



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

***ΒΕΛΤΙΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ 5\* RESORT ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ***  
***ΑΠΟ ΔΙΕΘΝΗ BRAND OPERATOR***

Τρικοίλης Αναστάσιος

Κως, 2024



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

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

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

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗ ΒΕΛΟΔ. ΕΞΥΦΑΡΚΤΙΣΗ  
ΑΔΩ ΑΙΘΡΟΝ. ΒΡΑΧΩ ΟΡΕΒΑΤΑ

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... Τσικαλός Αναστάσιος.....

Ημερομηνία..... 20/03/24.....

*Αφιερώνεται στην οικογένεια μου  
και  
στον αείμνηστο καθηγητή Εμμανουήλ Χατζηγιακουμή*

## Περίληψη

Η έρευνα εξετάζει τη σημασία της συνεργασίας με διεθνείς brand operators στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας, εστιάζοντας στα 5\* Resort Ξενοδοχεία. Στηρίχθηκε σε στοιχεία από οργανισμούς όπως το ΣΕΤΕ, το ΞΕΕ και το ΠΟΞ. Ταυτόχρονα ξενοδοχεία του κλάδου όπως τα Domes Resorts και το The Royal Senses Resort & Spa Crete, Curio Collection by Hilton χρησιμοποίησαν το μοντέλο βέλτιστης διαχείρισης από διεθνή brand operator και αναφέρονται λεπτομερώς στοιχεία για το πως εφάρμοσαν το management. Αναδεικνύει τη σημασία της επιλογής του κατάλληλου brand operator για την επιτυχημένη διαχείριση και προώθηση των καταλυμάτων. Η διαχείριση από διεθνή brand operator συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, προσφέροντας προηγμένη εμπειρία στους επισκέπτες. Επικεντρώνεται επίσης στα πλεονεκτήματα για τον ιδιοκτήτη, όπως η αύξηση της αξίας του ακινήτου, η μείωση του λειτουργικού ρίσκου και η επιτυχία στην προσέλκυση πολυτελών αγορών. Η διπλωματική παρουσιάζει στρατηγικές για βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και της εμπειρίας των επισκεπτών, ενισχύοντας τη βιωσιμότητα των καταλυμάτων μέσω συμφωνιών διαχείρισης. Η συνεργασία με διεθνείς brand operators εμφανίζεται ως κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη και την επιτυχία των ξενοδοχείων, ιδίως των πολυτελών, στην Ελλάδα.

## Abstract

The research examines the importance of cooperation with international brand operators in the tourism and hospitality sector, focusing on 5\* Resort Hotels. It was based on data from organisations such as SETE, HCH and HHF. At the same time hotels in the industry such as Domes Resorts and The Royal Senses Resort & Spa Crete, Curio Collection by Hilton used the best management model from international brand operators and details how they implemented the management. It highlights the importance of choosing the right brand operator for successful management and promotion of the accommodation. Management by an international brand operator helps to improve competitiveness by offering an advanced guest experience. It also focuses on the benefits for the owner, such as increasing property value, reducing operational risk and success in attracting luxury markets. The thesis presents strategies for improving business performance and guest experience by enhancing the sustainability of lodging through management agreements. Collaboration with international brand operators is shown to be a critical factor for the growth and success of hotels, especially luxury hotels, in Greece.

## Ευχαριστίες

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού», του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Πρώτα από όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου Παναγιώτη Αλμυράντη και Παναγιώτη Αρτίκη, για τις πολύτιμες συμβουλές, καθοδήγηση τους κατά την έρευνα και συγγραφή.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου, για τη στήριξη σε όλα πλαίσια των σπουδών μου που μου προσέφερε.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΒΑΣΗ ΑΣΤΕΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	21
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΔΩΜΑΤΙΩΝ ΒΑΣΗ ΑΣΤΕΡΟΠΟΙΗΣΗΣ 2010-2022	21
ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΕΛΛΑΔΑΣ 2022.....	22
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	24
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	24
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΔΕΙΚΤΗΣ GRI ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	26
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 ΔΕΙΚΤΗΣ GRI ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΣΤΕΡΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	26
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΣΤΕΡΙΩΝ.....	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 ΕΙΔΗ RESORTS.....	34
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΕΠΙΚΡΑΤΕΣΤΕΡΑ RESORTS.....	34
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΑ RESORTS.....	35
ΠΙΝΑΚΑΣ 10 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISE ΚΑΙ ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	56
ΠΙΝΑΚΑΣ 11 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΑΦΙΞΕΙΣ ΣΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ 2022.....	63
ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ 1 ΠΟΡΕΙΑ ΕΣΟΔΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ, ΠΗΓΗ STATISTA.COM..	44

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	10
2. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ .....	12
2.1 Ιστορική αναδρομή.....	12
3. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	14
3.1 City Hotels .....	14
3.2 Airport Hotels.....	15
3.3 Conference Hotels .....	15
3.4 Resort Hotels BB, HB, FB, All Inclusive .....	16
4. ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ .....	17
4.1 Ελληνικός Τουρισμός .....	17
4.2 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα.....	20
4.3 Χρηματοοικονομικά μεγέθη ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα.....	23
4.4 Δείκτης Ποιότητας Ξενοδοχείων στην Ελλάδα.....	25
4.5 Σύγχρονες τάσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα.....	28
4.6 Προοπτικές ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα.....	30
5. RESORT ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ 5 ΑΣΤΕΡΩΝ.....	32
5.1 Χαρακτηριστικά Resorts.....	32
5.2 Κατάταξη Ξενοδοχείων Βάσει Των Αστεριών .....	36
5.3 Τύποι Δωματίων .....	37
6. YIELDING MANAGEMENT.....	42
6.1 Η Χρήση στα Ξενοδοχεία .....	42
6.2 Αναμενόμενη Απόδοση και Κόστος .....	43
7. MANAGEMENT AND PROPERTY .....	44
7.1 Διοίκηση στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία.....	44
7.2 Πόροι .....	45
7.3 Management Από Διεθνή Hotel Operator .....	46
7.4 Ιδιοκτήτες Ακινήτων – Διαχειριστές Ακινήτων .....	48
7.5 Γενικός Διευθυντής.....	49
7.6 Συμβάσεις Διαχείρισεως Ακινήτων .....	49
7.7 Συμφωνία Franchise .....	53
7.8 Συμφωνίες Διαχείρισης Ξενοδοχείων .....	54
7.9 Νομικό Πλαίσιο.....	57



8. ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ BRAND 5*	58
8.1 Πλεονεκτήματα Λειτουργίας από Διεθνή Hotel Operator	58
8.2 Βιοματικό Μάρκετινγκ	59
8.3 Η Επίδραση του «Branded Experience» στον Ξενοδοχειακό Κλάδο.	60
8.4 Αναδυόμενα Brands	60
8.5 Εποχικότητα	63
8.6 Αναγνωρισιμότητα	64
8.7 Υπόσχεση Εσόδου-Κέρδους	65
8.8 Διεθνές Κανάλι Διανομής	66
8.9 Brand μια Μορφή Εγγύησης στην Χρηματοδότηση	70
8.10 Τουρισμός Πολυτελείας	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74
Ξένη βιβλιογραφία	74
Ελληνική βιβλιογραφία	75

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η βιομηχανία του τουρισμού και της φιλοξενίας αντιμετωπίζει διαρκώς τις προκλήσεις μιας ανεπτυγμένης παγκόσμιας αγοράς. Η ανταγωνιστικότητα απαιτεί συνεχή καινοτομία και αναβάθμιση στη διαχείριση των καταλυμάτων, καθώς οι επισκέπτες αναζητούν μοναδικές εμπειρίες. Σε αυτό το πλαίσιο, η παροχή υπηρεσιών από διεθνείς brand operators αναδεικνύεται ως καίριος παράγοντας για την επιτυχημένη διαχείριση ενός ξενοδοχειακού καταλύματος.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφορά τη μελέτη και ανάλυση του βέλτιστου Management 5\* Resort Ξενοδοχείου από Διεθνή Brand Operator. Το θέμα επικεντρώνεται στην εξέταση των στρατηγικών, των πρακτικών και των προκλήσεων που συνδέονται με τη συνεργασία με διεθνή brands για τη διαχείριση και προώθηση των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων. Η επιλογή του κατάλληλου brand operator αποτελεί κρίσιμο βήμα για την επιτυχημένη πορεία ενός θέρετρου, καθώς επηρεάζει άμεσα την επιχειρηματική απόδοση και την αξία του ακινήτου.

Η εργασία διακρίνεται για τη συνολική της προσέγγιση, εξετάζοντας τις διαφορετικές πτυχές του management resort ξενοδοχείου μέσα από το πρίσμα των διεθνών brand operators. Στόχος είναι η ανάδειξη βέλτιστων πρακτικών και η παροχή προτάσεων για τη βελτίωση της απόδοσης και της εμπειρίας των επισκεπτών, ενισχύοντας ταυτόχρονα τη βιωσιμότητα του καταλύματος με την χρήση συμφωνιών διαχείρισης. Μέσω της εμβάθυνσης στον κλάδο του τουρισμού και της συγκεκριμένης συνεργασίας με διεθνείς brand operators, η εργασία αποσκοπεί στην παροχή στρατηγικών εργαλείων που θα υποστηρίξουν τους επαγγελματίες του κλάδου να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της αγοράς και να επιτύχουν τη μέγιστη αποδοτικότητα και ικανοποίηση των πελατών τους. Στο ευρύτερο πλαίσιο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, οι συμβάσεις διαχείρισης από διεθνείς brand operators αποτελούν ουσιώδη στοιχεία για την ανάπτυξη και την επιτυχία των καταλυμάτων, ιδίως όταν πρόκειται για ξενοδοχεία πολυτελείας στην Ελλάδα. Η συνεργασία με διεθνείς brand operators παρέχει σημαντικά οφέλη, τα οποία επιδρούν θετικά στην εμπειρία των επισκεπτών, την ανταγωνιστικότητα του καταλύματος και την οικονομική του απόδοση. Μια από τις κύριες αξίες των συμβάσεων διαχείρισης από διεθνή brand operator είναι η προσφορά προηγμένης εμπειρίας στους επισκέπτες. Οι εταιρείες αυτές, χάρη στην παγκόσμια παρουσία τους και την εξειδίκευσή τους στον τομέα, είναι σε θέση να ενσωματώσουν τις τελευταίες τάσεις και πρότυπα στην καθημερινή λειτουργία των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην περίπτωση των πολυτελών ξενοδοχείων, όπου οι πελάτες αναζητούν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου και εξατομικευμένες εμπειρίες. Η παρουσία διεθνών brand operators σε ξενοδοχεία πολυτελείας στην Ελλάδα ενισχύει το κύρος τους και διευκολύνει την προσέλκυση πολυτελών αγορών. Οι επισκέπτες των πολυτελών ξενοδοχείων αναζητούν

περισσότερο από ένα απλό κατάλυμα· αναζητούν μια εμπειρία ζωής. Τα διεθνείς brand operators, με την ευρύτερη γνώση τους για τις ανάγκες αυτού του αγοραίου τομέα, είναι σε θέση να διασφαλίσουν ότι τα πολυτελή ξενοδοχεία στην Ελλάδα παρέχουν υπηρεσίες που ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών, ενισχύοντας έτσι το επίπεδο της φιλοξενίας και την ελκυστικότητά τους. Επιπλέον, η συνεργασία με διεθνείς brand operators επιτρέπει την αποτελεσματική προώθηση και τον παγκόσμιο εντοπισμό των πολυτελών ξενοδοχείων. Τα brands αυτά διαθέτουν δίκτυο πωλήσεων και μάρκετινγκ που καλύπτει πολλές γωνιές του πλανήτη, ενισχύοντας την ορατότητα του καταλύματος και προσελκύνοντας πελάτες. Η παραχώρηση του ξενοδοχείου σε διαχείριση από διεθνή brand operator συνιστά μια στρατηγική επιλογή που συνεπάγεται σημαντικά πλεονεκτήματα για τον ιδιοκτήτη του ακινήτου. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα είναι η αύξηση της αξίας του ακινήτου. Ο διεθνής brand operator εισάγει την εμπειρία του, την αναγνώριση της μάρκας και τις προηγμένες διαχειριστικές δεξιότητες, τα οποία επιφέρουν βελτιώσεις σε πολλαπλά επίπεδα.

Καταρχάς, η παρουσία ενός διεθνούς brand συμβάλλει στην άμεση ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του καταλύματος. Η μεταφορά της μάρκας και των προδιαγραφών του brand operator εμπνέει εμπιστοσύνη στους καταναλωτές, αυξάνοντας έτσι τη ζήτηση για το κατάλυμα. Η αυξημένη ζήτηση επιφέρει αύξηση των τιμών διαμονής και, ως εκ τούτου, αυξημένα έσοδα για τον ιδιοκτήτη. Επιπλέον, η επένδυση σε προηγμένες διαχειριστικές δεξιότητες και τεχνολογικές καινοτομίες εκ μέρους του brand operator εξασφαλίζει βέλτιστη αξιοποίηση του ακινήτου. Οι διεθνείς εταιρείες, πλήρως εξοπλισμένες με σύγχρονα εργαλεία διαχείρισης και τεχνολογικά συστήματα, είναι σε θέση να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες του ξενοδοχείου, να μειώσουν τον χρόνο ανταπόκρισης σε αλλαγές στη ζήτηση και να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα για τον ιδιοκτήτη είναι η μείωση του λειτουργικού ρίσκου. Ο διεθνής brand operator φέρει το βάρος των επενδύσεων σε μάρκετινγκ, τεχνολογία και προσωπικό, μειώνοντας έτσι το κόστος που θα έπρεπε να αναλάβει ο ιδιοκτήτης. Η εκμετάλλευση της συνεργασίας με διεθνές brand συνεπάγεται και την εκμηδένιση του κινδύνου ανεπάρκειας εμπειρίας, καθώς ο operator φέρει την ευθύνη για τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών. Επιπλέον, οι διεθνείς brand operators διαθέτουν εκτενείς δίκτυα πελατών, κάτι που συμβάλλει στη συνεχή και σταθερή ροή επισκεπτών. Η προώθηση μέσω του δικτύου του brand και η συμμετοχή σε προγράμματα επιβράβευσης πελατών συνεισφέρουν στην αύξηση της επαναληπτικότητας, διασφαλίζοντας έτσι σταθερή και αυξανόμενη απόδοση του ακινήτου.

Συνοψίζοντας, η παραχώρηση του ξενοδοχείου σε διαχείριση από διεθνή brand operator ανοίγει τον δρόμο για μια νέα εποχή ανάπτυξης. Ο ιδιοκτήτης έχει την ευκαιρία να επωφεληθεί από τη συνεργασία αυτή, αυξάνοντας την αξία του ακινήτου, μειώνοντας το λειτουργικό ρίσκο και επιτυγχάνοντας βέλτιστη οικονομική απόδοση. Η συνεργασία με ένα διεθνές brand operator

αποτελεί, επομένως, κομβικό στοιχείο για την ανάδειξη ενός ξενοδοχείου, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για πολυτελείς προορισμούς.

## 2. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Ο τουρισμός εμπλέκει πολλαπλές δραστηριότητες που σχετίζονται με ποικίλους κλάδους. Σαν τομέας οικονομικής ανάπτυξης περιλαμβάνει πολύπλευρα στοιχεία, εντάσσει πολιτιστικά, τεχνολογικά, οικονομικά και κοινωνικά στοιχεία για την ολοκλήρωση του. Πιο συγκεκριμένα, είναι ξεκάθαρο πως εάν υπάρχει και προβάλλεται ο πολιτισμός υφίσταται και λόγος τουριστικής δραστηριότητας, εφόσον υπάρχουν υποδομές φιλοξενίας και υποδοχής όπως καταλύματα, αεροδρόμια και λιμάνια πραγματοποιείται η τουριστική δραστηριότητα, σε προγενέστερα στάδια εάν παρέχονται από το κράτος οικονομικά κίνητρα για την επιτάχυνση της ανάπτυξης (P. Ber Necker, 1962) σε συνδυασμό με κοινωνικά χαρακτηριστικά όπως εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό τότε επωφελείται συνολικά ο κλάδος του τουρισμού καθώς επιδοτήσεις ενισχύουν την επιχειρηματική δραστηριότητα και κοινωνίες υιοθετούν τουριστική παιδεία.

Η τουριστική αγορά διαμορφώνει τα πλαίσια ζήτησης και προσφοράς. Ως τουριστική αγορά ορίζεται το σύνολο των υπηρεσιών και προϊόντων για τα οποία υφίσταται ζήτηση όπως παροχές φιλοξενίας, πακέτα διακοπών, καταλύματα, εμπειρίες ή οι γεωγραφικές περιοχές στις οποίες πραγματοποιούνται συναλλακτικές δραστηριότητες τουριστικών προϊόντων μεταξύ πωλητών όπως ξενοδόχοι και αγοραστών όπως tour operators. Τέτοιες περιοχές είναι διεθνείς εκθέσεις όπως η ITB Berlin (International Tourism Borse) η μεγαλύτερη έκθεση τουριστικών προϊόντων.

### 2.1 Ιστορική αναδρομή

Από αρχαιοτάτων χρόνων στην Ελλάδα η φιλοξενία αποτελεί μια οργανωμένη οικονομική δραστηριότητα (Stefanescu, 2021; Tollefson, 2021). Ξεκινώντας από την απλή φιλοξενία όπου οι αρχαίοι Έλληνες υποδεχόντουσαν ταξιδιώτες προσφέροντας γεύμα και διαμονή μέχρι την βιομηχανοποίηση του τουρισμού με οργανωμένες μονάδες φιλοξενίας. Η Ελλάδα έκανε την εμφάνισή της στην λίστα των τουριστικών προορισμών το 1951, ένα έτος μετά τη λήξη του εμφυλίου πολέμου. Ελάχιστοι ήταν εκείνοι που είχαν τη δυνατότητα να ταξιδέψουν σε μια ήπειρο που υπέστη σκληρές δοκιμασίες από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Τα στοιχεία, λοιπόν, δείχνουν ότι το 1951 οι αφίξεις στην Ελλάδα έφτασαν τις 33 χιλιάδες, κυρίως στην Αθήνα, στα

νησιά του Ιονίου Πελάγους και στην Κρήτη. Θέτοντάς το σε σύγκριση με το σήμερα, παρατηρούμε ότι 70 χρόνια μετά ο τουρισμός έχει απλωθεί σε όλη την έκταση της χώρας και φέτος, μάλιστα, υπολογίζεται ότι θα ξεπεράσει τα 31 εκατομμύρια. Γίνεται, λοιπόν, εύκολα αντιληπτό πόσο δραστικά έχουν αλλάξει τα δεδομένα συγκρίνοντας παρόν με παρελθόν.

Την εν λόγω δεκαετία, η χώρα βρισκόταν σε στάδιο εξαθλίωσης, ταλαιπωρημένη, δίχως υποδομές, οδικό δίκτυο και μηδενικές παροχές και εγκαταστάσεις. Αυτή η κατάσταση επικρατούσε επί 3 δεκαετίες με τον τουρισμό να κινείται σε πολύ χαμηλά επίπεδα παρά το γεγονός ότι είχε ξεκινήσει την άνθησή του από το 1920, οικονομικά και κοινωνικά. Από το 1960 και έπειτα, εξαιτίας της δημιουργίας σιδηροδρομικών δικτύων και υποδομών υπήρξε ραγδαία ανάπτυξη. Οι τουρίστες από 33 χιλιάδες(1951) έφτασαν τις σχεδόν 400 χιλιάδες σε διάστημα 10 ετών. Οι αριθμοί αυτοί ήταν απρόσμενοι και πρωτόγνωροι για την Ελλάδα. Βάζοντας σε σύγκριση τις δύο αυτές δεκαετίες, οι οποίες αποτελούν τις απαρχές του τουρισμού σε μια Ελλάδα που είχε χάσει κάθε ελπίδα, το διάστημα που εντοπίζουμε δραστική ανάπτυξη είναι από το 1967 έως το 1991. Εκείνη η περίοδος αποτελεί πρότυπο μαζικού τουρισμού ξεπερνώντας κάθε προσδοκία, με τις ελληνικές δομές όμως να βρίσκονται υπό κατασκευή.

Ξεκινώντας από μικρά ξενοδοχεία καταλήξαμε σε μεγάλες οργανωμένες ξενοδοχειακές μονάδες αλλά και σε σύγχρονους χώρους εστίασης. Οι τουρίστες πλέον επιλέγουν νέους προορισμούς χωρίς ιδιαίτερη συσχέτιση με την ιστορία και τον πολιτισμό καθώς και περιοχές που σχετίζονται με την ευεξία και την αναψυχή. Με την πάροδο των χρόνων, η Ελλάδα το 1990 κατάφερε να βρεθεί σε πολύ υψηλή κλίμακα, σύμφωνα με έρευνες του Παγκοσμίου Οργανισμού Τουρισμού(Π.Ο.Τ.). Ανάμεσα στις χώρες με μεγάλη οικονομική άνθηση, η αναπτυσσόμενη Ελλάδα κατέχει από τις πρώτες θέσεις στη λίστα με τους δημοφιλέστερους προορισμούς παγκοσμίως με τον τουρισμό συνεχώς να αυξάνεται. Η παγκόσμια ξενοδοχειακή βιομηχανία παράγει 410 δις(2023) δολάρια τον χρόνο και αναμένεται σύμφωνα με το Statista.com το 2027 να αυξηθεί σε 483.4 δις δολάρια.

### 3. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Στην σύγχρονη εποχή ξεχωρίζουν κάποιες τάσεις ξενοδοχείων για την ικανοποίηση τόσο επαγγελματικών όσο και ψυχαγωγικών αναγκών. Ο διαχωρισμός των ξενοδοχείων που κεντρίζουν το ενδιαφέρον έχει ως εξής:

1. City Hotels, Airport Hotels, Conference Hotels

2. Resort Hotels BB, HB, All Inclusive

Είναι εμφανές πως ο διαχωρισμός κατηγοριοποιεί τα ξενοδοχεία για επαγγελματικούς και ψυχαγωγικούς σκοπούς χωρίς όμως να είναι απαραίτητο πως ένα City Hotel δεν απευθύνεται σε ταξιδιώτες αναψυχής, καθώς και μονάδες παραθερισμού όπως είναι τα Resorts Hotels μπορούν να ικανοποιήσουν επαγγελματικές ανάγκες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα που ικανοποιούν την παραπάνω συνθήκη αποτελούν το City Break όπου τα City Hotels χρησιμοποιούνται ως μονάδες αναψυχής με αφορμή την τοποθεσία τους και ταυτόχρονα δεν είναι λίγες οι φορές όπου ο συνεδριακός τουρισμός στεγάζεται σε Resort Hotels εξαιτίας των μεγάλων και πολυμορφικών εγκαταστάσεων τους. Πάραυτα η βασική ανάλυση των αναφερόμενων τύπων ξενοδοχείων κρίνεται απαραίτητη στη παρούσα εργασία.

#### 3.1 City Hotels

Τα ξενοδοχεία πόλης εξυπηρετούν άτομα όπου επισκέπτονται αστικές περιοχές τόσο σε μεγάλους όσο και μικρούς σε έκταση προορισμούς. Στόχος των ξενοδοχείων αυτών είναι η τοποθεσία τους να βρίσκεται όσο πιο κεντρικά στην πόλη είναι εφικτό και πάνω σε υψηλής κυκλοφορίας δρόμους. Χαρακτηριστικό τους αποτελεί η δομική μορφή τους, αποτελούν πολυώροφα κτίρια με μια κεντρική υποδοχή στο ισόγειο όπου συνήθως τοποθετούνται και εγκαταστάσεις εστίασης χωρίς να είναι απαραίτητο καθώς αρκετές φορές πολυτελή City Hotels εκμεταλλεύονται την θέα των ορόφων για τα μπαρ και τα εστιατόρια τους. Ταυτόχρονα το μεγαλύτερο μέρος του κτιρίου απαρτίζεται από δωμάτια και μεγάλους διαδρόμους ανά ορόφους, μπορούν και συντηρούν πληθώρα εγκαταστάσεων όπως συνεδριακούς χώρους οι οποίοι αποτελούν καίριο χαρακτηριστικό σε μεγάλα ξενοδοχεία πόλης, υπηρεσίες Spa, γυμναστήρια και υπόγεια γκαράζ. Η σύγχρονη τάση των ταξιδιών City Break όπου οι ταξιδιώτες επιλέγουν να επισκεφτούν μια πόλη για σύντομο χρονικό διάστημα εξαιτίας των υποχρεώσεων τους και να μην αναμένουν τις κλασικές διακοπές, αποτελεί την ευκαιρία για τα ξενοδοχεία πολύς να αναδειχθούν όσο ποτέ άλλοτε. Ο περιορισμένος χρόνος οδηγεί τα

άτομα να κάνουν σύντομα ταξίδια 2 έως 3 ημερών κυρίως τα σαββατοκύριακα και σε μικρές αργίες που δεν εργάζονται στις κοντινότερες προς αυτούς πόλεις, η Αθήνα από το 2021 έχει αναδειχθεί αρκετά σε αυτό το είδος τουρισμού.

### 3.2 Airport Hotels

Τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία αποτελούν μια ιδιαίτερη περίπτωση ξενοδοχειακών μονάδων, καθώς βρίσκονται μέσα ή δίπλα από αεροδρόμια και εξυπηρετούν ανάγκες συνήθως μιας διανυκτέρευσης ή ανάγκες Day Use. Η ύπαρξη αυτών προέκυψε από τις καθυστερήσεις ή τις ακυρώσεις των αεροπορικών πτήσεων, με αποτέλεσμα ταξιδιώτες να επιζητούν πριν ή μετά από την πτήση τους μια σύντομη διαμονή στο πλησιέστερο ξενοδοχείο. Παρέχουν τις απαραίτητες υπηρεσίες δίνοντας έμφαση σε μια ξεκούραστη διαμονή και σε μια καλή ανάπαυση για την συνέχιση του ταξιδιού των πελατών τους. Αρκετές φορές αποτελούν και μέσο φύλαξης οχημάτων των πελατών τους, εξαιτίας της τοποθεσίας και του σκοπού τους στην σύγχρονη εποχή οι ταξιδιώτες εκμεταλλεύονται τις υπηρεσίες πάρκινγκ των ξενοδοχείων έως ότου ξανά χρησιμοποιήσουν τα οχήματά τους. Επαγγελματίες τείνουν να είναι οι κύριοι πελάτες των Airport Hotels, αξιοσημείωτο παράδειγμα αποτελεί το ξενοδοχείο Sofitel στο αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος της Αττικής.

### 3.3 Conference Hotels

Μια ακόμα περίπτωση τύπου ξενοδοχείων όπου εξυπηρετείτε πολύ συγκεκριμένη ανάγκη, πιο ειδικά ο συνεδριακός τουρισμός βρίσκεται στέγη στα Conference Hotels. Τα ξενοδοχεία αυτά αποτελούν μονάδες με κύριο στόχο την οργάνωση και την φιλοξενία συνεδρίων μεγάλου βεληνεκού και γενικότερα για meetings επαγγελματικού σκοπού. Οι εγκαταστάσεις που παρέχονται περικλείονται από την ιδέα ενός οργανωμένου συνεδρίου, μπορούν κάθε είδους επαγγελματίες οποιουδήποτε κλάδου, οργανώσεις, συνδικάτα, πολιτικά κόμματα και κάθε μορφής ομάδας να εξυπηρετηθούν για τις ανάγκες συνεδρίων από τέτοιου είδους ξενοδοχεία. Συνήθως περιέχουν μεγάλους χώρους με δυνατότητα φιλοξενίας χιλιάδων επισκεπτών, βασικό χαρακτηριστικό τους είναι η δυνατότητα αναπροσαρμογής των συνεδριακών χώρων στις αντίστοιχες απαιτήσεις του εκάστοτε συνεδρίου. Οι χώροι μπορούν να μεγαλώνουν και να σμικρύνουν με κινούμενους διαχωριστικούς τοίχους. Η σύγχρονη τάση στον MICE τουρισμό βρίσκεται στέγη τόσο σε τέτοιου ξενοδοχεία αλλά και σε μεγάλες μονάδες Resort όπου παρέχονται εγκαταστάσεις συνεδριακού τουρισμού.

### 3.4 Resort Hotels BB, HB, FB, All Inclusive

Τα Resort ξενοδοχεία χαρακτηρίζονται από την πληθώρα των παροχών που μπορούν να διαθέτουν σε ένα μεγάλο γεωγραφικό χώρο. Όπως αναλύεται παρακάτω τα ξενοδοχεία αυτά μπορούν αποτελούν θεματικά ξενοδοχεία και να εστιάσουν σε μια συγκεκριμένη ανταγωνιστική αγορά, όπως για παράδειγμα η σύγχρονη τάση για Wellness and Spa Resort Hotels ή παλαιότερα για Golf's Resort Hotels. Η πληθώρα των θεμάτων ενός Resort ξενοδοχείου ποικίλει και αποτελεί διαχρονικό ζήτημα της αγοράς, το καίριο σημείο όπου συνεχώς θα καλείται περισσότερο από κάθε άλλο τύπο ξενοδοχείου να διαχειρίζεται είναι η σχέση ποιότητας και πληθώρας υπηρεσιών. Γεγονός αποτελεί πως τα θέρετρα κατέχουν μεγάλο αριθμό εγκαταστάσεων και σύνολο παροχών με αποτέλεσμα να υφίσταται μια ανταγωνιζόμενη σχέση ποιότητας και ποσότητας.

Η επόμενη φάση διαχωρισμού των Resorts ξενοδοχείων βρίσκεται στο κομμάτι της διατροφής. Υπάρχουν 3 βασικές συνθήκες φιλοξενίας με βάση την διατροφή το Bed and Breakfast BB, το Half board HB, Fullboard FB και το All Inclusive. Στο BB ο πελάτης έχει επιλέξει να πληρώσει στην τιμή μόνον την διαμονή στο δωμάτιο δηλαδή απλώς τις διανυκτερεύσεις του χωρίς κάποια υπηρεσία διατροφής ή άλλης υπηρεσία, αποτελεί την πιο οικονομική επιλογή διαμονής σε ένα Resort ξενοδοχείο. Στο HB ο πελάτης πληρώνει την διανυκτέρευση του και την πρωινή διατροφή του και την μεσημεριανή διατροφή του. Ενώ στο FB ο πελάτης εξασφαλίζει μια πλήρη διατροφή και την διανυκτέρευση του, αυτός συνήθως μεταφράζεται στην εξασφάλιση της πρωινής, της μεσημεριανής και ενός ακόμα γεύματος. Τέλος το All Inclusive παρέχει όλο το πακέτο του FB και επιπλέον όλα τα επιπλέον ποτά και snacks που θα καταναλωθούν στην διαμονή του, αποτελεί το πιο ακριβό πακέτο διαμονής σε Resort ξενοδοχείο αλλά και το πιο δημοφιλές.



## 4. ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

### 4.1 Ελληνικός Τουρισμός

Ο ελληνικός τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας. Η πλούσια ιστορία της χώρας καθώς και ο πολιτισμός της, τα όμορφα τοπία της, τα νησιά, τα ιστορικά μνημεία και όλα αυτά σε συνδυασμό με το μεσογειακό της κλίμα, καθιστούν την Ελλάδα πόλο έλξης τουρισμού. Ο τουρισμός στην Ελλάδα έχει πληθώρα πτυχών, όπως:

- Θάλασσα και ακτοπλοΐα

Μοναδικές βραβευμένες παραλίες κοσμούν την χώρα σε όλη της την έκταση. Η κρουαζιερόπλοια είναι επίσης δημοφιλής με συνεχή ανάπτυξη.

- Αρχαιολογία και ιστορία

Η Ελλάδα έχει πλούσια αρχαιολογική κληρονομιά με μνημεία, αρχαίους ναούς, μουσεία.

- Πολιτισμός και τέχνη

Η ελληνική πολιτιστική κληρονομιά περιλαμβάνει την λογοτεχνία, την μουσική, το θέατρο και την τέχνη στο σύνολο της. Φεστιβάλ και πολιτιστικές εκδηλώσεις πραγματοποιούνται σε όλη τη χώρα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

- Φύση

Εντυπωσιακά φυσικά τοπία με βουνά, φαράγγια, λίμνες και ποταμούς στολίζουν την ενδοχώρα.

- Τοπική γαστρονομία

Η ελληνική κουζίνα είναι διάσημη σε όλο τον κόσμο, έχοντας ως βάση τη μεσογειακή διατροφή και είναι ιδιαίτερα ελκυστική για τους τουρίστες που θέλουν να ανακαλύψουν νέες γαστρονομικές εμπειρίες.

Ο τουρισμός αποτελεί σημαντικό τμήμα της ελληνικής οικονομίας παρέχοντας θέσεις εργασίας σε πολλούς τομείς όπως την φιλοξενία, τις μεταφορές και την εστίαση. Το κλίμα, οι φυσικές ομορφιές, ο πολιτισμός και η διάσημη ανά τον κόσμο ελληνική φιλοξενία καθιστούν την Ελλάδα έναν δημοφιλή προορισμό για τουρίστες από όλο τον κόσμο.

Είδη τουρισμού που αναπτύσσονται στην ελληνική αγορά είναι τα παρακάτω:

- Ιστορικός και πολιτιστικός τουρισμός
- Νησιωτικός τουρισμός
- Γαστρονομικός τουρισμός
- Τουρισμός φύσης και περιπέτειας
- Τουρισμός ευεξίας και υγείας
- Θρησκευτικός τουρισμός
- Αειφόρος τουρισμός

Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της ελληνικής οικονομίας, συμβάλλοντας σημαντικά στο ΑΕΠ της χώρας και στην απασχόληση. Η Ελλάδα φημίζεται για την πλούσια ιστορία, τον πολιτισμό και τη φυσική ομορφιά της, γεγονός που την καθιστά δημοφιλή προορισμό για τους διεθνείς τουρίστες. Ο τουρισμός ακολουθεί ανοδική πορεία παρόλα τις εξωτερικές κρίσεις αλλά και την οικονομική κρίση που επηρεάζουν την χώρα, γεγονός που αποδεικνύει περίτρανα το οικονομικό όφελος το οποίο προκύπτει με την ενασχόληση με την φιλοξενία.

Το τουριστικό μοντέλο «Ήλιος Θάλασσα» είναι αυτό που ανέδειξε την ελληνική τουριστική βιομηχανία και πάνω σε αυτή την βάση θεμελιώθηκε ο μαζικός τουρισμός με αρκετούς ελληνικούς προορισμούς να πρωτοστατούν ( Deloitte 2022 ). Νησιά όπως η Κρήτη, η Ρόδος, η Κως σημειώνουν κάθε χρόνο νέα ρεκόρ αφίξεων και αρκετές φορές προσπερνούν το φαινόμενο του κορεσμού ενός τουριστικού προορισμού καθώς καταφέρνουν και διατηρούν υψηλές αφίξεις για τα δεδομένα του πληθυσμού τους και της ακτογραμμής τους ενώ ταυτόχρονα διατηρούν ελκυστική εικόνα ( Moisés Simancas Cruz 1,\* and María Pilar Peñarrubia Zaragoza 2 Analysis of the Accommodation Density in Coastal Tourism Areas of Insular Destinations from the Perspective of Overtourism ). Η Ελλάδα την τελευταία πενταετία συνεχίζει να διατηρείται στους στις τρεις πιο δημοφιλείς προορισμούς των διακοπών Ήλιος & Θάλασσα, την τριάδα συμπληρώνουν η Ισπανία και η Τουρκία. Ταυτόχρονα η χώρα κατατάσσεται στην 5η θέση όσον αφορά την προβολή της στα media και την πραγματοποίηση ταξιδιών στην αυτήν ανάλογα της προβολής της ( Comparative Short Study on Media Coverage and Travel Behavior,

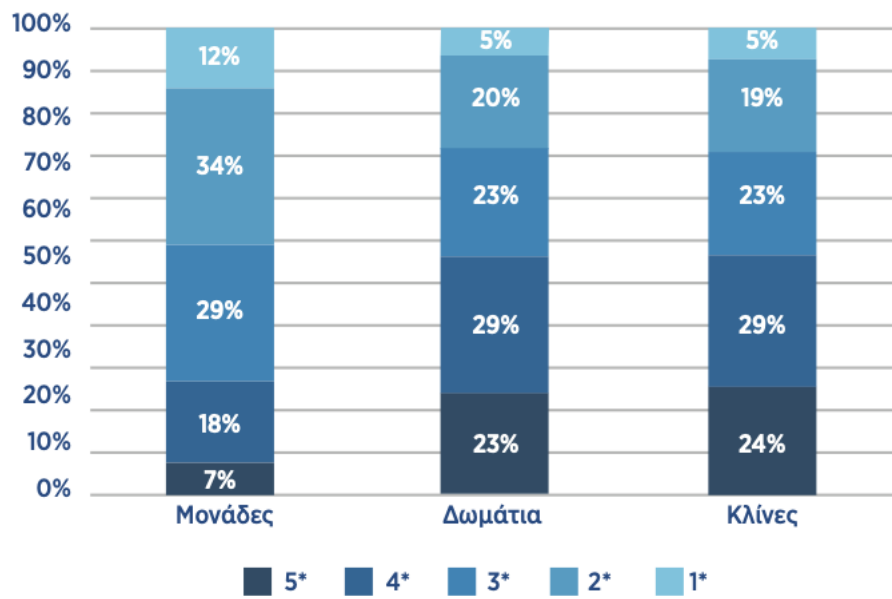
2022 ). Τα μερίδια αγοράς του All inclusive επίσης στην Ελλάδα αντιπροσωπεύει το 25% των συνολικών αφίξεων του 2022 και το 1/3 των εσόδων από τον εισερχόμενο τουρισμό. Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που καταδεικνύει τα κερδοφόρα σημεία του τουριστικού μοντέλου της χώρας είναι η δαπάνη των τουριστών και συγκεκριμένα η μέση δαπάνη ανά διανυκτέρευση η οποία στον All inclusive τουρισμό για Ήλιο και Θάλασσα είναι συνεχώς η μεγαλύτερη από όλα τα υπόλοιπα είδη τουρισμού, έχοντας ευαισθησία στην μεταβολή της τιμής καθώς η αύξηση της μέσης δαπάνης ανά διανυκτέρευση οδηγεί στην μείωση της μέσης διάρκειας παραμονής (ΜΕΛΕΤΗ ΙΝΣΕΤΕ 2023).

Καίριο στοιχείο χαρακτηρίζεται οι ποσοστιαίες μεταβολές διανυκτερεύσεων στην Ελλάδα οι οποίες είναι συνεχώς ανοδικές σύμφωνα με τα στοιχεία της IPK International World Travel Monitor από το 2015 έως το 2019 υφίσταται αύξηση 34% στον τουρισμό Ήλιος & Θάλασσα All Inclusive με μια μείωση από το 2019 έως το 2022 -7% καθώς η πανδημία επηρέασε αρνητικά λόγω των πρωτοκόλλων υγιεινής τον μαζικό τουρισμό και συγκεκριμένα τον All Inclusive. Από την άλλη πλευρά την περίοδο 2015-2019 το μοντέλο Ήλιος & Θάλασσα χωρίς All Inclusive αυξήθηκε με χαμηλότερο ρυθμό καθώς η μεταβολή ήταν 15% ενώ την περίοδο 2019-2022 ο ρυθμός παρέμεινε ανοδικός 17%, γεγονός που ανάδειξε την ευαισθησία την μεγαλύτερη ευαισθησία κατά την διάρκεια του COVID-19 που είχε ο All Inclusive τουρισμός. Με αντίστοιχο τρόπο αντέδρασαν και οι ανταγωνιστικές αγορές της χώρας δηλαδή η Ισπανία και η Τουρκία. Κατά την διάρκεια της περιόδου 2015-2022 αναδείχτηκε η σταθερότητα της ποσοστιαίας κατανομής σχετικά με το μερίδιο που κατέχει η Ελλάδα αφού κυμαινόταν από 33% έως 35%.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω κρίνεται σκόπιμη η ανάπτυξη μοντέλων διαχείρισης και οργάνωσης ξενοδοχειακών μονάδων και ειδικότερα ξενοδοχείων τύπου Resort. Ο γεωγραφικός χώρος, το κλίμα, ο πολιτισμός και οι σύγχρονες τάσεις τουρισμού δημιουργούν ευκαιρίες για την εξέλιξη επιτυχημένων τουριστικών θέρετρων στην Ελλάδα.

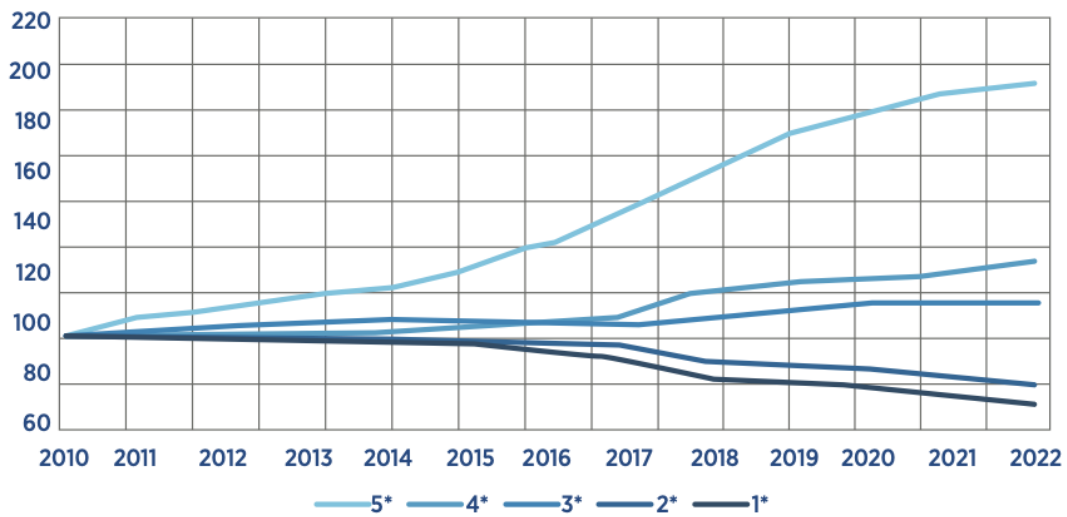
## 4.2 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα

Το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας απαριθμεί 10.087 μονάδες που αντιστοιχούν σε 443.835 δωμάτια και σε 885.624 κλίνες, μεγάλη συγκέντρωση μονάδων παρατηρείται στα νησιά με την περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου να πρωτοστατεί κατέχοντας το 22,36% των συνολικών μονάδων. Ακολουθούν οι Περιφέρειες της Κρήτης με 195.979 δωμάτια, τα Ιόνια νησιά με 105.496 δωμάτια, η Κεντρική Μακεδονία με 94.557 δωμάτια, η Αττική με 66.802 δωμάτια, η Πελοπόννησος με 39.823 δωμάτια, η Θεσσαλία με 29.379 δωμάτια, η Στερεά Ελλάδα με 29.354 δωμάτια, το Βόρειο Αιγαίο με 23.427 δωμάτια, η Αν. Μακεδονία & Θράκη με 22.487 δωμάτια, η Δυτική Ελλάδα με 19.447 δωμάτια, η Ήπειρος με 18.799 δωμάτια και τέλος η Δυτική Μακεδονία με 6.140 δωμάτια. Ανά περιφέρεια είναι εμφανές πως η διαρθρωτική δομή με βάση την αστεροποίηση, συνολικά η χώρα κατέχει περισσότερα κατά σειρά ξενοδοχεία 2\* αστερών, ξενοδοχεία 3\* αστερών, ξενοδοχεία 4\* αστερών, ξενοδοχεία 1\* αστερών και ξενοδοχεία 5\* αστερών. Βέβαια η κατανομή με βάση την αστεροποίηση δεν συνεπάγεται σε αντιστοιχία σε καμία περίπτωση με την ποσοτική κατανομή δωματίων ανά κατηγορία αστερών καθώς η συγκέντρωση δωματίων γίνεται στις κατηγορίες 4\* και 5\* αστερών μονάδων αλλά ταυτόχρονα υφίσταται ισοκατανομή των δωματίων μεταξύ όλων των κατηγοριών. Έως και το 2014 η ποσοστιαία κατανομή ξενοδοχειακών δωματίων ανά αστέρες δεν είχε διαχωρίσει έντονα τις κατηγορίες δωματίων σε τάξη ποσότητας, μεταξύ τους αυτό όμως άλλαξε από το 2015 καθώς από εκείνη την χρονιά και έπειτα η καθοδική πορεία των δωματίων 2\* και 1\* άρχισε να εμφανίζεται με μείωση αντίστοιχα -28% και -21%. Ταυτόχρονα ανοδική και σταθερή πορεία των υπολοίπων ξεχωρίζοντας τα δωμάτια των 5\* τα οποία έχουν αλματώδη ανάπτυξη, με αύξηση +96%. Γενικότερα παρατηρείται η ξεκάθαρη προτίμηση μεταξύ των ανώτατων και κατώτατων κατηγοριών αστεροποίησης, καθώς είναι φανερό πως η μεταβολή του ενός άκρου επιφέρει την αντίθετη μεταβολή στο άλλο.



Πηγή: ΞΕΕ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Διάγραμμα 1 Κατανομή Κατηγοριών βάση αστεροποίησης



Πηγή: ΞΕΕ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Διάγραμμα 2 Εξέλιξη ξενοδοχειακών δωματίων βάση αστεροποίησης 2010-2022

Πίνακας 1 Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας 2022

Περιφέρεια		5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
Νότιο Αιγαίο	Μονάδες	274	457	586	754	185	2.256
	Δωμάτια	34.672	38.238	21.036	18.998	2.816	115.760
	Κλίνες	72.769	77.820	41.382	36.412	5.551	233.934
Κρήτη	Μονάδες	159	351	425	546	169	1.650
	Δωμάτια	25.973	33.638	18.259	17.636	3.992	99.498
	Κλίνες	55.266	66.848	34.553	31.560	7.752	195.979
Ιόνια Νησιά	Μονάδες	71	177	276	415	72	1.011
	Δωμάτια	10.275	13.960	14.555	12.572	1.500	52.862
	Κλίνες	21.263	27.873	28.946	24.482	2.932	105.496
Κεντρική Μακεδονία	Μονάδες	65	146	291	297	349	1.148
	Δωμάτια	10.109	11.076	10.079	7.664	7.406	46.334
	Κλίνες	21.320	22.419	20.617	15.220	14.981	94.557
Αττική	Μονάδες	51	138	169	227	113	698
	Δωμάτια	7.820	10.125	7.482	6.836	2.314	34.577
	Κλίνες	15.104	19.787	14.250	12.620	5.041	66.802
Πελοπόννησος	Μονάδες	32	144	240	203	59	678
	Δωμάτια	3.280	5.066	6.498	4.251	772	19.867
	Κλίνες	7.262	10.185	12.804	8.068	1.504	39.823
Στερεά Ελλάδα	Μονάδες	9	52	162	231	53	507
	Δωμάτια	706	3.741	4.457	5.186	859	14.949
	Κλίνες	1.559	7.676	8.696	9.799	1.624	29.354
Θεσσαλία	Μονάδες	30	119	145	186	68	548
	Δωμάτια	1.651	3.960	3.884	4.134	1.202	14.831
	Κλίνες	3.410	7.927	7.596	7.971	2.475	29.379
Βόρειο Αιγαίο	Μονάδες	10	34	138	159	40	381
	Δωμάτια	1.097	1.850	4.876	3.715	615	12.153
	Κλίνες	2.175	3.602	9.478	6.991	1.181	23.427
Αν. Μακεδονία & Θράκη	Μονάδες	14	34	123	144	66	381
	Δωμάτια	1.316	2.068	3.909	2.980	971	11.244
	Κλίνες	2.728	4.293	7.727	5.843	1.896	22.487
Δυτική Ελλάδα	Μονάδες	7	43	110	91	21	272
	Δωμάτια	1.500	2.705	3.317	2.064	267	9.853
	Κλίνες	3.206	5.457	6.297	3.965	522	19.447
Ήπειρος	Μονάδες	18	98	176	125	18	435
	Δωμάτια	1.487	1.784	3.481	2.121	293	9.166
	Κλίνες	3.139	3.846	7.098	4.151	565	18.799
Δυτική Μακεδονία	Μονάδες	4	14	62	33	9	122
	Δωμάτια	99	356	1.403	687	196	2.741
	Κλίνες	219	773	2.977	1.528	643	6.140
Σύνολο	Μονάδες	744	1.807	2.903	3.411	1.222	10.087
	Δωμάτια	99.985	128.567	103.236	88.844	23.203	443.835
	Κλίνες	209.420	258.506	202.421	168.610	46.667	885.624

Πηγή: ΕΕΕ - Επεξεργασία INSETI Intelligence

### 4.3 Χρηματοοικονομικά μεγέθη ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του ΙΝΣΕΤΕ για το έτος 2021 προκύπτουν τα εξής:

- Η κατανομή των ξενοδοχειακών δωματίων με βάση τα αστέρια είναι ισορροπημένη. Καθώς όλες οι κατηγορίες βρίσκονται κοντά στα 100.000 δωμάτια.
- Ο κύκλος εργασιών αθροιστικά ξεπέρασε τα 5,2 δις ευρώ εκ των οποίων το 54,51% συμπληρώθηκε από τα ξενοδοχεία 5\* και το 27,57% από ξενοδοχεία 4\*.
- Το σύνολο των καταγεγραμμένων και καταλογισμένων κεφαλαίων που επενδύθηκαν στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι 17,2 δις εκ των οποίων το 65,95% συμπληρώθηκε από τα ξενοδοχεία 5\* και το 25,19% από ξενοδοχεία 4\*.
- Συνολικά η <sup>1</sup>δανειακή επιβάρυνση του ξενοδοχειακού κλάδου παρουσιάζει δείκτη 69,78%, στα στοιχεία παρουσιάζονται τα ξενοδοχεία 5\* να ξεπερνούν οριακά τον δείκτη του κλάδου με δείκτη 74,02% ενώ οι υπόλοιπες κατά σειρά κατηγορίες να είναι χαμηλότερα του 61,13%, 65,86%, 55,25%.
- Σε επίπεδο κλάδου η <sup>2</sup>αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (ROE) παρουσιάζεται σε επίπεδα 4% και με τα ξενοδοχεία 5\* να τα ξεπερνούν κατά 1% και τα ξενοδοχεία 4\* να ταυτίζονται με τον δείκτη, ενώ τα υπόλοιπα να είναι υπό του 4%.
- Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων του κλάδου EBITDA<sup>3</sup> είναι συνολικά 1,9 με τα 5\* ξενοδοχεία να κατέχουν με τα λιγότερα δωμάτια το μεγαλύτερο ποσοστό εξ αυτών 56,81% και αυτό μπορεί εύκολα να ερμηνευθεί από την προτίμηση των πελατών και την πληθώρα των παροχών που παρέχουν. Πετυχαίνοντας την μεγαλύτερη απορρόφηση κερδών στον κλάδο.
- Η <sup>4</sup>συνολική κυκλοφοριακή ταχύτητα του κλάδου είναι 0,37 φορές με όλα τα ξενοδοχεία να βρίσκονται αρκετά κοντά στον κλαδικό δείκτη και αυτό επίσης αναδεικνύει το γεγονός πως ο κλάδος είναι εντάσεως κεφαλαίου.

---

<sup>1</sup> Δανειακή Επιβάρυνση: Χρηματοοικονομικός Δείκτης, Μακροπρόθεσμος Δανεισμός/Καθαρά Πάγια, παρουσιάζει το ποσοστό των επενδυμένων κεφαλαίων που αποτελούν μακροπρόθεσμο δανεισμό

<sup>2</sup> Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων ROE: Χρηματοοικονομικός Δείκτης, Κέρδη μετά Φόρων/Ιδια Κεφάλαια, παρουσιάζει το ποσοστό των καθαρών κερδών επί των ιδίων κεφαλαίων ώστε να εμφανίσει την αποδοτικότητα αυτών.

<sup>3</sup> EBITDA: Χρηματοοικονομικός Δείκτης κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων δηλαδή τα λειτουργικά κέρδη στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως προσθέτοντας και τα έξοδα διοίκησης & διάθεσης

<sup>4</sup> Συνολική Κυκλοφοριακή Ταχύτητα: Χρηματοοικονομικός Δείκτης, Κύκλος Εργασιών/Καθαρά Πάγια. Ο δείκτης της συνολικής κυκλοφοριακής ταχύτητας προσδιορίζει τον αριθμό των κύκλων περιστροφής που πραγματοποιούν τα κεφάλαια που είναι επενδυμένα σε ενεργητικά στοιχεία μέσα σε ένα έτος.

Πίνακας 2 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες ανά κατηγορία ξενοδοχείων

Κατηγορία Ξενοδοχείου	ΚΜΦ (ΚΠΦ-22%Φ)		Μακρο. Ξένα/Ίδια (ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ )	Μακρο. Ξένα/Καθαρά Πάγια (ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ )	Αποδοτικότητα Ι.Κ (ROE)	Συνολική κυκλοφοριακή ταχύτητα
5*	297.212.744,40 €	56,42%	141%	74%	5%	0,39
4*	141.368.904,30 €	26,84%	75%	61%	4%	0,37
3*	55.674.888,36 €	10,57%	36%	66%	3%	0,34
2*	32.525.907,96 €	6,17%	15%	55%	2%	0,31
=	526.782.445,02 €	100%	92%	70%	4%	0,37

Πίνακας 3 Οικονομικές Καταστάσεις ανά κατηγορία ξενοδοχείων

Κατηγορία	5*	4*	3*	2*
Δωμάτια	97.342	124.955	102.357	92.524
Κύκλος Εργασιών	2.876.914.941	1.455.095.778	598.495.622	347.055.135
ΚΠΦΤΑ	1.120.566.964	542.407.004	202.462.669	107.018.630
ως % του Κύκλου Εργασιών	39%	37%	34%	31%
ΚΠΦ	381.041.980	181.242.185	71.378.062	41.699.882
ως % του Κύκλου Εργασιών	13%	12%	12%	12%
Καθαρά Πάγια	11.358.920.130	4.338.944.710	1.092.422.376	434.449.693
Ίδια Κεφάλαια	5.946.199.720	3.540.648.776	1.980.343.445	1.648.197.640
Μακροπρόθεσμα Δάνεια	8.407.346.746	2.652.308.822	719.450.121	240.016.156
Μακροπρόθεσμα Δάνεια/Ίδια Κεφάλαια	1,4	0,7	0,4	0,1
Μακροπρόθεσμα Δάνεια/ΚΠΦΤΑ	7,5	4,9	3,6	2,2

Πηγή: ICAP, ΞΕΕ - Επεξεργασία INSETE Intelligence



#### 4.4 Δείκτης Ποιότητας Ξενοδοχείων στην Ελλάδα

Ο Γενικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (GRI) αποτελεί έναν σημαντικό δείκτη που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών σε ξενοδοχειακές μονάδες. Αυτός ο δείκτης αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για τη διαχείριση της ποιότητας και τη βελτίωση των υπηρεσιών στον τομέα της φιλοξενίας.

Οι συνιστάμενες μεθοδολογίες για τον υπολογισμό του (GRI)περιλαμβάνουν τη συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων ή παρατηρήσεων, με στόχο την αξιολόγηση της εμπειρίας των πελατών και την αναγνώριση τυχόν προβλημάτων ή αδυναμιών στις υπηρεσίες.

Οι διαστάσεις που συχνά λαμβάνονται υπόψη κατά τον υπολογισμό του (GRI)περιλαμβάνουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης, την καθαριότητα του καταλύματος, την ποιότητα του φαγητού και των ποτών, τις ανέσεις, την επαγγελματική συμπεριφορά του προσωπικού και την αίσθηση ασφάλειας.

Ο σχετικός ανταγωνισμός σε επίπεδο ξενοδοχειακού κλάδου βρίσκει την Ελλάδα μεταξύ των κύριων ανταγωνιστών της οι οποίοι είναι η Τουρκία, η Ισπανία, η Ιταλία, η Κύπρος, Πορτογαλία και η Γαλλία. Η ποιότητα του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα αποτελεί ένα ποιοτικό μέτρο το οποίο πρέπει να συμπεριληφθεί στην ανάλυση του κλάδου, η μέτρηση αυτού μπορεί να γίνει με τον δείκτη τον Γενικό Δείκτη Ικανοποίησης (GRI). Σύμφωνα με τον ΙΝΣΕΤΕ ο GRI προκύπτει από την ανάλυση διαδικτυακών μέτρων όπως σχόλια σε <sup>5</sup>ΟΤAs, ηλεκτρονικές πλατφόρμες ταξιδιών και ιστοσελίδες. Το επίπεδο ικανοποίησης πελατών στην Ελλάδα για το 2023 ήταν 87% , αρκετά υψηλός δείκτης δείχνοντας κατά αυτό τον τρόπο την αρκετά ικανοποιητική εξυπηρέτηση στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο, έχοντας την πρωτιά μεταξύ των ανταγωνιστών της. Ακολουθεί στην δεύτερη θέση η Κύπρος με δείκτη 86%,στην τρίτη θέση η Ισπανία με 85%, κατά σειρά συνεχίζουν την κατάταξη, η Ιταλία με 84%, η Τουρκία με 83%, η Πορτογαλία με 83% και τέλος η Γαλλία με 80%.

---

<sup>5</sup> ΟΤAs: Διαδικτυακά Ταξιδιωτικά Πρακτορεία. Αυτές είναι εταιρείες που παρέχουν διαδικτυακές πλατφόρμες για την κράτηση και την αγορά ταξιδιωτικών υπηρεσιών όπως αεροπορικά εισιτήρια, ξενοδοχεία, ενοικιάσεις αυτοκινήτων και πακέτα διακοπών. Ορισμένα δημοφιλή παραδείγματα ΟΤAs περιλαμβάνουν το Booking.com, το Expedia, το Airbnb και το TripAdvisor. Οι ΟΤAs παρέχουν συνήθως μια ευρεία γκάμα επιλογών για τους ταξιδιώτες και επιτρέπουν τη σύγκριση τιμών και την εύκολη διαδικασία κράτησης.

Πίνακας 4 Δείκτης GRI Ανταγωνισμού

2023	Ελλάδα	Τουρκία	Ιταλία	Γαλλία	Ισπανία	Κύπρος
Ιανουάριος	✔ 86%	✔ 82%	✔ 84%	⚠ 79%	✔ 84%	✔ 85%
Φεβρουάριος	✔ 86%	✔ 83%	✔ 84%	⚠ 79%	✔ 85%	✔ 86%
Μάρπος	✔ 87%	✔ 83%	✔ 84%	⚠ 79%	✔ 84%	✔ 85%
Απρίλιος	✔ 87%	✔ 84%	✔ 84%	⚠ 78%	✔ 85%	✔ 86%
Μάιος	✔ 87%	✔ 84%	✔ 84%	⚠ 77%	✔ 85%	✔ 87%
Ιούνιος	✔ 87%	✔ 84%	✔ 84%	⚠ 76%	✔ 85%	✔ 86%
Ιούλιος	✔ 87%	✔ 84%	✔ 83%	⚠ 78%	✔ 84%	✔ 84%
Αύγουστος	✔ 86%	✔ 82%	✔ 84%	⚠ 78%	✔ 83%	✔ 83%
Σεπτέμβριος	✔ 86%	✔ 82%	✔ 84%	⚠ 77%	✔ 84%	✔ 84%
Οκτώβριος	✔ 86%	✔ 83%	✔ 84%	⚠ 78%	✔ 84%	✔ 85%
Νοέμβριος	✔ 87%	✔ 83%	✔ 84%	✔ 80%	✔ 85%	✔ 86%
Δεκέμβριος						
<b>Μέσος Όρος</b>	✔ <b>87%</b>	✔ <b>83%</b>	✔ <b>84%</b>	⚠ <b>78%</b>	✔ <b>84%</b>	✔ <b>85%</b>

Στην Ελλάδα ως και τα τέλη του έτους 2023 ο δείκτης ανά κατηγορία ξενοδοχείων ανέδειξε την παρακάτω βαθμολογία. Πρώτα αναδείχθηκαν τα ξενοδοχεία 5\* με δείκτη 90% στην συνέχεια ακολούθησαν τα ξενοδοχεία 4\* με 88%, τα ξενοδοχεία 3\* με 87% και τα 1-2\* ξενοδοχεία με 85%

Πίνακας 5 Δείκτης GRI ανά κατηγορία αστεροποίησης

2023	Ελλάδα	5	4	3	1-2
Ιανουάριος	✔ 86%	✔ 89%	✔ 87%	✔ 87%	✔ 85%
Φεβρουάριος	✔ 86%	✔ 89%	✔ 87%	✔ 87%	✔ 85%
Μάρπος	✔ 87%	✔ 90%	✔ 87%	✔ 87%	✔ 85%
Απρίλιος	✔ 87%	✔ 91%	✔ 88%	✔ 86%	✔ 85%
Μάιος	✔ 87%	✔ 90%	✔ 89%	✔ 87%	✔ 86%
Ιούνιος	✔ 87%	✔ 89%	✔ 89%	✔ 88%	✔ 86%
Ιούλιος	✔ 87%	✔ 89%	✔ 88%	✔ 87%	✔ 86%
Αύγουστος	✔ 86%	✔ 88%	✔ 87%	✔ 87%	✔ 85%
Σεπτέμβριος	✔ 86%	✔ 89%	✔ 87%	✔ 86%	✔ 85%
Οκτώβριος	✔ 86%	✔ 90%	✔ 88%	✔ 87%	✔ 85%
Νοέμβριος	✔ 87%	✔ 90%	✔ 88%	✔ 87%	✔ 85%
Δεκέμβριος					
<b>Μέσος Όρος</b>	✔ <b>87%</b>	✔ <b>90%</b>	✔ <b>88%</b>	✔ <b>87%</b>	✔ <b>85%</b>

Στον πίνακα 6 παρατίθενται τα στοιχεία αξιολόγησης σε κάθε κατηγορία ξενοδοχείων για τα ποιοτικά μέτρα της σχέσης ποιότητας-τιμής, δωμάτια, εξυπηρέτηση, καθαριότητα, τοποθεσία και φαγητό-ποτό.

Σύμφωνα με τα δεδομένα, στην κατηγορία σχέσης ποιότητας-τιμής, τα ξενοδοχεία με 1-2 και 3 αστέρια έχουν την υψηλότερη αξιολόγηση με 87%, ακολουθούμενα από τα 4 και 5 αστέρων με 86%. Στην κατηγορία δωματίου, τα 5 αστέρων ξενοδοχεία κατατάσσονται πρώτα με 87%, ενώ στην κατηγορία εξυπηρέτησης, τα 5 αστέρων ξενοδοχεία προηγούνται με 91%.

Ωστόσο, όσον αφορά την καθαριότητα, τα ξενοδοχεία με 1-2 αστέρια κατέχουν την πρώτη θέση με 97%, ενώ στην τοποθεσία, τα 1-2 αστέρων ξενοδοχεία είναι πρώτα με 91%. Όσον αφορά το φαγητό-ποτό, τα 5 αστέρων ξενοδοχεία κατατάσσονται πρώτα με 87%.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται για τον Νοέμβριο του 2023 και προέρχονται από το ReviewPro με επεξεργασία στοιχείων από το INSETE Intelligence.

Πίνακας 6 Δείκτες ποιότητας ανά κατηγορία αστεριών

Νοέμβριος 2023	Ελλάδα	5	4	3	1-2
Σχέση Ποιότητας-Τιμής	86%	86%	86%	87%	87%
Δωμάτιο	85%	87%	85%	81%	85%
Εξυπηρέτηση	90%	91%	90%	89%	89%
Καθαριότητα	89%	88%	89%	91%	97%
Τοποθεσία	89%	90%	89%	88%	91%
Φαγητό-Ποτό	85%	87%	86%	81%	75%
<b>GRI</b>	<b>87%</b>	<b>90%</b>	<b>88%</b>	<b>87%</b>	<b>85%</b>

#### 4.5 Σύγχρονες τάσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν δύο περιπτώσεις ξενοδοχειακών συγκροτημάτων που εναρμονίζονται με τις σύγχρονες τάσεις του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα.

Η περίπτωση του ξενοδοχειακού συγκροτήματος:

##### **The Royal Senses Resort & Spa Crete, Curio Collection by Hilton**

Το The Royal Senses Resort & Spa Crete αποτελεί ένα ξενοδοχείο μεγέθους 70.759,52 τ.μ με 179 διαμερίσματα και 540 κλινών. Η συνολική του έκταση διαμορφώνεται από 9 κτιριακές εγκαταστάσεις οι οποίες χωρίζουν το συγκρότημα σε 8 δομές με υπηρεσίες εστίασης, χώρους εκγύμνασης, υπηρεσίες spa, κοινόχρηστες αλλά και ατομικές για κάθε δωμάτιο πισίνες, τέλος διαθέτει και aquapark 4.000 τ.μ. Είναι ένα πολυτελές 5\* resort ξενοδοχείο που βρίσκεται στο νομό Ρεθύμνου βόρεια της Κρήτης σε απόσταση 400 μέτρων από την παραλία. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του είναι η πολυτελής διαμονή η οποία απευθύνεται σε ζευγάρια και οικογένειες καθώς πλαισιώνεται στο brand Curio Collection by Hilton ένα Family – friendly και Romantic escape resort brand για ρομαντικές αποδράσεις. Διαθέτει 4 θεματικά εστιατόρια και 3 bars, διαθέτει πρόσβαση στην παραλία

Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο προέκυψε από την εταιρεία ΑΦΟΙ Τρούλη ΑΕΞΤΕ ως η επενδυτική εταιρεία του έργου η οποία δραστηριοποιείται στην ανέγερση τουριστικών καταλυμάτων και η εκμετάλλευση αυτών γίνεται μέσω της TROULIS ROYAL COLLECTION GREEK HOTELS & RESORTS. Τα ξενοδοχεία που κατέχει η διαχειρίστρια εταιρεία είναι το The Royal Senses Resort & Spa Crete και το The Royal Blue Resort & Spa Crete.

Σχετικά με το ενδιαφερόμενο για την μελέτη ξενοδοχείο The Royal Senses Resort & Spa Crete η διαχειρίστρια εταιρεία αποφάσισε να εντάξει την μονάδα στην ομάδα των ξενοδοχείων Curio Collection by Hilton, δηλαδή να παραδώσει την διαχείριση στην μέσω συμφωνία διαχείρισης στην επωνυμία Curio Collection by Hilton. Το μοντέλο διαχείρισης επιλέχθηκε κάτω από αυστηρά κριτήρια της Hilton καθώς 90 ξενοδοχεία παγκοσμίως εντάσσονται υπό το brand.

Η περίπτωση του ξενοδοχειακού Brand Domes Resorts:

### **Domes Resorts**

Τα Domes Resorts αποτελούν την πλέον πιο επιτυχημένη ελληνική επωνυμία η οποία έχει καταφέρει πλέον να εξάγει και το μοντέλο διαχείρισης στο εξωτερικό. Η επιτυχία οφείλεται στις συνεργασίες διαχείρισης του προϊόντος το οποίο δημιούργησε ο ιδιοκτήτης της εταιρείας Γιώργος Σπανός συνεχιστής του Παναγιώτη Σπανού. Το συγκεκριμένο brand ξεκίνησε με την ίδρυση της εταιρείας Ledra Hotels & Villas, η οποία ένταξε στο χαρτοφυλάκιο της το πρώτο ξενοδοχείο Elounda Blu Bay, πραγματοποιώντας μια ανοδική πορεία στον ξενοδοχειακό κλάδο μέσα από το Domes Resorts έφτασε στο σημείο η εταιρεία να αποτελεί τον μεγαλύτερο συνεργάτη της Marriott στην Ελλάδα μετρώντας πλέον 5 ξενοδοχεία με την επωνυμία Autograph Collection είναι τα ξενοδοχεία Domes of Elounda, Domes of Corfu, Domes Aulūs Zante, Domes Noruz Chania και με την επωνυμία Luxury Collection Resort το ξενοδοχείο Domes Miramare. Το Autograph Collection είναι το brand της διεθνούς αλυσίδας Marriott τα οποία κατατάσσονται στην κατηγορία premium. Έχοντας ως προϊόν τα resorts ξενοδοχεία τα οποία εξαγόραζε και παράλληλα με την ανάπτυξη της εταιρείας επέκτεινε και ανακαίνιζε διαμορφώθηκε το τελικό επενδυτικό σχήμα με τα παρακάτω ξενοδοχεία και τα αντίστοιχα μοντέλα management.

1. Domes of Elounda, Autograph Collection (Συμφωνία διαχείρισης Marriott International)
2. Domes Zeen Chania, a Luxury Collection Resort, Crete (Διαχείριση Domes Resorts)
3. Domes of Corfu, Autograph Collection (Συμφωνία διαχείρισης Marriott International)
4. Domes Aulūs Zante, Autograph Collection (Συμφωνία διαχείρισης Marriott International)
5. Domes Lake Algarve, Autograph Collection (Συμφωνία διαχείρισης Marriott International)
6. Domes Novos Santorini (Διαχείριση Domes Resorts)
7. Domes Miramare, a Luxury Collection Resort, Corfu (Συμφωνία διαχείρισης Marriott International)
8. Domes Noruz Chania, Autograph Collection (Συμφωνία διαχείρισης Marriott International)
9. Domes Aulūs Elounda, Curio Collection by Hilton (Συμφωνία διαχείρισης Hilton International)
10. Domes White Coast Milos (Διαχείριση Domes Resorts)
11. Domes Noruz Kassandra (Διαχείριση Domes Resorts)
12. Domes Noruz Mykonos (Διαχείριση Domes Resorts)

Το προϊόν Domes Resorts χωρίζεται σε 4 κατηγορίες αναλόγως του κοινού που απευθύνονται.

1. 1<sup>η</sup> κατηγορία είναι η Domes Originals η πιο εμβληματική κατηγορία του ομίλου, σε αυτή εντάσσονται στα ξενοδοχεία Domes of Elounda, Autograph Collection, Domes Zeen Chania, a Luxury Collection Resort, Crete, Domes of Corfu, Autograph Collection, Domes Lake Algarve, Autograph Collection, Domes Novos Santorini, Domes Miramare, a Luxury Collection Resort, Corfu.
2. 2<sup>η</sup> κατηγορία είναι τα Domes Noruz τα οποία απευθύνονται σε ενήλικες μόνο και την κατηγορία συμπληρώνουν το Domes Noruz Chania, Autograph Collection, Domes Noruz Kassandra, Domes Noruz Mykonos.
3. 3<sup>η</sup> κατηγορία είναι τα Domes Aulus, ξενοδοχεία που είναι All inclusive και χαρακτηρίζονται από την πολυτέλεια τα ξενοδοχεία αυτά είναι το Domes Aulūs Elounda, Curio Collection by Hilton και το Domes Aulūs Zante, Autograph Collection.
4. 4<sup>η</sup> κατηγορία τα Domes Reserves, την κατηγορία αυτή συμπληρώνει το ξενοδοχείο Domes White Coast Milos, τα Domes Reserves είναι ένα προϊόν που αναπτύσσει ο όμιλος και εστιάζει στην ιδιαίτερη αρχιτεκτονική όπου σε συνδυασμό με την τοποθεσία δημιουργούν μια ιδιαίτερη και όχι τόσο κοινή εμπειρία.

#### 4.6 Προοπτικές ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, ο ξενοδοχειακός κλάδος έρχεται αντιμέτωπος με μια πληθώρα προκλήσεων σε επίπεδο οικονομικό, λειτουργικό και στρατηγικό. Όσον αφορά το οικονομικό και λειτουργικό επίπεδο οι δυσκολίες έγκεινται στο βαθμό βιωσιμότητας του τουριστικού κλάδου ενώ στο φάσμα της στρατηγικής μεγάλη πρόκληση αποτελεί η τοποθέτηση των ελληνικών ξενοδοχείων στην παγκόσμια αγορά.

Άλλη μια πρόκληση αποτελεί η νέα ψηφιακή εποχή. Τα ελληνικά ξενοδοχεία θα πρέπει να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα που απαιτεί η αγορά σχετικά με την προσέλκυση του κοινού που είναι πλέον εξοικειωμένο με τον ψηφιακό κόσμο, παρέχοντας κατάλληλες υπηρεσίες, ξεκινώντας από το στάδιο της κράτησης έως το στάδιο της κριτικής κατόπιν επίσκεψης στο ξενοδοχείο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω δημιουργίας κοινωνικών δικτύων, πλατφόρμων και ιστοσελίδων για την καλύτερη μετάδοση της εμπειρίας στον εν δυνάμει πελάτη.

Ακόμα, ένα φλέγον ζήτημα στον κλάδο αποτελεί η ενδεδειγμένη ανάπτυξη της οικονομίας διαμοιρασμού όπου λαμβάνει μερίδιο στην ήδη υπάρχουσα αγορά. Σχετικό παράδειγμα εντοπίζουμε στα Airbnb που είναι ταχέως αναπτυσσόμενα και σχεδόν ανταγωνίζονται ξενοδοχειακά καταλύματα σε αρκετές περιοχές της χώρας όπως η Αθήνα.

Συμπερασματικά, όσον αφορά τις στρατηγικές προκλήσεις, ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα θα πρέπει να δώσει βάση στην προσέλκυση της κατάλληλης αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο, με έμφαση στο διαφοροποιημένο προϊόν, στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και γενικότερα στην ανταπόκριση των αναγκών του πελάτη.

Από την άλλη, στο οικονομικό φάσμα, το φορολογικό και ασφαλιστικό καθεστώς τείνουν να δυσχεραίνουν την κατάσταση αν αναλογιστεί κανείς την υψηλή φορολογία εισοδήματος και τις υψηλές ασφαλιστικές εισφορές του προσωπικού. Επιπλέον πρόβλημα αποτελεί ο τραπεζικός τομέας σχετικά με τις δανειοδοτήσεις οι οποίες δίνονται πλέον με φειδώ με αποτέλεσμα την έλλειψη ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και υποδομών. Αυτό δεν ισχύει για τις μονάδες που είναι μέρος διεθνών αλυσίδων, καθώς οι όροι χρηματοδότησης είναι ευνοϊκότεροι, οι ευκαιρίες περισσότερες και οι διαδικασίες συνεπώς ευκολότερες και άμεσες.

Τέλος, οι λειτουργικές προκλήσεις στα ξενοδοχεία αφορούν τις βελτιώσεις που πρέπει αυτά να προβαίνουν σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα καθώς και αντίστοιχες αναβαθμίσεις στις υποδομές τους. Ένα σύνηθες πλέον πλαίσιο αναβάθμισης υποδομών αποτελεί η ενεργειακή, με πολλά οφέλη τόσο προς την κοινωνία όσο και προς το περιβάλλον.

## 5. RESORT ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ 5 ΑΣΤΕΡΩΝ

### 5.1 Χαρακτηριστικά Resorts

Το παραθεριστικό θέρετρο όπως ορίζεται το Resort ξενοδοχείο αποτελεί μια πολυμορφική παρεχόμενη υπηρεσία ενσωματωμένη σε μεγάλο χωροταξικό πλαίσιο φιλοξενίας. Η πληθώρα υπηρεσιών, εγκαταστάσεων καθώς και ο χρόνος λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας την χαρακτηρίζουν ένα Resort ξενοδοχείο.

Λέξη κλειδί είναι η άνεση, ως άνεση ορίζεται κάθε επιπλέον παρεχόμενη υπηρεσία εντός της μονάδας (Vallen & Vallen, 2005). Ποικιλία ανέσεων όπως πισίνες, σπα, σνακ μπαρ, κεντρικά εστιατόρια και θεματικά εστιατόρια, νεροτσουλήθρες, γήπεδα αθλητικών δραστηριοτήτων, χώροι συνεδριάσεων και ψυχαγωγίας, καθορίζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες ενός Resort (Mill, 2001). Η πολυτέλεια και ο όγκος των ανέσεων αποτελεί την βασική εξίσωση ισορροπίας με την οποία βρίσκεται σε συνεχή προσπάθεια να διατηρεί η μονάδα.

Η ελάχιστες παροχές περιλαμβάνονται σε 3 βασικά στάδια:

1. Βασική Παροχή ή Κρίσιμο Χαρακτηριστικό της μονάδας το οποίο την ξεχωρίζει η οποία είναι συσχετισμένη με την τοποθεσία.
2. Ανάδειξη 5 δευτερευόντων ανέσεων, δραστηριότητες, υπηρεσίες αναψυχής.
3. Εναρμόνιση με το περιβάλλοντα χώρο σε συνδυασμό με την ψυχαγωγική ανάπαυλα.

Βασικό αναδυόμενο στοιχείο είναι εμπειρία αναψυχής για τον επισκέπτη, συχνά όμως αναδεικνύονται και υπηρεσίες για επιχειρηματικές δραστηριότητες και συνεδριάσεις πάντα στο πλαίσιο μιας προσαρμογής αυτών σε μια μορφής απόδρασης από την ρουτίνα, Vacation-oriented settings.

Η σταδιακή εξέλιξη αυτών των μονάδων έδειξε την ανάγκη για όλο και περισσότερες προσφερόμενες ανέσεις για την κατάκτηση μιας ανταγωνιστικής θέσης στην τουριστική αγορά. Με το μοντέλο αυτό δηλαδή πληθώρα ανέσεων κατά την διάρκεια παραμονής στο θέρετρο, κάποιες υπηρεσίες με την πάροδο των χρόνων έγιναν απαραίτητες για τον πελάτη. Ως απαραίτητο ορίστηκε η πισίνα, στην συνέχεια ακολούθησε το τένις το 70', εγκαταστάσεις γυμναστικής το 80', γήπεδα γκολφ το 90' και τέλος στις πρόσφατες δεκαετίες το σπα.



Επικρατούσες εγκαταστάσεις στα Resort			
% επι του συνόλου των Resorts Ξενοδοχείων			
62%	Recreation Pool(s)	34%	Art/Craft Center
53%	Beach	33%	Walking/Hiking Trails
50%	Exercise Equipment (cardio area)	33%	Arcade Game Room
43%	Free Weight Room/Area	33%	Spa Treatment Rooms
39%	Outdoor Playground	33%	Golf Pro Shop
39%	Golf Course(s)	31%	Sauna
38%	Tennis Courts	29%	Aquatic Fitness Pool
36%	Children's Activity Center	29%	Relaxation Lounge
36%	Spa Locker/Shower Facilities	29%	Basketball Court
35%	Children's Pool(s)	27%	Spa Retail Boutique
35%	Putting Green	25%	Steam Room
35%	Driving Range	24%	Golf Locker Rooms
34%	Hot Tub(s)		

Wisnom, Mary (2013) "Resort Recreation Amenity Report," *Journal of Tourism Insights*: Vol. 4: Iss. 1, Article 1

Οι δευτερεύοντες ανέσεις πέραν του καιρίου χαρακτηριστικού είναι εκείνες που θα καθορίσουν την επιτυχία ενός Resort ξενοδοχείου. Η επιβίωση καθώς και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης μέσα στον κλάδο είναι όροι άμεση συνυφασμένοι με τις επιπλέον ανέσεις σε αυτή την κατηγορία ξενοδοχείων αφού έρευνες όπως αυτή του Bohrod το 2010 απέδειξαν πως το 40% των ανώτατων στελεχών επιζητούν συνεχόμενη βελτίωση των εγκαταστάσεων του εστιάζοντας κυρίως στους χώρους σωματικής ευεξίας και φυσικοθεραπείας.

Πιο συγκεκριμένα βάσει των ανέσεων διαμορφώνεται πλήρως η τελική μορφή της μονάδας όπου και η τοποθεσία αυτής δίνει την τελική ταυτότητα του ξενοδοχείου. Τα είδη Resort ξενοδοχείων μπορούν να συγκεντρωθούν στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 7 Είδη Resorts

Είδη Resorts Ξενοδοχείων		
		8 Family-Friendly Resorts
1	Adventure Resorts	9 Golf Resorts
2	All-Inclusive Resorts	10 Luxury Resorts
3	Beach/Ocean/Lakeside Resorts	11 Mountain/Ski Resorts
4	Boutique Resorts	12 Spa/Health/Wellness Resort/ Destination Spa
5	Casino Resort	13 Tennis Resort
6	Cultural/Historic Resorts	14 Theme Park Resort
7	Ecotourism Resorts	15 Waterpark/Aquatic Resort

Wisnom, Mary (2013) "Resort Recreation Amenity Report," *Journal of Tourism Insights*: Vol. 4: Iss. 1, Article 1

Το υδάτινο στοιχείο κατά σειρά χαρακτηριστικών στις εγκαταστάσεις εμφανίζεται συχνότερα και με την πάροδο των χρόνων καθώς το AHLA αναφέρει σε έρευνες του το 2012 στην επικράτεια των ΗΠΑ πως το 84% των Resort ξενοδοχείων έχουν υδάτινες εγκαταστάσεις όπως πισίνες εσωτερικού/εξωτερικού και jacuzzi ενώ σε πολλές περιπτώσεις τα υδάτινα πάρκα συμμετέχουν σε σημαντικό ποσοστό του συνόλου των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Πίνακας 8 Επικρατέστερα Resorts

% επι του συνόλου των Resorts Ξενοδοχείων	
84%	Aquatics
63%	Fitness/Wellness
61%	Children/Teen
43%	Spa/Salon
42%	Tennis
40%	Golf (on or off property)

Wisnom, Mary (2013) "Resort Recreation Amenity Report," *Journal of Tourism Insights*: Vol. 4: Iss. 1, Article 1.

Η διασκέδαση και ο παραθερισμός ορίζουν την ύπαρξη τέτοιου είδους μονάδων. Οι πελάτες επισκέπτονται με γνώμονα την ανακούφιση από την καθημερινότητα, εστιάζουν στην διαμονή τους για την αποκόμιση στοιχείων όπως ξεγνοιασιά, ανεμελιά και άνεση. Στα πλαίσια της παραπάνω παραδοχής μια μονάδα οφείλει τηρουμένων των αναλογιών μεγέθους και ποιότητας να συγκαταλέγει στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εγκαταστάσεων της εστιατόρια, μπαρ, δραστηριότητες για τα παιδιά, υπηρεσία δωματίου, υπηρεσίες ασφάλειας, σπα, 24ωρη υποδοχή, χώρους συνεδριάσεων και συνήθως άμεση πρόσβαση σε παραλία. Συνήθως 2-3 εστιατόρια χωρισμένα σε Main Restaurant και 2 τουλάχιστον Theme Restaurant, 2-3 μπαρ χωρισμένα σε Main Bar και 2 Theme Bar, πληθώρα δραστηριοτήτων κυρίως για παιδιά όπως playrooms, playgrounds, kids-club, football-basketball-tennis-golf-padel courts, waterpark κτλπ. Τουλάχιστον 1 Theme Spa καθώς με τα νεότερα δεδομένα αναδύεται ολοένα και περισσότερο το αντικείμενο της ευεξίας κατά την παραμονή σε Resorts μονάδες.

Τα παραπάνω μέρη του ξενοδοχείου αναλόγως το θέμα το οποίο έχει υιοθετήσει κάθε μονάδα resort εάν για παράδειγμα είναι wellness and spa έχει την ανάλογη χρησιμότητα το προσωπικό έναντι των εγκαταστάσεων και άλλων στοιχείων. Ενδεικτικά στοιχεία για την χρησιμότητα που έχει το προσωπικό έναντι άλλων στοιχείων σύνθεσης της μονάδας βρίσκονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 9 Χρησιμότητα προσωπικού στα Resorts

Percent of Resorts Utilizing Only.	Service Area
81%	Children/Teen
76%	Aquatics
73%	Golf
53%	Spa/Salon
49%	Fitness/Wellness
43%	Tennis

Wisnom, Mary (2013) "Resort Recreation Amenity Report," *Journal of Tourism Insights*: Vol. 4: Iss. 1, Article 1.

Η πρόκληση για τα resort ξενοδοχεία παραμένει η ισορροπία μεταξύ των αναγκών της αγοράς και των υπηρεσιών – προϊόντων που προσφέρουν. Ο ρόλος του management είναι να εντοπίζει τις ανάγκες και να διατελεί έργο με γνώμονα την ικανοποίηση αυτών. Στο προσεχές μέλλον παρουσιάζεται η ευκαιρία για ανάπτυξη της wellness & Spa που θα φέρει την αντίστοιχη ζήτηση από την αγορά μια έντονη ζήτηση για Wellness and Spa Resorts γεγονός που όσο λαμβάνει χώρα οι managers οφείλουν να μην το αγνοήσουν και να προσδώσουν αξία στην επιχείρησή τους μέσω τακτικών που ικανοποιούν την ζήτηση.

Επιδιωκόμενα χαρακτηριστικά του management για την βιώσιμη πορεία Resort ξενοδοχείων είναι:

- Ισχυρά οικονομικά πακέτα
- Πληθώρα παροχών
- Υψηλή πληρότητα
- Δημιουργία αξίας στο ακίνητο

Σημαντικό ρόλο κατέχει στην φιλοξενία ο όρος ποιότητα, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα μέσα στην συνεχόμενη προσπάθεια παροχής πολυτέλειας – όγκου ανέσεων. Αρκετές θεωρίες και παραδείγματα εταιρειών αποδεικνύουν την σημαντικότητα ύπαρξης ποιότητας, η ποιότητα υπηρεσιών έχει αποφέρει την ικανοποίηση του πελάτη καθώς και την πιστότητα στο brand. Μια θεωρία είναι η Θεωρία Ποιοτικών Υπηρεσιών.

## 5.2 Κατάταξη Ξενοδοχείων Βάσει Των Αστεριών

Με την κατάταξη των ξενοδοχειακών μονάδων από 1 έως 5 αστέρια μπορούν τα ξενοδοχεία να αναγνωρίζονται διεθνώς από κοινού αποδεκτή κατάταξη (Martin-Fuentes,2016). Υφίσταται από διάφορες χώρες η διαφοροποίηση των ξενοδοχείων σε κατάταξη από άλλα σύμβολα όπως διαμάντια και στέμματα. (WTO and UH&RA,2004).

Η κατάταξη των αστεριών δίνει την δυνατότητα στους πελάτες για αναγνώριση της ποιότητας του ξενοδοχείου που επρόκειτο να διαμείνουν. Η κλίμακα των αστεριών που κατέχει κάθε μονάδα εξαρτάται από 2 παράγοντες, ο πρώτος αφορά το δομικό μέρος σαν κατασκευή της μονάδας και των εγκαταστάσεων που την απαρτίζει, ενώ το δεύτερο μέρος έγκειται στην ποιότητα των υπηρεσιών όπου παρέχεται. Σχετικά με τα παραπάνω ο ποιοτικός καθορισμός ως προς τι κατέχει η μονάδα σχετίζεται στα επίπεδα ασφάλειας, υγιεινής και άνεσης από και τα οποία θα προκύψει η κατάταξη στα αντίστοιχα αστέρια. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε

(Hensens,2011) αποδείχθηκε ότι τα ξενοδοχεία επιδιώκουν την κατάταξη τους σε αστέρια αυτοβούλως και όχι υποχρεωτικά, διότι οι πελάτες εστιάζουν στην κατάταξη πριν κλείσουν την διαμονή τους. Πρέπει να σημειωθεί ότι η ταξινόμηση των ξενοδοχείων γίνεται και με βάση των σχολίων στις ταξιδιωτικές πλατφόρμες, όπου και οι επισκέπτες ενημερώνονται για από προηγούμενους επισκέπτες για την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν σε κάθε περίπτωση. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι πλατφόρμες διαθέτουν δικές του κλίμακες αξιολογήσεως όπως για παράδειγμα το TripAdvisor, από 1 έως 5 κύκλους με μεγαλύτερη βαθμολογία το 5, σαφώς αμφισβητείται η αντικειμενικότητα στα γραπτά σχόλια πάραυτα οι κλίμακες των ιστοσελίδων συνδράμουν επικουρικά στην αντικειμενική αξιολόγηση των ξενοδοχείων (Blomberg-Nygaard and Anderson 2016). Άλλες αξιοσημείωτες πλατφόρμες είναι το HolidayCheck κυρίως για την γερμανική αγορά, το Google και η Booking.

Αξιοσημείωτο σημείο στα συστήματα αξιολογήσεως με αστέρια είναι η επικαιροποίηση των συστημάτων που χρησιμοποιούνται. Πολλά συστήματα παραμένουν μη ενημερωμένα ανά χώρα και το φαινόμενο της άναρχης αστεροποίησης είναι συχνό (Martin-Fuentes, 2016). Είναι κρίσιμο τα συστήματα να ενημερώνονται συνεχώς και οι μονάδες να γνωρίζουν υπό ποιο καθεστώς δέχονται την κατάταξη στην κλίμακα των αστεριών ( Kimet al., 2019;UNWTO,2015 – Vagena και Παπακωνσταντινίδης, 2020).

### 5.3 Τύποι Δωματίων

Τα Resort ξενοδοχεία παρέχουν για τους τουρίστες υψηλές σε ποιότητα εγκαταστάσεις, ενώ όταν αυτό συνδυάζεται με μια μάρκα 5 αστερών το ξενοδοχείο τυγχάνει να απολαμβάνει μια διεθνή αναγνώριση. Μια διεθνή μάρκα ή Brand όπως θα αναφέρεται στην παρούσα διατριβή πηγάζει από έναν διεθνή Hotel operator. Πολλά είναι τα παραδείγματα που διεθνείς brands έχουν καταλήξει ως μια ιδανική πρόταση διακοπών με μεγάλη αξιοπιστία για την διάθεση χρημάτων και υψηλή ικανοποίηση των πελατών κατά το πέρας της διαμονής. Παρατίθενται μερικά Brands Resort ξενοδοχείων, Mandarin Oriental, Aman, Six Senses, Four Seasons, One & Only και άλλα. Τα παραπάνω Brands συντηρούν κάποιους τύπους δωματίων εκτός των προαναφερόμενων χώρων τα οποία είναι απαραίτητα για το τυπικό μέρος της πιστοποίησης ενός 5 αστερών Resort ξενοδοχείου, ενώ είναι γεγονός πως πέραν του τυπικού μέρους υπάρχει και η επιπρόσθετη παροχή κάποιων τύπων δωματίων καθώς ο ανταγωνισμός είναι σε κορυφαία επίπεδα.

### **Τύποι δωματίων:**

Standard, Superior, Junior Suite Type 1, Junior Suite Type 2, Suite, Presidential Suite, Royal Suite, Villas και τέλος δωμάτια για άτομα με ειδικές ανάγκες και δωμάτια για νεόνυμφους.

Χαρακτηριστικά ανά τύπο δωματίου Resort Ξενοδοχείου:

#### *Standard rooms:*

Δωμάτια 20-25 m<sup>2</sup> χωρίς το μπάνιο, το προθάλαμο και την βεράντα

- Διαθέτουν προθάλαμο κατά την είσοδο στο δωμάτιο, υπνοδωμάτιο με ντουλάπα, μπάνιο και βεράντα
- Ύψος 2,7 - 3,0 m
- Βεράντα 6-8 m<sup>4</sup>
- Μπάνιο 6 m<sup>2</sup>

#### *Superior rooms:*

- Είναι παρόμοια με τα standard room με την διαφορά πως είναι μεγαλύτερα και συνήθως σε καλύτερη τοποθεσία
- Δωμάτια 25-28 m<sup>2</sup> χωρίς το μπάνιο, το προθάλαμο και την βεράντα
- Ύψος 2,7 - 3,0 m
- Βεράντα 8-10 m<sup>4</sup>
- Μπάνιο 8 m<sup>2</sup>

#### *Junior Suite Type 1:*

- Διαθέτουν ό,τι και τα προηγούμενα και επιπλέον σαλόνι το οποίο έχει καναπέ, τουλάχιστον 2 πολυθρόνες και μια TV, προτιμάται η δυνατότητα του καναπέ να μετατρέπεται σε κρεβάτι
- Δωμάτια 28-30 m<sup>2</sup> χωρίς το μπάνιο, το προθάλαμο και την βεράντα
- Ύψος 2,7 - 3,0 m
- Βεράντα 8-10 m<sup>4</sup>
- Μπάνιο 8 m<sup>2</sup>

#### *Junior Suite Type 2:*

- Χωρίζονται σε 2 διαφορετικούς χώρους οι οποίοι ενώνονται με μια εσωτερική κοινή πόρτα και διαθέτουν μια κοινή εξωτερική πόρτα
- Διαθέτουν ό,τι και τα προηγούμενα δωμάτια με την διαφορά πως είναι χρήσιμο να βρίσκονται σε όροφο όπου φιλοξενείται η Royal Suite
- Δωμάτια 35-40 m<sup>2</sup> χωρίς το μπάνιο, το προθάλαμο και την βεράντα
- Ύψος 2,7 - 3,0 m
- Βεράντα 8-10 m<sup>4</sup>
- Μπάνιο 8 m<sup>2</sup>

#### *Suites:*

- Τα δωμάτια χωρίζονται σε 3 επιμέρους σημεία:

1ο σημείο: Το υπνοδωμάτιο το οποία πρέπει να διαχωρίζεται από το σαλόνι

2ο σημείο: Το σαλόνι 1

3ο σημείο: Το σαλόνι 2

- Διαθέτουν 2 μπάνια και όλα τα υπόλοιπα σημεία των προηγούμενων δωματίων
- Υπάρχει ελαστικότητα όσον αφορά τα σαλόνια εάν θα είναι 2 στο σύνολο ή 1 μεγαλύτερο από ότι ήταν τα προηγούμενα σαλόνια των υπολοίπων δωματίων
- Είναι χρήσιμο να βρίσκονται σε όροφο όπου φιλοξενείται η Royal Suite
- Δωμάτια 68-72 m<sup>2</sup> χωρίς το μπάνιο, το προθάλαμο και την βεράντα
- Ύψος 3,0 - 3,2 m
- Βεράντα 10-15 m<sup>4</sup>
- Μπάνιο 10-12 m<sup>2</sup>

#### *Royal Suites:*

- Ξεχωρίζουν έναντι των υπολοίπων ως προς τους πολλούς και διαφορετικούς χώρους
- Διαθέτουν τον προθάλαμο, το υπνοδωμάτιο, 2 μπάνια, 2 σαλόνια εκ των οποίων το ένα αφορά χώρο συνάντησης και το άλλο χώρο δείπνου, κουζίνα με πλυντήριο πιάτων και υπηρεσία δωματίου
- Είναι χρήσιμο να βρίσκονται σε όροφο όπου φιλοξενείται η Royal Suite.
- Δωμάτια 88-96 m<sup>2</sup> χωρίς το μπάνιο, το προθάλαμο και την βεράντα
- Ύψος 3,0 - 3,2 m
- Βεράντα 10-15 m<sup>4</sup>

- Σαλόνι 35-40 m<sup>2</sup>
- Μπάνιο 10-12 m<sup>2</sup>
- Κουζίνα 20-25 m<sup>2</sup>
- Τζακούζι

*Presidential Suite:*

- Τα κορυφαία δωμάτια της μονάδας, διαρρυθμισμένα από υψηλής ποιότητας υλικά, τοποθέτηση μοναδικών αντικειμένων και επίπλων ευρύτητα χώρων
- Τα δωμάτια βρίσκονται σε όροφο ο οποίος είναι ειδικά εξατομικευμένος προς όφελος της εύρυθμης λειτουργίας αυτών των δωματίων
- Τραπεζαρία και χώρος συναντήσεων διαρρυθμισμένοι χώροι για την πραγματοποίηση συναντήσεων και δείπνων
- Χώροι για το service της Royal Suite πρέπει να βρίσκονται στον όροφο όπως service rooms για τους προσωπικούς βοηθούς, μικρά desk services, lounge areas και την καλύτερη δυνατή θέα
- Δωμάτια 110-130 m<sup>2</sup> χωρίς το μπάνιο, το προθάλαμο και την βεράντα
- Ύψος 3,0 - 3,2 m
- Βεράντα 30-35 m<sup>4</sup>
- Μπάνιο 15-18 m<sup>2</sup>
- Κουζίνα 25-30 m<sup>2</sup>
- Σαλόνι 50-60 m<sup>2</sup>
- Τζακούζι
- Σάουνα

*Villas:*

- Οικήματα 150-200 m<sup>2</sup> σε έδαφος 300-350 m<sup>2</sup> το οποίο διαχωρίζεται από το υπόλοιπο ξενοδοχείο και εξασφαλίζει ιδιωτικότητα, με περιθώρια εξωτερικών χώρων προς εκμετάλλευση ανέγερσης βοηθητικών σημείων για το οίκημα
- Δωμάτια μοναδικά διαμορφωμένα με χρήση πολυτελών και ιδιαίτερων υλικών ως πρώτη ύλη
- Εσωτερικοί χώροι: 3 Υπνοδωμάτια / 30-35 m<sup>2</sup>, 2 Σαλόνια / 50-55 m<sup>2</sup>, 4 Μπάνια / 14-18 m<sup>2</sup>, 1 Σάουνα 10 m<sup>2</sup>, 1 Χώρος αποσκευών 5-8 m<sup>2</sup>, 1 Τζακούζι 8 m<sup>4</sup>, 1 Κουζίνα 25-28 m<sup>2</sup>, 1 Ντουλάπα 10-15 m<sup>2</sup>



- Εξωτερικοί χώροι: 1 Πισίνα 35 m<sup>4</sup>, 1 Τζακούζι 10 m<sup>4</sup>, 1 Βεράντα Ισογείου 45-55 m<sup>2</sup>,  
1 Κήπος 30-50 m<sup>2</sup>

### *Δωμάτια AMEA*

Ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου 1-3 δωμάτια τέτοιου τύπου είναι απαραίτητα σε μία μονάδα. Διπλά δωμάτια με πλατύ διάδρομο σε κάθε σημείο του, άνοιγμα πόρτας άνω του ενός μέτρου και ξεκάθαρη σύνδεση χώρων χωρίς αρχιτεκτονικές ιδιαιτερότητες που δυσχεραίνουν την άνετη κίνηση μέσα στα δωμάτια. Πιο συγκεκριμένα, χωρίς σκαλοπάτια, μόνο ράμπες, ειδικά διαμορφωμένα μπάνια, έξοδοι κινδύνων κοντά σε ανελκυστήρες ή σε ισόγεια επίπεδα και όλα τα απαραίτητα μέτρα πρόληψης για την διαμόρφωση χώρων AMEA.

Επιπλέον, εάν η μονάδα δέχεται και μεγάλο αριθμό επαγγελματικών συναντήσεων πέραν των χώρων συνεδριάσεων κρίνεται σκόπιμη η διάθεση αρκετών δωματίων που μετατρέπονται σε χώρους συναντήσεων μικρότερης κλίμακας, με κοινή πρόσβαση στους κεντρικούς χώρους φιλοξενίας των συνεδριάσεων. Στην διαμόρφωση αυτή καίρια είναι η χρήση των roll away κρεβατιών.

Επίσης, οι θρησκευτικές ιδιαιτερότητες κατά τόπους και ανάλογα την κουλτούρα με την οποία συναναστρέφεται η μονάδα οδηγεί στην ανάγκη για την διαμόρφωση αντίστοιχων επεμβάσεων στα δωμάτια και στους ευρύτερους χώρους του ξενοδοχείου, για παράδειγμα αρκετά ξενοδοχεία στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα περιλαμβάνουν στα δωμάτια τους το κοράνι καθώς ο μουσουλμανικός κόσμος το θεωρεί απαραίτητο.

Ακόμα, δωμάτια μη καπνιστών αποτελούν μεγάλο μέρος του συνόλου των δωματίων καθώς συνήθως σε μεγάλα διεθνή Brands το 50% των δωματίων τους είναι για μη καπνίζοντες. Η διαμόρφωση τέτοιων δωματίων έχει ως αφετηρία την σήμανση απαγόρευσης πρώτα σε όλο τον όροφο και των κοινών χώρων που βρίσκονται τα συγκεκριμένα δωμάτια, δηλαδή οι ανελκυστήρες, οι διάδρομοι τα σαλόνια και τα μπάνια καθώς και όλοι οι χώροι της περιοχής αυτής. Με αυτόν και μόνο τον τρόπο επιτυγχάνεται η διαμόρφωση Non Smoke Rooms.

## 6. YIELDING MANAGEMENT

Η διαχείριση των εσόδων του ξενοδοχείου αποτελεί σημαντικό σημείο της διασφάλισης απόδοσης, η στρατηγική που ορίζεται με την αντίστοιχη δομή οργάνωσης του συστήματος διαχείρισης τιμών για κάθε δεδομένη στιγμή είναι χαρακτηριστικό διοίκησης των brand operators (Heo and Lee 2009). Η απόδοση εξαρτάται σημαντικά από το σύστημα διαχείρισης τιμών καθώς και με παράγοντες που αντιμετωπίζουν τέτοιου είδους συστήματα όπως το overbooking, τη συμπλήρωση κενών δωματίων και συμπλήρωση κρατήσεων. Πολλαπλές επιχειρήσεις στον τουριστικό κλάδο εφαρμόζουν τεχνικές με εργαλεία που ακουμπούν το πλαίσιο του yielding management, εκτός από ξενοδοχεία, αεροπορικές, ταξιδιωτικοί πράκτορες, ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα δημιουργούν ισχυρά συστήματα revenue management.

Στα ξενοδοχεία η διαρκής ενημέρωση των τιμών καθώς και η διαχείριση των κρατήσεων είναι σημαντικό ζήτημα, από αυτά καθημερινά επηρεάζονται χρηματοοικονομικές αναφορές όπως το cashflow. Με χρήση συστημάτων διαχείρισης εσόδων η καθημερινή ενημέρωση των χρηματικών ροών με επικαιροποιημένα στοιχεία είναι εφικτή και η λήψη αποφάσεων σε λειτουργικό επίπεδο γίνεται πιο αποδοτική. Ένα ακόμα σημαντικό μέρος των συστημάτων διαχείρισης των εσόδων αποτελεί η δυνατότητα εύρεσης πεπατημένων για την επιλογή της κατάλληλης στιγμής, του κατάλληλου επισκέπτη μέσω του κατάλληλου καναλιού με γνώμονα την μεγιστοποίηση των τιμών, την μείωση του κόστους και μιας συνεχιζόμενης αποδοτικής πορείας του ξενοδοχείου.

### 6.1 Η Χρήση στα Ξενοδοχεία

Παλαιότερα μόνο μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων αλλά και υψηλών επενδυτικών σχεδίων μονάδες φιλοξενίας κατείχαν λογισμικά διαχείρισης εσόδων, καθώς η τεχνολογία προχωρά αυτό άμβλυσε την σχέση των συστημάτων με τον ευρύτερο ξενοδοχειακό κλάδο χωρίς όμως να αποτελεί μια εύκολη υπόθεση. Χαρακτηριστικό είναι πως περίπου το 20% όλων των ξενοδοχειακών μονάδων παγκοσμίως χρησιμοποιούν σήμερα συστήματα διαχείρισης εσόδων όπου το παραπάνω ποσοστό αντιπροσωπεύει το 50% του συνόλου των εσόδων. Είναι λοιπόν φανερό πως ακόμα και σήμερα οι μεγαλύτερες αλυσίδες και μονάδες αξιοποιούν την τεχνολογία για την διαχείριση των εσόδων τους.

Κάθε brand operator μπορεί και λειτουργεί αποδοτικά τα ξενοδοχεία του καθώς κατέχει στη φαρέτρα του πέραν των άλλων και συστήματα διαχείρισης εσόδων, γεγονός που τονώνει το ενδιαφέρον για παραχωρήσεις ακινήτων σε brand operators. Επιλέγουν τα brands τεχνολογικά

εργαλεία στο μεγάλο οικοσύστημά διαχείρισης που χρησιμοποιούν διότι μπορούν να αυτοματοποιήσουν την διαχείριση των εσόδων τους και την ανάλυση των δεδομένων τους σε πραγματικό χρόνο. Στην πραγματικότητα με την χρήση RMS τα ξενοδοχεία εναρμονίζονται με τις τάσεις της αγοράς άμεσα. Ταυτόχρονα απλοποιούνται διαδικασίες και εξοικονομείται χρόνος έχοντας σαν αποτέλεσμα την διαχείριση άλλων καταστάσεων πιο αποτελεσματικά, πιο ειδικά σε ένα χρόνο πρόβλημα αυτός της έλλειψης προσωπικού τα συστήματα έρχονται να συνδράμουν καθοριστικά ενώ ενισχύουν το ήδη υπάρχων με τεχνογνωσία. Βέβαια συμβάλλει κατά αυτό τον τρόπο στην εξοικονόμηση χρημάτων καθώς μπορεί να αποτελεί ένα κονδύλι επένδυσης η δημιουργία ενός RMS αλλά πόροι όπως το προσωπικό και οι εργατοώρες περιορίζονται. Από την άλλη πλευρά η πλειονότητα των συστημάτων έχει σχεδιαστεί για μεγάλα ξενοδοχεία και αλυσίδες, εμπιέροντας πολύπλοκες διεργασίες και πληθώρα επιλογών, πολλές φορές με λειτουργίες που παραμένουν αναξιοποίητες λόγω μη συμβατότητας ή έλλειψης τεχνογνωσίας. Στα μικρότερα ξενοδοχεία η περίσσια ισχύς των συστημάτων είναι όλο και πιο συχνή, για αυτό συνιστάτε η δημιουργία ενός εξατομικευμένου με χρήση αλγορίθμων συστήματος μικρότερου μεγέθους που εξασφαλίζει την λειτουργικότητα για τις ανάγκες του ξενοδοχείου.

## 6.2 Αναμενόμενη Απόδοση και Κόστος

Τα σύγχρονα συστήματα εφαρμόζουν ισχυρούς αλγόριθμους σε συνδυασμό με την τεχνητή νοημοσύνη, οι οποίοι συντηρούν εξατομικευμένο ιστορικό για κάθε πελάτη. Τα αποτελέσματα είναι φανερά σε πολλούς τομείς, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα η χρήση RMS επέφερε 12% αύξηση στο έσοδο δωματίου ανά ημέρα RevPAR, αύξησε την πληρότητα κατά 1/5 και τέλος παρατηρήθηκε αύξηση στην μέση τιμή πώλησης δωματίου ADR 8%. Συνυπολογίζοντας το κόστος επένδυσης και την μηνιαία προμήθεια για την χρήση ενός συστήματος η απόδοση της επιχείρησής συνολικά αυξάνεται. Οι μεγαλύτερες εταιρείες με επώνυμα brands διαθέτουν δαπανηρές διεργασίες λειτουργίας και για αυτό τον λόγο τους είναι απαραίτητο το σύστημα, οδηγώντας την αγορά συστημάτων RMS σε πιο προσιτές τιμές για τους μεγαλύτερους οργανισμούς στον ξενοδοχειακό κλάδο έναντι των μικρότερων και αυτόνομων. Η απόδοση που προσφέρει είναι υψηλότερη αλλά το κόστος της μηνιαίας ή των τελών έναρξης μπορεί να αποτελέσει σημαντική ταμειακή εκροή για μια μικρή ή μεσαίου μεγέθους μονάδα. Σε αυτές τις περιπτώσεις εξαιτίας της αδράνειας των δυνατοτήτων που προσφέρονται από τα συστήματα λόγω μικρού όγκου διεργασιών και πιο απλοϊκών λειτουργιών, η υιοθέτησή συστημάτων καταλήγει σε μια εκροή χρημάτων με όχι την αναμενόμενη απόδοση.

## 7. MANAGEMENT AND PROPERTY

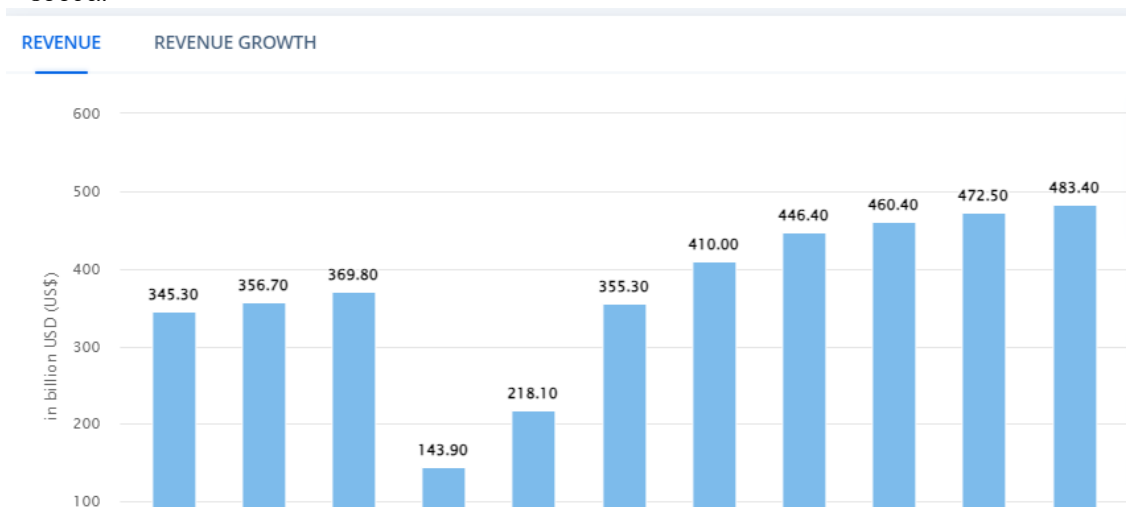
### 7.1 Διοίκηση στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία

Ως μανάτζμεντ ορίζεται το σύνολο των τεσσάρων λειτουργιών:

- Προγραμματισμός
- Οργάνωση
- Διεύθυνση – Ηγεσία
- Έλεγχος

Ο συντονισμός των παραπάνω λειτουργιών με τρόπο τέτοιο που επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης καθιστά το μανάτζμεντ επιτυχημένο (Drucker 1974). Οι στόχοι πρέπει να είναι ορισμένη εξαρχής και ξεκάθαρη, βάσει των στόχων διαμορφώνεται από την εκάστοτε ομάδα διοικήσεως η λειτουργία του μανάτζμεντ και η κατανομή των απαιτούμενων πόρων. Έχοντας ως δεδομένο πως οι πόροι σε κάθε περίπτωση είναι περιορισμένη η διοίκηση καλείται στην ανάπτυξη ενός μοντέλου διαχείρισης όπου θα ισορροπεί μεταξύ των διαθέσιμων οικονομικών πόρων και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η παγκόσμια ξενοδοχειακή βιομηχανία παράγει 410 δις (2023) δολάρια τον χρόνο και αναμένεται σύμφωνα με το Statista.com το 2027 να αυξηθεί σε 483.4 δις δολάρια. Το μανάτζμεντ στα παραπάνω ετήσια οικονομικά στοιχεία είναι στο συστατικό εκείνο όπου σε συνδυασμό με την ακίνητη περιουσία δημιουργεί τις ταμειακές ροές δηλαδή τα παρακάτω έσοδα.



Ραβδόγραμμα 1 Πορεία εσόδων ξενοδοχειακού κλάδου, πηγή Statista.com

Πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι τα ξενοδοχεία δεν καθίστανται απλώς ακίνητα που παρέχουν φιλοξενία αλλά και μονάδες που έχουν αξία. Στην διαδικασία αποτίμησης των μονάδων είναι πολλές φορές δύσκολο να γίνει διαχωρισμός της αξίας της ακίνητης περιουσίας με την αξία των ταμειακών ροών αυτής. Η αξία των ακινήτων που παράγουν εισόδημα καθορίζεται από την ικανότητά τους να παράγουν ροή εσόδων. Ωστόσο, το εισόδημα των ξενοδοχείων εξαρτάται από παράγοντες συχνά ανεξάρτητους από την ακίνητη περιουσία τους, δηλαδή εξωτερικούς παράγοντες αστάθμητους τους οποίους η διοίκηση καλείται να μετρήσει. Ταυτόχρονα καλείται να μετρήσει την απόδοση των εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία των ταμειακών ροών, ο συνδυασμός των περιορισμένων πόρων που κατέχει η διοίκηση καθώς και η λελογισμένη χρήση αυτών οδηγούν στην απόδοση του management. Η απόδοση ή αλλιώς performance είναι ο συνδυασμός της αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης των πόρων, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα δημιουργούν το μέτρο της απόδοσης. Όσο μεγαλύτερη απόδοση έχει ένα management τόσο μεγαλύτερη αξία ταμειακών ροών, έτσι επέρχεται μεγαλύτερη αξία και στο ακίνητο.

## 7.2 Πόροι

Ως πόροι για μια επιχείρηση πόσο δε για μια ξενοδοχειακή μονάδα ορίζονται τα εξής:

- Άνθρωποι
- Χρήματα
- Υλικά
- Τεχνολογία
- Πληροφορίες

Οι άνθρωποι είναι ο πιο σημαντικός πόρος στην διάθεση του management στις υπηρεσίες και ειδικότερα στο κλάδο της φιλοξενίας. Καθότι η διαμονή του πελάτη στο ξενοδοχείο έχει άμεση σχέση με το επίπεδο υπηρεσιών που παρέχεται, τα άτομα που εργάζονται στην μονάδα αποτελούν το καίριο σημείο στους διαθέσιμους πόρους. Προφανώς όσο περισσότεροι είναι η διαθέσιμη πόροι τόσο καλύτερο και άνετο management υφίσταται. Μιλώντας για τους ανθρώπινους πόρους στο ξενοδοχείο ιδανικά ανά πελάτη αντιστοιχεί ένας εργαζόμενος, με γνώμονα αυτή την συνθήκη 1 προς 1 επιτυγχάνεται η «τέλεια» διαμονή. Η συνθήκη αυτή δεν ικανοποιείται ποτέ εξαιτίας της στενότητας των πόρων, για αυτό τον λόγο η διοίκηση συνεχώς τείνει προς αυτήν την κατεύθυνση χωρίς να ικανοποιεί την συνθήκη. Ουσιαστικά προσπαθεί

συνεχώς να παρέχει υπηρεσίες με τρόπο τέτοιο που ο πελάτης να αισθάνεται πως είναι σημαντικός.

### 7.3 Management Από Διεθνή Hotel Operator

Πληθώρα ξενοδοχείων λειτουργεί με το εξής επιχειρηματικό μοντέλο βάσει του οποίου ένας ιδιοκτήτης ακινήτου έρχεται σε συμφωνία με έναν διαχειριστή, ο οποίος θα αναλάβει την ξενοδοχειακή επιχείρηση και την διαχείρισή της (management). Το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσιάζει δυσκολίες λόγω της πολυπλοκότητάς του. Αρχικά, πρέπει να δοθεί βάση και αποσαφήνιση της χρήσης των πόρων της επιχείρησης από το ακίνητο αλλά και του εμπορικού σήματος(επιθυμία διατήρησης προτύπων). Επίσης, ακολουθώντας παγκόσμιες στρατηγικές μάρκετινγκ για την επιχείρηση, με σκοπό την δημιουργία μιας μεγάλης επιχείρησης και την παγκόσμια επέκτασή της με την είσοδό της σε μεγάλες αγορές καθώς και απόκτηση μεριδίου σε αυτές, ο ανταγωνισμός με άλλες μεγάλες αντίστοιχες επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι μεγάλος. Ο κίνδυνος σε αυτή τη περίπτωση είναι υψηλός αφού οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κερδίσουν τους καταναλωτές παρακολουθώντας τις τάσεις, τόσο τις παραδοσιακές όσο και τις νεότερες, με την ελπίδα ότι θα επωφεληθούν από τις τελευταίες προτιμήσεις, την προτίμηση για τοποθεσίες, εγκαταστάσεις και ανέσεις.

Τη δεκαετία του 90', παρατηρείται έντονα πλήθος δικαστικών υποθέσεων στις οποίες οι ιδιοκτήτες ακινήτων προσέφυγαν στην δικαιοσύνη για προστασία των συμφερόντων τους. Αυτό είχε σαν θετικό αποτέλεσμα την αποσαφήνιση των νομικών υποχρεώσεων των διαχειριστών των ξενοδοχειακών ακινήτων, οι οποίες εξακριβώνονται κατά τη σύναψη των συμφωνιών.

Μια σύμβαση διαχείρισης ξενοδοχείου είναι επωφελής τόσο για τον ιδιοκτήτη του ακινήτου όσο και για τον μέλλοντα διαχειριστή του. Ο πρώτος επωφελείται από την προστιθέμενη αξία που λαμβάνει το ακίνητο, το κύρος, την ικανότητα μάρκετινγκ καθώς και την καλή διαχείριση από τον φορέα εκμετάλλευσης. Ο δεύτερος κατέχει πλέον μια κερδοφόρα πηγή εσόδων από ένα ακίνητο στο οποίο δεν φέρει την ευθύνη του κεφαλαίου. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους ιδιοκτήτες ακινήτων με μεγάλη προσοχή, καθώς με εκείνους συμφωνούν να διαχειρίζονται ακίνητα ως μια μορφή αντιπροσώπευσης. Σε ένα τέτοιο νομικό πλαίσιο, μια συμφωνία διαχείρισης εφαρμόζεται εντός ενός συνόλου περιορισμών που μπορούν να αντικαταστήσουν τους όρους της δεδομένης συμφωνίας, διότι ο νόμος αναγνωρίζει συγκεκριμένα καταπιστευτικά και άλλα δικαιώματα που αφορούν κάθε οντότητα που προσλαμβάνει έναν αντιπρόσωπο για να εκπροσωπή τα συμφέροντά της.

Οι σημαντικότερες συνέπειες των μέχρι σήμερα υποθέσεων, σε παγκόσμια κλίμακα, για τις σχέσεις ιδιοκτήτη – διαχειριστή είναι οι εξής :

- Οι συμφωνίες διαχείρισης ξενοδοχείων υπάγονται στο δίκαιο της αντιπροσώπευσης
- Το δίκαιο της αντιπροσώπευσης αναθέτει εμπιστευτικά καθήκοντα στους διαχειριστές ξενοδοχείων στο πλαίσιο της συμφωνίας που υπερισχύουν των ειδικών όρων μιας τέτοιας συμφωνίας, ακόμη και όταν οι εν λόγω όροι φαίνονται να έρχονται σε αντίθεση με τα καθήκοντα αυτά
- Σύμφωνα με το δίκαιο της αντιπροσώπευσης, οι ιδιοκτήτες έχουν το δικαίωμα να καταγγείλουν τις συμφωνίες όποτε εκείνοι θελήσουν, ανεξαρτήτως των συμβατικών όρων, εκτός εάν η αντιπροσωπεία που παρέχεται στη συμφωνία έχει κάποιο συμφέρον. Ωστόσο, είναι δύσκολο να αποδειχθεί ένα τέτοιο συμφέρον, ακόμα και όταν δηλώνεται η ύπαρξή του ρητά σε συμφωνία διαχείρισης
- Η καταγγελία μιας συμφωνίας από τον ιδιοκτήτη μπορεί να ακυρωθεί μόνο εάν αποδειχθεί ότι είναι παράνομη, γεγονός που απαιτεί την απόδειξη ότι η εξουσία αντιπροσώπευσης συνδυάζεται με συμφέρον
- Ένας διευθυντής ξενοδοχείου μπορεί να υποχρεωθεί να φανερώσει τα λογιστικά βιβλία του και να αποκαλύψει τις πρακτικές λειτουργίας του ως συνέπεια των καταπιστευτικών του καθηκόντων προς τον ιδιοκτήτη
- Ένας ιδιοκτήτης μπορεί να δικαιούται αποζημίωση ως αποτέλεσμα της παραβίασης των εμπιστευτικών καθηκόντων που απορρέουν από το δίκαιο της αντιπροσωπείας

Έπειτα από προσπάθεια ετών, μπορούμε πλέον να υποστηρίξουμε ότι οι εργολάβοι και οι ιδιοκτήτες ακινήτων έχουν επιτύχει θέση ισχυρότερη από εκείνη των εταιρειών διαχείρισης, μια θέση αναγνωρισμένη από τα δικαστήρια. Στην εποχή της αδιάκοπης επέκτασης των εμπορικών σημάτων σε όλους τους κλάδους, οι αποφάσεις που πρέπει να παρθούν είναι απαραίτητο να εξασφαλίζουν στους μελλοντικούς ιδιοκτήτες ακινήτων κάποιο μέτρο εμπιστοσύνης, όπως για παράδειγμα ότι όταν εισέρχονται σε μεγάλες ξενοδοχειακές αγορές με πολλαπλές επεκτάσεις εμπορικών σημάτων και επιχειρήσεις με κοινή εμπορική επωνυμία, προστατεύονται από την ίδια την μάρκα στον ανταγωνισμό αλλά και στα τμήματα της αγοράς.

Είναι απαραίτητο να γίνει ενθάρρυνση των ιδιοκτητών ακινήτων, υπενθυμίζοντάς τους ότι οι διευθυντές ξενοδοχείων τους οφείλουν ένα σύνολο υποχρεώσεων στο οποίο μπορεί κάλλιστα να υπερισχύουν συγκεκριμένα δικαιώματα που περιλαμβάνονται στη συμβατική γλώσσα. Οι εμπιστευτικές ευθύνες που περιλαμβάνουν την πίστη και τη μη ύπαρξη ανταγωνισμού με

υφιστάμενες ιδιοκτησίες ισχύουν ανεξάρτητα από τους ειδικούς συμβατικούς όρους. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να διευκολύνει τους ιδιοκτήτες ακινήτων να συμπεριλαμβάνουν στη διαχείριση ρητούς όρους που αντικατοπτρίζουν αυτά τα καθήκοντα, αφού οι διαχειριστές δεν μπορούν πλέον να υποθέτουν ότι τα καθήκοντα που δεν αναφέρονται ρητά στις συμφωνίες δεν ισχύουν.

Συμπερασματικά, μπορούμε με σιγουριά να πούμε ότι τα παραπάνω γεγονότα και οι εξελίξεις τους έχουν μετατοπίσει σημαντικά την ισορροπία της εξουσίας μεταξύ ιδιοκτητών και διαχειριστών και έχουν ξεκαθαρίσει αρκετά το τοπίο σχετικά με τους κινδύνους, τις ευθύνες και τα όρια των εν λόγω σχέσεων. Οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να δώσουν το έναυσμα στις ξενοδοχειακές εταιρείες διαχείρισης, ιδίως τις μεγάλες με τα μεγάλα χαρτοφυλάκια εμπορικών σημάτων, να επεκταθούν και να εισέλθουν σε νέες αγορές πολύ πιο προσεκτικά από ότι θα συνέβαινε στο παρελθόν.

#### 7.4 Ιδιοκτήτες Ακινήτων – Διαχειριστές Ακινήτων

Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο ένας κάτοχος ενός ακινήτου και πιο συγκεκριμένα ενός ξενοδοχείου να συνάπτει συμβόλαιο διαχείρισης με έναν τρίτο νομικό πρόσωπο, το οποίο εξειδικεύεται στην διαχείριση ξενοδοχείου. Γενικότερα η διαμόρφωση μιας φόρμουλας με όρους μεταξύ ιδιοκτήτη ακινήτου και διαχειριστή αποτελεί σύνηθες μοντέλο management. Τα λεγόμενα HMA (hotel management agreements) (deRoos, 2010; Melissen) δημιούργησαν δυνατότητες αύξησης ροής εσόδων στον επενδυτές ξενοδοχειακών ακινήτων αφού διαθέτουν την επένδυση τους στους operators και εκείνη με την σειρά του υπό την στέγη των όρων που συνεργάζονται επιφέρουν σημαντικά λειτουργικά έσοδα και αναβαθμίσεις στην μονάδα. Με άλλα λόγια το ανεπίσημο real estate των ξενοδοχείων στον τουριστικό κλάδο. Πλέον παράγεται αξία και νέες ταμειακές ροές για τους επενδυτές ακινήτων έχοντας σαν τελικό αποτέλεσμα κίνητρο πώλησης και δημιουργία υπεραξίας του ακινήτου. (Sohn, 2013).

Ακόμα οι 2 πλευρές του εγχειρήματος προσδοκούν στην επιτυχία του ξενοδοχείου αναμένοντας με διαφορετικό τρόπο έσοδα. Οι μεν διαχειριστές από τα λειτουργικά έσοδα του ετήσιου κύκλου εργασιών με την μορφή προμήθειας (σταθερής ή ποσοστού επί των εσόδων και οι δε ιδιοκτήτες με υψηλότερα καθαρά έσοδα και δημιουργία υπεραξίας του ακινήτου τους. Πολλές φορές υπάρχει ο κίνδυνος ο οποίος συνήθως είναι και μεγαλύτερος για τον ιδιοκτήτη αφού αναλαμβάνει το ρίσκο να διαχειριστούν τρίτοι την περιουσία, οι οποίοι δεν ενεργούν πάντα προς όφελος αυτής αλλά προς όφελος του brand ή της διαχειρίστριας εταιρείας. Η σύγκρουση συμφερόντων εμφανίζεται σε αρκετές περιπτώσεις συνεργασιών (Mitchell and



Meacheam, 2011). Η εξισορρόπηση των στόχων που έχει θέση ο ιδιοκτήτης για το ακίνητο του με τον διαχειριστή έναντι ανάπτυξης του brand που ενεργεί ως διαχειριστής, η θεωρία αναδεικνύει πως ο εντολέας συχνά καταβάλλει προσπάθεια έναντι των πρακτόρων ελέγχοντας την επιρροή που ασκείται στις αποφάσεις και τις δράσεις(Eisenhardt, 1989).

## 7.5 Γενικός Διευθυντής

Επιπρόσθετα κάτω από τέτοιες συμφωνίες διαχείρισης ξενοδοχείων υπάρχει μια τριγωνική σχέση μεταξύ ιδιοκτήτη, διαχειρίστριας εταιρείας ή brand και του γενικού διευθυντή του ξενοδοχείου που συχνά παραμελείτε στις αναφορές αυτών των συμβάσεων. Ο γενικός διευθυντής ενεργεί ως πράκτορας μεταξύ των άλλων 2 μερών, προτεραιότητα του είναι η επιτυχία του ξενοδοχείου ως μονάδα φιλοξενίας. Η επιτυχία που έχει θέσει ο γενικός διευθυντής για το ξενοδοχείο διαφέρει από τους όρους που θέτουν την επιτυχία των άλλων 2 μερών αφού οι όροι μιλούν για την επιτυχία στα πλαίσια επίτευξης οικονομικών στόχων ενώ ο γενικός διευθυντής επιδιώκει την ικανοποίηση των πελατών οι οποίοι θα επιφέρουν την εν τέλει την υψηλή αναγνωρισιμότητα και τα υψηλά έσοδα.

## 7.6 Συμβάσεις Διαχείρισης Ακινήτων

Οι συμβάσεις διαχείρισης ακινήτων φιλοξενίας είναι η γραπτή συμφωνία μεταξύ των ιδιοκτητών των ακινήτων και των διαχειριστικών οργανισμών εκμετάλλευσης, οι οργανισμοί αυτοί είναι συνήθως διεθνείς Hotel operators με τα αντίστοιχα brands που κατέχουν στο χαρτοφυλάκιο τους. Οι διαχειριστές αυτοί διορίζονται από την συμφωνία να λειτουργούν το ακίνητο στο όνομα τους για λογαριασμό των ιδιοκτητών του ακινήτου(Guilding 2003). Υπό το πλαίσιο των διαχειριστικών συμβάσεων προκύπτουν αξιοσημείωτα πλαίσια δυναμικής εξουσίας μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών. Αξιοσημείωτο σημείο στην επιτυχία μια τέτοιας συμφωνίας είναι ο καθορισμός προϋπολογισμού της μονάδας, στις νομικές σχέσεις των με παραπάνω μερών είναι οι αποφάσεις για τον προϋπολογισμό του κεφαλαίου λαμβάνουν μεγάλη βαρύτητα(Condon, Blaney & Harrington, 1996 - Lynch 2002). Το διαχειριστικό μέρος στην σύμβαση τείνει να είναι εκείνο που ορίζει την αρχή της κεφαλαιουχικής δαπάνης η οποία διαπερνά τα οργανωτικά όρια και των 2 μερών, έχοντας στην αντίθετη πλευρά τους ιδιοκτήτες των ακινήτων η οποίοι τείνουν να συντηρούν χαμηλούς προϋπολογισμούς αλλά δυναμικούς(Guilding, 2003). Οι προϋπολογισμοί και οι κεφαλαιουχικές δαπάνες κατά την σύναψη των συμφωνιών είναι τα σημεία που δίνεται ιδιαίτερη έμφαση από τους tour operators

καθώς τα ακίνητα και τα πάγια στον ισολογισμό μαζί με τους προϋπολογισμούς δαπανών ορίζονται σαν μεγέθη από τους ιδιοκτήτες. Τα χρονοδιαγράμματα επίτευξης στόχων είναι επίσης σημείο συγκρούσεων μεταξύ των 2 μερών, αφού οι ιδιοκτήτες επιθυμούν μακροπρόθεσμη προοπτική ενώ οι διαχειριστές το αντίθετο. Αν και η βραχυπρόθεσμη επίτευξη αποτελεί στόχος των διαχειριστών συνεχώς προωθούνται από τους ίδιους κεφαλαιουχικές δαπάνες για τον εξής λόγο, οι κεφαλαιουχικές δαπάνες αποτελούν μέσο προώθησης και ενίσχυσης του brand που θα επιλεγεί από τον hotel operator να διαχειρίζεται το ακίνητο (Beals & Denton, 2005 - Haast 2006). Ακόμα ένα σημείο συγκρούσεως μεταξύ ιδιοκτήτη ακινήτου και διαχειριστή είναι ο λογαριασμός αποθεματικού για την συντήρηση ή αντικατάσταση εξοπλισμού και επίπλων, όπου στην διάρκεια της συνεργασίας αυτός ο λογαριασμός πρέπει να χρηματοδοτείται από τον ιδιοκτήτη και σύμφωνα με τα πρότυπα που ορίζει το brand να διαμορφώνονται τα έπιπλα, με τα εξαρτήματα και ο εξοπλισμός χωρίς όμως να επηρεάζεται η κατασκευαστική όψη του ξενοδοχείου (Bader & Lababedi, 2007- Mellen, Nylen, & Pastorino). Ο λογαριασμός αυτός ονομάζεται στα λογιστικά βιβλία FF&E και η διαχείριση έγκειται στην ευχέρεια του tour operator υπό τις εγκρίσεις του ιδιοκτήτη σε επίπεδο εκταμιεύσεων, ενώ η αύξηση του αποθεματικού του μπορεί και να προκύψει από τις ετήσιες ταμειακές ροές πέραν των ιδίων πόρων.

Σύμφωνα με την προκειμένη περίπτωση, ένας ιδιοκτήτης ξενοδοχείου προσλαμβάνει έναν γενικό διευθυντή αποκτώντας έτσι μια σχέση εντολέα-αντιπροσώπου. Ωστόσο, μια τέτοια σχέση συνεπάγεται πληθώρα εμπλεκομένων, καθώς οι ιδιοκτήτες και οι φορείς εκμετάλλευσης ενεργούν σαν εντολοδόχοι σε έναν γενικό διευθυντή. Παρόλο που ο γενικός διευθυντής είναι, ως επί το πλείστον, εργαζόμενος της εταιρείας διαχείρισης, εξαιτίας των αρμοδιοτήτων της θέσης του αλλά και της προαναφερόμενης συμφωνίας, είναι υπεύθυνος τόσο έναντι του ιδιοκτήτη όσο και του φορέα εκμετάλλευσης. Ουσιαστικά, καθίσταται ο κύριος αντιπρόσωπος ο οποίος ενεργεί για λογαριασμό και των δύο εντολέων. Επομένως, οι συμφωνίες διοίκησης ξενοδοχείων δημιουργούν πολλές ευκαιρίες και κίνητρα για τους πράκτορες ώστε να φέρουν εις πέρας το σχέδιο με τον βέλτιστο εφικτό τρόπο. Για να γίνει αυτό απαιτείται εκτεταμένη και δαπανηρή παρακολούθηση από τους εντολείς και είναι ιδιαίτερα προβληματική έννοια για τον κλάδο της φιλοξενίας.

Οι περισσότερες μελέτες των εν λόγω συμφωνιών δείχνουν ότι οι ιδιοκτήτες με τις εταιρείες διαχείρισης έχουν συγκεκριμένες και συνήθως αντικρουόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες σχετικά με τους ρόλους, τους στόχους και τις ευθύνες. Παραδείγματα ασυμφωνίας αποτελούν οι αμοιβές των διαχειριστών, η φήμη των εμπορικών σημάτων, οι αποφάσεις σε επίπεδο ξενοδοχείου, το κέρδος. Πιο συγκεκριμένα, η πλειονότητα των αμοιβών των διαχειριστών προκύπτει ως ποσοστό επί των πωλήσεων του ξενοδοχείου και μπορεί να δαπανηθούν πόροι για τη δημιουργία τους, ακόμη και αν ο ιδιοκτήτης δεν λάβει αντίστοιχη αύξηση του κέρδους.

Επίσης, οι φορείς εκμετάλλευσης στρατηγικά επικεντρώνονται στη φήμη των εμπορικών σημάτων τους και οι αποφάσεις σε επίπεδο ξενοδοχείου μπορεί να το υποστηρίζουν αυτό εις βάρος του ιδιοκτήτη. Ακόμη, επειδή δεν συμμετέχουν στο αντίστοιχο κέρδος, οι αποφάσεις των φορέων εκμετάλλευσης ενδέχεται να μην είναι ευθυγραμμισμένες με την αύξηση της αξίας της ακίνητης περιουσίας του ακινήτου, παρόλο που η αύξηση της αξίας του περιουσιακού στοιχείου είναι ύψιστης σημασίας για τους ιδιοκτήτες. Τέλος, οι φορείς εκμετάλλευσης ενδέχεται να επενδύσουν τους οικονομικούς πόρους των ξενοδοχείων με τρόπους που ενισχύουν τα πρότυπα και την φήμη του εμπορικού σήματος, παρόλο που μπορεί να μην αυξάνουν την αξία του περιουσιακού στοιχείου του ιδιοκτήτη.

Ως εκ τούτου, οι φορείς εκμετάλλευσης ενδέχεται να επενδύσουν τους οικονομικούς πόρους των ξενοδοχείων με τρόπους που ενισχύουν τα πρότυπα και τη φήμη του εμπορικού σήματος, παρόλο που μπορεί να μην αυξάνουν την αξία του περιουσιακού στοιχείου του ιδιοκτήτη. Άλλο ένα πιθανό πρόβλημα που δημιουργείται είναι η έμφαση που δίνεται από τους φορείς εκμετάλλευσης στις σχέσεις με τους πελάτες και στη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης, ενώ οι ιδιοκτήτες είναι πιο πιθανό να εστιάζουν βραχυπρόθεσμα, δίνοντας έμφαση στην απόσβεση και την απόδοση.

Οι επιπτώσεις των διαφορετικών συμφερόντων ιδιοκτητών-διαχειριστών αλλά και οι προκλήσεις που προκύπτουν από αυτή τη διάσπαση ιδιοκτησίας-διαχείρισης έχουν οδηγήσει σε μια συμβατική σχέση μέσω των συμφωνιών διαχείρισης ξενοδοχείων. Το συμπέρασμα στο οποίο φτάνουμε με βάση αυτές είναι ότι οι ιδιοκτήτες πρέπει να παρακολουθούν και να ελέγχουν στενά τους φορείς εκμετάλλευσης διότι είναι εκείνοι που έχουν το τελικό βάρος να διασφαλίζουν ότι τα ξενοδοχεία τους διαχειρίζονται σωστά.

Πρόσφατες μελέτες που έγιναν σχετικά με τις κεφαλαιουχικές δαπάνες, τους ανθρώπινους πόρους και τις διοικητικές επιπτώσεις που προκύπτουν από τη διάσπαση ιδιοκτήτη-διαχειριστή δείχνουν ότι οι αντικρουόμενοι στόχοι των δύο μερών δημιουργούν προκλήσεις για την εταιρεία διαχείρισης όσον αφορά την εφαρμογή επιχειρησιακών και στρατηγικών αποφάσεων. Αυτές οι προκλήσεις οφείλονται συνήθως στην αυξημένη επιρροή των ιδιοκτητών. Οι γενικοί διευθυντές καθίστανται ο συνδετικός κρίκος μεταξύ ιδιοκτήτη και φορέα εκμετάλλευσης και υπόκεινται σε μεγάλο βαθμό στις προκλήσεις που προκύπτουν από τη διάσπασή τους.

Μια μεγαλύτερη ευθυγράμμιση στόχων μεταξύ των εντολέων θα επέφερε καλύτερη αποτελεσματικότητα καθώς θα υπήρχαν λιγότερες συγκρούσεις μεταξύ των πρακτόρων. Η μεγαλύτερη σύμπτωση στόχων σημαίνει ότι ο αμοιβαίος αντιπρόσωπος είναι λιγότερο διχασμένος ως προς τον ποιον εντολέα να εξυπηρετήσει, δεδομένου ότι οι ενέργειές του πιθανότερο να ευθυγραμμίζονται ταυτόχρονα με τους στόχους καθενός από τους εντολείς.

Έτσι, με βάση τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η σύγκλιση στόχων ιδιοκτητών-διαχειριστών συνδέεται θετικά με την απόδοση του ξενοδοχείου.

Καίριος ρόλος είναι αυτός του Hotel Asset Manager ο οποίος μεταξύ του ιδιοκτήτη του ακινήτου και του διαχειριστή συμβάλλει στην διαμόρφωση αξίας του ακινήτου. Υπάρχουν 13 βασικές ευθύνες που φέρει ο ρόλος αυτός (Xuan Gao, 2020).

- Διαχειριστική ανάλυση και αναφορά του ακινήτου
- Επανατοποθέτηση του ακινήτου στην αγορά και ορισμός στρατηγικής
- Αξία ακινήτου με βάση την τοποθεσία
- Αξία με βάση τα συμβόλαια και τους όρους διαχείρισης
- Απεικόνιση της αξίας που προσδίδεται εξαιτίας την εμπλοκής του ακινήτου με brands και στρατηγικές ανάπτυξης του hotel operator
- Κύκλος ζωής του ακινήτου με βάση την επένδυση του
- Διαχείριση κινδύνων
- Έρευνα ακινήτων
- Στρατηγικές επενδύσεων
- Προϋπολογισμοί διαχείρισης και εξόδων
- Σχέδια αγορών ακινήτων και ανάπτυξη διαχείρισης
- Επιλογή brand για τα ακίνητα
- Διαχείριση εγκαταστάσεων

Όλα τα παραπάνω οφείλει ένας ικανός hotel asset manager να τα επικαιροποιεί και να παρουσιάζει συνεχώς με την μορφή αναφορών στον ιδιοκτήτη του ακινήτου αλλά και στην διαχείριση αυτού. Με την παρουσίαση των αναφορών αυτών επιτυγχάνεται η βραχυχρόνια οπτικοποίηση απόδοσης του business, μειώνοντας λειτουργικά κόστη, αυξάνοντας την αξία σε μακροχρόνιους όρους χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα της εξυπηρέτησης. Τα παραπάνω απαιτούν στατιστικά στοιχεία του ξενοδοχείου που αφορούν:

1. Πληρότητα
2. Τιμή δωματίου ανά κατηγορία
3. Αναφορές κρατήσεων
4. Αναφορές τμηματοποίησης αγοράς
5. Έσοδο ανά μέση τιμή δωματίου (RevPAR)
6. Καθημερινές και μηνιαίες χρηματοοικονομικές αναφορές σε αντιπαραβολή με τις πραγματικές ταμειακές ροές, τους προϋπολογισμούς, τα αγοραία δεδομένα της βιομηχανίας του τουρισμού ώστε να διαπιστωθούν οι διαφορές και να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα.

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η επανατοποθέτηση με στρατηγικά εργαλεία που οι asset manager χρησιμοποιούν για την αγορά και τα τμήματα της. Παράδειγμα είναι η διαπίστωση της εικόνας που παρουσιάζει το ξενοδοχείο σαν ακίνητο στην αγορά και πιο συγκεκριμένα στα μάτια των πελατών τους και η ταυτόχρονη διαπίστωση της εικόνας που έχει το brand που πλαισιώνει το ακίνητο. Εάν η εικόνα των 2 απέχει τότε σημαίνει την αλλαγή στρατηγικής που τοποθετείται στην αγορά το ακίνητο με αλλαγή της μάρκας που το πλαισιώνει ή σε πιο ήπια μέτρα διαμόρφωση πλάνου επανατοποθέτησης στην αγορά με άλλες τιμές και χρήση marketing.

Η διατύπωση της αξίας των συμβολαίων και όρων διαχείρισης είναι μια συνεχής διαδικασία επαναδιαπραγμάτευσης εξαιτίας του καθοριστικού ρόλου του asset manager να αναδεικνύει την πρόοδο τόσο της αξίας του ακινήτου όσο της αξίας των ταμειακών ροών αυτού. Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και οι ταμειακές ροές είναι συνεχώς χρήσιμα διότι αποτελούν βαρόμετρο επενδυτικών αποφάσεων. Οι χρηματοδοτικές ανάγκες βασίζονται σε εγκρίσεις αυξήσεως μετοχικού κεφαλαίου, δανείων και τοποθέτησης κεφαλαίων όπου η απόφαση των παραπάνω λαμβάνεται ύστερα από την αποσαφήνιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η αξία των συμβολαίων όσο και των όρων συνδράμουν καθοριστικά στην αποτίμηση των καταστάσεων.

Ο κύκλος ζωής της επένδυσης και της διαχείρισης του ακινήτου αποτελεί συμβουλευτικό εργαλείο απόφασης για το ευρύ φάσμα επενδυτών που δεν αποτελούν μέρος πιθανόν του τουριστικού κλάδου. Κατά την διάρκεια απόκτησης ξενοδοχείων οι hotel asset managers διατυπώνουν τους κινδύνους, την χρησιμότητα και τις χρηματοοικονομικές προοπτικές του ξενοδοχείου. Τα χρονικά εισόδου και εξόδου από την επένδυση και η παρουσίαση του χρονικού της επένδυσης σε συνδυασμό το εξωτερικό περιβάλλον φορολογία, νομικό πλαίσιο, αντισταθμίσεις κινδύνων, διαφοροποίηση χαρτοφυλακίου και άλλες διατυπώσεις ολοκληρώνουν τον κύκλο ζωής της επένδυσης όπου ο ιδιοκτήτης του ακινήτου διαφορετικά δεν θα είχε εικόνα.

Σε επίπεδο διαχείρισης ο έλεγχος εσωτερικών κινδύνων και των απωλειών λόγω κακού management έρχεται να αντιμετωπίσει ο asset manager με την οριοθέτηση προϋπολογισμών και λελογισμένων πλάνων εξόδων. Μέσα από τον έλεγχο συν διαμορφώνεται συνεχώς το βέλτιστο εφικτό διαχειριστικό μοντέλο του ακινήτου αφού πλέον υπάρχει ένας εξωτερικός ελεγκτής ο οποίος έχει γνώμονα την βελτίωση της αξίας και την συντήρηση μια κερδοφόρας πορείας του ξενοδοχείου.

## 7.7 Συμφωνία Franchise

Μια σύμβαση franchise εμπλέκει 2 μέρη τον ιδιοκτήτη ενός ακινήτου και όπως ορίζεται στην σύμβαση δικαιούχο, ενώ από την άλλη πλευρά είναι ο δικαιούχος ο ιδιοκτήτης της

επωνυμίας για την οποία υφίσταται ενδιαφέρον. Ο ιδιοκτήτης του ακινήτου ή ο διαχειριστής του ακινήτου που εν τέλει αποσκοπεί στην χρήση της επωνυμίας δημιουργεί μέσα από την συμφωνία το δικαίωμα να χρησιμοποιεί την επωνυμία, την πνευματική ιδιοκτησία, το σύστημα κρατήσεων και τα συστήματα επιχειρησιακής υποστήριξης με αντάλλαγμα μια αμοιβή. Ο ιδιοκτήτης ή διαχειριστής του ακινήτου οφείλει να τηρεί τα πρότυπα διαχείρισης της επωνυμίας για την αναλλοίωτη εικόνα του προϊόντος που παράγει η επωνυμία. Η αμοιβή χωρίζεται στην βασική και στην συνεχιζόμενη αμοιβή. Το αρχικό κόστος είναι αυτό το οποίο εντάσσεται στις προσυμβατικές χρεώσεις, αυτές είναι η αξιολόγηση αγοράς, οι επιθεωρήσεις ακινήτου και άλλες υπηρεσίες. Οι πιο σημαντικές χρεώσεις είναι οι συνεχιζόμενες οι οποίες συνήθως αποτελούν ποσοστό επί των εσόδων και αναλόγως της αγοράς που τοποθετείται η επιχείρηση ποικίλει το ποσοστό. Η διάρκεια της συμφωνίας κυμαίνεται συνήθως μεταξύ των 10 και 15 ετών.

Σύμφωνα με την ανάλυση της HVS, το μέσο κόστος franchise για οικονομικά ξενοδοχεία ανέρχεται στο 8,6% και αυξάνεται ανάλογα με την αγορά. Για πολυτελή ξενοδοχεία, το κόστος του franchise κυμαίνεται περίπου στο 11,4%, ενώ οι κατηγορίες μεσαίας κλίμακας και πρώτης κατηγορίας αναφέρουν κόστος περίπου 12,1% και 12,4% αντίστοιχα (HVS, 2020). Το επιχειρηματικό μοντέλο του franchise είναι εξαιρετικά δημοφιλές στη Βόρεια Αμερική και προτιμάται ευρέως από ξενοδοχειακούς ομίλους λόγω της εστίασής του στον τομέα της ανάπτυξης με μικρότερο χρηματοοικονομικό βάρος (asset-light).

## 7.8 Συμφωνίες Διαχείρισης Ξενοδοχείων

Όπως και στην σύμβαση franchise έτσι και στην σύμβαση διαχείρισης υφίσταται μια συμφωνία μεταξύ 2 μερών για την εκμετάλλευση του ξενοδοχείου. Ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου αποφασίζει να διαθέσει προς διαχείριση σε έναν τρίτο οποίος αναλαμβάνει τα χρέη διαχειριστή υπό την επωνυμία που ορίζει η συμφωνία και συνήθως είναι η επωνυμία που ο ιδιοκτήτης επιθυμεί να εντάξει στο χαρτοφυλάκιο του μέσω του διαχειριστή. Κρίσιμο σημείο σε αυτές τις συμφωνίες είναι οι όροι και οι διαπραγματεύσεις που γίνονται στα πλαίσια των ευθυνών που αναλαμβάνει ο καθένας. Υπεύθυνος για την συντήρηση του ακινήτου ή <sup>6</sup>FF&E είναι ο ιδιοκτήτης και από την άλλη πλευρά ο διαχειριστής υπεύθυνος για όλα τα θέματα διαχείρισης.

---

<sup>6</sup> Το FF&E αναφέρεται στα "Furniture, Fixtures, and Equipment" στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αυτό συμπεριλαμβάνει όλα τα είδη έπιπλα, τα στοιχεία στερέωσης (fixtures), και τον εξοπλισμό (equipment) που χρησιμοποιούνται στη λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει κρεβάτια, καναπέδες, τραπέζια, καρέκλες, φωτιστικά, επίπλωση δωματίων, εξοπλισμό κουζίνας, ηλεκτρικές συσκευές και άλλα στοιχεία που απαιτούνται για την λειτουργία του ξενοδοχείου. Η διαχείριση αυτών των στοιχείων είναι σημαντική για τη διασφάλιση της καλής λειτουργίας και της ποιότητας του παρεχόμενου υπηρεσιών στους επισκέπτες.

Σε αντάλλαγμα ο διαχειριστής λαμβάνει μια αμοιβή βασισμένη σε ποσοστό επί των εσόδων. Η αμοιβή χωρίζεται σε βασική αμοιβή διαχείρισης και σε αμοιβή κινήτρου.

Βασική αμοιβή: Για την συνεχή παρακίνηση του διαχειριστή η αμοιβή αυτή ορίζεται επί των πωλήσεων και κυμαίνεται συνήθως από 2% έως 4% (HVS, 2017). Η χρέωση διαφέρει αναλόγως της θέσης του ξενοδοχείου στην αγορά και των όρων της σύμβασης σε συνδυασμό με την διάρκεια της.

Αμοιβή κινήτρου: Μια επιπρόσθετη αμοιβή επί του λειτουργικού κέρδους για την εξασφάλιση της πλέον αποδοτικής διαχείρισης, μορφές αμοιβής επί του λειτουργικού ποσοστού μπορεί να είναι ως εξής:

- Ποσοστό επί του Μεικτού Λειτουργικού Κέρδους GOP
- Ποσοστό επί του Προσαρμοσμένου Μεικτού Λειτουργικού Κέρδους(μείον την βασική αμοιβή) AGOP
- Ποσοστό επί των καθαρών κερδών NCA

Ο υπολογισμός των τελών κινήτρων μπορεί να γίνει ακόμη πιο περίπλοκος, είτε ο υπολογισμός του βασίζεται σε αριθμητικό εμπόδιο είτε σε περιθώριο. Άλλες χρεώσεις, συμπεριλαμβανομένων μάρκετινγκ, επιστροφών, προγραμμάτων αφοσίωσης, εκπαίδευσης κ.λπ.

Πίνακας 10 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα Franchise και Σύμβαση Διαχείρισης Ξενοδοχείου.

	Ιδιοκτήτης		Επωνυμία	
	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Σύμβαση Διαχείρισης Ξενοδοχείου	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εμπειρία μη απαραίτητη για καθημερινή διαχείριση</li> <li>• Πρόσβαση σε κανάλια διαφόρων Brands και στα εργαλεία υποστήριξής τους</li> <li>• Ευκολότερη χρηματοοικονομική διαχείριση εξαιτίας της αναγνωρισιμότητας</li> <li>• Ισχυρά πλεονεκτήματα μετά τα έξοδα προμήθειας</li> <li>• Έλεγχος ακινήτου</li> <li>• Περισσότερα προβλέψιμα έσοδα</li> <li>• Εξασφάλιση χρόνου και πόρων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αδυναμία ελέγχου στην διαχείριση των δομών και της παρεχόμενης ποιότητας</li> <li>• Άσκηση λειτουργικών αρμοδιοτήτων</li> <li>• Πληρωμή αρχικής και συνεχιζόμενης προμήθειας</li> <li>• Μη επέμβαση στα standards του brand</li> <li>• Υποκείμενο στις παγκόσμιες διαδικασίες επωνυμίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιοτικός έλεγχος δομής λειτουργίας σε μακροπρόθεσμα σχέδια CAPEX</li> <li>• Χαμηλότερη κίνδυνοι αγοράς</li> <li>• Κέρδη από προμήθειες</li> <li>• Ανάπτυξη μοντέλου λειτουργίας brand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυξημένες αρμοδιότητες και εντατική χρήση πόρων</li> <li>• Περιορισμένα κέρδη από προμήθειες</li> <li>• Εξάρτηση από αποφάσεις ιδιοκτήτη και διαχείριση εξόδων project</li> <li>• Σύγκρουση συμφερόντων</li> </ul>
Σύμβαση Franchise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πλήρης έλεγχος όλης της λειτουργίας με τα standards του brand</li> <li>• Έλεγχος ποιότητας</li> <li>• Πρόσβαση στα κανάλια διανομής και στα υποστηρικτικά εργαλεία του brand</li> <li>• Ισχυρά πλεονεκτήματα κατόπιν πληρωμής προμήθειας</li> <li>• Γρήγορες οδηγίες για αυξανόμενη ζήτηση εξαιτίας αναγνώρισης brand</li> <li>• Προστατευμένο περιβάλλον</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απαραίτητη εμπειρία και διαχειριστικές ικανότητες</li> <li>• Μεγάλες ευθύνες και κίνδυνοι</li> <li>• Χάσμα ελέγχου μεταξύ φήμης και standards brand</li> <li>• Δέσμευση στην απόφαση του brand για τροποποίηση εμπορικών όρων</li> <li>• Αμοιβή δικαιωμάτων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λιγότερος κίνδυνος μοντέλου</li> <li>• Λιγότεροι πόροι</li> <li>• Γρήγορη ανάπτυξη</li> <li>• Ελάχιστοι κίνδυνοι αγοράς και μηδενική ύπαρξη λειτουργικού κινδύνου</li> <li>• Δυνατότητα απομάκρυνσης από το brand εάν δεν ταιριάζει με τα standards</li> <li>• Προσθήκη νέων δωματίων για οικονομίες κλίμακος</li> <li>• Μακρο-όροι προμήθειας βασισμένο στο εισόδημα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιορισμός προμήθειας στην προμήθεια franchise</li> <li>• Εξάρτηση από διαθέσιμα ιδιοκτήτη</li> <li>• Λιγότερος έλεγχος σε θέματα ποιότητας, ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων</li> <li>• Λιγότερος έλεγχος CAPEX επένδυσης</li> <li>• Κίνδυνος αναγνωρισιμότητας επωνυμίας</li> <li>• Έλλειψη εξέλιξης λειτουργικής δομής</li> </ul>



## 7.9 Νομικό Πλαίσιο

Σύμφωνα με την Horwath & Horwath Ltd είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς οι συμβάσεις αυτές αφού ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει το οικονομικό ρίσκο να εντάξει στον ισολογισμό της εταιρείας του το κόστος του διαχειριστεί αλλά από την άλλη απολαμβάνει την παροχή διαχείρισης του ακινήτου από εξειδικευμένους, σε συνδυασμό της απαλλαγής κατοχή της τεχνογνωσίας αφού οι διαχειριστές γνωρίζουν και επιθυμούν την βέλτιστη εφαρμογή αυτής. Ο hotel operator ως πράκτορας στην ενδεδειγμένη σχέση με τον εντολέα του βάσει της διαχειριστικής σύμβασης οφείλει να ενεργεί προς όφελος του εντολέα του, ακόμα και αν υφίσταται διαφορά σε επίπεδο βραχύ και μακροπρόθεσμων στόχων. Ταυτόχρονα ο πράκτορας οφείλει καθήκοντα εμπιστευτικότητας του κοινού δικαίου, καλής πίστης, δίκαιης διαπραγμάτευσης, πλήρους αποκάλυψης και δέουσας επιμέλειας. Υποχρεούται να μην ανταγωνίζονται τα συμφέροντα του ιδιοκτήτη και να μην αναλαμβάνουν μην εξουσιοδοτημένα και μη αποκαλυπτόμενα έσοδα και τέλος να μην ιδιοποιούνται την περιουσία του εντολέα.

## 8. ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ BRAND 5\*

### 8.1 Πλεονεκτήματα Λειτουργίας από Διεθνή Hotel Operator

Ένας επενδυτής εντός ή εκτός του κλάδου του τουρισμού έχει ανάγκη εικόνας για την ξεκάθαρη λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Η συμφωνία διαχείρισης από διεθνή hotel operator δημιουργεί ένα ελκυστικό πακέτο επένδυσης καθώς εξασφαλίζεται μια βέλτιστη πρακτική διαχείρισης και λειτουργίας ενός ακινήτου. Πρέπει να γίνει αντιληπτό πως ορίζεται η αρχή διαχείρισης ενός ξενοδοχείου από μια τέτοια συμφωνία, τα βασικά στοιχεία συνολικής λειτουργίας βρίσκουν εχέγγυο στην διαχειρίστρια εταιρεία εξαιτίας του γεγονότος ότι αποτελεί μέρος μια διεθνούς αλυσίδας ξενοδοχείων. Οι βέλτιστες πρακτικές που ακολουθούνται από τέτοιου είδους hotel operator ακολουθούν σε τομείς όπως η τεχνική υποστήριξη, διαχείριση ακινήτου, καίρια ζητήματα διαδικασιών καθημερινής λειτουργίας τα λεγόμενα procurements, πωλήσεις και marketing καθώς και στρατηγικές αναλύσεις. Έχοντας πάντα ως γνώμονα πως έχει γίνει επιλογή του συγκεκριμένου hotel operator εξαιτίας του προϊόντος που προβάλλει δηλαδή του brand, το οποίο υποστηρίζει μια ξεκάθαρη και διαφοροποιημένη λειτουργία φιλοξενίας έναντι άλλων.

Πλεονεκτήματα που αποκομίζονται με την υπογραφή συμφωνίας διαχείρισης είναι τα εξής:

- Η καθολική λειτουργία του ξενοδοχείου σε καθημερινή βάση δεν απασχολεί τους ιδιοκτήτες αλλά είναι αποκλειστικό θέμα της διαχειρίστριας εταιρείας.
- Ο έλεγχος δομικών λειτουργικών στοιχείων που αφορούν τις διαδικασίες εξυπηρέτησης αποτελεί μέριμνα της μάρκας για την δίκη της εικόνα, ενώ μέσα από αυτό επωφελείται η ιδιοκτησία καθώς εξασφαλίζεται η ποιότητας. Με άμεση απόρροια την βέλτιστη απόδοση του ακινήτου.
- Κανάλια διανομής που αποτελούν μέσω επικοινωνίας της μάρκας αποτελούν μέρος της επένδυσης πλέον με τους ήδη συμφωνημένους όρους χωρίς να χρειάζονται επιπλέον κονδύλια ή συνεργασίες για την πώληση.
- Ξεκάθαροι μείωση κινδύνου της επένδυσης αποτρέποντας λειτουργικούς κινδύνους για το ξενοδοχείο.
- Βελτίωση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της επενδύτριας εταιρείας καθώς η μάρκα αποτελεί πλέον asset στον ισολογισμό που μεταφράζεται σε επιπρόσθετη αξιοπιστία και χρηματοδοτική στήριξη από τους εξωτερικούς stakeholders.

- Άμεση επίδραση την επερχόμενης ανάπτυξης της μάρκας και στο ακίνητο προσθέτοντας αξία σε αυτό.
- Έλεγχος του ακινήτου εξαιτίας του ρόλου που κατέχουν η asset manager όπως έχει αναλυθεί στο κεφάλαιο 6.6.
- Δυνατότητα πρόβλεψης ελάχιστων εσόδων εξαιτίας της μάρκας που αποτελεί μέρος αλυσίδας ξενοδοχείων όπου συνήθως εξασφαλίζονται τα βιώσιμα έσοδα όσο και τα ανώτατα έσοδα για την ύπαρξη κέρδους για την μάρκα εν τέλει. Έχοντας ως αποτέλεσμα τα προβλέψιμα έσοδα για τον ιδιοκτήτη από την λειτουργία της μονάδας που είναι υπό την διαχείριση διεθνούς brand.
- Εξοικονόμηση χρόνου και πόρων που σχετίζονται με την λειτουργία της μονάδας αφού αποτελούν μέρος του πακέτου στην συμφωνία. Η εύρεση προσωπικού, συστημάτων, προμηθειών για την λειτουργία είναι αποκλειστική ευθύνη του management που εξορισμού ενεργεί με γνώμονα την αποδοτική λειτουργία.

## 8.2 Βιωματικό Μάρκετινγκ

Βιωματικό μάρκετινγκ, το μάρκετινγκ βάζει του πελάτες ξενοδοχείων μέσα από παρουσίαση εμπειριών να δημιουργούν δεσμούς με το brand με την μάρκα, σε συνέχεια αυτού η μάρκα επιτυγχάνει την ύπαρξη των λεγόμενων «branded experiences». Σε έρευνα των Chen και Tsai, που πραγματοποιήθηκε το 2009, επιβεβαιώθηκε ότι η συμπεριφορά των τουριστών επηρεάζεται μέσω της εικόνας του προορισμού τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. Τα βασικά χαρακτηριστικά της τουριστικής κατανάλωσης κατεγράφησαν το 2017 από την Prebensen σε μια προσπάθεια η οποία ορίζει ως βασικό χαρακτηριστικό της έρευνας ότι η προσδοκία των τουριστών από την προβολή των προορισμών ασκεί μεγάλη επιρροή στην καταναλωτική τους συμπεριφορά.

Σύμφωνα με τους Cunnell και Prentice(2000), η επαναλαμβανόμενη επίσκεψη σε έναν προορισμό αλλά και η διάθεση για πρότασή του από τους επισκέπτες σε άλλα πρόσωπα είναι τα δύο μέσα που ορίζουν την επιτυχία του προορισμού όσο και την ανάπτυξή του. Όσο οι τουρίστες αναπολούν το περιβάλλον και τις εμπειρίες που αποκόμισαν, τα συναισθήματα που

τους δημιουργήθηκαν και όλα όσα βίωσαν και έμαθαν τότε το μέρος θα διατηρείται ζωντανό και θα αποτελεί σημαντικό πόλο έλξης για μελλοντικούς επισκέπτες.

### 8.3 Η Επίδραση του «Branded Experience» στον Ξενοδοχειακό Κλάδο.

Ο πελάτης ενός ξενοδοχείου στην σύγχρονη εποχή καταλήγει συν-διαμορφωτής της εμπειρίας και της αναφερόμενης αξίας που λαμβάνει εξαιτίας της βιωματικής εμπειρίας, αντικείμενο μελέτης για διάφορους ερευνητές μάρκετινγκ αποτελεί η βιωματική εμπειρία ειδικά στην εποχή όπου τα μέσα τεχνολογίας λειτουργούν ως εργαλεία διάδοσης εμπειριών (Prebensen, 2017). Οι διαδικτυακές πλατφόρμες και οι διαπροσωπικές επαφές μέσω σχολίων και αξιολογήσεων συνδράμουν στην μεταφορά εικόνας πριν την έναρξη της διαμονής του εν δυνάμει επισκέπτη. Ουσιαστικά η εξατομικευμένη εμπειρία δίνει την λύση στο θέμα μοναδικότητας ενός τουριστικού brand, πλέον διαφορετικές ανάγκες πολλών επισκεπτών ικανοποιούνται σε με την προσέγγιση αυτών ως μεμονωμένων περιπτώσεων.

Επιπρόσθετα με την στόχευση σε συγκεκριμένα μερίδια αγοράς όπου οι ανάγκες είναι συγκεκριμένες και οι επιθυμίες των πελατών μπορούν να ομαδοποιηθούν ώστε η στρατηγική της εστίασης από πλευράς του μάρκετινγκ να αποτελέσει την αφετηρία για την επιλογή μάρκας σε ένα ξενοδοχείο καταλήγοντας να το εντάσσει σε μια τουριστική ζήτηση πρώτον καλά ορισμένη και δεύτερον με εφικτά υλοποιήσιμες υπηρεσίες φιλοξενίας (Mathis, 2013).

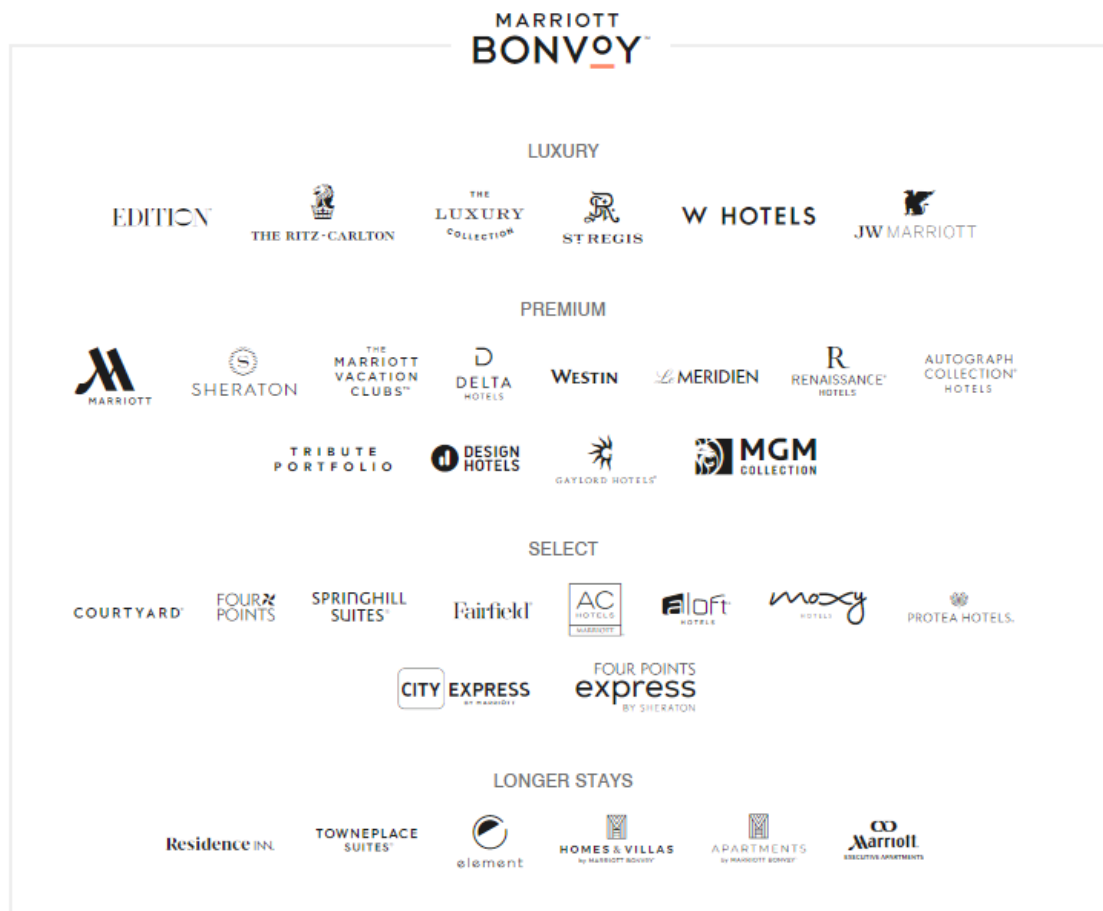
### 8.4 Αναδυόμενα Brands

Η ανάδυση των μαρκών Masstige και καταλλήλων στρατηγικών τοποθέτησης τους. Στην πρόσφατη εμπορική ζωή οι παραδοσιακές μάρκες πολυτελείας luxury brands υποστηρίζονται από στρατηγικές τοποθέτησης οι οποίες διατηρούν αυστηρά μια συνέπεια μεταξύ του αντιληπτού κύρους (perceived prestige) και της πολύ υψηλής τιμής (τιμής premium), καταλήγοντας έτσι να συντηρείται το exclusivity της μάρκας, δηλαδή μια συνεχώς αναζωογόνηση της μάρκας με υποκατηγορίες του κεντρικού brand. Οι στρατηγικές τοποθέτησης μαρκών πολυτελείας συχνά συνδυάζουν ένα υψηλό αντιληπτό κύρος της μάρκας με πιο προσιτά premiums προϊόντα που ελκύουν καταναλωτές μεσαίας τάξης. Οι στρατηγικές αυτές ονομάζονται Masstige δηλαδή μάρκες Prestige που απευθύνονται σε Mass κοινό.

Ο όρος "masstige" συνδυάζει τις λέξεις "mass" και "prestige" δηλαδή μάζα και κύρος αντίστοιχα. Αναφέρεται σε προϊόντα που καταφέρνουν να συνδυάσουν την μαζική προσιτή τιμή

με υψηλό επίπεδο κύρους, ενσωματώνοντας στοιχεία της πολυτέλειας. Το αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η διαφοροποίηση των εν λόγω προϊόντων από προϊόντα μεσαίου επιπέδου. Οι Silverstein και Fiske, ακαδημαϊκοί κοινωνιολόγοι, εξέτασαν πως οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται και αντιδρούν σε αυτά τα προϊόντα, καθώς και πώς αυτά τα προϊόντα επηρεάζουν την αντίληψη τους για τον εαυτό τους και την κοινωνική τους θέση. Αυτή η τοποθέτηση δίνει τη δυνατότητα στις μάρκες masstige να απευθύνονται σε ευρύτερο κοινό συγκριτικά με τις παραδοσιακές μάρκες πολυτελείας που αφορούν συγκεκριμένη γκάμα αγοραστών. Η έρευνά τους έχει διευκολύνει τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς που διέπουν την κατανάλωση σε σχέση με την κοινωνική αναγνώριση και την αυτοαντίληψη. Ο αριθμός των εταιρειών που εισάγουν στις αγορές τους μάρκες masstige συνεχώς και διευρύνεται. Η σημασία της παραπάνω στρατηγικής είναι πολύ σημαντική αν ληφθεί υπόψιν τις προβλέψεις για το μέγεθος της αγοράς πολυτελείας (luxury market), σύμφωνα με την Deloitte για το 2021 η αγορά είχε αξία 1,2 τρις δολάρια.

Παραδείγματα masstige μαρκών στον ξενοδοχειακό κλάδο βλέπουμε από τους ηγέτες του κλάδου, Marriott International, Hilton International και Accor. Η Marriott International πιο συγκεκριμένα χωρίζει το προϊόν της φιλοξενίας σε 4 κατηγορίες ξενοδοχείων, όπου κάθε κατηγορία περιέχει τα brands της.



Εικόνα 1 Marriott's Brands

Οι κατηγορίες χωρίζονται σε Luxury, Premium, Select και Longer Stays. Η στρατηγική Masstige βρίσκεται στην κατηγορία Premium όπου οι πελάτες επιλέγουν πιο οικονομικά ξενοδοχεία σε σχέση με τις luxury μάρκες αλλά αρκετά ποιοτικά και αναγνωρίσιμα ξενοδοχεία. Παράδειγμα αποτελεί και το προαναφερόμενο προϊόν Autograph Collection Hotels, Premium Brand το οποίο υιοθέτησε μια πολυτελής αλυσίδα ξενοδοχείων η Domes Resorts και πλέον δημιουργήθηκε ένα πολυτελές αλλά και προσιτό προϊόν φιλοξενίας τα Domes Resorts, Autograph Collection Hotels.

## 8.5 Εποχικότητα

Ο τουρισμός είναι μια εποχική δραστηριότητα για τους περισσότερους προορισμούς με αποτέλεσμα να μην υπάρχει δυνατότητα ακριβής πρόβλεψης της ζήτησης σε μακροχρόνιο επίπεδο. Ταυτόχρονα η μικρή εποχικότητα είναι βασικό χαρακτηριστικό επίσης για πολλούς προορισμούς, ειδικότερα έως σήμερα ενδεδειγμένο ελληνικό μοντέλο τουρισμού Ήλιος-Θάλασσα. Σε επίπεδο ξενοδοχείων η εποχικότητα μεταφράζεται σε ημέρες λειτουργίας, καίριο ζήτημα για την βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης η διάρκεια λειτουργίας. Οι λόγοι που ορίζουν την εποχικότητα σε κάθε προορισμό είναι σε γενικές γραμμές κοινοί.

Ο ελληνικός τουρισμός πάσχει από το πρόβλημα της εποχικότητας σε μεγάλο βαθμό αφού το 70% περίπου κάθε χρόνο των αφίξεων είναι μεταξύ της περιόδου Ιουνίου και Σεπτεμβρίου.

Πίνακας 11 Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις στα κυριότερα αεροδρόμια 2022

<b>Πίνακας 1. Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις στα κυριότερα αεροδρόμια 2022</b>	<b>ΙΝΣΕΤΕ</b>	
178.232	1%	Ιανουάριος
222.798	1%	Φεβρουάριος
340.283	2%	Μάρτιος
1.107.728	5%	Απρίλιος
2.239.242	10%	Μάιος
3.267.461	15%	Ιούνιος
4.219.305	20%	Ιούλιος
3.995.182	19%	Αύγουστος
3.161.320	15%	Σεπτέμβριος
1.886.062	9%	Οκτώβριος
464.343	2%	Νοέμβριος
435.692	2%	Δεκέμβριος
<b>21.517.648</b>		

Η επιλογή λειτουργίας ενός ξενοδοχείου υπό το πρίσμα ενός διεθνούς brand συνδράμει στην μείωση της εποχικής λειτουργίας καθώς συντελεί στην επιμήκυνση της τουριστικής δραστηριότητας καθώς όπως έχει προαναφερθεί μέσα από τις διαχειριστικές συμβάσεις ξενοδοχείων με διεθνή brands υπάρχει κίνητρο επίτευξης κερδών ενώ σε συνδυασμό με όλα τα πλεονεκτήματα που επιφέρει η αναγνωρισιμότητα και η τεχνογνωσία μειώνεται η εποχικότητα.

## 8.6 Αναγνωρισιμότητα

Τα εμπορικά σήματα δηλαδή οι μάρκες ολοκληρώνουν την στρατηγική διαφοροποίησης καθώς αποτελούν την επισφράγιση ενός διαφοροποιημένου προϊόντος προσδίδοντας αξία στο ξενοδοχείο. Ταυτόχρονα σύμφωνα με τον Frederick, 2002 αποτελούν μια ενδεδειγμένη μορφή για υπόσχεση απόδοση στους επενδυτές, ενώ είναι την ίδια στιγμή έμπιστα στοιχεία στο ευρύ κοινό. Τα παραπάνω συμβαίνουν επειδή υφίσταται πιστότητα στην μάρκα και υπάρχει συσχετισμός του στοιχείου της ποιότητας με την αντίστοιχη μάρκα. Η πιστότητα προσφέρει σταθερό πελατολόγιο καθώς αναμενόμενα χαρακτηριστικά προσδίδουν κίνητρο σε επισκέπτες να επιθυμούν την διαμονή σε επώνυμα ξενοδοχεία. Συναισθηματικά κριτήρια δεσμεύουν τους επισκέπτες καθώς το brand του δίνει αρκετές φορές το αίσθημα ολοκλήρωσης και ικανοποίησης, αφού πλέον μια μάρκα τείνει να ταυτίζεται κάποιον.

Αναλόγως του εμπορικού σήματος που επιλέγεται υφίσταται και αντίστοιχη προδιάθεση αλλά και αποτέλεσμα. Τα μέτρα που κρίνουν την κατηγορία ένταξης της μάρκας είναι η απόδοση σε όρους χρημάτων και η αναγνωρισιμότητα.

**Επιτυχημένο brand:** Τα ξενοδοχεία που διαθέτουν ένα ολοκληρωμένο και πλέον επιτυχημένο brand είναι υψηλά αποδοτικά στον δείκτη κερδοφορίας και ταυτόχρονα υψηλά αναγνωρισμένα. Όταν επιτυγχάνεται το παραπάνω τα ξενοδοχεία απολαμβάνουν την δυνατότητα να μεταβάλλουν τις τιμές προς τα πάνω συνδυαστικά με υψηλές πληρότητες.

**Ανερχόμενο brand:** Υψηλή πιστότητα αλλά δεν έχει εδραιωθεί σε υψηλά επίπεδα αναγνωρισιμότητας. Τα ξενοδοχεία εάν δεν έχουν καίρια άλλα χαρακτηριστικά όπως μοναδική τοποθεσία δεν μπορούν να μεταβάλλουν τις τιμές προς τα πάνω χωρίς να επηρεαστεί η πληρότητα αρνητικά.

**Προβληματικά brand:** Γνωστά brands ξενοδοχείων με μεγάλη φήμη αλλά με σημαντικές αδυναμίες να στηρίξουν ποιοτικά χαρακτηριστικά, με αποτέλεσμα να μην ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών τους. Το κενό της ποιότητας προκύπτει εξαιτίας της απουσίας των απαραίτητων κεφαλαίων επιφέροντας την μόνιμη πτώση στην αναγνωρισιμότητα.

**Αδύναμο brand:** Τα ξενοδοχεία με αυτά τα brands δεν παραμένουν στην προτίμηση των πελατών τους καθώς είτε είναι ακόμα πολύ νέα ή ακόμα πολύ αναγνωρίσιμα αλλά με αποτυχημένη στρατηγική, χαμηλή παρεχόμενη υπηρεσία και ανικανότητα διαφοροποίησης.

Τέλος σημαντικό στοιχείο στην αναγνωρισιμότητα είναι τα προγράμματα πιστότητας που παρέχουν οι μάρκες. Τα loyalty programs προσδίδουν επιπλέον κίνητρα στους επισκέπτες και δύναμη σε ένα ξενοδοχείο υπό την αιγίδα brand. Τα κίνητρα μέσα από αυτά τα προγράμματα είναι η οικονομική επιβράβευση, οι εκπτώσεις και οι προσφορές.



## 8.7 Υπόσχεση Εσόδου-Κέρδους

Οι εταιρείες διαχείρισης ξενοδοχείων με την εφαρμογή brands διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην μεγιστοποίηση απόδοσης και κερδοφορίας των ξενοδοχείων. Οι εταιρείες προσλαμβάνονται από τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων για να δρουν ως αξιόπιστοι συνεργάτες που λαμβάνουν όλες τις διαχειριστικές ευθύνες, έχοντας με αυτό τον τρόπο εξοικονόμηση χρόνου και συγκέντρωση στην μεγάλη εικόνα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος για τον επιχειρηματία. Πλέον ασχολείται περισσότερο με τις στρατηγικές αποφάσεις αλλαγών και επεκτάσεις της επωνυμίας του ξενοδοχείου του και όχι με λειτουργικές και διαχειριστικές αποφάσεις. Εν τέλει τα παραπάνω δημιουργούν κλίμα εγγυημένης απόδοσης καθώς οι όροι του συμβολαίου διαχείρισης περιέχουν μέτρα απόδοσης ως ελάχιστα εγγυημένα όπως KPIs<sup>7</sup> τα οποία κινούνται παράλληλα με την διάρκεια του συμβολαίου (O'Neil and Carlback, 2011 and Carvel, 2016).

Οι αμοιβές κίνητρων είναι βασισμένες στην απόδοση, ευθυγραμμίζοντας τα συμφέροντα της διαχειρίστριας της εταιρείας με την οικονομική επιτυχία της ιδιοκτησίας. Συνήθως υπολογίζονται ως ένα ποσοστό (συνήθως μεταξύ 10% και 20%) των λειτουργικών κερδών ή των συνολικών εσόδων του ξενοδοχείου, που υπερβαίνουν ένα συγκεκριμένο όριο. Αυτές οι αμοιβές κίνητρων ενθαρρύνουν τη διαχείριση να βελτιστοποιήσει την απόδοση του ξενοδοχείου, καθώς επωφελείται άμεσα από την αύξηση της κερδοφορίας.

Οι μετρήσεις των επιδόσεων συνδέονται έμμεσα με ένα μέρος αμοιβών. Στα διαχειριστικά συμβόλαια υπάρχουν όρια τα οποία εφόσον ξεπεραστούν κρίνονται διαχειριστικά ποσοστά επιπρόσθετα των αρχικών προμηθειών. Τα όρια αυτά μπορούν να αφορούν πέρα από χρηματοοικονομικά μεγέθη, ποιοτικά μέτρα ικανοποίησης πελατών και ποιοτικών υπηρεσιών ή ακόμα και εξοικονόμησης κόστους.

Μια μακροχρόνια συμφωνία μπορεί να παρέχει ευνοϊκότερους όρους αμοιβής ενώ ταυτόχρονα μπορεί όμως να αναδιαμορφωθούν έως και να ακυρωθούν οι συμφωνίες εφόσον δεν εκπληρώνονται οι προσδοκίες και τα συμφωνηθέντα ανά τα χρόνο-διαστήματα που εξ αρχής έχουν ορισθεί.

Τα GF Hotels & Resorts αποτελούν ένα ακόμα επιτυχημένο μοντέλο με αρκετά υψηλές αποδόσεις και κερδοφορία εξαιτίας της διαφοροποίησης του χαρτοφυλακίου του, αφού περιέχει πληθώρα επωνυμιών από διάφορους operators όπως Marriott International, Hilton Worldwide, Intercontinental Hotel Group, Wyndham Worldwide και ιδιοδιαχείριση ακινήτων.

---

<sup>7</sup> KPIs: Key Performance Indicators, βασικοί δείκτες απόδοσης που μετράνε σε ορισμένο χρονικό διάστημα συγκεκριμένους στόχους.

Η εταιρεία κατάφερε την δημιουργία προτύπων διαχείρισης στα ξενοδοχεία της και ταυτόχρονα έδωσε αξία σε όποια ακίνητα διαχειριζόταν εξαιτίας του αποδοτικού management ενώ συνδυαστικά με την χρήση επωνυμιών επέτυχε ένα πλήρες διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο για εγγυημένες αποδόσεις.

## 8.8 Διεθνές Κανάλι Διανομής

Οι μεγάλοι οργανισμοί με καλές δομές να διαχύουν το προϊόν τους στην αγορά, γεγονός που μόνος του ιδιοκτήτης ενός ξενοδοχείου δεν θα το είχε. Πωλήσεις και μάρκετινγκ ένα στοιχείο που αποκτάται και είναι το κλειδί της επιτυχίας, διότι οι διαχειριστές εντάσσουν στο μεγάλο δίκτυο διανομής τους με τους OTAs και του συνεργαζόμενους οργανισμούς κρατήσεων το ξενοδοχείο.

Αξιοσημείωτη είναι η αύξηση των OTAs, όπως η Expedia και η Booking.com, η οποία έφερε συγκρούσεις με τον ξενοδοχειακό κλάδο, δεδομένου των υψηλών σε επίπεδο τιμών προμηθειών που καταβάλλονται στους OTAs έφθασε το 30% των τιμών των δωματίων (Myung et al., 2009). Επιπλέον, η εμφάνιση των πλατφόρμων διαμοιρασμού κατοικιών, όπως η Airbnb, δημιουργεί νέους ανταγωνισμούς στον κλάδο του τουρισμού. Η επίδραση της Airbnb στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι περίπλοκη δεδομένου ότι οι πελάτες συγκρίνουν την τιμή και την αξία που προσφέρουν τόσο η Airbnb όσο και τα ξενοδοχεία (Blal et al., 2018). Για τους λόγους αυτούς, τα ξενοδοχεία ενθαρρύνουν ιδιαίτερα τους πελάτες να κάνουν απευθείας κράτηση από το επίσημο κανάλι τους (Feinstein, 2018).

Ειδικότερα, τα ξενοδοχεία προσπαθούν να παρέχουν το πρόγραμμα πιστότητας στα μέλη με αποκλειστικά προνόμια, όπως η χαμηλότερη τιμή, η επιλογή να κερδίζουν αεροπορικά μίλια ή τους πόντους ανταμοιβής τους, δωρεάν Wi-Fi ή πλήρη αξιοποίηση της εφαρμογής τους για κινητά τηλέφωνα όταν κάνουν απευθείας κράτηση (Forman, 2016). Ωστόσο, τόσο οι OTAs όσο και η Airbnb διαθέτουν επίσης τα δικά τους προγράμματα επιβράβευσης και έχουν κάνει μεγάλη πρόοδο τα τελευταία χρόνια, το οποίο γίνεται όλο και πιο φιλικό προς τον χρήστη και ανταμείβεται. Παρόλο που τα περισσότερα τα προγράμματα πιστότητας ξενοδοχείων δεν προσφέρουν πόντους ή οφέλη στα μέλη τους όταν κάνουν κρατήσεις μέσω OTAs ή Airbnb, οι εν λόγω πάροχοι τρίτων μερών μπορούν να αποτελέσουν μια καλή επιλογή για όσους δεν ταξιδεύουν συχνά ή δεν πατρνάρουν μια ποικιλία εμπορικών σημάτων, δεδομένου ότι διαθέτουν ευρύτερη επιλογή σε κάθε προορισμό (Mackenzie, 2019). Συνεπώς, είναι επιτακτική ανάγκη οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν από τους OTAs ή την Airbnb

διαθέτοντας διακριτά προγράμματα πιστότητας για την επιτυχία τους (Hoffman and Lowitt, 2008) πράγμα που οι περισσότεροι hotel operators εφαρμόζουν.

Πολλοί ακαδημαϊκοί ερευνητές επέμειναν ότι το πρόγραμμα πιστότητας μπορεί να δημιουργήσει υψηλό επίπεδο διατήρησης πελατών προσφέροντας αυξημένη ικανοποίηση και αξία στα μέλη του προγράμματος επιβράβευσης (Bolton et al., 2000, Lewis, 2004- Tanford et al., 2011- Xie and Chen, 2014). Lewis (2004) υποστήριξε ότι το πρόγραμμα επιβράβευσης είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την επαύξηση της πελατειακής προθέσης επαναγοράς. Ως εκ τούτου, το πρόγραμμα πιστότητας έχει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία πιστότητας των πελατών αυξάνοντας το κόστος αλλαγής (Yi and Jeon, 2003) δηλαδή επιτυγχάνεται μια σχέση «δέσμευσης» με τον πελάτη.

Η έρευνα αυτή αποκάλυψε ότι οι ιδιοκτήτες ξενοδοχείων συχνά έχουν περιορισμένη κατανόηση της έννοιας και της ορολογίας που σχετίζονται με τη συμμετοχή τους σε ομίλους επωνυμιών. Παρά τις συνεντεύξεις που διεξήχθησαν με ιδιοκτήτες ή ανώτερους διευθυντές, πολλοί από αυτούς δεν είχαν σαφή εικόνα για το πώς η συμμετοχή τους σε αυτά τα προγράμματα θα συνέβαλλε στην επιχείρησή τους από οικονομική άποψη. Σε πολλές περιπτώσεις, οι ιδιοκτήτες βρίσκονταν στη διαδικασία ένταξης σε οργανισμούς χωρίς να έχουν σαφή εικόνα του αν η συμμετοχή τους θα οδηγούσε σε αύξηση των εσόδων ή της αξίας της επιχείρησής τους. Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η σημασία του κόστους σε σχέση με τα έσοδα που παράγονται, με αποτέλεσμα να αμελούνται οι πτυχές που αφορούν τη δημιουργία πλούτου για τους ιδιοκτήτες. Το γεγονός αυτό ενδεχομένως οφείλεται στο γεγονός ότι οι ιδιοκτήτες δεν έχουν σαφή εικόνα του τί θα λάβουν σε αντάλλαγμα, σε οικονομικούς όρους, για τη συμμετοχή τους σε αυτές τις οργανώσεις. Αν και η συμμετοχή τους μπορεί να προσφέρει προνόμια όπως γνωστά εμπορικά σήματα και κανάλια διανομής, η υψηλή κόστος συνδρομής μπορεί να υπερβαίνει τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν.

Είναι ξεκάθαρο πως μεγάλοι οργανισμοί που διαχειρίζονται τα ξενοδοχεία έχουν πλεονεκτήματα στα δίκτυα πωλήσεων εξαιτίας στρατηγικών συνεργασιών με αντίστοιχους μεγάλους οργανισμούς ή και κατά τόπους μικρότερους. Πιο συγκεκριμένα εταιρίες στον ευρύτερο κλάδο του τουρισμού ή ακόμα και εκτός αυτού βρίσκουν κοινότοπο συνεργασίας με τους μεγάλους παίκτες της φιλοξενίας. Οι συνεργασίες αυτές στεγάζονται κάτω από τα προγράμματα loyalty δηλαδή τα προγράμματα πιστότητας τα οποία ανταμείβουν την επαναλαμβανόμενη προτίμηση του πελάτη. Τα προγράμματα αυτά ουσιαστικά μεταφράζουν τα την σχέση του πελάτη με μια μεγάλη αλυσίδα όπως για παράδειγμα με το να διαμένει σε ένα ξενοδοχείο της Marriot International σε επιπλέον παροχές που πηγάζουν από συνεργασίες με τρίτους όπως για παράδειγμα αεροπορικές εταιρείες, ή ακόμα οφέλη εντός της εταιρείας με

επιβραβεύσεις σε μορφή εκπτώσεων, δώρων, δωρεάν υπηρεσιών όπως Wi-Fi, δωρεάν late check out, δωρεάν γεύματα σε εστιατόρια εντός και εκτός των ξενοδοχείων, πρόσβαση σε premium υπηρεσίες όπως executive floors, δωρεάν αναβάθμιση δωματίου. Σημαντικό στοιχείο όμως αποτελεί η δυνατότητα αποταμίευσης των πόντων που προκύπτει από ένα πρόγραμμα loyalty για μελλοντική εξαργύρωση σε μίλια αεροπορικών εισιτηρίων, σε βελτίωση μελλοντικής διαμονής ή σε εξαργύρωση για αγορά δώρων από διάφορα καταστήματα που είναι κάτω από την ομπρέλα της συνεργασίας.

Πολλά ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν προβλήματα μείωσης κόστους που εν τέλει μεταφέρετε στην τιμή που πληρώνει ο πελάτης και ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν προβλήματα διαφοροποίησης του προϊόντος τους από άλλα ξενοδοχεία. Με τα προγράμματα πιστότητας δημιουργούνται πλαίσια τόσο για χαμηλότερες τιμές στου πελάτες με την μορφή χρηματικών μειώσεων ή με την μορφή επιπρόσθετων παροχών όσο και περιθώρια διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές. Το μέγεθος της αγοράς προγραμμάτων πιστότητας υπολογίζεται στα 6 δις δολάρια με 2,250 διαφορετικά προγράμματα πιστότητας σε όλους κλάδους.

Ζωντανό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Marriot International με το πρόγραμμα Marriot Bonvoy καθώς πέτυχε την υψηλότερη βαθμολογία στον δείκτη ικανοποίησης πελατών και ταυτόχρονα τα υψηλότερα έσοδα μεταξύ άλλων ξενοδοχειακών κολοσσών, 22.89 δις δολάρια για το έτος 2017.

Ένα σημαντικό στοιχείο είναι η διαβαθμίσεις που προκύπτουν για παράδειγμα, το Hilton HHonors έχει τέσσερις βαθμίδες: Blue, Silver VIP, Gold VIP και Diamond VIP με βάση τον αριθμό των διανυκτερεύσεων ανά συνεχή 12μηνη περίοδο (αυτό το κυμαίνεται από μηδενικό ελάχιστο όριο για μια Blue συνδρομή έως 60 διανυκτερεύσεις σε μία συνεχόμενη 12μηνη περίοδο για μια συνδρομή Diamond VIP). Μόνο τα Silver, Gold και Diamond VIP μέλη δικαιούνται πρόσβαση στο γυμναστήριο των ξενοδοχείων της Hilton, ενώ μόνο τα Gold και Diamond VIP είναι επιλέξιμα για αναβάθμιση δωματίου, και μόνο τα Diamond VIP μπορούν να λάβουν εγγυημένες κρατήσεις με τους πόντους τους, χωρίς ημερομηνίες αποκλεισμού.

Η InterContinental Hotels Group (IHG) αλλά και άλλες αλυσίδες ξενοδοχείων, χρησιμοποιούν πολλαπλά μέτρα για την αξιολόγηση της επιτυχίας ενός προγράμματος επιβράβευσης-πιστότητας. Η IHG διαπίστωσε ότι ο μέσος όρος του Priority Club μελών δηλαδή των εγγεγραμμένων πελατών στο loyalty πρόγραμμα της IHG ξοδεύει 57% περισσότερο εντός των ξενοδοχείων της IHG μετά την εγγραφή του στο πρόγραμμα επιβράβευσης. Ταυτόχρονα το νεκρό σημείο της IHG αυξήθηκε μόνο 6%. Επιπλέον, τα μέλη πληρώνουν 7% έως 10% υψηλότερη τιμή όταν κάνουν κρατήσεις εκτός της ιστοσελίδας ή των δικτύων της επωνυμίας IHG και πλέον τείνουν να κάνουν κρατήσεις μέσω της ιστοσελίδα της εταιρείας, το κανάλι διανομής με το χαμηλότερο κόστος της εταιρείας.

Σε αντίθεση με τους ιδιοκτήτες ξενοδοχείων, πολλοί hotel operators που εδρεύουν σε ξενοδοχεία συλλέγουν και αναλύουν δεδομένα με βάση τα προϊόντα και όχι τους πελάτες. Οι λιανοπωλητές πρέπει να δουν το ρόλο των προγραμμάτων πιστότητας ως σημαντική πηγή δεδομένων με βάση τον πελάτη. Χωρίς βάση δεδομένων που να παρακολουθεί τη συμπεριφορά των μελών αναλόγως των διαφορετικών ανταμοιβών σε κάθε ομάδα πελατών, μια επιχείρηση δεν μπορεί να επιτύχει τα πλήρη δυναμικά οφέλη των προγραμμάτων.

Η βάση δεδομένων του προγράμματος επιβράβευσης πρέπει να αντικατοπτρίζει τα δεδομένα αγορών από όλα τα κανάλια της επιχείρησης, καθώς και από τους συνεργάτες του προγράμματος επιβράβευσης. Οι επιχειρήσεις πρέπει επίσης να ενσωματώσουν τα δημογραφικά δεδομένα και τα δεδομένα πιστωτικού ιστορικού των μελών στη βάση δεδομένων του προγράμματος επιβράβευσης. Αυτό επιτρέπει στους hotel operator να δημιουργήσουν ένα ολοκληρωμένο προφίλ των μελών τους.

Η χρηστικότητα είναι επιπρόσθετο στοιχείο που αποκομίζεται μέσα από τα κανάλια διανομής καθώς παρέχεται το σύνολο των εργαλείων για την διαχείριση κρατήσεων στο management του ξενοδοχείου καταφέροντας να δίδεται και το know-how στο προσωπικό.

Με εξασφαλισμένη την προβολή και τη διάθεση σε διεθνές επίπεδο από το brand, ο ιδιοκτήτης καλείται να διαχειριστή το τίμημα της ανεξαρτησίας, της αμοιβής και κάποια δικαιώματα τα οποία δεν είναι σε πολλές συμβάσεις ανεκτά.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Carlback 2016 έδειξαν πως ο επιχειρηματίας πρέπει να προσδιορίσει εξ αρχής τις φιλοδοξίες του, την νοοτροπία και στην συνέχεια να επιλέξει στρατηγικές με βάση τα παραπάνω.

## 8.9 Brand μια Μορφή Εγγύησης στην Χρηματοδότηση

Στην βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι εστιακοί τομείς που χρήζουν περαιτέρω ανάπτυξης. Η συζήτηση παραμένει μάλλον συγκεχυμένη σχετικά με την αναγκαιότητα της σύμπραξης για την επιτυχία στην αγορά. Οι απόψεις ποικίλλουν ως προς το αν μια μάρκα θα διευκολύνει την ανάπτυξη για τα μεμονωμένα ξενοδοχεία και, κατά τη διαδικασία αυτή, θα δημιουργήσει αξία για τον ιδιοκτήτη, μια άυλη αξία περιουσιακού στοιχείου. Τα δεδομένα είναι σαφή σε αυτό το πλαίσιο. Πρόκειται για την διασφάλιση της αξίας του εμπορικού σήματος ως άυλο στοιχείο. Πιο συγκεκριμένα, η μετατροπή από περιουσιακό στοιχείο εκτός ισολογισμού σε περιουσιακό στοιχείο εντός ισολογισμού, δηλαδή να δοθεί μια αξία στο εμπορικό σήμα με βάση τη Καθαρή Παρούσα Αξία των μελλοντικών οφελών και του κόστους που συνδέεται με το εμπορικό σήμα. Ο κλάδος της φιλοξενίας όπως φαίνεται αλλάζει, δημιουργώντας την ανάγκη για νέες προοπτικές.

Ένα ακόμα ζήτημα είναι αν η αξία της μάρκας είναι εξωτερικά η εσωτερικά δημιουργημένη. Προς το παρόν, αυτό μπορεί να απαιτήσει ειδική αντιμετώπιση των άυλων στοιχείων σε λογιστικό πλαίσιο. Η αξία του εμπορικού σήματος γίνεται αποδεκτή στην παραπάνω βιβλιογραφία, αλλά το συμπέρασμα φαίνεται να είναι ότι οι επαγγελματίες στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν έχουν αποδεχτεί αυτή την κατασκευή. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται σε περιορισμένη γνώση ή σε έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ όλων των σχετικών συμμετεχόντων. Επιπλέον, ακόμα και αν η αξία της μάρκας είναι ευρέως αποδεκτή, η συμπερίληψη των άυλων περιουσιακών στοιχείων στον ισολογισμό παραμένει αμφιλεγόμενη και αρκετοί είναι οι μελετητές που εντοπίζουν την αβεβαιότητα που συνδέεται με την συμπερίληψη των άυλων περιουσιακών στοιχείων στους ισολογισμούς. Οι λόγοι εναπόκεινται στην δυσκολία ακριβούς μέτρησης της αξίας των άυλων περιουσιακών στοιχείων αλλά και η δυνατότητα μεταπώλησής τους στην αξία που μετρήθηκε.

Οι σχετικές έρευνες έχουν επικεντρωθεί σε μοντέλα μέτρησης της αξίας της μάρκας που δείχνουν ότι η εκτίμηση της αξίας της μάρκας βρίσκεται, επί του παρόντος, κυρίως στα χέρια μεγαλύτερων συμβούλων που παράγουν κατατάξεις αξίας που δημοσιεύονται σε μεγάλο κοινό με επιχειρηματικό ενδιαφέρον. Οι μικρές επιχειρήσεις και οι ιδιοκτήτες τους συχνά παραμερίζονται.

Αρκετοί από τους ιδιοκτήτες ξενοδοχείων βρίσκονταν επίσης στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, όπως επέκταση, ανακαινίσεις και ενδεχομένως εξαγορές. Στις περισσότερες από τις περιπτώσεις τα σχέδια αυτά θα απαιτούν χρηματοδότηση με διάφορες μορφές. Καθώς οι ιδιοκτήτες/διαχειριστές ξενοδοχείων δεν αντιλαμβάνονταν την σημερινή ή μελλοντική αξία του εμπορικού σήματος ως περιουσιακό στοιχείο, το ζήτημα της

χρηματοδότησης θα μπορούσε να είναι μειονεκτικό για τις εν λόγω για τις επιχειρήσεις, καθώς δεν θα μπορούσε να δοθεί αξία σε οποιαδήποτε πιθανή brand χωρίς τα διαπιστευτήρια.

## 8.10 Τουρισμός Πολυτελείας

Μια έρευνα αγοράς έρευνα εκτίμησε ότι το 2021 τα παγκόσμια ταξίδια πολυτελείας αγορά σε 638 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, με Ετήσιο Ρυθμό Ανάπτυξης (CAGR<sup>8</sup>) που προβλέπεται σε 8,9% έως το 2031. Μια άλλη εκτιμά ότι θα ανέλθει σε 1,2 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, με προβλεπόμενο CAGR της τάξης του 7,6% έως το 2030. Η αυξανόμενη ζήτηση είναι πιθανό να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες. Οι ταξιδιώτες υψηλού πλούτου συνεχίζουν να αναζητούν μοναδικές εμπειρίες διακοπών και αγορά τους ενώνεται με αγοραστές μεσαίας και ανώτερης μεσαίας τάξης από όλο τον κόσμο, ιδιαίτερα από την Ασία. Και τροφοδοτούμενοι από τα χρόνια της ανεκπλήρωτης ζήτησης, το τμήμα αυτό επιστρέφει στα προ της πανδημίας COVID-19 επίπεδα με την πιο ισχυρή ανάκαμψη. Οι κρατήσεις σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων αυξήθηκαν κατά 19% σε σχέση με τα τρία πρώτα τρίμηνα του 2022, σε σχέση με την ίδια περίοδο του 2021. Τέλος, υπάρχει ο αντίκτυπος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπου οι εικόνες των προορισμών που "αξίζουν το Instagram" αυξάνουν την ευαισθητοποίηση για πιο απομακρυσμένους τόπους.

Πέντε αναδυόμενες τάσεις στην αγορά του πολυτελούς τουρισμού είναι οι ταξιδιωτικοί σύμβουλοι πολυτελείας, η ψηφιακή καινοτομία, η εναρμόνιση με το οικοσύστημα, η αειφορία και τέλος εξατομικευμένη παροχή υπηρεσίας.

Μια αναδυόμενη τάση είναι ο τουρισμός lifestyle που βασίζεται σε συμμαχίες μεταξύ εμπορικών σημάτων, οι οποίες προσελκύουν τους ταξιδιώτες υψηλού επιπέδου με ευκαιρίες να βιώσουν τα εμπορικά σήματα με νέους τρόπους. Τα ξενοδοχεία συνεργάζονται με σχεδιαστές και γκαλερί για την δημιουργία μοναδικών εσωτερικών χώρων, μάρκες μόδας και ομορφιάς για προσφορά premium πακέτων διακοπών και σπα και τέλος παρόχους πολυτελών μεταφορών για ολοκληρωμένες ταξιδιωτικές εμπειρίες. Για τα εμπορικά σήματα πολυτελείας, οι συνεργασίες με ομίλους φιλοξενίας και εστίασης μπορούν να προσφέρουν την ευκαιρία να επεκτείνουν την επιρροή τους ως διαμορφωτές γούστου και τάσεων. Οι οίκοι μόδας έχουν βάλει στο στόχαστρο και τον γαστρονομικό χώρο.

---

<sup>8</sup> GAGR: Compound Annual Growth Rate, Ετήσιος Ρυθμός Ανάπτυξης είναι η συνολική ανάπτυξη από την προηγούμενη χρονιά στην επόμενη σε μορφή ποσοστιαίας μεταβολής.

Τα παραπάνω έχουν πολλαπλά οφέλη για τις μάρκες πολυτελείας. Η παρακολούθηση, η πρόβλεψη και η αξιοποίηση των τάσεων της φιλοξενίας μπορεί να βοηθήσει τις πολυτελείς ταξιδιωτικές μάρκες να ενισχύσουν τη δέσμευση των πελατών και την αφοσίωση της μάρκας, να προωθήσουν την προβολή μέσω θετικών online κριτικών, συστάσεις από στόμα σε στόμα και τελικά να αυξήσουν τα έσοδα.

Το 85% των ταξιδιωτών πολυτελείας που συμμετείχαν στην έρευνα της Deloitte 2023 τα θεωρούν ως τον καλύτερο τρόπο για να κλείσουν εξατομικευμένα ταξίδια πολυτελείας, ενώ το 74% λέει ότι οι ταξιδιωτικοί σύμβουλοι μπορούν να δημιουργήσουν ένα πραγματικά "πολυτελές εμπειρία". Οι ταξιδιωτικοί σύμβουλοι μπορούν επίσης να φέρουν πρακτικές συμβουλές στο τραπέζι, με λεπτομερή γνώση των ταξιδιωτικών περιορισμών και της υγείας και τις οδηγίες ασφάλειας.



## Συμπέρασμα

Συμπερασματικά, η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει το βέλτιστο management 5\* Resort ξενοδοχείου από διεθνή brand operator. Μέσα από την ανάλυση των σύγχρονων τάσεων ξενοδοχείων και ειδικότερα της λειτουργίας των ξενοδοχείων Resorts, την συλλογή πληροφοριών για τις νέες τάσεις στον τουρισμό και στον ξενοδοχειακό κλάδο, την ανάπτυξη ζητημάτων τόσο των τρόπων διαχείρισης σύγχρονων ξενοδοχείων με τα μέσα που επικρατούν και την εξέταση ερευνών κυρίως στις συμφωνίες διαχείρισης από brand operators, καταλήγουμε σε ορισμένες σημαντικές παρατηρήσεις.

Καταρχάς, αποδεικνύονται στο πεδίο συμφωνιών διαχείρισης τα οφέλη που αποκομίζουν επενδυτές και με ποιους τρόπους θα μπορούσαν να πετύχουν την βέλτιστη διαχείριση των ξενοδοχείων τους. Δευτερεύοντος επικυρώνονται με απτά αποτελέσματα συμφωνιών διαχείρισης η επιτυχία ενός βέλτιστου management σε 5\* Resort ξενοδοχείο. Ταυτόχρονα η διάκριση των ξενοδοχείων και πως η διαχείριση υψηλών επενδυτικών ξενοδοχειακών πλάνων έχει άμεση σε σχέση με την διεθνή αγορά hotel operators αφού πλέον η τεχνογνωσία και η χρήση μέσων διεθνούς εμβέλειας ενισχύουν το εγχώριο ξενοδοχειακό προϊόν. Οι λόγοι επιλογής εν τέλει ενός διεθνούς brand επιφέρει πλεονεκτήματα έναντι της αυτοτελής διαχείρισης από ιδιοκτήτες εντός και εκτός του κλάδου που διακατέχουν μέσα και τεχνογνωσία αντίστοιχης εμβέλειας. Αυτό δείχνει την σπουδαιότητα και την αξία της έρευνας στον τομέα του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα.

Επιπλέον, διερευνήθηκαν τομείς τόσο στις μεθόδους διαχείρισης ξενοδοχείων με τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, όσο και οι παράγοντες που σχετίζονται με την βέλτιστη απόδοση του ακινήτου. Τα εγγενή πλεονεκτήματα που προκύπτουν με την συνεργασία διεθνών hotel operators παρουσιάζονται κατά σειρά σε λειτουργικό επίπεδο και σε επενδυτικών κερδών. Τα παραπάνω εμπεριέχουν σημεία αναφοράς για μελλοντικές έρευνες ή την εφαρμογή των αποτελεσμάτων σε πρακτικές και πολιτικές πτυχές για την διεύρυνση των συμβάσεων αυτών και την νομιμοποίηση περαιτέρω αντικειμένων γύρω από επενδυτικά θέματα στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Συνολικά, η εργασία αναδεικνύει τη σημασία της για τον ξενοδοχειακό κλάδο και παρέχει σημαντικές εισηγήσεις για την περαιτέρω έρευνα και εφαρμογή στον τομέα. Η διερεύνηση έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε νέες προοπτικές και κατευθύνσεις, ενισχύοντας έτσι το γνωστικό πλαίσιο και την ανταγωνιστική θέση της χώρας στον παγκόσμιο τουρισμό.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη βιβλιογραφία

- Berman, B. (2006). Developing an Effective Customer Loyalty Program, Pages 1-20
- Carlbäck, M. (2017). To Be or Not to Be... - Brand Affiliation in the Hotel Industry, Pages 1-8
- Carroll, W., Kwortnik, R., Rose, N.(2007). Travel Packaging: An Internet Frontier, Vol. 7, No. 17, Pages 1-20
- Choy, D.J.L.(1992). Life cycle models for Pacific island destinations, Journal of Travel Research, 30 (3), Pages 26-31
- Cirer-Costa, J.C.(2023). Analysis of sun-and-beach markets on large islands in the mediterranean using tourist accommodation prices as an indicators, Pages 1-15
- Dev, C., Thomas, J., Buschman, J., Anderson, E.(2010). Brand Rights and Hotel Management Agreements Lessons from Ritz-Carlton Bali's Lawsuit against the Ritz-Carlton Hotel Company, Volume 51, Issue 2, Pages 215-230
- Hodari, D., Turnerb, M., Sturmanc, M.(2016). How Hotel Owner-Operator Goal Congruence and GM Autonomy Influence Hotel Performance, Pages 1-42
- Koutoulas, D., Vagena, A.(2022). The present and future of hotel star ratings through the eyes of star rating operators, Pages 1-17
- Lagarias, A.(2023). Impervious Land Expansion as a Control Parameter for Climate-Resilient Planning on the Mediterranean Coast: Evidence from Greece, Pages 1-25
- Mai-bs Thailand. Master standards for 5\* hotel, Pages 1-29
- McKinsey & Company(2023). Travel startups: Disruption from within—or not?, Pages 1-18
- N.Y. Comp. Codes R. & Regs.(2016). Hospitality industry, Tit. 12 § 146-3.1, Volume XXXVIII, Issue 52
- O'Hare, G. and Barrett, H. (1997). The destination life cycle: International tourism in Peru, Scottish Geographical Magazine, 113 (2), Pages 66-73
- Pacheco, M.(2023). Opening of a Chain Hotel in a Mediterranean Island: Case Study of Challenges and Strategies for the Future of a Seasonal Hotel, Pages 1-51

Qadri, M., Ahsan, L., Hashmi, S.(2016). A Study of Cross Cultural Communication Strategy: Case of Marriott Hotels & Resorts, Vol.19, Pages 1-6

Rosenberger, S.(2023). Future of luxury travel, The latest trends shaping the luxury travel industry, Pages 1-2

Sviatlana, A.(2012). Valuation and management of hotel property: Swedish experience, Pages 1-7

Turner, M., Guilding, C.(2013). Capital budgeting implications arising from locus of hotel owner/operator power, Pages 1-53

Wisnom, M.(2013). Resort Recreation Amenity Report, Article 1, Volume 4, Issue 1, Pages 1-20

## Ελληνική βιβλιογραφία

Ίγκκος, Α., Κουτσός, Σ.(2022). Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2021, ΙΝΣΕΤΕ

Ίγκκος, Α., Ρασούλη, Γ.(2023). Η αγορά All Inclusive στα ταξίδια για «Ηλιο και Θάλασσα» | Ελλάδα, Ισπανία, Τουρκία, ΙΝΣΕΤΕ

Ίγκκος, Α., Ρασούλη, Γ.(2023). Τα ταξίδια για «Ηλιο και Θάλασσα» στην Ελλάδα από Ην. Βασίλειο και Γερμανία – κατανομή σε «All Inclusive» και «χωρίς All Inclusive»- και τα χαρακτηριστικά τους, ΙΝΣΕΤΕ

Κουτσός, Σ., Ίγκκος, Α.(2023). Εξέλιξη τουριστικών μεγεθών και δεικτών των κυριότερων αγορών εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα, 2019-2022, ΙΝΣΕΤΕ

Σαράτσης, Γ., Πολύζος, Σ.(2015). Τουριστική χωρητικότητα και κύκλος ζωής των τουριστικών περιοχών: Η περίπτωση του Ν. Μαγνησίας, Περιοδικό ΑΕΙΧΩΡΟΣ, Τεύχος 21, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας