketing ακολουθεί, γίνεται ανάλυση του ανταγωνισμού που ακολουθεί, ο τρόπος που παρακολουθείται καθώς επίσης και κατά πόσο πραγματοποιούνται συμμαχίες με τους ανταγωνιστές. Επιπλέον εξετάζεται εάν και σε τι βαθμό χρησιμοποιείται το benchmarking και τι είναι αυτό που διαφοροποιεί το κάθε κατάλυμα από τα υπόλοιπα.

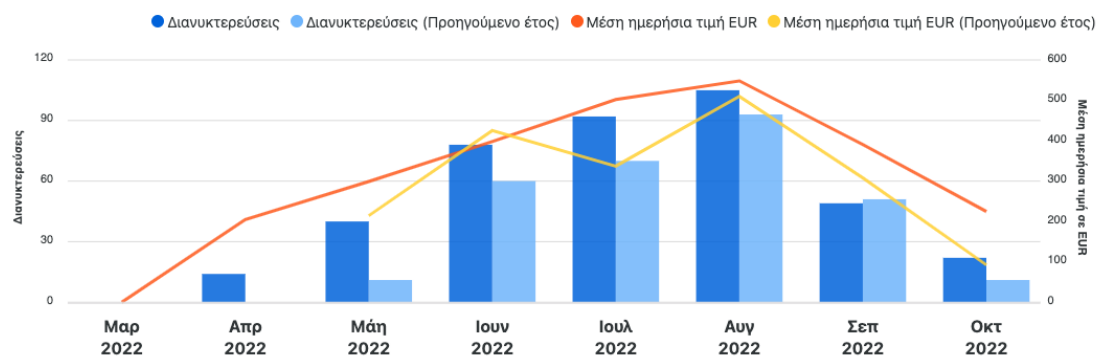
Στο Κεφάλαιο 4, όλα τα δεδομένα της μελέτης παρουσιάζονται πλήρως.

4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

4.1. Παρουσίαση των καταλυμάτων Παραδείσια

Το εν λόγω σύμπλεγμα κατοικιών το οποίο θα αναφέρεται ως X Villas είναι χτισμένο σε ιδιόκτητο οικόπεδο στην τοποθεσία Παραδείσια , στο δυτικό τμήμα του νησιού της Μυκόνου. Τα καταλύματα λειτουργούν κατά την εποχική περίοδο δηλαδή, από Απρίλιο μέχρι Οκτώβρη κάθε έτους. Το σύμπλεγμα αποτελείται από 5 κατοικίες που είναι αυτόνομες με δικό της περιφραγμένο κήπο η καθεμιά. Οι τρεις εκ των 5 διαθέτουν ιδιωτικές πισίνες ενώ τα άλλα δύο έχουν υδρομασάζ εξωτερικού χώρου. Η κλίση του οικοπέδου επιτρέπει στις κατοικίες να έχουν απευθείας θέα στο λιμάνι του νησιού και στο ηλιοβασίλεμα. Τα καταλύματα βρίσκονται σε ιδανική τοποθεσία καθώς είναι μόλις 2 χμλ από τη Χώρα της Μυκόνου και είναι πολύ εύκολα προσβάσιμα. Παράλληλα, αποτελούν ιδεατό μέρος για θαλάσσια εξόρμηση με σκάφος και ημερήσιες εκδρομές στις παραλίες της Μυκόνου αλλά και στο νησί της Δήλου, στο οποίο έχουν και απευθείας θεά. Στην πίσω πλευρά του οικοπέδου, έχει χτιστεί ένα μικρό κτίσμα ως ρεσεψιόν, όπου μεταξύ άλλων φυλάσσονται όλα τα αναλώσιμα και όσα χρειάζονται για τη συντήρηση των κατοικιών και δίπλα έχει χτιστεί το Laundry room για να πραγματοποιείται το πλύσιμο πολύ συγκεκριμένων ειδών των καταλυμάτων. Η ταράτσα κάθε σπιτιού έχει εξοπλιστεί με ηλιακούς συλλέκτες για να παρέχει ζεστό νερό για τις οικιακές ανάγκες. Αυτά τα πάνελ είναι κρυμμένα ώστε να μην αλλοιώνουν την αισθητική του κτιρίου. Το κάθε σπίτι διαθέτει επίσης δεξαμενές οι οποίες συλλέγουν το βρόχινο νερό ουτως ώστε να αξιοποιηθεί για τις ανάγκες του σπιτιού

Οι οικίες αποτελούνται από 3 πατώματα και η κάθε μία έχει δυνατότητα να φιλοξενήσει διαφορετικό αριθμό ατόμων. Συγκεκριμένα, η μεγαλύτερη έχει δυνατότητα φιλοξενίας 10 ατόμων, η δεύτερη 8 ατόμων , ακολούθως 4 ατόμων και οι τελευταίες δύο μπορούν 2-3 ατόμων. Η διακόσμηση της κάθε κατοικίας έχει γίνει σε γήινα χρώματα σε απόλυτη αρμονία με τη φύση της περιοχής. Επικρατούν οι αποχρώσεις του μπλε και το εκρού στο εσωτερικό τους και στην είσοδο της κάθε οικίας. Παράλληλα, διαθέτει εξωτερικό barbeque όπου μπορούν να χρησιμοποιούν οι φιλοξενούμενοι. Κατόπιν αιτήματος, προσφέρεται πρωινό με επιπλέον χρέωση από το κατάλυμα. Κάποιες από τις άλλες παροχές που προσφέρονται είναι πολυτελή στρώματα, μαξιλάρια και λινά, πολυτελή προϊόντα καθημερινής χρήσης όπως σαμπουάν, κρέμες σώματος, αφρόλουτρα, κλιματισμός, , μίνι μπαρ με μηχανή Nespresso, τηλέφωνο, θυρίδα ασφαλείας, καθημερινή καθαριότητα δωματίων, Wi-Fi σε όλους τους χώρους κ.α. Τέλος, έχει συσταθεί ένα δίκτυο συνεργατών μέσω των οποίων ο πελάτης απολαμβάνει ειδικές παροχές από τους συνεργαζόμενους με το κατάλυμα όσων αφορά την ενοικίαση οχήματος και τη χρήση ιδιωτικών ταξί για οποιαδήποτε διαδρομή θελήσει. Ακόμη, παρέχονται στους πελάτες υπηρεσίες concierge προκειμένου να διευκολύνουν τις διακοπές τους στο νησί μέσω γνωριμιών και συνεργασιών που πραγματοποιεί το κατάλυμα. Παρακάτω φαίνεται ένα συγκριτικό διάγραμμα των καταλυμάτων σε σχέση με το περσινό έτος που αφορά στις ημέρες διαμονής ανα μήνα και στο μέσο όρο τιμής ανά διανυκτέρευση.



Γράφημα 4.1: Διανυκτερεύσεις και μέση ημερήσια τιμή 2022-2021

Παρουσιάζεται μία σημαντική αύξηση όσον αφορά τόσο τις ημέρες διανυκτέρευσης όσο και την τιμή η οποία ήταν υψηλότερη. Συγκεκριμένα για τον Μάιο φαίνεται κατακόρυφη αύξηση στις ημέρες διαμονής καθώς και στις τιμές. Για τους μήνες Ιουνίου και Ιουλίου διατηρήθηκε μία αύξηση 30% και όσον αφορά την τιμή ανά διανυκτέρευση η αύξησή ήταν 25,6% και 86,5% αντίστοιχα για τους μήνες σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Ο Αύγουστος σημείωσε μικρές αλλαγές και στα δύο πεδία της τάξης του 13%. Ο Σεπτέμβρης κυμάνθηκε στα ίδια επίπεδα σε σχέση με το προηγούμενο έτος με μία μείωση 3,9% στις διανυκτερεύσεις αλλά αύξηση στην τιμή ανα διανυκτέρευση κατά 30%. Ο Οκτώβρης σημείωσε διπλάσια αύξηση σε σχέση με πέρυσι επιμηκύνοντας την τουριστική περίοδο.

4.2. Όραμα και Αποστολή

4.2.1. Όραμα

Όραμα των καταλυμάτων αποτελεί η εδραίωση του στις καλύτερες πολυτελείς βίλες στο νησί της Μυκόνου και η διεθνής αναγνώριση του στις κύριες αγορές-στόχους του.

4.2.2. Αποστολή

Τα X Villas στοχεύουν στην παροχή εξατομικευμένων ξενοδοχειακών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, από την πρώτη επικοινωνία με τον πελάτη έως το πέρας της διαμονής του, ούτως ώστε να επιτευχθεί η κάλυψη όλων των αναγκών του. Συγχρόνως, αποσκοπεί στην δημιουργία της αίσθησης της απομόνωσης-γαλήνης και ηρεμίας στους επισκέπτες του τουρισμού πολυτελείας στο νησί της Μυκόνου.

4.2.3. Κουλτούρα

Οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι προσδοκίες που συνθέτουν την εταιρική κουλτούρα είναι κάτι που μεταδίδεται από τη μια γενιά εργαζομένων στην άλλη. Γενικά, είναι μια αναπαράσταση των ιδανικών του ιδρυτή καθώς και του σκοπού της οργάνωσης. Τα X Villas ιδρύθηκαν ως μια αποκλειστικά οικογενειακή επιχείρηση και ως αποτέλεσμα, αποπνέει μια αίσθηση φιλικότητας και ζεστασιάς, όπου οι επισκέπτες

και το προσωπικό αλληλοεπιδρούν άνετα μεταξύ τους. Αυτός είναι και ο στόχος της ομάδας διαχείρισης του ξενοδοχείου, σε συνδυασμό με τη συνεχή βελτίωση των παροχών για να διασφαλιστεί ότι είναι συμβατό με τα πιο ενημερωμένα δεδομένα ζήτησης.

Η συνεχής εργασία για την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας μέσω της δέσμευσης προσωπικού σε όλα τα επίπεδα, είναι μια από τις βασικές έννοιες και αξίες της εταιρείας. Η διατήρηση της ακεραιότητάς του ανέπαφη τόσο στις εσωτερικές όσο και στις εξωτερικές σχέσεις της εταιρείας, ο σεβασμός για κάθε άτομο, η διατήρηση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και η δέσμευση σε ανοιχτή και ειλικρινή συμβίωση είναι όλα απαραίτητα.

4.3. Ανάλυση της αγοράς του Δήμου Μυκόνου

Ο δήμος της Μυκόνου είναι ένας από τους πιο γνωστούς στην Ελλάδα. Ανήκει στο σύμπλεγμα των Κυκλάδων και βρίσκεται στο Νότιο Αιγαίο. Ακριβώς απέναντι από το νησί της Μυκόνου βρίσκεται το ιερό νησί της Δήλου. Το φημισμένο πλωτό μουσείο όπου γεννήθηκε ο Απόλλωνας και Μνημείο Παγκόσμιας Κληρονομιάς της UNESCO από το 1990 έχει σημαντικό αντίκτυπο στη μορφή που έχει πάρει ο δήμος της Μυκόνου από την ίδρυσή του. Τα κρυστάλλινα νερά και η χαρακτηριστική αρχιτεκτονική του το βοήθησαν να ξεχωρίσει από πολύ νωρίς. Ως αποτέλεσμα, είναι ξεκάθαρο ότι η Μύκονος διατίθεται στην αγορά ως παγκόσμιο εμπορικό σήμα και προορισμός από μόνη της. Η Μύκονος αρχίζει να χάνει τη λάμψη της και να γίνεται μια τυπική τουριστική παγίδα τη δεκαετία του 1990. Η πόλη έχει κερδίσει το παρατσούκλι "βασιλίτσα του τουρισμού πολυτελείας" για την εστίασή της στην παροχή μόνο των καλύτερων ανέσεων στους επισκέπτες της. Το παραδοσιακό μυκονιάτικο τοπίο, οι παραδόσεις και τα έθιμα (συμπεριλαμβανομένου του «καψίματος» του Ιούδα την περίοδο του Πάσχα), τα πανηγύρια που γίνονται όλο το χρόνο, ο παραδοσιακός οικισμός της Άνω Μεράς, τα ξωκλήσια της, η γραφική Μικρή Βενετία, η Παραπορτιανή, οι αρχαιολογικοί, θαλάσσιοι και λαογραφικοί χώροι κ.ο.κ. αποτελούν σημαντικούς τουριστικούς πόρους της περιοχής. Το Mykonos Run, η διεθνής αρχαιολογική έκθεση Vanity, η Μονή Τουρλιανή, το σπίτι της Μαντώς Μαυρογένους και η προαναφερθείσα δημοτική πινακοθήκη είναι όλα παραδείγματα τέτοιων προσπαθειών για την προβολή της κυκλαδικής κληρονομιάς. Οι παραλίες Ψαρού, Ορνός, Πλατύς Γιαλός, Παράγκα, Πλίντρι (γνωστή και ως Super Paradise), Καλό Λιβάδι, Ελιά, Φτελιά και Πάνορμος είναι μερικές μόνο από τις πιο γνωστές παραλίες στην περιοχή που αποτελούν πόλο έλξης των τουριστών. Επιπλέον, πολλοί άνθρωποι ταξιδεύουν μέχρι τη Μύκονο για να γνωρίσουν τη διάσημη σκηνή πάρτι της. Όπως η Ibiza, προσελκύει πάρτι από όλο τον κόσμο που έρχονται να ζήσουν μερικές από τις πιο έντονη νυχτερινή ζωή που υπάρχει. Οι ξένοι επισκέπτες από μέρη όπως η Γερμανία, η Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, οι Ηνωμένες Πολιτείες, το Κουβέιτ, ο Λίβανος, η Σαουδική Αραβία, η Ιταλία και το Ισραήλ αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος της τουριστικής αγοράς στην προαναφερθείσα περιοχή. Τόσο ντόπιοι όσο και ταξιδιώτες από άλλες χώρες που θέλουν να περάσουν τα καλοκαίρια τους σε ένα ζεστό κλίμα, να απολαύσουν υπαίθρια σπορ και να μάθουν κάτι νέο όσο λείπουν από το σπίτι τους.

Το αεροδρόμιο της Μυκόνου, το οποίο παραδόθηκε από την εταιρεία Fraport και στη συνέχεια ενημερώθηκε, ανακαινίστηκε και επεκτάθηκε, διευκολύνει την εύκολη σύνδεση μεταξύ της υπό μελέτη περιοχής και της υπόλοιπης χώρας μας και ξένων χωρών (απευθείας πτήση από Ντόχα προς Μύκονο και αντίστροφα). Αυτό δίνει στην περιοχή την ευκαιρία να δημιουργήσει πολλά εναλλακτικά είδη τουρισμού τα οποία μπορούν να προωθηθούν και με τη σειρά τους θα χρησιμεύσουν για την ανάπτυξη και την ανάδειξη μιας ανταγωνιστικής τουριστικής προσφοράς. Η δυσκολία που παρατηρείται στις υποδομές του νησιού, μεταξύ άλλων, είναι το οδικό δίκτυο που χρήζει ολικής αποκατάστασης, το πρόβλημα ύδρευσης που έχει κατακλύσει τη Μύκονο τα τελευταία χρόνια λόγω της έλλειψης βροχοπτώσεων αφού έχει μόνο δύο φράγματα (Μαράθι & Φωκός) να τροφοδοτήσει τα πάντα το νησί καθώς και το πρόβλημα της αποχέτευσης και της κακής διαχείρισης των απορριμμάτων. Συμπερασματικά, θα συμπεράνουμε ότι ο «ήλιος και θάλασσα» είναι το πρωταρχικό τουριστικό προϊόν της Μυκόνου, με πρόσθετες υποκατηγορίες που περιλαμβάνουν «νυχτερινή ζωή», «lifestyle», «LGBT» τουρισμός, πολυτέλεια χωρίς όμως αυτά να αποκλείουν διακοπές για μήνα του μέλιτος, γάμους και ταξίδια σε πολιτισμούς άλλων χωρών. Σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι στο αεροδρόμιο της Μυκόνου σημειώθηκε αύξηση +106 χιλ./+22,4% ενώ οι διεθνείς αεροπορικές αφίξεις ανήλθαν σε 580 χιλ.(ΙΝΣΕΤΕ,2022)

Όσον αφορά τις περιφερειακές ενότητες στις Κυκλάδες, ο δήμος της Μυκόνου ανταγωνίζεται τα ακόλουθα νησιά λόγω της φήμης, της τοποθεσίας και των τουριστικών προσφορών του.

- Η Σαντορίνη, γνωστή και ως Θήρα, είναι ένα δημοφιλές τουριστικό αξιοθέατο στο ίδιο επίπεδο με τη Μύκονο, ειδικά μεταξύ νεόνυμφων που έρχονται στο νησί για να δουν το ηφαίστειο και να απολαύσουν την εκπληκτική θέα της Καλντέρας που κόβει την ανάσα. Πέρα από την έντονη νυχτερινή ζωή, τον κοσμοπολίτικο χαρακτήρα, τις οργανωμένες παραλίες, την παροχή πολυτελών και εξειδικευμένων υπηρεσιών, τη μοναδική κουζίνα, την ανάπτυξη προϊόντων (ντοματίνια, φάβα κ.λπ.) και την παραγωγή ποικιλιών κρασιού (Μανδηλαριά, Ασύρτικο, κ.λπ.), το νησί διαθέτει επίσης πληθώρα πολιτιστικών ορόσημων (Ακρωτήρι). Σημειώνεται ότι, οι διεθνείς αφίξεις για τα δύο νησιά κυμαίνονταν στα ίδια επίπεδα για τα έτη 2019 και 2021(ΙΝΣΕΤΕ,2022).
- Η Πάρος, γνωστή για την ομορφιά και τη μοναδική αρχιτεκτονική της, φιλοξενεί την περίφημη εκκλησία της Παναγίας της Εκατονταπυλιανής στην πρωτεύουσα της Παροικιάς. Εκτός από το ότι είναι εξαιρετικό μέρος για θαλάσσιες δραστηριότητες όπως windsurfing και kitesurfing, η περιοχή γύρω από τη Νάουσα είναι ένα δημοφιλές μέρος για νέους που αναζητούν μια διασκεδαστική βραδιά.

4.3.1. Βασική αγορά

Το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία, η Γερμανία και οι Ηνωμένες Πολιτείες συνεχίζουν να είναι οι κορυφαίες χώρες προέλευσης τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα. Αυτά τα τέσσερα έθνη αντιπροσώπευαν το 40% των επισκεπτών και το 51% των εσόδων το 2021. Με εξαίρεση τις Ηνωμένες Πολιτείες, οι αφίξεις και τα έσοδα από

αυτά τα έθνη κινούνται υψηλότερα τους πρώτους επτά μήνες του 2022 σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2019. Συγκεκριμένα, όσον αφορά το Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ η αύξηση προσέλευσης έφτασε στο 195% και 167,5% αντίστοιχα σε σχέση με το έτος 2021. Ωστόσο, η σύγκρουση στην Ουκρανία δεν είχε πολύ άμεσο αντίκτυπο στον διεθνή τουρισμό, καθώς το μερίδιο των Ρώσων επισκεπτών στο σύνολο των ξένων αφίξεων έχει μειωθεί από 7,5% το 2013 σε 2% το 2019, ενώ το μερίδιο των Ουκρανών δεν έχει μειωθεί. Έφτασε ακόμη και στο 0,4%.

4.3.2. Δείκτης Ικανοποίησης

Η Ελλάδα τον Οκτώβριο 2022 κατέχει την πρώτη θέση στο γενικό δείκτη ικανοποίησης (GRI) των ξενοδοχείων με 86,4%. Στη δεύτερη θέση βρίσκεται η Κροατία και η Κύπρος με 84,6% αντίστοιχα. Ακολουθούν η Ισπανία με 83,7%, η Ιταλία 82,5% και η Τουρκία με 80,2% ενώ στην τελευταία θέση βρέθηκε η Γαλλία με 76,4%. Έστω και οριακά, οι διεθνείς αεροπορικές αφίξεις στο δεκάμηνο Ιανουαρίου-Οκτωβρίου 2022 στο σύνολο της χώρας ξεπέρασαν τα επίπεδα της αντίστοιχης περιόδου του 2019 κατά 0,8%.

4.4. Porter 5 δυνάμεις

Κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει μοναδικούς παράγοντες και στοιχεία στο άμεσο ή μικροπεριβάλλον της που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητά της να αποδίδει. Στόχος, συνεπώς της κάθε επιχείρησης είναι να επιτυγχάνει να εκμεταλλευτεί αυτούς τους παράγοντες προς όφελός της. Καθίσταται λοιπόν υψίστης σημασίας η κατανόηση του πώς το άμεσο περιβάλλον της και οι ομάδες του κλάδου επηρεάζουν τις δραστηριότητές της. Οι μέτοχοι, οι πωλητές, οι αντίπαλοι, οι πιστωτές, τα κανάλια διανομής, οι ομάδες συμφερόντων, οι κυβερνήσεις, οι δήμοι, οι κοινοτικές ομάδες, οι καταναλωτές και τα εργατικά συνδικάτα θεωρούνται όλοι «stakeholders» δηλαδή ενδιαφερόμενοι. Δεδομένου ότι το μέλλον της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανοποίηση μιας ποικιλίας ομάδων ενδιαφερομένων, είναι ζωτικής σημασίας η ομάδα διαχείρισης οποιουδήποτε οργανισμού να γνωρίζει την πιθανότητα συγκρουόμενων συμφερόντων μεταξύ των προαναφερθέντων παραγόντων. Επομένως, πριν λάβουν στρατηγικές αποφάσεις, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έχουν μια σταθερή κατανόηση των κριτηρίων που κάθε ομάδα στο περιβάλλον τους βρίσκει ικανοποιητικά.

4.4.1. Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Οι νεοεισερχόμενοι μπορούν να αυξήσουν σημαντικά τον ανταγωνισμό, αλλά και να μειώσουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Όσον αφορά στο νησί της Μυκόνου, οι υψηλές απαιτήσεις για χρηματοοικονομικό κεφάλαιο αποτελούν σημαντικό εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον τομέα. Το κόστος γης και κτιρίου στο νησί της Μυκόνου είναι αρκετά δαπανηρό σε σύγκριση με την υπόλοιπη Ελλάδα και γίνεται ολοένα και πιο δύσκολο να αποκτήσει κανείς κατάλληλο ακίνητο σε μια φιλική προς τους τουρίστες περιοχή καθώς αυξάνεται η δημοτικότητα του νησιού κατά την τουριστική περίοδο. Συγκεκριμένα, υπολογίζεται ότι το κόστος αγοράς είναι 6.500 ευρώ το τετραγωνικό για ένα πολυτελές εξοχικό με πισίνα.

Τα πολυτελή ξενοδοχεία στη Μύκονο διακρίνονται εν μέρει για τις προνομιακές τοποθεσίες τους. Όλα τα ξενοδοχεία στο νησί παρέχουν ουσιαστικά τις ίδιες υπηρεσίες, με μικρές διαφοροποιήσεις σε κάθε ακίνητο. Δεν έχουν εισαχθεί νέες μορφές τουρισμού, όπως αυτές που επικεντρώνονται στον αθλητισμό (γκόλφ, πεζοπορία), στις αγροτικές περιοχές, στη θάλασσα κ.λπ. Ως αποτέλεσμα, οι επισκέπτες στα ξενοδοχεία του νησιού προτιμούν εκείνα που βρίσκονται κοντά στις παραλίες του νησιού ή στο κέντρο του νησιού που είναι η Χώρα. Οι τουρίστες στη Μύκονο συνήθως αναζητούν διακοπές "Sun & Sea" και μένουν σε ξενοδοχεία που είναι βολικά για τη διάσημη νυχτερινή ζωή του νησιού. Επιπλέον, διαφοροποίηση προϊόντων υπάρχει σε περίπτωση που ένα ξενοδοχείο ανήκει σε γνωστή αλυσίδα ξενοδοχείων, τα οποία έχουν σταθερά πιστούς πελάτες, που επιλέγουν να μείνουν σε ξενοδοχείο μέλος της συγκεκριμένης αλυσίδας στους προορισμούς τους. Σε κάθε περίπτωση, η ζήτηση για πολυτελή ξενοδοχειακά συγκροτήματα είναι μεγάλη στο συγκεκριμένο νησί.

Ένα σημαντικό εμπόδιο για την είσοδο είναι η απόκτηση πρόσβασης στα κανάλια διανομής, ωστόσο στην περίπτωση της Μυκόνου και της τουριστικής βιομηχανίας, αυτό πλέον έχει προσπεραστεί χάρη στις ευκαιρίες που παρουσιάζει το διαδίκτυο. Χρησιμοποιώντας μια μηχανή κρατήσεων ξενοδοχείων και τις κατάλληλες μεθόδους μάρκετινγκ και πωλήσεων, όλο και περισσότερα ξενοδοχεία μπορούν να εξασφαλίσουν κρατήσεις με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Όλα τα ξενοδοχεία και άλλοι τύποι καταλυμάτων χρησιμοποιούν σήμερα μια μηχανή online κρατήσεων, γνωστή και ως σύστημα κρατήσεων, για να λαμβάνουν κρατήσεις από πιθανούς επισκέπτες μέσω του ιστότοπου του ξενοδοχείου, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και άλλων διαφημιστικών καναλιών. Οι πελάτες μπορούν να κάνουν κρατήσεις με την άνεσή τους όλο το εικοσιτετράωρο χρησιμοποιώντας οποιαδήποτε συσκευή που έχει πρόσβαση στο σύστημα χρέωσης και παρέχει τα προσωπικά τους στοιχεία. Το βασικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα απόκτησης νέων κρατήσεων μέσω καναλιών διανομής τρίτων όπως τα διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία (OTA), και τα παγκόσμια συστήματα διανομής (GDS) και άλλες ηλεκτρονικές αγορές χωρίς προμήθεια. Με αυτόν τον τρόπο, έχουν δημιουργήσει ένα κανάλι μέσω του οποίου δέχονται απευθείας κρατήσεις, αυξάνοντας τις άμεσες πωλήσεις τους, αυξάνοντας έτσι την κερδοφορία, την αναγνώριση της επωνυμίας και την αφοσίωση των πελατών τους. Δεδομένου ότι οι προαναφερθέντες ιστότοποι κρατήσεων συμβάλλουν επίσης σημαντικά στην προβολή ενός ξενοδοχείου στα δίκτυα διανομής, είναι λογικό ότι η συμπερίληψή τους στη στρατηγική μάρκετινγκ είναι ζωτικής σημασίας. Με τη χρήση τους, ένας τουρίστας μπορεί όχι μόνο να εντοπίσει το ξενοδοχείο της επιλογής του αλλά και να το αξιολογήσει σε σχέση με άλλα ως προς την τιμή και την ποιότητα. Μεταξύ των πιο γνωστών OTA στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι η Booking.com, η μεγαλύτερη διαδικτυακή πλατφόρμα στον κόσμο, η οποία παίρνει προμήθεια δεκαπέντε τοις εκατό ή περισσότερο από τα ξενοδοχεία που τη χρησιμοποιούν. Στη συνέχεια, υπάρχουν ιστότοποι κρατήσεων τρίτων, όπως η Expedia ή η Hotels.com, που κερδίζουν προμήθεια 15%-18% κυρίως από Βορειοαμερικανούς και Ασιάτες επισκέπτες. Το Airbnb, το Hostelworld, το Hotelbeds και το TripAdvisor είναι μόνο μερικά από τα πιο γνωστά OTA. Επιπλέον, η Μύκονος είναι ένα διάσημο hotspot

πολυτελούς τουρισμού, με υψηλά ποσοστά πληρότητας και φιλοξενώντας εκδηλώσεις που τραβούν την προσοχή στο νησί και τις προσφορές του.

Το κόστος της πρόσληψης εργαζομένων έχει αποτρέψει πολλές πιθανές ξενοδοχειακές αναπτύξεις στην περιοχή. Το κόστος της διαφήμισης για την εξεύρεση εργατικού δυναμικού και τα ταξίδια σε αυτές τις περιοχές αποτελούν επίσης επιβάρυνση των πόρων, όπως και οι υψηλότερες από το μέσο όρο τιμές για τη στέγαση και τη διατροφή στη Μύκονο. Ένα άλλο μειονέκτημα ενός ολοκαίνουργιου ξενοδοχείου είναι ότι ακόμα μαθαίνετε τα κατατόπια του κλάδου. Αυτό όχι μόνο επιβραδύνει τα πράγματα, αλλά και σας εμποδίζει να παρέχετε στους επισκέπτες σας την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και να κάνετε τις πιο τεκμηριωμένες συστάσεις για το νησί. Τέλος, η Μύκονος έχει σημαντικές ελλείψεις στις υποδομές, τις οποίες θα πρέπει να επιλύσει αποτελεσματικά κάθε νέο ξενοδοχείο που θα ανοίξει εκεί, συμπεριλαμβανομένης της έλλειψης αξιόπιστης παροχής ενέργειας και νερού, του ανεπαρκούς βιολογικού καθαρισμού, των χώρων στάθμευσης και των υπηρεσιών μεταφοράς (ταξί) ή να αντιμετωπίσει το ενδεχόμενο να λάβει αρνητικά σχόλια από τους επισκέπτες.

4.4.2. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αφορά όλο τον εξοπλισμό και τα αναλώσιμα των πολυτελών ξενοδοχείων, συμπεριλαμβανομένων των γευμάτων, των ποτών, των προϊόντων υγιεινής και των λευκών ειδών. Οι κατασκευαστικές εταιρίες, η βιομηχανία τροφίμων και ποτών και οι βιομηχανίες οικιακών επίπλων και λευκών ειδών εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία. Λόγω και του μεγέθους του νησιού δεν υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τοπικοί προμηθευτές στη Μύκονο με αποτέλεσμα, αυτό να παρέχει στους προμηθευτές μεγαλύτερη διαπραγματευτική μόχλευση και εμποδίζει τα ξενοδοχεία να διαπραγματεύονται χαμηλότερες τιμές ή καλύτερους όρους για την ταχύτητα παράδοσης ή την ποιότητα των προϊόντων. Παράλληλα, δεν υπάρχουν πρακτικές δυνατότητες για τα ξενοδοχεία να προμηθεύονται πρώτες ύλες από την Αθήνα, σε χαμηλότερες τιμές καθώς κάτι τέτοιο θα στοίχιζε και σε χρόνο αλλά και στα χρήματα που απαιτούνται για την αποστολή των απαραίτητων προϊόντων στο ξενοδοχείο. Η απουσία απαραίτητων πρώτων υλών είναι καθοριστική καθώς μπορεί να οδηγήσει σε παράπονα πελατών και σε μια δυσάρεστη διαμονή σε ένα πολυτελές ξενοδοχείο. Ως αποτέλεσμα αυτής της εξάρτησης από τα αγαθά των προμηθευτών, τα ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου δε βρίσκονται σε ισχυρή διαπραγματευτική θέση. Η ενοποίηση μελλοντικών προμηθευτών (forward verticalization) δεν είναι εύκολα εφικτή λόγω σημαντικών κεφαλαιακών αναγκών, και αυτό ισχύει ιδιαίτερα για ξενοδοχεία υψηλών προδιαγραφών, τα οποία απαιτούν όχι μόνο μεγάλη αρχική επένδυση αλλά και εξειδικευμένο εξοπλισμό, εκπαίδευση και άδεια. Με βάση τα παραπάνω, μπορεί να συναχθεί ότι οι προμηθευτές έχουν σημαντική διαπραγματευτική ισχύ, αφού τα πολυτελή ξενοδοχεία στα νησιά δεν μπορούν να υπαγορεύσουν όρους για τον εαυτό τους όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική ή άλλες ρυθμίσεις. Γι' αυτό φαίνεται ότι το κόστος των πρώτων υλών είναι μεγαλύτερο από ό,τι θα ήταν σε μέρη όπου δεν λαμβάνεται υπόψη το κόστος μεταφοράς.

4.4.3. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι πελάτες των ξενοδοχείων πέντε αστέρων της Μυκόνου μπορούν να εμπίπτουν σε μία από τις πολλές κατηγορίες καθώς προσελκύει ποικίλη πελατεία ταξιδιωτών από όλο τον κόσμο. Ομοίως, τα ταξιδιωτικά γραφεία εξυπηρετούν πελάτες πολλών εθνικοτήτων και μπορούν να βρεθούν σε όλο τον κόσμο. Ο αριθμός των επιβατών αεροπορικών εταιρειών που έφτασαν στη Μύκονο το 2019 ήταν 1.520.145, σημειώνοντας αύξηση 8,9% σε σχέση με το 2018. Το 2019, σημειώθηκαν 995.268 αφίξεις από διεθνή αεροπλάνα, αύξηση 12,2% από το 2018. Ο συνολικός αριθμός πτήσεων στο νησί 18.801, αυξημένα κατά 8,8 τοις εκατό από το 2018. Οι 10.907 από αυτούς ήταν ξένοι (αύξηση 9,2% από τα αντίστοιχα του 2018). (FG Traffic Data Management, 2019)

Όσον αφορά την προσφορά προϊόντων που εν προκειμένω είναι η παροχή υπηρεσιών για ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου, ελάχιστα μπορεί να διαφοροποιηθεί η κάθε επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Εξαιτίας αυτού, οι πελάτες έχουν μεγαλύτερη δύναμη στις διαπραγματεύσεις, καθώς μπορούν εύκολα να επιλέξουν ένα διαφορετικό κατάλυμα στο νησί της Μυκόνου για να μείνουν από το μεγάλο αριθμό επιλογών που υπάρχουν. Οι πελάτες που μπορούν να αντέξουν οικονομικά ξενοδοχεία πολυτελείας είναι λιγότερο πιθανό να επηρεαστούν από τις προσαρμογές των τιμών ωστόσο παρατηρείται ότι η βιομηχανία φιλοξενίας της Μυκόνου είναι πολύ ανταγωνιστική, εν μέρει λόγω της εποχικότητας του νησιού, η οποία προσελκύει μεγάλο αριθμό επισκεπτών για σύντομες χρονικές περιόδους. Ως αποτέλεσμα της μεγάλης ζήτησης για ξενοδοχειακά καταλύματα κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου, ορισμένα από αυτά ενδέχεται να αναγκαστούν να μειώσουν τις τιμές τους ή να ανοίξουν περισσότερα δωμάτια προκειμένου να προσελκύσουν πελάτες. Ωστόσο, η ζήτηση καταλυμάτων εκτός εποχής είναι σημαντικά χαμηλότερη, επομένως τα καταλύματα μπορεί να χρειαστεί να προσφέρουν προσφορές για να προσελκύσουν επισκέπτες.

Συνεπώς, οι αγοραστές, και ιδιαίτερα οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, έχουν σημαντική ισχύ στις διαπραγματεύσεις λόγω της ευκολίας με την οποία μπορούν να μετακινούνται σε καταλύματα υψηλών προδιαγραφών και της ποικιλίας των επιλογών που έχουν στη διάθεσή τους. Καθίσταται λοιπόν, σημαντικό να αυξήσουν τα ποσοστά πληρότητας σε αυτές τις εγκαταστάσεις, ακόμη και σε περιόδους που τα ποσοστά του τουρισμού είναι χαμηλά. Σε σύγκριση με τους μεμονωμένους τουρίστες, οι οργανωμένες ομάδες έχουν μεγαλύτερη δύναμη στις διαπραγματεύσεις.

4.4.4. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Τα ξενοδοχεία και τα κρουαζιερόπλοια είναι μερικές από τις εναλλακτικές λύσεις για τις επιχειρήσεις τουριστικών καταλυμάτων. Σε κάποιο βαθμό, οι προαναφερθείσες εναλλακτικές λύσεις προέκυψαν ως αποτέλεσμα της πρόσφατης ευημερίας της τουριστικής-ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Η Μύκονος είναι γεμάτη από σπίτια βραχυχρόνιας μίσθωσης τύπου Airbnb, και τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις γνωρίζουν μεγάλη άνθηση. Παράλληλα λόγω αυτής της μεγάλης οικονομικής άνθισης

το νησί έχει προσελκύσει κολοσούς και αλυσίδες ξενοδοχείων που δύνανται να επενδύσουν μεγάλα κεφάλαια και να παρέχουν στον πελάτη μία ολοκληρωμένη εμπειρία διαμονής χωρίς καν να χρειάζεται να βγει από το ξενοδοχείο. Συνήθως τέτοιου είδους ξενοδοχεία μπορούν να αποκτούν πρόσβαση σε παραλίες μετατρέποντάς τις σε ιδιωτικές κάτι που δεν μπορεί να επιτευχθεί εύκολα από άλλα καταλύματα ή και μικρότερα ξενοδοχεία. Ο αριθμός των ξενοδοχείων 4 και 5 αστέρων στη Μύκονο το 2019 ορίζεται σε 100 (ΙΤΕΠ, 2019) Παράλληλα, πολλά κρουαζιερόπλοια δένουν τη νύχτα στη Μύκονο και αυτά τα πλωτά ξενοδοχεία παρέχουν στους επισκέπτες υπηρεσίες και εγκαταστάσεις ίσες με εκείνες των καλύτερων θέρετρων πέντε αστέρων. Ωστόσο, δεδομένης της σύντομης θητείας τους στο νησί, δεν αποτελούν σημαντικό ανταγωνισμό για τα καταλύματα .

Με βάση τα δεδομένα που εμφανίζονται παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι υπάρχει μέτρια απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, κυρίως από σπίτια υψηλών προδιαγραφών που αναφέρονται σε πλατφόρμες βραχυχρόνιας ενοικίασης όπως η Airbnb και τα πολυτελή ξενοδοχεία.

4.4.5. Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Η Μύκονος είναι εδώ και καιρό γνωστή για τα ξενοδοχεία και τα θέρετρά της, αλλά τα τελευταία χρόνια, ιδιοκτήτες κατοικιών και εργολάβοι είδαν μια ευκαιρία στην αγορά βραχυχρόνιας μίσθωσης και άρχισαν να επενδύουν σε εξοχικές κατοικίες. Αυτό έχει αυξήσει την αντιπαλότητα στον τομέα των καταλυμάτων, καθώς τα ενοικιαζόμενα δωμάτια διακοπών μπορούν να προσφέρουν περισσότερο χώρο και ανέσεις από ένα κανονικό δωμάτιο ξενοδοχείου. Ένα βασικό χαρακτηριστικό πώλησης για τα ενοικιαζόμενα δωμάτια διακοπών είναι ότι συχνά έχουν καλύτερες τοποθεσίες από τα ξενοδοχεία.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, δεν είναι δύσκολο να συμπεράνουμε ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των πολλών καταλυμάτων που λειτουργούν ήδη είναι αρκετά έντονος. Όλα αυτά τα ξενοδοχεία προσφέρουν συγκρίσιμες χωρητικότητες δωματίων καθώς και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Επομένως, είναι προς το συμφέρον κάθε ξενοδοχείου να διατηρήσει το σημερινό μερίδιο αγοράς του ή να το αυξήσει σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων υψηλών προδιαγραφών που βρίσκονται σε περιοχές που είναι δημοφιλείς στους τουρίστες, όπως αυτές που βρίσκονται στη Χώρα, στην παραλία Παράγκα, στον Ορνό και στην Ψαρρού. Όλα αυτά είναι μέρη που προσελκύουν πολλούς επισκέπτες. Παράλληλα, όσων αφορά τα καταλύματα οι τιμές τους διαφέρουν ως προς των ξενοδοχείων καθώς μπορούν να τις κρατήσουν ανταγωνιστικές καθόλη τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας του ότι είναι πολύ μικρότερες ξενοδοχειακές μονάδες που παρακολουθούν στενά των ανταγωνισμό και προσαρμόζονται συνεχώς, σε αντίθεση με τα μεγάλα ξενοδοχεία ή τις αλυσίδες ξενοδοχείων που ορίζουν εξ αρχής την πολιτική τους. Παράλληλα, δεν υπάρχει μεγάλη διαφορά τιμής μεταξύ των διάφορων καταλυμάτων, επειδή όλα παρέχουν τόσο πολυτελείς ανέσεις για να διασφαλιστεί ότι οι επισκέπτες θα έχουν μια ευχάριστη διαμονή.

Υπάρχουν σημαντικά εμπόδια για την έξοδο από τον κλάδο. Αυτό οφείλεται στο σημαντικό κόστος που συνδέεται με την οικοδόμηση και την αγορά γης στο νησί, καθώς και με την πρόσληψη, τη στέγαση και τη σίτιση των εργαζομένων. Μπροστά στις απώλειες, τα ξενοδοχεία επιλέγουν να παραμείνουν στην επιχείρηση παρά να κλείσουν τις πόρτες τους. Η προσφορά του κλάδου συνεχίζεται, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να εντείνεται περαιτέρω. Ωστόσο, πολλά ξενοδοχεία έχουν δηλώσει ότι δεν θα ανοίξουν για την τουριστική περίοδο του 2020 λόγω της επιδημίας του κοροναϊού, η οποία είναι πιθανό να μειώσει τη ζήτηση, και περισσότερα από 100 ξενοδοχεία σε όλη τη χώρα έχουν κλείσει τις πόρτες τους. Μέχρι τον Απρίλιο του 2020, τέσσερα ξενοδοχειακά ακίνητα στη Μύκονο έχουν τεθεί προς πώληση.

Συνολικά, ο κλάδος των καταλυμάτων της Μυκόνου είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός, γεγονός που δυσχεραίνει την ευημερία των επιχειρήσεων. Ωστόσο, εκείνοι που προωθούν με επιτυχία τα πλεονεκτήματά τους και παρέχουν ανώτερες και εξειδικευμένες υπηρεσίες έχουν περισσότερες πιθανότητες να ξεχωρίσουν και να ευημερήσουν.

4.5. Ανταγωνιστές των καταλυμάτων X

Στην περιοχή Παραδείσια της Μυκόνου όπου βρίσκονται και τα X Villas υπάρχουν πολλά ανταγωνιστικά καταλύματα. Παρακάτω θα μελετηθούν σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις παροχές τους διατηρώντας ωστόσο την ανωνυμία τους. Για αυτό το λόγο θα χαρακτηριστούν ως X1,2,3,4.

- X1

Το X1 βρίσκεται σε πολύ κοντινή απόσταση από τα εξεταζόμενα καταλύματα(X) και μόλις 1,2χλμ. από την παραλία του Τούρλου. Διαθέτει 3 καταλύματα εκ των οποίων τα 2 έχουν χωρητικότητα 2 ατόμων και το τρίτο 3 ατόμων. Τα καταλύματα αυτά έχουν θέα στον κήπο και τους παρέχεται δωρεάν Wi-Fi και δωρεάν ιδιωτικός χώρος στάθμευσης.

Όλα τα καταλύματα διαθέτουν δορυφορική τηλεόραση επίπεδης οθόνης, πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα και ιδιωτικό μπάνιο με ντους, δωρεάν προϊόντα περιποίησης καθώς και προσεγμένο design στους χώρους τους.

Η πλησιέστερη παραλία είναι ο Άγιος Στέφανος, ο οποίος βρίσκεται σε απόσταση 1,7χλμ. Το X1 απέχει 4χλμ. από το αεροδρόμιο της Μυκόνου.

Δυνατά σημεία: Τα καταλύματα έχουν εκπληκτική και ανεμπόδιση θέα στο ηλιοβασίλεμα και το λιμάνι του νησιού.

Αδύνατα σημεία: Δε διαθέτουν επιλογές για κάποιο γεύμα , όπως επίσης δε διαθέτουν κάποια πισίνα ή υδρομασάζ.

- X2

Στο X2 στον Τούρλο αποτελείται από 10 δωμάτια χωρητικότητας κυρίως 2 και 3 ατόμων. Μέσα στα συγκρότημα των καταλυμάτων, υπάρχει μπαρ και κάθε δωμάτιο διαθέτει μπαλκόνι ή αίθριο.

Για όλα τα δωμάτια είναι δυνατή η πρόσβαση στην κοινόχρηστη πισίνα και διατίθεται υδρομασάζ για χρήση από τους επισκέπτες για δύο μόνο συγκεκριμένα δωμάτια.

Η παραλία Τούρλος απέχει 1,1χλμ., ενώ η παραλία του Αγίου Στεφάνου είναι 1,6χλμ. μακριά. Το αεροδρόμιο της Μυκόνου απέχει περίπου τέσσερα χιλιόμετρα. Παράλληλα, πραγματοποιεί υπηρεσίες μεταφοράς από και προς το αεροδρόμιο με έξτρα χρέωση.

Δυνατά σημεία: η δυνατότητα άμεσης εξυπηρέτησης μέσω του μπαρ, ωραία θέα προς το λιμάνι και το ιδιωτικό υδρομασάζ ως επιπλέον παροχή στα Deluxe δωμάτια.

Αδύναμα σημεία: Δε διαθέτουν επιλογές για κάποιο γεύμα , και διαθέτουν κοινόχρηστη πισίνα.

- X3

Το συγκεκριμένο συγκρότημα κατοικιών είναι μια βολική επιλογή για όσους αναζητούν ένα διαμονή στον Τούρλο που προσφέρει μια ποικιλία ανέσεων, όπως κήπο και δωρεάν internet. Διαθέτει 2 κατοικίες χωρητικότητας 2 και 4 ατόμων και απέχει 1,7 χλμ από το Παλιό Λιμάνι της Μυκόνου και 1,6 χλμ από το Νέο Λιμάνι της Μυκόνου. Επίσης, διαθέτει μπαλκόνι με θέα στην πόλη από κάθε κατάλυμα.

Οι παροχές του περιλαμβάνουν κλιματισμό, μικρή κουζίνα με ψυγείο, φούρνο, καφετιέρα, μπάνιο με ντους και δωρεάν προϊόντα περιποίησης. Το αεροδρόμιο της Μυκόνου απέχει περίπου 3 χιλιόμετρα.

Δυνατά σημεία: Όμορφη θέα στο πόλη της Μυκόνου.

Αδύναμα σημεία: δεν διαθέτει ιδιαίτερα πολλές παροχές όπως πισίνα ή υδρομασάζ και επιλογές ημιδιατροφής.

4.6. Σύγκριση καταλυμάτων στην περιοχή

Χρησιμοποιώντας το Booking πραγματοποιήθηκε σύγκριση στις κριτικές των επισκεπτών αλλά και τις προσφερόμενες υπηρεσίες καταλήγοντας στο ότι οι επισκέπτες βαθμολογούν καλύτερα καταλύματα που προσφέρουν υψηλές παροχές και δίνουν έμφαση στην εξυπηρέτηση από το προσωπικό και στην καθαριότητα.

X VILLAS	X1 VILLAS	X2 VILLAS	X3 VILLAS
----------	-----------	-----------	-----------

Προσωπικό	9.9	9.6	9.6	8.9
Παροχές	9.5	9.5	9.3	8.1
Καθαριότητα	9.5	9.5	9.5	9
Άνεση	9.7	9.8	9.5	8.4
Σχέση Ποιότητας Τιμής	9.5	9.4	9.3	8
Τοποθεσία	9.1	8.9	8.7	7.7
Δωρεάν WiFi	10	10	9.2	9.8
Συνολική Βαθμολογία στη BOOKING	9.6	9.4	9.3	8.5

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω τα συγκροτήματα κατοικιών φαίνεται να μπορούν να ξεχωρίσουν από τους αντιπάλους τους παρέχοντας δελεαστικές επιπλέον παροχές και ανώτερες υπηρεσίες. Οι πελάτες εκτιμούν όταν οι εργαζόμενοι τους αναγνωρίζουν και τους χαιρετούν με το όνομά τους και χαίρονται ευχάριστα όταν λαμβάνουν έναν τόσο θερμό χαιρετισμό από τους υπαλλήλους. Υπάρχουν εμπειρικά στοιχεία που υποδεικνύουν ότι αυτή η προσέγγιση επηρεάζει την προδιάθεση των επισκεπτών να παραβλέψουν τυχόν αδυναμίες της επιχείρησης όταν νιώθουν ιδιαίτερα ευπρόσδεκτοι. Αυτό φυσικά οφείλεται και στο γεγονός ότι οι πελάτες θα απευθυνθούν με μεγαλύτερη ευκολία στο προσωπικό αν αντιμετωπίζουν οποιοδήποτε πρόβλημα. Το γεγονός αυτό, παράλληλα διαπιστώνεται στη διαφορά που εντοπίζεται βαθμολογικά σε καταλύματα που τοποθετούνται σε διπλανές θέσεις στην ενότητα της τοποθεσίας καθώς και στη βαθμολογία στη σχέση ποιότητας τιμής. Μέσω της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε σημαντικά μεγάλος αριθμός των σχολίων στα καταλύματα με υψηλή βαθμολογία αναφερόταν στο προσωπικό και στους οικοδεσπότες με το όνομα τους, τονίζοντας το ποσό φιλικού υπήρξαν ή πόσο κατατοπιστικοί κατά τη διάρκεια της διαμονής τους, ενώ στο Χ3 εντοπίστηκαν αρνητικά σχόλια για τη βοήθεια του οικοδεσπότη στην προσέγγιση του καταλύματος και στην εξυπηρέτηση πελατών.

4.7. Ατομικές Συνεντεύξεις

Οι υπάλληλοι ερωτήθηκαν κατ' ιδίαν για διάφορα θέματα, συμπεριλαμβανομένων των τρεχουσών λειτουργιών των καταλυμάτων και των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν. Οι ερωτήσεις προετοιμάστηκαν με τη χρήση ενός οδηγού συνέντευξης προκειμένου να κάνει τις συνεντεύξεις να εξελίσσονται πιο ομαλά, παρέχοντας εύκολη πρόσβαση σε όσο το δυνατόν περισσότερη και ουσιαστικότερη πληροφορία.

Ο πρωταρχικός στόχος του ερευνητή κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων σε βάθος ήταν να συλλέξει από πρώτο χέρι πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο που το κατάλυμα επιλέγεται από τους φιλοξενούμενούς του, το πόσο συμβάλλει το ανθρώπινο δυναμικό σε αυτό και το κατά πόσο η ποιότητα παροχής υπηρεσιών συμβάλλει στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο τέλος, επισημάνθηκαν και οι συστάσεις του προσωπικού για τη βελτίωση των λειτουργιών των καταλυμάτων για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Για να επιβεβαιώσουμε τη νομιμότητα της διαδικασίας μεταγραφής, θα χρησιμοποιήσουμε τα πρώτα γράμματα του ονόματος του ερωτώμενου για να προσδιορίσουμε σωστά τμήματα από πολλές συνεντεύξεις.

4.7.1. Ευρήματα από ατομικές συνεντεύξεις

1. Ποια είναι η δομή της επιχείρησης;

Η επιχείρηση είναι οικογενειακή με δυναμικό 8 ατόμων που απασχολούνται σε αυτή. Τα 4 αποτελούν τα μέλη της οικογένειας και τα υπόλοιπα 4 αποτελούν το προσωπικό που ασχολείται με την καθαριότητα των καταλυμάτων και τις θέσεις υποδοχής κατά την άφιξη.

2. Ποιο είναι το όραμα επιχείρησης

Σε απάντηση στην ερώτηση σχετικά με την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του καταλύματος, η κύρια αποστολή του, ως επιχείρηση είναι να μεγιστοποιήσει το κέρδος, όπως σε όλες τις άλλες επιχειρήσεις, και να παραμείνει συνεπής η πελατεία του με την πάροδο του χρόνου. Πιο συγκεκριμένα, όπως ανέφερε ο ιδιοκτήτης (Μ.Π.), αποστολή του ξενοδοχείου είναι «η ανάπτυξη καταλυμάτων και η εξέλιξή τους σε αλυσίδες ξενοδοχείων».

Οι στόχοι που θέτουν τα καταλύματα αφορούν στο πώς θα επιτευχθούν επαναλαμβανόμενες επισκέψεις και κρατήσεις με βάση την ποιότητα της εμπειρίας του πελάτη για αυτό και δίνεται προτεραιότητα στην παροχή υπηρεσιών σε επίπεδο κατάλληλο για τους τύπους πελατών που επιδιώκει να προσελκύσει.

3. Ποια είναι τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της επιχείρησης;

Τα πλεονεκτήματα των καταλυμάτων είναι σύμφωνα με τους απασχολούμενους της επιχείρησης, ότι ο φιλοξενούμενος έχει τη δυνατότητα σε ένα αρκετά θορυβώδες νησί να απολαύσει στιγμές πλήρους χαλάρωσης και ηρεμίας. Παράλληλα, σημαντικό πλεονέκτημα αφορά το είδος της φιλοξενίας που δέχονται, καθώς είναι εξατομικευμένη και στοχεύει να κάνει τον επισκέπτη να νιώσει οικεία. «Ακόμη και η δομή των σπιτιών εξυπηρετεί διαφορετικές ανάγκες» αναφέρει ο ιδιοκτήτης Μ.Π., «αφού ο πελάτης επιλέγει ανάλογα με τις ανάγκες του ανάμεσα σε 6 διαφορετικές βίλες που ανταποκρίνονται στην επιθυμία του και στον αριθμό ατόμων που θα είναι. Η επιχείρηση θέλει να έχει έναν εντελώς εξατομικευμένο χαρακτήρα για αυτό και δεν επέλεξε τη δημιουργία πανομοιότυπων βιλών ή τη μορφή δωματίων».

4. Ποια τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης;

Το αδύναμο σημείο της επιχείρησης όσον αφορά τις υποδομές είναι η έλλειψη χώρου για την εστίαση και την ετοιμασία γευμάτων που παρέχονται στους φιλοξενούμενους. Ωστόσο, σύμφωνα με την Μ.Π. ένα ακόμη αδύναμο σημείο της επιχείρησης είναι ότι όντας οικογενειακή επιχείρηση δεν υπάρχει ξεκάθαρος τρόπος διοίκησης. «Έχουμε επιλέξει οι αποφάσεις να λαμβάνονται ισάξια από όλα τα μέλη της επιχείρησης γεγονός που ενίοτε οδηγεί σε συμβιβασμούς όμως πολλές φορές οδηγεί σε εντάσεις και προστριβές». Συνεπώς υπάρχει ανάγκη να συντονιστούν οι ενέργειες γεγονός που οδηγεί πολλές φορές στο να καθυστερεί η εκπόνηση αλλαγών και εργασιών.

5. Ποιους θεωρείται τους σημαντικότερους πόρους της εταιρίας;

Στη παρούσα ερώτηση διευκρινίστηκε για όλους τους συμμετέχοντες ότι ως πόροι ορίζονται τόσο οι υλικοί όσο και οι άυλοι της επιχείρησης. Οι περισσότεροι συμφώνησαν ότι η τοποθεσία των καταλυμάτων είναι ιδανική για τους επισκέπτες. Αυτό γιατί βρίσκεται σε πολύ κοντινή απόσταση από τη Χώρα του νησιού, αλλά παράλληλα συνδυάζει ηρεμία και εξαιρετική θέα. Συγκεκριμένα, η Μ.Κ αναφέρει «είχαμε φιλοξενούμενους που μόλις είχαν έρθει από τη Σαντορίνη που είναι ευρέως διαδεδομένη για το ηλιοβασίλεμα της, και είχαν ενθουσιαστεί που θα μπορούσαν να βλέπουν το ηλιοβασίλεμα καθόλη τη διάρκεια της διαμονής τους από τη βεράντα του σπιτιού τους». Η απίστευτη τοποθεσία σε συνδυασμό με την πολυτέλεια των σπιτιών στο εσωτερικό τους συμβάλλει σημαντικά στην ανάδειξη της επιχείρησης. Η επίπλωση και η διακόσμηση είναι προσεκτικά επιλεγμένη ώστε να αναδεικνύει την πολυτέλεια συνδυάζοντάς τη με νησιώτικη αισθητική. Όσον αφορά τους άυλους πόρους υπάρχει μία εστίαση στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών κάτι που κάθε χρόνο εξελίσσεται και αποτελεί πρωταρχικό μέλημα της επιχείρησης. Συγκεκριμένα ο Α.Π αναφέρει «όλοι εμείς και το προσωπικό ενθαρρύνεται να συμπεριφέρεται στον φιλοξενούμενο σαν μέλος της οικογένειάς τους».

6. Πως γίνεται η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού;

Το ανθρώπινο δυναμικό και η διαχείριση αυτού είναι καθοριστικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Συνεπώς, έχει ανατεθεί σε 2 μέλη της οικογένειας να είναι υπεύθυνα για τους υπαλλήλους της επιχείρησης.

Σκοπός της επιχείρησης είναι η ανύψωση του ηθικού και της πίστης των εργαζομένων και η δημιουργία ενός οικογενειακού πνεύματος καθώς η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων επηρεάζει την προσέγγιση των πελατών. Η ομάδα αναγνωρίζει ότι η επιτυχία του ξενοδοχείου οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη σκληρή δουλειά και την αφοσίωση των εργαζομένων του, επομένως δίνουν προτεραιότητα σε αυτούς τους παράγοντες. Λαμβάνεται ιδιαίτερη μέριμνα για να διασφαλιστεί ότι η διαχείριση αντιμετωπίζεται σωστά, καθώς αυτό είναι το σημείο από το οποίο πρέπει να ξεκινήσουν όλες οι άλλες προσπάθειες. Έτσι, οι υπεύθυνοι θέτουν τα πρότυπα για το πώς πρέπει να εκτελείται

η εργασία και ηγούνται κάνοντάς το οι ίδιοι. «Όταν υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός και ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας όλοι ωφελούνται» αναφέρει ο Ε.Μ.

7. Πως δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους;

Ο σεβασμός και η εκτίμηση της διοίκησης προς τους εργαζομένους μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα για τους εργαζομένους στα καταλύματα. Για κάθε εργαζόμενο κατανοούνται οι ιδιαίτερες απαιτήσεις του καθώς έτσι παρέχονται κίνητρα που ενδέχεται να εμπνεύσουν και να ενθαρρύνουν τη σκληρή δουλειά. «Είναι αδύνατο να παρέχεις σε ολο το προσωπικό αυτό ακριβώς που θέλει. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι ότι ο καθένας έχει μια ποικιλία αναγκών που είναι μοναδικές» ανέφερε η Μ.Κ. Ο ιδιοκτήτης(Μ.Π) αναφέρει ότι είναι πολύ σημαντικό να στελεχώνει τα καταλύματα με τα ίδια άτομα κάθε χρόνο για το λόγο αυτό είναι διατεθειμένος να προσφέρει ελκυστικά πακέτα πέραν των μισθολογικών. «Στους περισσότερους παρέχουμε διαμονή και διατροφή, αλλά παράλληλα όταν ο Ε.Μ. που εργαζόταν την προηγούμενη χρονιά ζήτησε να αναλάβει περισσότερα καθήκοντα σκεφτήκαμε σύμφωνα με τις ικανότητές του ότι θα ταίριαζε να αναλάβει το marketing στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, με την ανάλογη αύξηση μισθού. Παράλληλα, έχει δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα όπου δίνονται bonus στα μέλη της ομάδας που προκύπτουν από τους επισκέπτες (tips) καθώς αποτελούν ένα τρόπο επιβράβευσης της δουλειάς τους . Παράλληλα, σε περίπτωση που υπάρξει βελτίωση στην απόδοση του εργαζομένου και δείξει ενδιαφέρον και ζήλο για τη δουλειά του, αυτό αναγνωρίζεται από την διεύθυνση και δίνεται bonus αφού συμβάλλει στο να διατηρήσουν τα καταλύματα την υψηλή τους βαθμολογία. Τέλος, όλες οι ημέρες διακοπών και αργιών είναι καθορισμένες και συμφωνούνται και από τα δύο μέρη. Ωστόσο, εάν απαιτείται πρόσθετος χρόνος άδειας ή εάν το πρόγραμμα πρέπει να τροποποιηθεί, ο εργαζόμενος και ο εργοδότης θα συνεργαστούν για να βρουν μια αμοιβαία αποδεκτή λύση. «Αυτό που χαρακτηρίζει την επιχείρησή μας είναι η αλληλοκατανόηση και η αλληλοϋποστήριξη» αναφέρει η Μ.Π..

8. Πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση των εργαζομένων σας;

Σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων η Μ.Π. αναφέρει «ότι η εκπαίδευση έχει μεγάλη βαρύτητα , παρά το γεγονός ότι δεν πραγματοποιείται τόσο συχνά όσο θα ήθελα». Ο λόγος για αυτό είναι ότι οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε διαφορετικά ωράρια και καθίσταται δύσκολος ένας συντονισμός, συνυπολογίζοντας και την κούραση της ημέρας. Τελικά μπόρεσαν να πραγματοποιηθούν κάποια εκπαιδευτικά σεμινάρια τα οποία πραγματοποιήθηκαν ηλεκτρονικά με τη μορφή ασύγχρονης εκπαίδευσης για να διευκολύνει τον κάθε έναν ξεχωριστά να το παρακολουθήσει. Ως αποτέλεσμα, η εκπαίδευση δεν παρέχεται με τον επιθυμητό και ολοκληρωμένο τρόπο.

9. Πως προσεγγίζετε τους πελάτες σήμερα; Τι έχει αλλάξει σχετικά με παλαιότερα;

Η Γ.Κ. που έχει αναλάβει το σύστημα υποδοχής και κρατήσεων αναφέρει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό κρατήσεων πραγματοποιείται ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Booking.com σε ποσοστό περίπου 60% ενώ το υπόλοιπο 35% πραγματοποιείται μέσω της πλατφόρμας AIRBNB. Το υπόλοιπο 5% αφορά απευθείας κρατήσεις μέσω της ιστοσελίδας ή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Στόχος των καταλυμάτων είναι η αύξηση του ποσοστού των απευθείας κρατήσεων, κάτι που θα γίνει ορίζοντας εκπτώσεις στην ιστοσελίδα και μέσω της αύξησης της αξιοπιστίας των καταλυμάτων. Μέχρι στιγμής φαίνεται ότι οι φιλοξενούμενοι είναι διστακτικοί στο να κάνουν τη σύνδεση από τη booking.com απευθείας στην ιστοσελίδα της επιχείρησης είτε λόγω της εγκυρότητας και αξιοπιστίας της Booking.com είτε λόγω των προγραμμάτων επιβράβευσης που έχει. Τον τελευταίο χρόνο τα καταλύματα προωθούνται και από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως εναλλακτικός τρόπος προσέγγισης νέων επισκεπτών.

10. Πως εξασφαλίζεται η ποιότητα παροχής υπηρεσιών;

Σε αυτή την ερώτηση, για τον σκοπό της αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών μετά την παροχή της, τα καταλύματα χρησιμοποιούν την τεχνική μέτρησης των ερωτηματολογίων, τα οποία είναι συνήθως διαθέσιμα σε πλατφόρμες όπως στη booking.com, Airbnb και εύχρηστα από τους πελάτες, και στα οποία καλούνται να συμπληρώσουν και να καταγράψουν το βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που έλαβαν, σε όλα τα στάδια της εμπειρίας του. Από την πλευρά του, το προσωπικό ενθαρρύνει τους επισκέπτες να συμπληρώσουν αυτά τα ερωτηματολόγια γιατί παρέχουν μια οριστική εικόνα του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ωστόσο, εκτός από τις ηλεκτρονικές έρευνες, ένας άλλος δείκτης της ικανοποίησης του πελάτη πραγματοποιείται όταν αναχωρεί από το κατάλυμα. Ειδικότερα, η Μ.Κ. ισχυρίζεται ότι «φροντίζουμε πάντα να είμαστε στην αναχώρηση του πελάτη, καθώς είναι καθοριστικό για την τελική εικόνα του για τα καταλύματα και εκεί πάντα θα συζητήσουμε εάν έμεινε ευχαριστημένος και τι θα άλλαζε εάν είχε τη δυνατότητα». Σύμφωνα με τις απόψεις που εξέφρασαν οι εκπρόσωποι των καταλυμάτων, η μέτρηση της ικανοποίησης έχει μεγάλη σημασία. Χρησιμοποιείται αναλόγως για τον καθορισμό στόχων απόδοσης του προσωπικού (αξιολόγηση αποτελεσματικότητας) και χρησιμοποιείται επίσης για τη σύγκριση της απόδοσης της επιχείρησης και της ικανοποίησης των πελατών σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Επίσης, τα αποτελέσματα αξιολογούνται σε σταθερή βάση ή, εάν είναι απαραίτητο, από τη διοίκηση προκειμένου να γίνουν άμεσες διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση που εντοπιστούν αποκλίσεις από τον στόχο της ποιότητας των υπηρεσιών και του βαθμού ικανοποίησης των πελατών. Αυτό γίνεται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι λαμβάνονται άμεσες διορθωτικές ενέργειες προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι. Είναι υψίστης σημασίας για τις ξενοδοχειακές εταιρείες να καθορίζουν τους λόγους για τους οποίους υπάρχει παρέκκλιση από τις διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί κάθε φορά που υπάρχει απόκλιση.

11. Ποια είναι η σχέση μας με τους πελάτες; Πως τη διατηρείτε;

Στην παρούσα ερώτηση τονίστηκε για άλλη μία φορά ότι τα καταλύματα αντιμετωπίζουν τον κάθε πελάτη ξεχωριστά και εξατομικευμένα. Συγκεκριμένα, κατά τη διαμονή όλων πολλές φορές θα τους πλησιάσουν προσφέροντας κάποιο κέρασμα. Με αυτό τον τρόπο ο φιλοξενούμενος νιώθει καλοδεχούμενος. Παράλληλα, ο Ε.Μ ανέφερε ότι όλοι οι επισκέπτες έχουν το κινητό τους τηλέφωνο όπου μπορούν να στείλουν κατευθείαν κάποιο αίτημα τους. Έτσι, κατά τη διαμονή των επισκεπτών πολλές φορές θα γίνουν συζητήσεις για προτάσεις στο νησί καλλιεργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης με τους επισκέπτες. Συνεπώς, δημιουργείται μία φιλική σχέση που οδηγεί στο να επιλεγούν ξανά τα καταλύματα σε μία επόμενη επίσκεψη στο νησί. Η σχέση αυτή διατηρείται κυρίως με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αλλά παράλληλα τα καταλύματα αποστέλλουν και ευχετήριες κάρτες στους επισκέπτες τους.

12. Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού;

Η πρόσληψη νέου ανθρώπινου δυναμικού στα εξεταζόμενα καταλύματα μπορεί να επιτευχθεί μέσω αγγελιών στην εφημερίδα και διάφορων ιστοσελίδων για εύρεση εργασίας ή και μέσω προσωπικής επικοινωνίας. Για παράδειγμα, ένα άτομο που αναζητά εργασία μπορεί να πάει στο ξενοδοχείο για να συμπληρώσει μια συγκεκριμένη φόρμα εάν ενδιαφέρεται να εργαστεί εκεί. Η πλειονότητα του προσωπικού των καταλυμάτων έχει αποφοιτήσει από αναγνωρισμένες τουριστικές σχολές. Αυτό που φαίνεται να είναι πολύ σημαντικό για τον ιδιοκτήτη είναι το να δει επιθυμία από τον εργαζόμενο να ανελιχθεί και να παραμείνει στον κλάδο καθώς κάτι τέτοιο θα τον έκανε πιο παραγωγικό και στοχοπροσηλωμένο στα θέματα της δουλειάς. Παράλληλα, είναι πολύ θετική εικόνα για μία επιχείρηση να διατηρεί το προσωπικό της για χρόνια, συνεπώς επιλέγονται άτομα που θα το ακολουθήσουν στη ζωή τους ως αντικείμενο υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επιλέξουν για δουλειά ξανά τα καταλύματα κάτι που καλλιεργείται και από τις παροχές των καταλυμάτων στους εργαζομένους.

13. Ποια η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

«Η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας είναι ο αποφασιστικός παράγοντας για την ικανότητα της επιχείρησης μας να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» σύμφωνα με την Μ.Π. Ο σεβασμός και ο θαυμασμός που έχει η διοίκηση για το προσωπικό της μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για όσους εργάζονται. «Τα καταλύματα βασίζονται στους φιλικούς και καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους, τα υψηλά πρότυπα που θέτουμε για τους πελάτες μας και το εύρος των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουμε» αναφέρει ο ιδιοκτήτης. Αυτό που ξεχωρίζει την επιχείρηση με τις άλλες είναι το ίδιο το προσωπικό που αποτελεί τον χαρακτήρα της ίδιας της επιχείρησης και ο τρόπος με τον οποίο αυτό θα διαχειριστεί οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει για να αποκομίσει εν τέλει μία θετική άποψη ο πελάτης. Σήμερα σύμφωνα με το Α.Π. συναντώνται πάρα πολύ τρόποι υποδοχής Check-in. Ιδιαίτερα στην κατηγορία καταλυμάτων το check-in μπορεί να γίνεται ακόμα και ηλεκτρονικά σε ειδικές θυρίδες όπου φυλάσσονται τα κλειδιά. Ωστόσο, τα καταλύματα έχουν επιλέξει να εφαρμόζουν ένα ίσως υβριδικό μοντέλο εξυπηρέτησης πελατών όπου μπαίνοντας μέσα στη βίλα δίνονται κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για το σπίτι αλλά και το νησί, και ο επισκέπτης μπορεί να

ρωτήσει ότι πληροφορία θέλει. Αυτή η πρώτη επαφή έχει δείξει να είναι καθοριστική καθώς δημιουργεί την πρώτη εντύπωση του πελάτη για το κατάλυμα αλλά και τη γέφυρα επικοινωνίας. Η επαφή αυτή είναι που θα του αφήσει τη θετική εντύπωση και τη διαμόρφωση άποψης για τα καταλύματα γιατί συνδέεται με την ίδια την επιχείρηση και όχι μόνο την τοποθεσία ή το σπίτι που μπορεί να παρέχονται και αλλού.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Ποια κατηγορία πελατών εξυπηρετείται

Η κατηγορία των πελατών που εξυπηρετούνται είναι συνήθως εξωτερικού και ταξιδεύουν για αναψυχή ή διακοπές, και αναζητούν ένα κατάλυμα για να διανυκτερεύσουν κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους.

2. Πόσο εύκολα θεωρείται μπορεί κάποιος να εισαχθεί στο συγκεκριμένο κλάδο

Η εισαγωγή στον κλάδο θεωρείται από τον ιδιοκτήτη αρκετά δύσκολη καθώς απαιτείται ένα υψηλό αρχικό κεφάλαιο κατά την εκκίνηση. Ειδικά στην περιοχή της Μυκόνου όπου οι τιμές στα οικόπεδα είναι αρκετά υψηλές η επένδυση είναι πολύ μεγάλη. Βέβαια, παρατηρείται το φαινόμενο τα τελευταία χρόνια στο νησί να γίνονται αγορές από μεγάλες εταιρίες του εξωτερικού που συνήθως διαθέτουν τους πόρους για να υποστηρίξουν τέτοια project. Από την άλλη ένας ιδιώτης αν διαθέτει τους πόρους, χρειάζεται να στελεχωθεί με έμπειρο προσωπικό για να εισαχθεί στο αντικείμενο. Αυτή είναι και η τακτική που ακολουθήθηκε και στην παρούσα επιχείρηση.

3. Ποια εμπόδια μπορεί κάποιος να αντιμετωπίσει εάν θέλει να εισαχθεί στον κλάδο

Εφόσον έχει βρεθεί το απαραίτητο κεφάλαιο πολύ σημαντικό εμπόδιο είναι ο ανταγωνισμός. Υπάρχει μία πληθώρα καταλυμάτων που εξυπηρετούν διάφορους σκοπούς. Καλείσαι ,λοιπόν, να ξεχωρίσεις μέσα σε όλα αυτά και να αναδειχτείς. Γενικότερα, το νησί της Μυκόνου είναι ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον και θα πρέπει τα καταλύματα να αποκτήσουν ένα χαρακτήρα που θα τους κάνουν να ξεχωρίζουν. Παράλληλα, στη Μύκονο είναι πολύ σημαντικό να δημιουργήσεις ένα δίκτυο έμπιστων συνεργατών οι οποίοι θα στηρίζουν το κατάλυμα να παρέχει και εξωτερικές υπηρεσίες. Ο Α.Π. εξηγεί ότι οι πελάτες θα απευθυνθούν στο κατάλυμα προκειμένου να τους προτείνουν ενοικιάσεις αυτοκινήτων, σκαφών ή ακόμα και εταιρίες transfer. Συνεπώς, προκειμένου να παρέχονται οι μέγιστες υπηρεσίες στους πελάτες θα πρέπει και οι συνεργάτες να προσφέρουν αντίστοιχης ποιότητας υπηρεσίας και να είναι διαθέσιμοι όταν χρειαστεί.

4. Τι σας διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό;

Αυτό που διαφοροποιεί τα καταλύματα από τον ανταγωνισμό όπως αναφέρθηκε από όλους αποτελεί η προσέγγιση που γίνεται στον πελάτη.

«Εάν είστε σε θέση να ακούσετε και να διαβάσετε τη ζήτηση, θα σας καθοδηγήσει στο πώς να διαφοροποιήσετε την επιχείρησή σας από άλλες στον κλάδο και πώς να εφαρμόσετε μια στρατηγική που θα φέρει περισσότερους πελάτες στο ξενοδοχείο σας» ανέφερε ο Μ.Π. τονίζοντας ότι αυτό θα είναι τελικά και που θα διαφοροποιήσει τα καταλύματα από τον ανταγωνισμό.

5. Πως βλέπετε τους ανταγωνιστές;

Οι ανταγωνιστές συμβάλλουν σε πολύ μεγάλο βαθμό στο να εξελίσσονται τα καταλύματα κάθε χρόνο. Αυτό συνήθως γίνεται στην εμφάνιση των καταλυμάτων η οποία ανανεώνεται συνεχώς προκειμένου να γίνεται καλύτερη και να παραμένει ανταγωνιστική. Σε ένα γενικό πλαίσιο, ο ανταγωνισμός παρακολουθείται στενά κάθε χρόνο, για να βελτιστοποιηθούν τεχνικές και να παραμείνουν τα καταλύματα υψηλά στη βαθμολογία τους. Σύμφωνα με την Μ.Π. « το να γνωρίζουμε πολύ καλά τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις καταλυμάτων στο νησί , το τι προσφέρουν και με ποιο κόστος, είναι πολύ σημαντικό για να βελτιώσουμε και οι ίδιοι τις παροχές μας».

6. Ποια είναι η σχέση σας με τους ανταγωνιστές;

Οι σχέσεις με τους ανταγωνιστές είναι φιλικές καθώς μπορεί να μεν το περιβάλλον να είναι ανταγωνιστικό αλλά όλο αυτό γίνεται στο πλαίσιο αλληλοβοήθειας και στήριξης.

7. Συμμαχίες με τους ανταγωνιστές υπάρχουν;

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η στήριξη είναι πολλές φορές και έμπρακτη. Πολλές φορές αν κάποιο κατάλυμα στην περιοχή δεν έχει διαθέσιμες ημερομηνίες θα παραπέμψει κάποιον πελάτη σε κοντινά καταλύματα. Αυτό δημιουργεί συμμαχίες και ένα περιβάλλον όπου μπορούν όλοι να αναπτυχθούν καθώς τους δίνονται ευκαιρίες και απόκτηση γνώσης πολλές φορές από τα ανταγωνιστικά καταλύματα. Σίγουρα σε όλο αυτό συμβάλλει και στο ότι σημείο αναφοράς αποτελεί ένα νησί που έχει μεγάλο αριθμό τουριστών κάθε χρόνο.

4.7.2. Ανάλυση συνεντεύξεων

Με βάση τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν, φαίνεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των καταλυμάτων είναι η στρατηγική έμφαση που δίνει στην παροχή άριστων υπηρεσιών στους επισκέπτες, όπως φαίνεται από τις σταθερά καλές κριτικές του σε πολλούς ιστότοπους κρατήσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας συνάδουν με τις θεωρητικές απόψεις σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ανταγωνιστική δυναμική και εστιάζουν στα στοιχεία που οδηγούν στην επιτυχία στην επιχείρηση καταλυμάτων.

Η αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων πόρων, είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βέβαια αξίζει να αναφερθεί ότι το περιβάλλον της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να αποτελεί έναν αδύναμο τομέα. Τα ευρήματα συνάδουν με αυτά της προοπτικής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στους πόρους, η οποία υποστηρίζει ότι οι πόροι μιας εταιρείας -συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου δυναμικού της- είναι ζωτικής σημασίας για την απόκτηση και διατήρηση πλεονεκτήματος στην αγορά. Μαζί με τη σημασία των πλεονεκτημάτων που βασίζονται στην τοποθεσία, τα οποία υπογραμμίζονται στην έρευνα, η προνομιακή θέση του καταλύματος αναγνωρίζεται επίσης ως σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η έρευνα συμφωνεί επίσης με την πελατοκεντρική και την αγοροκεντρική οπτική του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τονίζοντας τη σημασία των ισχυρών δεσμών με τους πελάτες και την ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές της ζήτησης της αγοράς. Για να εγγυηθεί ότι το προσωπικό των καταλυμάτων είναι σε θέση να παρέχει εξαιρετικές υπηρεσίες στους επισκέπτες, η εταιρεία τους παρέχει κίνητρα και εκτεταμένη εκπαίδευση. Παράλληλα, αξιοποιεί τα talέντα των εργαζομένων της, ανταμείβοντάς τους για τις προσπάθειές τους και δημιουργώντας ένα περιβάλλον που ευνοεί την εργασία.

Το έμπειρο προσωπικό ,επίσης, συμβάλλει στο να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς και στις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών της με ιδιαίτερη ευελιξία και προσπαθεί να υπερβαίνει τις προσδοκίες των πελατών αναπτύσσοντας και διατηρώντας στενή σχέση μαζί τους.

Η επιχειρηματική επιτυχία εξαρτάται επίσης από την ικανότητα της εταιρείας να ανταποκρίνεται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς και να δίνει προτεραιότητα στις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των πελατών της. Έτσι σε γενικές γραμμές εντοπίζεται ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας απορρέει από την αφοσίωσή της στην ικανοποίηση των πελατών και την αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων της.

Σύμφωνα με την ιδέα της ανταγωνιστικής δυναμικής, τα δεδομένα αποκαλύπτουν επίσης ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχείων της Μυκόνου λειτουργεί ως κίνητρο για τις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να γίνουν καλύτερες. Διαπιστώθηκε επίσης μια αίσθηση κοινότητας μεταξύ των καταλυμάτων, η οποία είναι συμβατή με την ιδέα της συνεργατικής τακτικής που υποδηλώνει την ύπαρξη συνεργατικών δεσμών μεταξύ των επιχειρήσεων.

Συνεπώς, οι στρατηγικές διαφοροποίησης που έχουν επιλεγεί στοχεύουν στη διαφοροποίηση από τις ανταγωνιστικές προσφορές, αναπτύσσοντας προϊόντα και υπηρεσίες που είναι ασύγκριτα τόσο από άποψη αξίας όσο και από άποψη καινοτομίας. Τα προϊόντα, η ταυτότητα των καταλυμάτων, τα επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο μιας ευρύτερης στρατηγικής διαφοροποίησης. Αυτό το κατάλυμα χρησιμοποιεί μια προσέγγιση διαφοροποίησης για να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές του στην ίδια περιοχή και μεταξύ εκείνων που προσφέρουν παρόμοιες τιμές και ανέσεις.

4.8. Συμπεράσματα

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι μόνο η κατοχή πόρων που είναι διαφορετικοί από εκείνους του ανταγωνισμού είναι ανεπαρκής για να ξεκινήσει μια καλή πορεία δράσης για την ξενοδοχειακή μονάδα, εάν αυτό δεν συνοδεύεται από την ανάπτυξη «μοναδικών ικανοτήτων» εκ μέρους της εταιρείας. Οι «μοναδικές ικανότητες» του ξενοδοχείου θα πρέπει να είναι σε θέση: να αυξήσουν την ικανοποίηση του πελάτη από τα καταλύματα, να προσφέρουν μια αίσθηση μοναδικότητας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές και να παρουσιάζουν μια ιδιαίτερη ατμόσφαιρα στον χώρο διαμονής (είτε οικογενειακή είτε ατμόσφαιρα πολυτέλειας). Παράλληλα, όμως δε θα πρέπει να παραμελείται η προσφορά υψηλής ποιότητας χαρακτηριστικών υπηρεσιών. Το προϊόν που θα διεκδικήσει με επιτυχία μερίδιο αγοράς θα δημιουργηθεί συνδυάζοντας τις βασικές ικανότητες που είναι μοναδικές για κάθε επιχείρηση με την εκμετάλλευση των πόρων που είναι προσβάσιμοι σε αυτόν τον οργανισμό.

Η μελέτη αποκάλυψε τα ακόλουθα σχετικά με το πώς καταλύματα όπως το εξεταζόμενο αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν κλάδο με έντονη ανταγωνιστικότητα λόγω του μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων. Οι σημερινές επιχειρήσεις στον κλάδο της φιλοξενίας βασίζονται στους εργαζομένους τους περισσότερο από ποτέ για να τους βοηθήσουν να ξεχωρίσουν στην ανταγωνιστική αγορά αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας μια στρατηγική που επικεντρώνεται στη συνεχή παράδοση εξαιρετικής αξίας στους πελάτες τους. Το ανθρώπινο συστατικό είναι η κύρια πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας εταιρείας επειδή δεν μπορεί να αναπαραχθεί από μόνο του.

Διαπιστώθηκε επίσης, ότι οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης στοχεύουν στο να μένουν οι πελάτες τους ικανοποιημένοι με την υπηρεσία που έλαβαν. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι διαθέτουν ένα καλά οργανωμένο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιεί αντικειμενικά κριτήρια για την αξιολόγηση των υποψηφίων και την πρόσληψη των πιο ικανών ατόμων για τις διαθέσιμες θέσεις. Το πρόγραμμα κατάρτισης είναι σταθερό και το ενισχύουν με σεμινάρια που καλύπτουν θέματα σχετικά με τη σταδιοδρομία των εργαζομένων τους. Ταυτόχρονα δίνουν μεγάλη προσοχή στο ρυθμό με τον οποίο οι πελάτες τους είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που έχουν λάβει και χρησιμοποιούν τεχνικές για τη μέτρηση και αξιολόγηση της ικανοποίησης και της εμπειρίας των πελατών τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την παροχή υπηρεσιών, προκειμένου να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμογές στον μηχανισμό λειτουργίας της επιχείρησης. Επιπλέον, δεδομένου ότι τέτοιου είδους επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν τόσες πολλές γνώσεις από τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, είναι απαραίτητο να διερευνηθούν σωστά οποιεσδήποτε τακτικές για να το κάνουν αυτό. Για να αποκατασταθεί το ποσοστό ικανοποίησης των πελατών, είναι ζωτικής σημασίας τα σφάλματα και οι αποκλίσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών να εντοπίζονται και να διορθώνονται το συντομότερο δυνατό, και οι αρνητικές πρώτες εντυπώσεις και τα παράπονα από τους πελάτες να αντιμετωπίζονται και να επιλύονται το συντομότερο δυνατό.

Παράγοντες επιλογής καταλύματος

Η επιλογή της στρατηγικής διαφοροποίησης ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης του πελάτη δημιουργώντας ισχυρούς δεσμούς με τον πελάτη μέσω ενός καναλιού επικοινωνίας.

Η ικανοποίηση των επισκεπτών ως πρωταρχικός στόχος

Σταθερά υψηλές βαθμολογίες σε διάφορους ταξιδιωτικούς ιστότοπους

Προσαρμοστικότητα στις μεταβολές της καταναλωτικής ζήτησης

Τοποθεσία: Να βρίσκεστε κοντά σε ενδιαφέροντα αξιοθέατα και όμορφα τοπία.

Οι επισκέπτες θα πρέπει να αισθάνονται ότι η ποιότητα των καταλυμάτων αντικατοπτρίζεται και στην τιμή τους συγκρίνοντας τις τιμές μας με εκείνες παρόμοιων καταλυμάτων στην περιοχή.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ: καθορίζεται από τις υποδομές , τις παρεχόμενες υπηρεσίες και την τοποθεσία του καταλύματος αλλά η επανεπολογή καθορίζεται κυρίως από το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη μέσω πληθώρας παραγόντων με καθοριστικότερο τον ανθρώπινο.

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Προγράμματα που βοηθούν τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους

Υιοθέτηση πρακτικών ανταμοιβής για τις συνεισφορές τους

Αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού ώστε να παραμένει ικανοποιημένο από τους ανώτερους του

Διατήρηση ανοικτών γραμμών επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων

Παροχή αποτελεσματικής ηγεσίας που εμπνέει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους προς την επιτυχία

ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: Λόγω της δομής της συγκεκριμένη επιχείρησης φαίνεται ότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού με όλα τα μέσα αφού αποτελεί τη θεμελίωση ικανότητα της επιχείρησης

Ποιότητα παροχής υπηρεσιών

Στρατηγική έμφαση στην παροχή άριστων υπηρεσιών στους επισκέπτες καθώς και άριστων υποδομών.

Ισχυροί δεσμοί με τους πελάτες και ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς
Ανάπτυξη τακτικών συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου (κοινοπραξίες)
Αποτελεσματική χρήση των τακτικών διαφοροποίησης, συμπεριλαμβανομένων των προϊόντων, της ταυτότητας στέγασης και των επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών
Brand image: Δημιουργία ισχυρού εμπορικού σήματος
ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ : Σαφώς συμβάλλει καθώς εάν η ποιότητα παροχής υπηρεσιών ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη οδηγεί στην ικανοποίησή του και άρα στην επαναεπιλογή του καταλύματος

5. Βιβλιογραφία

<https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2020/12/itep-hotel-evolution-2015-19-short.pdf>

<https://www.itep.gr/review/%ce%b5%ce%bb%ce%bb%ce%b7%ce%bd%ce%b9%ce%ba%ce%ae-%ce%be%ce%b5%ce%bd%ce%bf%ce%b4%ce%bf%cf%87%ce%af%ce%b1-2015-2019/>

Abreu-Novais, M., Ruhanen, L., & Arcodia, C. (2016). Destination competitiveness: What we know, what we know but shouldn't and what we don't know but should. *Current Issues in Tourism*, 19(6), 492–512.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1091443>

Andriotis, K. (2009). *Early travellers to Greece and their modern counterparts*. [online] eprints.mdx.ac.uk. Available at: <https://eprints.mdx.ac.uk/13220/> [Accessed 10 Jan. 2023].

Bianco, S., Singal, M., Zach, F. J., & Nicolau, J. L. (2023). Dual-branded hotels: Resource-based entry strategies in agglomerated markets. *Tourism Management*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104663>

Bilgihan, A., Okumus, F., “Khal” Nusair, K., & Joon-Wuk Kwun, D. (2011). Information technology applications and competitive advantage in hotel companies. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(2), 139–153.
<https://doi.org/10.1108/17579881111154245>

Camilleri, M. A. (2018). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2>

Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review. *The Academy of Management Review*, 5(1), 49. <https://doi.org/10.2307/257804>

Kandampully, J., & Solnet, D. (2020). Competitive advantage through service in hospitality and tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 247–251.
<https://doi.org/10.1108/TR-05-2019-0175>

Kompanets, K., Victoria, I., Avdan, O., & Horodetsky, M. (2023). Mechanism of Brand Formation of the Tourism Industry During the Pandemic. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 485, 951–966. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08093-7_63

Mai, N. K., Do, T. T., & Ho Nguyen, D. T. (2022). The impact of leadership competences, organizational learning and organizational innovation on business performance. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1391–1411.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2021-0659>

Peteraf, M., & Barney, J. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309–323

Phillips, P. A. (1999). Hotel performance and competitive advantage: A contingency approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 359–365. <https://doi.org/10.1108/09596119910293268>

Ratten, V. (Ed.). (2022). *Entrepreneurial Innovation: Strategy and Competition Aspects*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-4795-6>

Rosa, P., Bento, P., & Teotónio, T. (2022). The internal competitive advantage of adventure tourism operators: An exploratory approach. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 39. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2022.100555>

SILVERMAN D. Doing qualitative research: A practical handbook. Sage Publications, London, 2000

Tavitiyaman, P., Qiu Zhang, H., & Qu, H. (2012). The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 140–159. <https://doi.org/10.1108/09596111211197845>

Yong Kim, B., & Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 65–71. <https://doi.org/10.1108/09596110410516589>

Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122114. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114>