



**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**«Διερεύνηση της εφαρμογής
καινοτομιών στα ελληνικά ξενοδοχεία»**

*Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση του διπλώματος*

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS**

από
**ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

ANNA TZABALI (MPL/0555)

Πειραιάς 2008

«...ζωή σου είναι ό,τι έδωσες...»

Σεφέρης

...στη μνήμη του πολυαγαπημένου μου πατέρα

και

στο γιό μου, Χρήστο, που μου θυμίζει ότι υπάρχει συνέχεια...

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω, πρώτα από όλα, τον καθηγητή μου κ. Δημήτριο Καραλέκα, για την πολύτιμη βοήθεια και συνεργασία σε όλη τη διάρκεια διεκπεραίωσης της εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Ιωάννη Παραβάντη, δάσκαλό μου από παλιά, για την ηθική του συμπαράσταση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία, διερευνάται θεωρητικά ο όρος καινοτομία στα πλαίσια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, και αναλύονται εκείνες οι παράμετροι που συμβάλλουν ή όχι στην υιοθέτησή της καθώς και οι λόγοι αποτυχίας εφαρμογής της.

Επίσης, με τη διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας, εντοπίζεται το είδος της καινοτομίας που επιλέγεται στα ελληνικά ξενοδοχεία 5***** και 4****, οι λόγοι που τα ωθούν να υιοθετήσουν κάποιες καινοτομίες, αλλά και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν κατά την εφαρμογή των καινοτομιών. Τέλος, παρουσιάζονται τα οφέλη από την υιοθέτηση της καινοτομίας.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των στοιχείων ήταν η διεξαγωγή τηλεφωνικών συνεντεύξεων, με δομημένα ερωτηματολόγια κλειστών ερωτήσεων.

Τα ποσοτικά στοιχεία που συλλέγησαν από τα 100 υπό διερεύνηση ξενοδοχεία 5***** και 4****, αναλύθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS 15. Παρουσιάστηκαν πίνακες κατανομής των ποσοστών της κάθε απάντησης ενώ παράλληλα απεικονίστηκαν σε ιστογράμματα ή πίττες. Στη συνέχεια αναλύθηκαν οι πίνακες συνάφειας και υπολογίστηκε το χ^2 . Τέλος εφαρμόστηκε η μέθοδος ανάλυσης πρωταρχικών παραγόντων, διερευνήθηκε η εσωτερική συνάφεια (Cronbach α) και παρουσιάστηκαν οι μέσες τιμές.

Η εργασία κατέληξε σε συμπεράσματα, που δίνουν απαντήσεις στα ερωτήματα-στόχους που τέθηκαν στην αρχή της εργασίας. Έτσι έγινε εμφανές ότι τα ξενοδοχεία προτιμούν τις σταδιακές αλλαγές, σε αγαθά και υπηρεσίες και όχι σε διαδικασίες ή μεθόδους διοίκησης. Η εισαγωγή της τεχνολογίας και της πληροφορικής είναι εμφανής και ευεργετική στα ελληνικά ξενοδοχεία ενώ απουσιάζουν οι δαπάνες για έρευνα και τεχνολογία.

Οι λόγοι δε που ωθούν τα ξενοδοχεία να καινοτομήσουν είναι οι ανταγωνιστές, η ικανοποίηση των πελατών αλλά και το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό τους ενώ σημαντικό εμπόδιο είναι η γραφειοκρατία και ο φόβος αντιγραφής από τους ανταγωνιστές.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	iii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	iv
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	v
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1. Θεωρητικό Υπόβαθρο Εργασίας.....	1
1.2. Ερευνητικό Πρόβλημα	3
1.3. Σπουδαιότητα Έρευνας.....	3
1.4. Πηγές της Εργασίας	4
1.5. Δομή Εργασίας.....	5
1.6. Συμπέρασμα	6
2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	7
2.1. Εισαγωγή.....	7
2.2. Καινοτομία	7
2.2.1. Ορισμοί της Καινοτομίας	7
2.2.2. Οικονομικές Θεωρίες για την Καινοτομία	11
2.2.3. Ιστορική Αναδρομή και Εξέλιξη της Καινοτομίας	12
2.2.4. Καινοτομία και Εφεύρεση	15
2.2.5. Είδη – Διαστάσεις της Καινοτομίας.....	16
2.2.5.1. Σύμφωνα με το Αντικείμενο στο Οποίο Αναφέρεται	16
2.2.5.2. Σύμφωνα με τον Τομέα στον Οποίο Εφαρμόζεται	18
2.2.5.3. Σύμφωνα με την Ένταση και το Εύρος της Καινοτομίας:	20
2.2.6. Διάχυση της Καινοτομίας – Διαδικασία Υιοθέτησης.....	24
2.3. Ο Κλάδος των Ξενοδοχείων.....	25
2.3.1. Χαρακτηριστικά του Κλάδου των Ξενοδοχείων	26
2.3.2. Ξενοδοχειακό Προϊόν	28
2.3.3. Τα ξενοδοχεία με νούμερα	30
2.4. Καινοτομία στα Ξενοδοχεία.....	32
2.4.1. Διερεύνηση της Καινοτομίας στα Ξενοδοχεία	32
2.4.2. Λόγοι Υιοθέτησης της Καινοτομίας στα Ξενοδοχεία	34
2.4.3. Εμπόδια Υιοθέτησης της Καινοτομίας στα Ξενοδοχεία	38
2.4.4. Αξιολόγηση Καινοτομίας στα Ξενοδοχεία – Παράγοντες Επιτυχίας	40
2.4.5. Διαδικασία Υιοθέτησης Καινοτομιών από τα Ξενοδοχεία	45
2.4.6. Στρατηγική Υιοθέτησης και Εφαρμογής της Καινοτομίας	51
2.5. Συμπέρασμα	53
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	54
3.1. Εισαγωγή.....	54
3.2. Ταυτότητα της Έρευνας	54

3.3. Διαδικασία της Έρευνας	55
3.4. Μέθοδος Δειγματοληψίας - Δείγμα.....	58
3.5. Μέσο Συλλογής Δεδομένων - Ερωτηματολόγιο.....	61
3.6. Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων – Τηλεφωνικές Συνεντεύξεις.....	65
3.7. Προέλεγχος Ερωτηματολογίου.....	69
3.8. Περιορισμοί της Έρευνας	70
3.9. Ηθικές Προεκτάσεις.....	71
3.10. Συμπέρασμα	72
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	73
4.1. Εισαγωγή.....	73
4.2. Στατιστική Κατανομή Δείγματος – Πίνακες Συχνοτήτων	74
4.3. Συσχέτιση Γενικών Χαρακτηριστικών – Καινοτομίας.....	79
4.4. Μέθοδος Ανάλυσης των Πρωταρχικών Παραγόντων.....	83
4.5. Διερεύνηση Εσωτερικής Συνάφειας (Cronbach alpha).....	89
4.6. Διερεύνηση μέσων τιμών για κάθε αθροιστική κλίμακα.....	91
4.7. Συμπέρασμα	94
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	95
5.1. Εισαγωγή.....	95
5.2. Συμπεράσματα – Συζήτηση.....	95
5.3. Προτάσεις.....	102
5.4. Συμπέρασμα	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	104
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	112
Παράρτημα Α: Κείμενο Εισαγωγής.....	112
Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο	113
Παράρτημα Γ: Έγκριση Διεξαγωγής της Έρευνας.....	121
Παράρτημα Δ: Πίνακες Συχνοτήτων & Διαγράμματα	122
Παράρτημα Ε: Πίνακες Συσχετίσεων	154

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Κατανομή Ξενοδοχείων στην Ελλάδα	30
Πίνακας 2.2: Κατάταξη ξενοδοχείων 5***** και 4**** (ετήσια λειτουργία).....	32
Πίνακας 4.1: Ανάλυση συνολικής διακύμανσης	85
Πίνακας 4.2: Συσχέτιση στοιχείων με τους παράγοντες.....	88
Πίνακας 4.3: Συντελεστής Cronbach alpha	90
Πίνακας 4.4: Διερεύνηση μέσης τιμής και τυπικής απόκλισης	92
Πίνακας 4.5: Περιοχή.....	122
Πίνακας 4.6: Κατάταξη.....	123
Πίνακας 4.7: Αριθμός Δωματίων	124
Πίνακας 4.8: Ιδιοκτησιακό Καθεστώς	125
Πίνακας 4.9: Ένταση αλλαγών	126
Πίνακας 4.10: Είδος καινοτομίας.....	127
Πίνακας 4.11: Τρόπος προέλευσης καινοτομιών.....	128
Πίνακας 4.12: Τι καινοτομίες έχουν εισαχθεί.....	129
Πίνακας 4.13: Δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη	132
Πίνακας 4.14: Στρατηγική προώθησης καινοτομίας	133
Πίνακας 4.15: Μηχανισμοί καινοτομίας.....	134
Πίνακας 4.16: Προαγωγή καινοτομίας	135
Πίνακας 4.17: Διαχείριση καινοτομίας.....	136
Πίνακας 4.18: Συνολική εφαρμογή.....	137
Πίνακας 4.19: Εσωτερικοί παράγοντες εφαρμογής καινοτομίας.....	138
Πίνακας 4.20: Εξωτερικοί παράγοντες εφαρμογής καινοτομίας.....	139
Πίνακας 4.21: Οικονομικοί παράγοντες εφαρμογής καινοτομίας	140
Πίνακας 4.22: Μη οικονομικοί παράγοντες εφαρμογής καινοτομίας	141
Πίνακας 4.23: Οικονομικά εμπόδια	143
Πίνακας 4.24: Μη οικονομικά εμπόδια	144
Πίνακας 4.25: Εξωτερικά εμπόδια	145
Πίνακας 4.26: Εσωτερικά εμπόδια	146
Πίνακας 4.27: Αξιολόγηση καινοτομίας.....	147
Πίνακας 4.28: Οικονομικά οφέλη	149
Πίνακας 4.29: Μη οικονομικά οφέλη	150
Πίνακας 4.30: Συμβολή καινοτομίας	152
Πίνακας 4.31: Γενική Θεώρηση.....	153
Πίνακας 4.32: Περιοχή – Συμβολή καινοτομίας.....	154
Πίνακας 4.33: Κατάταξη – Συμβολή καινοτομίας.....	155
Πίνακας 4.34: Δωμάτια – Συμβολή καινοτομίας.....	155
Πίνακας 4.35: Ιδιοκτησιακό καθεστώς – Συμβολή καινοτομίας.....	156
Πίνακας 4.36: Περιοχή – Γενική θεώρηση	156
Πίνακας 4.37: Κατάταξη – Γενική θεώρηση	157
Πίνακας 4.38: Δωμάτια – Γενική θεώρηση	158
Πίνακας 4.39: Ιδιοκτησιακό καθεστώς – Γενική θεώρηση	158

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Μεταβλητές της εργασίας.....	1
Διάγραμμα 1.2: Η πορεία της έρευνας.....	6
Διάγραμμα 2.1: Υιοθέτηση – Διάχυση Καινοτομίας – Καμπύλη του Rogers.....	25
Διάγραμμα 2.2: Απεικόνιση Ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού.....	31
Διάγραμμα 3.1: Κατάταξη με βάση τη ίδια κατανόηση (Saunders et al., 2003).....	57
Διάγραμμα 4.1: Μέση τιμή κατηγοριών.....	94
Διάγραμμα 4.2: Περιοχή.....	122
Διάγραμμα 4.3: Κατάταξη.....	123
Διάγραμμα 4.4: Αριθμός Δωματίων.....	124
Διάγραμμα 4.5: Ιδιοκτησιακό καθεστώς.....	125
Διάγραμμα 4.6: Ένταση αλλαγών.....	126
Διάγραμμα 4.7: Είδος Καινοτομίας.....	127
Διάγραμμα 4.8: Τρόπος προέλευσης καινοτομιών.....	128
Διάγραμμα 4.9: Τι καινοτομίες έχουν εισαχθεί.....	131
Διάγραμμα 4.10: Δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη.....	132
Διάγραμμα 4.11: Στρατηγική ανάπτυξης καινοτομίας.....	133
Διάγραμμα 4.12: Μηχανισμοί καινοτομίας.....	134
Διάγραμμα 4.13: Προαγωγή καινοτομίας.....	135
Διάγραμμα 4.14: Διαχείριση καινοτομίας.....	136
Διάγραμμα 4.15: Συνολική εφαρμογή.....	137
Διάγραμμα 4.16: Εσωτερικοί Παράγοντες Υιοθέτησης και εφαρμογής.....	138
Διάγραμμα 4.17: Εξωτερικοί Παράγοντες Υιοθέτησης και εφαρμογής.....	139
Διάγραμμα 4.18: Οικονομικοί παράγοντες εφαρμογής καινοτομίας.....	140
Διάγραμμα 4.19: Μη οικονομικοί παράγοντες εφαρμογής καινοτομίας.....	142
Διάγραμμα 4.20: Οικονομικά εμπόδια.....	143
Διάγραμμα 4.21: Μη οικονομικά εμπόδια.....	144
Διάγραμμα 4.22: Εξωτερικά εμπόδια.....	145
Διάγραμμα 4.23: Εσωτερικά εμπόδια.....	146
Διάγραμμα 4.24: Αξιολόγηση καινοτομίας.....	148
Διάγραμμα 4.25: Οικονομικά οφέλη.....	149
Διάγραμμα 4.26: Μη οικονομικά οφέλη.....	151
Διάγραμμα 4.27: Συμβολή καινοτομίας.....	152
Διάγραμμα 4.28: Γενική θεώρηση.....	153

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1: Σχηματική αναπαράσταση της σχέσης καινοτομίας και εφεύρεσης.....	15
Σχήμα 2.2: Μήτρα Καινοτομίας.....	23
Σχήμα 2.3: Πηγές πληροφόρησης καινοτόμων προϊόντων.....	47
Σχήμα 2.4: Σχέση Αγοράς - Προϊόντος.....	51

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

CORDIS:	Community Research and Development Information Service
SPSS:	Statistical Package for Social Sciences
WTO:	World Tourism Organization
ΑΜΕΑ:	Άτομα με Ειδικές Ανάγκες
ΓΓΕΤ:	Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας
ΟΟΣΑ:	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

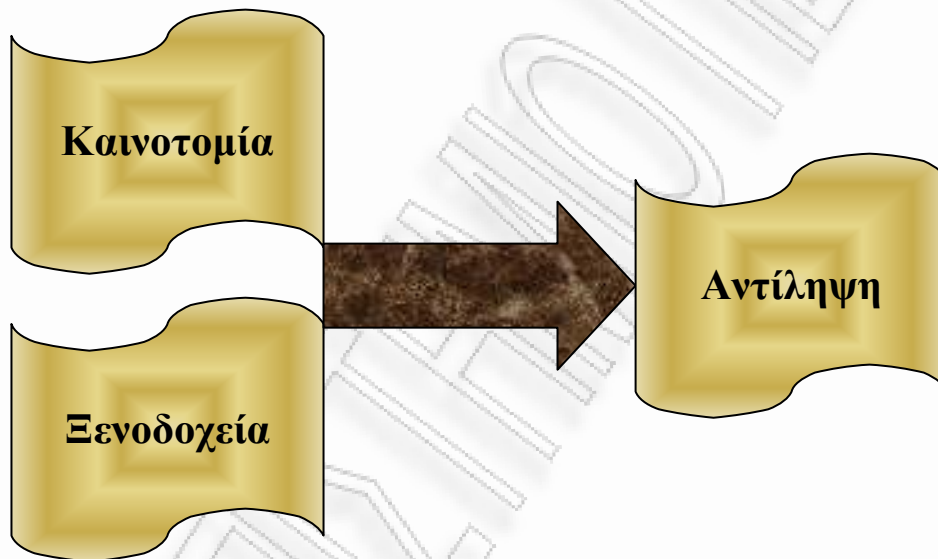
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της εργασίας είναι «Διερεύνηση εφαρμογής καινοτομιών στα ελληνικά ξενοδοχεία».

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, πραγματεύεται τη σχέση που υπάρχει μεταξύ δύο μεταβλητών: μίας ανεξάρτητης (καινοτομίας) και μίας εξαρτημένης (ξενοδοχεία), και παρουσιάζει την αντίληψη που επικρατεί για το θέμα της καινοτομίας στα Ελληνικά ξενοδοχεία 5***** και 4****.

Στο παρακάτω διάγραμμα 1.1 φαίνονται σχηματικά οι μεταβλητές της εργασίας.

Διάγραμμα 1.1: Μεταβλητές της εργασίας



Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν το θεωρητικό υπόβαθρο, ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, αλλά και η σπουδαιότητά της σε ακαδημαϊκό και πρακτικό επίπεδο και τέλος θα περιγραφεί η δομή της εργασίας.

1.1. Θεωρητικό Υπόβαθρο Εργασίας

Η τουριστική βιομηχανία περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και κλάδων όπως τα εστιατόρια, την ψυχαγωγία, τη μεταφορά και τα ξενοδοχεία (ICAP,

2005) και χαρακτηρίζεται από έντονη δυναμική ενώ ταυτόχρονα υπόκειται σε συνεχείς μεταβολές (WTO, 1999). Το σκηνικό δε, που διαμορφώθηκε στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία μετά το 2001, ασκεί αναμφισβήτητα οικονομική πίεση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τους τουριστικούς οργανισμούς (ICAP, 2005). Ο ανταγωνισμός που διακρίνει την εν λόγω βιομηχανία, μπορεί να διατηρηθεί μόνο μέσω της προσαρμοστικότητας που αυτή θα επιδείξει στις απαιτήσεις των νέων πελατών, αντιδρώντας στις καινοτομίες των ανταγωνιστών και εκμεταλλεύομενη τις νέες τεχνολογίες που είναι διαθέσιμες στην αγορά (Camison, 2000; Okumus & Hemmington, 1998).

Για την εξυπηρέτηση των διάφορων ειδών και μορφών τουρισμού, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ποικίλων ειδών και **μορφών τουριστικών καταλυμάτων** (Παυλίδης, 2000). Τα τουριστικά καταλύματα και ιδιαίτερα τα ξενοδοχεία, είναι ένα σημαντικό τμήμα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, το οποίο έχει πλέον αναδειχθεί ως το πολυτιμότερο ίσως κεφάλαιο για την ανάπτυξη της ελληνικής εθνικής οικονομίας (ICAP, 2005). Τη διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνουν και οι ερευνητές του Ο.Η.Ε. υποστηρίζοντας ότι, ανεξάρτητα από το ποιο είναι το τουριστικό δυναμικό μιας χώρας και πόσο καλά γίνεται η εκμετάλλευση και η προβολή του, ο τουρισμός δε μπορεί να αναπτυχθεί, πριν δημιουργηθεί η ανάλογη προσφορά καταλυμάτων, κατάλληλα προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις της αγοράς (Παυλίδης, 2000).

Από την άλλη, η **κατανόηση της καινοτομίας** ως «κλειδί» για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, καθίσταται ακόμη μεγαλύτερης σημασίας λόγω της δραστηριοποίησής τους στο σημερινό διεθνοποιημένο περιβάλλον.

Η **σημασία της καινοτομίας προϊόντος και υπηρεσίας** για την μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία μίας εταιρείας έχει επισημανθεί από πολλούς ερευνητές και σε πολλούς επιστημονικούς κλάδους. Ο Drucker (1973) αναφέρει την καινοτομία ως έναν από τους δύο παράγοντες (μαζί με το μάρκετινγκ) που είναι κρίσιμοι για την μακροχρόνια ευημερία μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η κερδοφορία είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη στις εισροές της καινοτομίας (κυρίως στις δαπάνες για αγοραστική ανάπτυξη και για την ανάπτυξη προϊόντων). Η καινοτομία είναι ιδιαίτερα δύσκολη στους μεγάλους και σύνθετους οργανισμούς και τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων στις αναπτυγμένες χώρες γνωρίζουν για τις δυσκολίες αυτές (Ρεκλείτης, 1998).

1.2. Ερευνητικό Πρόβλημα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί το θέμα της καινοτομίας, όπως αυτή εφαρμόζεται στα ελληνικά ξενοδοχεία και να επιτευχθεί η καλύτερη κατανόηση των λόγων που ωθούν ή παρεμποδίζουν την εφαρμογή της.

Ειδικότερα, η έρευνα στοχεύει:

1. Να μελετήσει την έννοια της καινοτομίας, τις διαστάσεις και τα χαρακτηριστικά της (από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση).
2. Να παρουσιάσει και να περιγράψει τον κλάδο των ξενοδοχείων (από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση).
3. Να αναλύσει το είδος της καινοτομίας που επιλέγεται στα ελληνικά ξενοδοχεία 5***** και 4**** (από την πρωτογενή έρευνα).
4. Να αναλύσει τους λόγους που ωθούν τα ξενοδοχεία 5***** και 4**** να υιοθετήσουν κάποια καινοτομία (από την πρωτογενή έρευνα).
5. Να αναλύσει τους λόγους που εμποδίζουν τα ξενοδοχεία 5***** και 4**** να υιοθετήσουν κάποια καινοτομία (από την πρωτογενή έρευνα).
6. Να αναλύσει τα οφέλη για τα ξενοδοχεία 5***** και 4**** από την υιοθέτηση κάποιας καινοτομίας (από την πρωτογενή έρευνα).

1.3. Σπουδαιότητα Έρευνας

Η επιλογή του θέματος στηρίχθηκε σε δύο παραμέτρους: από τη μία στο γεγονός ότι στον ελλαδικό χώρο, για το θέμα της καινοτομίας στα ξενοδοχεία, δεν έχουν γίνει έρευνες ή τουλάχιστον δεν έχουν γίνει ευρέως γνωστές.

Από την άλλη στο ότι η αναγνώριση της σημασίας της καινοτομίας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γίνεται όλο και πιο έντονη στο σημερινό διεθνοποιημένο ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον και η παροχή νέων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεί προϋπόθεση ανάπτυξης και ευημερίας που σχετίζεται με την επιτυχία (Douglas & Connor, 2003).

Επιπλέον ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος (ICAP, 2005), το οποίο επηρεάζεται δυναμικά από την καινοτομία των παρεχόμενων ξενοδοχειακών υπηρεσιών.

Έτσι θεωρήθηκε χρήσιμο να μελετηθεί και να διερευνηθεί πώς η καινοτομία επηρεάζει την ανάπτυξη και ευημερία των ελληνικών ξενοδοχείων και πώς γίνεται αντιληπτή από αυτά η ανάγκη εφαρμογής της

Η σημασία του θέματος της καινοτομίας, έχει ευρέως αναγνωριστεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου με τη στρατηγική της Λισσαβόνας (2000) έθεσε ως στόχο, έως το 2010, να γίνει περισσότερο δυναμική & ανταγωνιστική, βασισμένη στη γνώση, και ικανή για αειφόρο οικονομική ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες εργασίες και ευρύτερη κοινωνική συνοχή, με δράσεις όπως η αναμόρφωση της εργασίας, των υπηρεσιών και των προϊόντων, η προώθηση των επενδύσεων στη γνώση και η καινοτομία, η διατήρηση των φυσικών πόρων κ.λπ.

1.4. Πηγές της Εργασίας

Οι ερευνητικές ανάγκες της εργασίας υπαγορεύουν τη χρήση τόσο πρωτογενών όσο και δευτερογενών **πηγών** πληροφόρησης.

Ο κύριος όγκος της εργασίας όσον αφορά τη βιβλιογραφία, η **δευτερογενής έρευνα**, στηρίζεται σε άρθρα που αναζητήθηκαν σε ηλεκτρονικά περιοδικά (Emerald, Elsevier, Springer κ.ά.) καθώς κρίνεται ότι είναι ιδιαίτερα ενημερωμένα και φορείς των τελευταίων εξελίξεων σε θέματα καινοτομίας, στρατηγικής και ανάπτυξης προϊόντων.

Επιπλέον, έγινε χρήση βιβλιογραφικών αναφορών από την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, σχετικά με το θέμα της καινοτομίας και των ξενοδοχείων, προκειμένου η εργασία να θεωρηθεί ολοκληρωμένη και πλήρως ενημερωμένη. Έτσι έγινε εφικτή η συγκέντρωση περισσότερων δευτερογενών στοιχείων με στόχο τη βαθύτερη μελέτη του διερευνούμενου ζητήματος (Χρήστου, 1999).

Άλλη πηγή αποτέλεσε το ίδιο το διαδίκτυο, μέσα από ιστοσελίδες που άπτονται των ενδιαφερόντων της παρούσας εργασίας (π.χ. Cordis, ΓΓΕΤ κ.λπ.).

Τέλος αντλήθηκαν στοιχεία και από εξωγενείς πηγές όπως για παράδειγμα κάποιες μελέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με την καινοτομία.

Η πρωτογενής συλλογή στοιχείων συνίσταται στη χρήση ερωτηματολογίων και την ποσοτική τους ανάλυση με το στατιστικό πακέτο SPSS.

1.5. Δομή Εργασίας

Η συγκεκριμένη εργασία χωρίζεται σε **δύο τμήματα**: τη θεωρητική ανάλυση (βιβλιογραφική ανασκόπηση) και την πρακτική ανάλυση.

Η πρώτη, η θεωρητική ανάλυση, στηρίζεται στη βιβλιογραφική μελέτη και διερευνά τις γνωστικές περιοχές της εργασίας (καινοτομία, ξενοδοχεία). Στη συνέχεια εξάγονται διάφορες απόψεις οι οποίες θα κατοχυρωθούν με την πρακτική έρευνα.

Αναλυτικά, η εργασία αποτελείται από 5 κεφάλαια και η δομή της είναι η εξής.

Στο **πρώτο κεφάλαιο**, την Εισαγωγή, περιγράφεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, οι στόχοι, ο σκοπός και η σπουδαιότητα της έρευνας και αναφέρονται οι πηγές συλλογής των στοιχείων και η δομή της εργασίας. Τέλος, παραθέτονται τα συμπεράσματα του κεφαλαίου.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο**, την Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας, περιλαμβάνονται 5 υποκεφάλαια, τα οποία σκοπό έχουν να διερευνήσουν διεξοδικά το θέμα της καινοτομίας στα ελληνικά ξενοδοχεία. Στα υποκεφάλαια αυτά, γίνεται μία πρώτη εισαγωγή στο κεφάλαιο, αναλύεται ο κλάδος των ξενοδοχείων, η καινοτομία (έννοια, μοντέλα κ.λπ.), η καινοτομία στα ελληνικά ξενοδοχεία (λόγοι υιοθέτησης, λόγοι αποτυχίας κ.λπ.) και τέλος παρατίθενται τα συμπεράσματα του κεφαλαίου.

Στο **τρίτο κεφάλαιο**, τη Μεθοδολογία Έρευνας, αναλύεται διεξοδικά η μέθοδος που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας. Περιλαμβάνονται πληροφορίες για το ερωτηματολόγιο, τις τηλεφωνικές συνεντεύξεις αλλά και τους περιορισμούς της έρευνας. Το κεφάλαιο κλείνει με τα συμπεράσματα.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο**, τα Αποτελέσματα, παρουσιάζονται τα στατιστικά αποτελέσματα της έρευνας, που διεξήχθη στα πλαίσια διερεύνησης της καινοτομίας στα ελληνικά ξενοδοχεία 5***** και 4****. Τα στοιχεία επεξεργάστηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS 15, ενώ η απεικόνισή τους έγινε με τη χρήση πινάκων και γραφημάτων

Στο **πέμπτο κεφάλαιο**, τα Συμπεράσματα και τις Προτάσεις, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και δίνονται οι απαντήσεις στους ερευνητικούς στόχους που τέθηκαν

στην αρχή της εργασίας. Επιπλέον, παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις για μελλοντική διεύρυνση του θέματος της καινοτομίας στα ξενοδοχεία.

Τέλος, ακολουθεί η παράθεση της βιβλιογραφίας και του παραρτήματος.

Η πορεία που ακολουθήθηκε για τη ολοκλήρωση της προτεινόμενης έρευνας βασίζεται στο παρακάτω διάγραμμα 1.2:

Διάγραμμα 1.2: Η πορεία της έρευνας



1.6. Συμπέρασμα

Στο πρώτο αυτό κεφάλαιο της εργασίας, γίνεται μία πρώτη προσέγγιση στην ανάλυση και κατανόηση του θέματος της καινοτομίας στα ελληνικά ξενοδοχεία. Σκοπός είναι να καθοριστούν τα πλαίσια κατανόησης και διερεύνησης του θέματος, να παρουσιαστεί το θεωρητικό του υπόβαθρο και να οριστούν οι βασικές έννοιες που θα αποτελέσουν αντικείμενο της παρούσας εργασίας. Επιπλέον καθορίστηκε ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας και υπογραμμίστηκε η σπουδαιότητά της τόσο για τον ξενοδοχειακό κλάδο, που αποτελεί σημαντικό τμήμα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, όσο και για το γενικότερο εμπλουτισμό της γνώσης πάνω στο θέμα της καινοτομίας των ξενοδοχείων.

2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά την καινοτομία στον κλάδο των ελληνικών ξενοδοχείων και αναλύεται το ξενοδοχειακό προϊόν και οι ιδιαιτερότητές του.

Το κεφάλαιο χωρίζεται σε πέντε επιμέρους υποκεφάλαια που σκοπό έχουν να παρουσιάσουν τα υπό διερεύνηση ζητήματα. Στο υποκεφάλαιο που ακολουθεί την εισαγωγή, διερευνάται η καινοτομία, που αν και δεν αποτελεί νέα έννοια, παρ' όλα αυτά ο προσδιορισμός της είναι ασαφής και δύσκολος. Στη συνέχεια γίνεται μία ενδελεχής παρουσίαση του κλάδου των ξενοδοχείων και του ξενοδοχειακού προϊόντος. Τέλος, η ανάλυση επικεντρώνεται στο θέμα της καινοτομίας στα ελληνικά ξενοδοχεία και καθορίζονται οι λόγοι υιοθέτησης, τα εμπόδια εφαρμογής και οι λόγοι αποτυχίας. Το κεφάλαιο κλείνει με τα συμπεράσματα

2.2. Καινοτομία

2.2.1. Ορισμοί της Καινοτομίας

Ο όρος «καινοτομία» (innovation) προέρχεται από τη λατινική λέξη «novus» (που σημαίνει νέο), η οποία εξελίχθηκε σε «in+novare», που έχει την έννοια «να κάνω κάτι καινούριο».

Η καινοτομία είναι μία **ευρεία έννοια που** μπορεί να γίνει κατανοητή με πολλούς τρόπους. Είναι δε τόσο απλή όσο και δυσνόητη. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί της καινοτομίας, που την ορίζουν τόσο ως διαδικασία όσο και ως το αποτέλεσμα αυτής.

Η **θεωρία της καινοτομίας**, αρχικά αναπτύχθηκε για τη βιομηχανία και στη συνέχεια εφαρμόστηκε και στις υπηρεσίες. Βέβαια σε αυτή την περίπτωση πρέπει να ληφθεί υπόψη η ετερογένεια του κάθε κλάδου, γεγονός που υπαγορεύει τη μελέτη του κάθε τομέα ξεχωριστά (Orfila-Sintes & Mattsson, 2007).

Ένας από τους πιο περιεκτικούς **ορισμούς** της καινοτομίας δίδεται από τους **Myers & Marquis (1969)** που υποστηρίζουν ότι η καινοτομία δεν είναι μια απλή πράξη αλλά μία συνολική διαδικασία που σχετίζεται με μικρότερες διαδικασίες. Με άλλα λόγια, δεν πρόκειται απλά για τη σύλληψη μίας νέας ιδέας, ούτε την εφεύρεση μίας νέας συσκευής, ούτε την ανάπτυξη μιας νέας αγοράς, αλλά για τη διαδικασία που αποτελείται από όλα εκείνα τα πράγματα που λειτουργούν με συνολικό και ολιστικό τρόπο (Trott, 2005).

Είναι σημαντικό να **διευκρινιστεί ο όρος «νέο»** στην έννοια της καινοτομίας. Οι **Roger & Shoemaker (1972)** θεωρούν ότι δεν έχει σημασία εάν μία ιδέα είναι ή όχι «αντικειμενικά» νέα, όσον αφορά την πάροδο του χρόνου από την πρώτη της χρήση ή ανακάλυψη. Εάν η ιδέα φαίνεται σε κάποιο άτομο νέα και διαφορετική τότε πρόκειται για καινοτομία (Trott, 2005). Έτσι, η **καινοτομία πρέπει** να είναι νέα για την επιχείρηση. Δεν είναι όμως ανάγκη να είναι νέα για την αγορά και δεν έχει σημασία αν η καινοτομία αναπτύχθηκε μέσα στην επιχείρηση ή έξω από αυτήν (Orfila-Sintes & Mattsson, 2007).

Ο **Peter Drucker (1985)** τονίζει ότι η καινοτομία είναι το ειδικό εργαλείο των επιχειρηματιών, μέσω του οποίου εκμεταλλεύονται την αλλαγή σαν μια ευκαιρία για δημιουργία πλούτου μέσω κάποιας διαφορετικής δραστηριότητας ή υπηρεσίας.

Ο **Michael Porter (1985)** αναφέρει ότι προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να προχωρήσουν σε καινοτομικές ενέργειες.

Τέλος, ο **Paul Gardiner (1988)** επισημαίνει ότι καινοτομία δε σημαίνει μόνο την εμπορευματοποίηση ενός σημαντικού πλεονεκτήματος στο ανώτατο επίπεδο τεχνικής (ριζική καινοτομία), αλλά συμπεριλαμβάνει επίσης και την εκμετάλλευση ακόμη και μιας μικρής κλίμακας αλλαγών στην τεχνολογική τεχνογνωσία (βελτιωτική καινοτομία).

Στην **Πράσινη Βίβλο της E.E (1995)** η καινοτομία καθορίστηκε ως η ανανέωση και διερεύνηση του εύρους των προϊόντων και υπηρεσιών και των διασυνδεδεμένων αγορών, η υιοθέτηση νέων μεθόδων παραγωγής, τροφοδοσίας και διανομής και η εισαγωγή αλλαγών στη διαχείριση, οργάνωση της εργασίας και τις συνθήκες εργασίας και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού.

Σύμφωνα με τον ορισμό της καινοτομίας, που προτείνει ο ΟΟΣΑ στο **Εγχειρίδιο Frascati** (2002), προσφέρεται **διάκριση μεταξύ της διαδικασίας και του προϊόντος**, καθώς το τελευταίο είναι το αποτέλεσμα της καινοτομίας (Trott, 2005). Πρόκειται δηλαδή για τη μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, τη λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής -νέα ή βελτιωμένη- ή ακόμα και τη νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας. Έτσι ο όρος αναφέρεται στην **διαδικασία** (Frascati, 2002), ενώ το βάρος εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο επινοείται και παράγεται η καινοτομία στα διάφορα στάδια που οδηγούν σε αυτήν (δημιουργικότητα, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, σχεδιασμός, παραγωγή και διανομή) και στην αλληλεξάρτησή τους (Ρεκλείτης, 1998; <http://www.innovationpde.gr>). Από την άλλη, όταν με τη λέξη «καινοτομία» υποδηλώνεται ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά, η έμφαση δίνεται στο **αποτέλεσμα** της διαδικασίας, δηλαδή στο προϊόν ή την υπηρεσία (Frascati, 2002).

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται στο **Εγχειρίδιο Oslo (2005)**, η καινοτομία ορίζεται ως η υιοθέτηση, εφαρμογή και εμπορευματοποίηση νέων ή σημαντικά βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής (αγαθών ή υπηρεσιών), ή διαδικασιών, νέων μεθόδων μάρκετινγκ ή νέων μεθόδων οργάνωσης της επιχειρηματικής πρακτικής. Έτσι περιλαμβάνονται αλλαγές στον εξοπλισμό, στην οργάνωση της παραγωγής ή συνδυασμός των δύο, παράδοση των προϊόντων (αγαθών ή υπηρεσιών), που μπορεί να προέρχονται και από τη χρήση νέας γνώσης.

Γενικά, η καινοτομία θα μπορούσε να **οριστεί** ως οι ενέργειες που περιλαμβάνονται στη διαδικασία γέννησης της ιδέας, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η κατασκευή και προώθηση ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή της διαδικασίας κατασκευής (Trott, 2005).

Η καινοτομία πρέπει να διερευνηθεί **ως διαδικασία**. Εάν κάποιος θεωρεί ότι οι εφευρέσεις είναι νέες ανακαλύψεις, νέοι τρόποι να γίνονται κάποια πράγματα και ότι τα προϊόντα είναι τα τελικά επακόλουθα των εφευρέσεων, αυτή η διαδικασία από τη νέα ανακάλυψη έως τα τελικά προϊόντα είναι η **καινοτομική διαδικασία** (Trott, 2005).

Όσον αφορά την **καινοτομία στον τομέα των υπηρεσιών**, υπάρχουν **δύο προσεγγίσεις**. Η πρώτη προσέγγιση θεωρεί ότι η καινοτομία αναφέρεται στην **τεχνολογική καινοτομία** και ερευνά σε βάθος πως αυτή αναπτύσσεται και εφαρμόζεται στις υπηρεσίες και στα προϊόντα. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η καινοτομία

μελετάται από τρεις οπτικές: τη διενέργεια ανάλυσης των επιδράσεων της καινοτομίας στις επιχειρήσεις ως αποτέλεσμα της εισαγωγής της τεχνολογίας, την ανάλυση της γνώσης της διαδικασίας της καινοτομίας στις υπηρεσίες και τελικά την προσπάθεια να δημιουργήσει μια θεωρία σχετικά με την καινοτομία στις υπηρεσίες (Barras, 1986). Βέβαια, παρά τη σημασία αυτής της άποψης, έχει αποδειχθεί ότι οι τεχνολογικές καινοτομίες στην υπηρεσίες είναι περιορισμένες αν και κάποιες από τις καινοτομίες που λαμβάνουν χώρα στο φάσμα των υπηρεσιών δεν θα είχαν συμβεί χωρίς την τεχνολογία (Fernández et al., 2006).

Στην περίπτωση της **καινοτομίας των υπηρεσιών**, εφελτήριο αποτελεί ο ευέλικτος ορισμός για την καινοτομία όπως αυτός δίνεται από τον **Joseph Schumpeter**. Σύμφωνα με αυτόν, επιτρέπεται ο προσδιορισμός των διαφορετικών τύπων μη-τεχνολογικών καινοτομιών που τόσο συχνά συναντούνται στον τομέα των υπηρεσιών (Fernández et al., 2006).

Ο **Schumpeter** (1934, 1939, 1942) ήταν ανάμεσα στους πρώτους οικονομολόγους που έδωσαν έμφαση στην σημασία και στο ρόλο της καινοτομίας, ως κίνητρο για οικονομική ανάπτυξη και υποστήριξε ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις που είναι εξοπλισμένες με εργαστήρια έρευνας και ανάπτυξης γίνονται κεντρικοί καινοτόμοι παράγοντες. Ο **Schumpeter** εξήγησε ότι μια ιδέα παρουσιάζεται στην αγορά μέσω τριών σταδίων, που καλύπτουν ολόκληρη τη διαδικασία: ανάπτυξη της ιδέας (γέννηση της ιδέας), ανάπτυξη προϊόντων (εξάπλωση της διαδικασίας), και ανάπτυξη αγοράς (μετατροπή σε εμπορεύσιμο προϊόν που αλλάζει την οικονομία). Αυτό είναι ένα **γραμμικό μοντέλο** και έρχεται σε αντίθεση με τη σύγχρονη καινοτομική διαδικασία, που μοιάζει περισσότερο με έναν οδικό χάρτη ή ένα σχεδιάγραμμα, καθώς η σημερινή εξελικτική θεωρία της δυναμικής επιχείρησης, δεν διακρίνει μόνο μεταξύ των τριών σημαντικών τύπων της καινοτομίας (διαδικασίας, προϊόντος/υπηρεσίας και στρατηγικής) αλλά των επιπέδων της καινοτομίας (αυξητική, ριζική και παρατεταμένη, διακεκομμένη).

Όσον αφορά τις **μη-τεχνολογικές** μορφές καινοτομίας, ο **Schumpeter** τις θεώρησε ως μια από τις πηγές «δημιουργικής καταστροφής» και δόμησε μια ευρεία έννοια της καινοτομίας, που περιλαμβάνει τις **καινοτομίες προϊόντων και διαδικασίας, το άνοιγμα νέων αγορών, την εμφάνιση νέων πηγών ανεφοδιασμού και την ανάπτυξη νέων μορφών οργάνωσης**.

Τελικά η καινοτομία δεν είναι πλέον περιορισμένη στη διαδικασία δημιουργίας κάτι νέου από την αρχή έως το τέλος αλλά μπορεί να συμπεριλάβει και την ικανότητα να υιοθετηθούν γρήγορα οι εξωτερικά δημιουργημένες καινοτομίες που μπορούν να ωφελήσουν την επιχείρηση. Η μελλοντική επιτυχία βασίζεται στην ικανότητα της επιχείρησης να αποκτά γνώσεις και να τις χρησιμοποιεί εφαρμόζοντάς τις στην ανάπτυξη νέων προϊόντων (Trott, 2005).

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, ως **καινοτομία ενός προϊόντος / υπηρεσίας**, ορίζεται ένα αγαθό ή υπηρεσία που είτε είναι νέο είτε είναι σημαντικά βελτιωμένο σε σχέση με τα αρχικά και βασικά του χαρακτηριστικά, τις τεχνικές προδιαγραφές, το λογισμικό ή άλλα ασήμαντα εξαρτήματα. Ως **καινοτομία διαδικασίας**, ορίζεται η νέα ή σημαντικά βελτιωμένη τεχνολογία παραγωγής ή οι νέες ή σημαντικά βελτιωμένες μέθοδοι παροχής υπηρεσιών και παράδοσης προϊόντων. Βέβαια, και στις δύο περιπτώσεις το αποτέλεσμα πρέπει να είναι σημαντικό ως προς το επίπεδο της παραγωγής, την ποιότητα ή το κόστος παραγωγής και διανομής (Orfila-Sintes & Mattsson, 2007).

2.2.2. Οικονομικές Θεωρίες για την Καινοτομία

Η **θεωρία της καινοτομίας**, έχει τις ρίζες της στις πρώιμες μελέτες του καπιταλιστικού συστήματος. Ο **Bacon**, στις αρχές του 17^{ου} αιώνα, επισήμανε το ρόλο της ανάπτυξης της επιστήμης και της τεχνολογίας για την κοινωνία. Οι απόψεις του αντικρούονταν από τον **Bernal**, που έδωσε ιδιαίτερη σημασία στη χρήση των ανακαλύψεων για τον κοινωνικό πλούτο, παρά για την ιδιωτική δημιουργία.

Αργότερα, ο **Adam Smith**, στο δεύτερο μισό του 18^{ου} αιώνα, έθεσε το θεμέλιο λίθο για την κλασσική κατανόηση της τεχνικής αλλαγής και της οικονομικής ανάπτυξης και πρότεινε την τεχνολογική αλλαγή ως τη μέγιστη φροντίδα για την ανάπτυξη του βιομηχανικού προϊόντος.

Στο πρώτο μισό του 19^{ου} αιώνα, ο **Marx** διατύπωσε την άποψη ότι η τεχνολογική πρόοδος –και η βελτιωμένη βιομηχανική παραγωγή– αντικατέστησαν τον εργάτη, προκαλώντας σύγχυση στην κοινωνική τάξη. Ο **Marx** ήταν ο πρώτος που υποστήριξε ότι οι καινοτομίες συνδέονται με την οικονομική ανάπτυξη (Trott, 2005).

Αργότερα ο **Schumpeter**, στο πρώτο μισό του 20^{ου} αιώνα, υποστήριξε ότι η καινοτομία μπορούσε να κρατά την καπιταλιστική μηχανή σε κίνηση. Πρότεινε δε, οι

καινοτομίες να είναι επιβεβλημένες για την οικονομική ανάπτυξη, την εμπορική κερδοφορία και άρα το δημόσιο πλούτο. Η θεωρία του Schumpeter, αναπτύχθηκε αργότερα από τους **νέο-Schumpeterian** οικονομολόγους όπως τον Freeman και τον Dosi (Mutlu & Er, 2003).

2.2.3. Ιστορική Αναδρομή και Εξέλιξη της Καινοτομίας

Προκειμένου να κατανοήσουμε πλήρως τις αρχές της καινοτομίας, πρέπει να ανατρέξουμε στο παρελθόν και να δούμε τα στάδια από τα οποία πέρασε.

Στην **αρχή του 19^{ου} αιώνα** οι επιχειρήσεις ήταν οικογενειοκρατικές και προσανατόλιζαν τους πόρους τους σε μία μόνο διαδικασία. Προς το τέλος του αιώνα οι μικρές επιχειρήσεις αντικαταστάθηκαν σταδιακά από μεγάλες που καταγίνονταν με ευρεία γκάμα δραστηριοτήτων. Η διεύρυνση των κατασκευαστικών δραστηριοτήτων συνοδεύτηκε από διεύρυνση των διοικητικών δραστηριοτήτων. Η παγκόσμια όμως διεύρυνση των αρχών του 20^{ου} αιώνα, έκανε εμφανή την ανάγκη για δημιουργία πολλών νέων προϊόντων (Trott, 2005).

Η αλήθεια είναι ότι δεν συνέβησαν ιδιαίτερα σημαντικά γεγονότα στον τρόπο που έλαβε χώρα η ουσιαστική ανάπτυξη των νέων προϊόντων και διαδικασιών ύστερα από την έκδοση, από τον **Schumpeter** (1934), των απόψεών του για την καινοτομία. Εντούτοις, δεδομένου ότι η κρίση προκαλεί κάποιου είδους δράση, ο **Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος** δεν αποτέλεσε εξαίρεση στον κανόνα. Το 1942, ο **Schumpeter καθόρισε την πρώτη αναγνωρισμένη διαδικασία καινοτομίας**. Εξήγησε πώς μια ιδέα παρουσιάζεται στην αγορά μέσω διαφορετικών σταδίων. Αυτό συνέπεσε με την αφύπνιση της βιομηχανικής επανάστασης και οι επιχειρήσεις επεκτάθηκαν στον ακαδημαϊκό κόσμο για να βελτιώσουν, για πρώτη φορά, τη μεταπολεμική τους επάνοδο. Αυτό έγινε εμφανές στην εξέλιξη της καινοτομικής διαδικασίας.

Η πρώτη γενιά καινοτομικής διαδικασίας παρουσιάζεται στη διάρκεια των δεκαετιών '50 και '60, όπου οι προηγμένες οικονομίες παρουσίασαν ασύγκριτα ποσοστά οικονομικής ανάπτυξης, κυρίως μέσω της γρήγορης βιομηχανικής επέκτασης. Η καινοτομική διαδικασία θεωρήθηκε γενικά ως γραμμική πρόοδος από την επιστημονική ανακάλυψη, μέσω της τεχνολογικής ανάπτυξης, στις εταιρίες και στην αγορά. Στην πρώτη αυτή γενιά καινοτομικής διαδικασίας, δεν δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην ίδια τη διαδικασία μετασχηματισμού ή στο ρόλο της αγοράς στη

διαδικασία, αλλά στην εντατικοποίηση της έρευνας και ανάπτυξης καθώς κυριαρχούσε η άποψη ότι περισσότερη έρευνα και ανάπτυξη οδηγεί σε πιο επιτυχημένα νέα προϊόντα.

Η δεύτερη γενιά καινοτομικής διαδικασίας παρουσιάζεται στα μέσα της δεκαετίας του '60 και στην αρχή του '70, μια περίοδο ενίσχυσης του ανταγωνισμού, κατά τη διάρκεια του οποίου η έμφαση επένδυσης άρχισε να μεταστρέφεται από τα νέα προϊόντα και τη σχετική επεκτατική τεχνολογική αλλαγή προς την τεχνολογική αλλαγή αιτιολόγησης (Mensch et al, 1980). Οι αντιλήψεις για τη διαδικασία καινοτομίας άρχισαν να αλλάζουν, με σημαντική μετατόπιση προς τους παράγοντες της ζήτησης. Αυτό οδήγησε στην εμφάνιση της δεύτερης γενεάς ή του συστήματος «τράβηγμα της αγοράς» (Rothwell, 1994).

Η τρίτη γενιά καινοτομικής διαδικασίας παρουσιάζεται την περίοδο μεταξύ των αρχών του '70 και του μέσου της δεκαετίας του '80. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίστηκε τόσο από υψηλά ποσοστά πληθωρισμού και υπερπροσφοράς (η ικανότητα ανεφοδιασμού ξεπέρασε τη ζήτηση) όσο και από την ανάπτυξη ανεργίας. Οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν στρατηγικές σταθεροποίησης και εξυγίανσης, δίνοντας έμφαση στα οφέλη που προκύπτουν από το μέγεθός τους και την εμπειρία τους (Rothwell, 1994). Κατά τη διάρκεια αυτής της δεκαετίας, γινόταν όλο και περισσότερο εμφανής η ανάγκη για κατανόηση της βάσης της επιτυχούς καινοτομίας επειδή οι πόροι των επιχειρήσεων δεν επέτρεπαν περαιτέρω σπάταλες ή αποτυχίες.

Σύμφωνα με τον Rothwell (1994), για πρώτη φορά ήταν δυνατή η διαμόρφωση επιτυχών διαδικασιών καινοτομίας βασισμένων σε ένα χαρτοφυλάκιο εκτεταμένων και συστηματικών μελετών που κάλυπταν ένα μεγάλο αριθμό τόσο επιχειρήσεων όσο και εθνών. Ουσιαστικά, αυτά τα εμπειρικά αποτελέσματα παρείχαν ενδείξεις ότι τα πρότυπα τεχνολογικής ώθησης και τα μοντέλα ελκτικής ανάγκης της καινοτομίας ήταν ακραία (Mowery & Rosenberg, 1979). Με βάση την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο άκρων, μια πιο γενική διαδικασία, που συμπεριλάμβανε τόσο τις τεχνολογικές ικανότητες όσο και τις ανάγκες της αγοράς, άρχισε να εμφανίζεται (Mowery & Rosenberg, 1979). Αυτή η γενεά της καινοτομικής διαδικασίας επικεντρώθηκε σε καλύτερες πρακτικές προκειμένου να φτάσει στο κέντρο της επιτυχούς καινοτομικής διαδικασίας. Στο επίκεντρο τοποθετούνταν άτομα-κλειδιά υψηλής ποιότητας και ικανοτήτων, που χαρακτηρίζονταν από τα επιχειρηματικά τους χαρίσματα και την ισχυρή τους δέσμευση στην καινοτομία (Rothwell, 1994).

Η τέταρτη γενιά καινοτομίας παρουσιάζεται στις αρχές της δεκαετίας του 1980 έως τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Ήταν μια περίοδος οικονομικής ανάκαμψης, με τις επιχειρήσεις να επικεντρώνονται αρχικά στις βασικές τους λειτουργίες και τεχνολογίες. Προέκυψε η έννοια της παγκόσμιας στρατηγικής και υπήρξε ταχεία ανάπτυξη του αριθμού στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των επιχειρήσεων (Hagedoorn, 1990), συχνά με κυβερνητική ενθάρρυνση και υποστήριξη (Rothwell & Dodgson, 1992). Έτσι οι επιχειρήσεις άρχισαν να ενσωματώνονται με προμηθευτές σε πολύ αρχικά στάδια της παραγωγικής τους διαδικασίας, ενώ ταυτόχρονα ενσωμάτωναν δραστηριότητες διαφορετικών τμημάτων που περιλαμβάνονταν στην επιχείρηση (Rothwell, 1994). Με άλλα λόγια, λειτουργούσαν ταυτόχρονα (παράλληλα), παρά διαδοχικά (στη σειρά).

Η πέμπτη γενιά καινοτομικής διαδικασίας παρουσιάζεται στις αρχές της δεκαετίας του '90 και συνεχίζεται έως σήμερα. Αυτό είναι το αποτέλεσμα διάφορων βασικών τάσεων, συμπεριλαμβανομένων των αυξανόμενων αριθμών διεθνών στρατηγικών συμμαχιών (μέσω της τεχνολογίας) και των συνεργασιών στην έρευνα και ανάπτυξη, της αύξησης συνειδητοποίησης της ανάγκης διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και της αύξησης του επιπέδου δικτύωσης μεταξύ των επιχειρήσεων (Rothwell, 1994). Η πέμπτη γενιά μοιάζει με τις διαδικασίες δικτύωσης της τέταρτης γενιάς, με μια σημαντική διαφορά: οι ηγετικές επιχειρήσεις σήμερα παραμένουν δεσμευμένες στην τεχνολογική συσσώρευση, ενώ οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν συνεχώς την παραγωγή των προϊόντων τους, να αποκτήσουν μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα και να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ποιότητας και απόδοσης (Rothwell, 1994). Η σημερινή καινοτομική διαδικασία συμβάλλει σε υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης και αποδοτικότητας, συμπεριλαμβανομένων των ενδοεπιχειρησιακών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, των ισχυρών ενδοεπιχειρησιακών κάθετων συνδυασμών, και των εξωτερικών οριζόντιων συνδέσμων. Ενισχύει επίσης τη χρήση των περίπλοκων ηλεκτρονικών συσκευών. Συνολικά, τόσο οι οργανωτικές όσο και οι τεχνολογικές βελτιώσεις στηρίζονται σε μια διαδικασία ολοκλήρωσης και δικτύωσης συστημάτων, που σύμφωνα με τον Rothwell (1994), είναι χαρακτηριστική της πέμπτης γενιάς καινοτομίας.

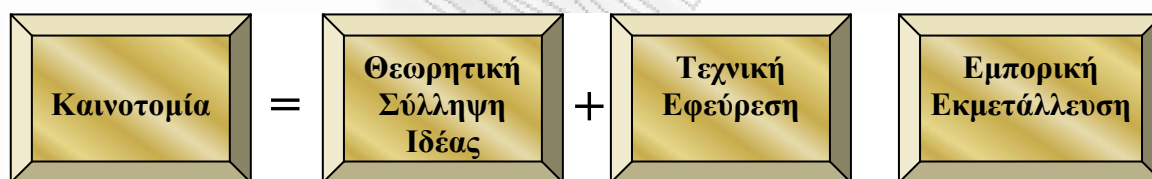
2.2.4. Καινοτομία και Εφεύρεση

Στην πραγματικότητα η καινοτομία είναι η πρώτη ξαδέρφη της εφεύρεσης. Άλλωστε, στην καθημερινή πρακτική, η καινοτομία αναγνωρίζεται ως συνώνυμο της εφεύρεσης που σημαίνει «μία νέα συσκευή ή διαδικασία που δημιουργείται ύστερα από μελέτη και πειραματισμό (Mutlu & Er, 2003).

Σύμφωνα με την Product Development Management Association, η καινοτομία περιλαμβάνει την εφεύρεση όπως επίσης και τις απαιτούμενες εργασίες προκειμένου η ιδέα ή η σύλληψη να λάβει την τελική της μορφή (Mutlu & Er, 2003).

Η **διάκριση της καινοτομίας από την εφεύρεση** έγκειται στην εμπορευματοποίηση και πρακτική εφαρμογή της ιδέας. Η εφεύρεση είναι η σύλληψη της ιδέας ενώ η καινοτομία είναι η ταυτόχρονη μετάφρασή της σε οικονομικούς όρους. Η σχέση μεταξύ των δύο όρων φαίνεται από την παρακάτω εξίσωση (Trott, 2005):

Σχήμα 2.1: Σχηματική αναπαράσταση της σχέσης καινοτομίας και εφεύρεσης



Πηγή: Προσαρμογή από Trott, 2005

Αναλυτικότερα, η σύλληψη της ιδέας αποτελεί την αρχή της καινοτομίας. Η ίδια η νέα ιδέα, όσο ενδιαφέρουσα και αν είναι, δεν αποτελεί εφεύρεση ή καινοτομία. Η διαδικασία μετατροπής των ιδεών σε υλικά αγαθά (προϊόντα ή διαδικασίες) είναι εφεύρεση. Στο σημείο αυτό σημαντικό ρόλο παίζουν η επιστήμη και η τεχνολογία. Οι εφευρέσεις, όμως, πρέπει να συνδυαστούν με σκληρή δουλειά διαφορετικών ανθρώπων για να μετατραπούν σε προϊόντα που θα βελτιώσουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι ενέργειες αυτές αντιπροσωπεύουν την εκμετάλλευση και γίνεται ουσιαστικά εμφανές ότι η καινοτομία είναι μία διαδικασία με πολλά διαφορετικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαχειριστούν (Σχήμα 2.1) (Trott, 2005).

Στην πραγματικότητα, κάποιες από τις πιο διάσημες εφευρέσεις του 19^{ου} αιώνα, έγιναν από ανθρώπους των οποίων τα ονόματα έχουν ξεχαστεί. Τα ονόματα που έχουν συνδεθεί με αυτές, είναι των επιχειρηματιών που τις εμπορευματοποίησαν. Για

παράδειγμα η ηλεκτρική σκούπα εφευρέθηκε από τον J.Murray Spengler και αρχικά ονομαζόταν «ηλεκτρικό όργανο αναρρόφησης». Ο Spengler προσέγγισε έναν κατασκευαστή δερμάτων ειδών -τον W. H. Hoover-, που αν και δεν είχε καμία γνώση για τις ηλεκτρικές σκούπες, γνώριζε όμως καλά να προωθεί και να πωλεί προϊόντα (Mutlu & Er, 2003).

Συμπερασματικά θα μπορούσε κανείς αν ισχυριστεί ότι η καινοτομία εξαρτάται από τις εφευρέσεις αλλά οι τελευταίες πρέπει να μετατραπούν σε εμπορικές δραστηριότητες πριν συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης (Trott, 2005).

2.2.5. Είδη – Διαστάσεις της Καινοτομίας

Τα είδη της καινοτομίας ποικίλουν ανάλογα με το αντικείμενο και τον τομέα που αναφέρεται, το εύρος και την ένταση της. Δεν είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Έχουν κάποια αναγνωρίσιμα χαρακτηριστικά, αλλά στην πραγματικότητα διαχωριστικές γραμμές μεταξύ τους δεν υπάρχουν. Είναι λοιπόν πιο δόκιμο να μιλάμε για **διαστάσεις** της καινοτομίας. Σύμφωνα με τη θεώρηση που χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία, ως διαστάσεις της καινοτομίας αναφέρονται η καινοτομία **προϊόντος** – **υπηρεσίας** - **διαδικασίας**, η **διοικητική-οργανωτική** και **τεχνική-τεχνολογική** καινοτομία, η **ριζική** και **σταδιακή** καινοτομία.

2.2.5.1. Σύμφωνα με το Αντικείμενο στο Οποίο Αναφέρεται

Σύμφωνα με το αντικείμενο στο οποίο αναφέρεται, η καινοτομία χωρίζεται σε **Καινοτομία Προϊόντος – Υπηρεσίας – Διαδικασίας**.

Ο Schumpeter κατέταξε τις καινοτομίες σε δύο μεγάλες κατηγορίες: καινοτομίες προϊόντος και διαδικασίας.

Η καινοτομία **προϊόντος ή υπηρεσίας** αναφέρεται στη δημιουργία και εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που πρόκειται να ικανοποιήσουν ήδη υπάρχουσες ανάγκες της αγοράς.

Η **καινοτομία διαδικασίας** αναφέρεται στην εισαγωγή νέων στοιχείων (π.χ. εισροές, καθορισμός εργασιακών καθηκόντων, μηχανισμοί ροής εργασίας, εξοπλισμός κ.λπ.) στην παραγωγική διαδικασία μίας επιχείρησης ή στη λειτουργία μιας υπηρεσίας τα οποία χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Damanpour, 1996; Knight, 1967).

Οι εταιρείες συνήθως υιοθετούν περισσότερες καινοτομίες προϊόντος παρά διαδικασίας (Myers & Marquis, 1969), γιατί οι τελευταίες είναι λιγότερο εμφανείς και έτσι θεωρούνται λιγότερο ωφέλιμες καθώς αναφέρονται απλώς στην επίτευξη των αποτελεσμάτων και δεν είναι οι ίδιες το αποτέλεσμα (Ettlie & Reza, 1992). Με τη βελτίωση όμως που τελευταία παρατηρείται στην ποιότητα των προϊόντων μέσω καινοτομιών διαδικασίας, έγινε πλέον εμφανής η σημασία της καινοτομίας διαδικασίας για τις επιχειρήσεις (Davenport, 1993).

Επιπλέον, οι καινοτομίες διαδικασίας είναι πιο **δύσκολο να εφαρμοστούν**, καθώς εφαρμογή τους εξαρτάται κυρίως από εκτεταμένες αλλαγές στην οργανωτική δομή και στα συστήματα διοίκησης (Ettlie & Reza, 1992).

Γεγονός όμως είναι ότι το είδος της καινοτομίας που η κάθε εταιρεία υιοθετεί εξαρτάται και από το **στάδιο στο οποίο αυτή βρίσκεται**. Έτσι στην αρχή, όταν η εταιρεία είναι μικρή και η δομή της απλή, υιοθετείται κυρίως η καινοτομία προϊόντος. Στη φάση αυτή ο ρυθμός αλλαγών στα προϊόντα είναι ταχύς και το περιθώριο κέρδους μεγάλο. Οι λίγοι ανταγωνιστές βασίζονται στις ήδη υπάρχουσες τεχνολογικές δυνάμεις και η έμφαση δίνεται σε μοναδικά προϊόντα, ελπίζοντας ότι αργότερα οι ανάγκες των καταναλωτών θα διευρυνθούν (Ρεκλείτης, 1998).

Καθώς όμως η εταιρεία αναπτύσσεται και γίνεται περισσότερο σύνθετη, υιοθετεί και καινοτομίες διαδικασίας (Utterback & Abernathy, 1975). Έτσι η πολυπλοκότητα και το μέγεθος έχουν περισσότερο θετική σχέση με τις καινοτομίες διαδικασίας παρά με τις καινοτομίες προϊόντος (Damanpour, 1996).

Ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην **επιτυχία της καινοτομίας προϊόντος**, δηλαδή της επιτυχίας του στην αγορά, είναι η δημιουργία ενός προϊόντος που είναι ανώτερο από όλα τα άλλα που κυκλοφορούν στην αγορά. Τις περισσότερες φορές, η **ανωτερότητα του προϊόντος** έγκειται στο μικρότερο κόστος αυτού ενώ η επιτυχία του στην αγορά συνδέεται αντίστροφα με το ρυθμό εισαγωγής νέων προϊόντων και την ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει σε αυτήν· δηλαδή όσο λιγότερα είναι τα νέα προϊόντα τόσο μεγαλύτερη η επιτυχία της καινοτομίας. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε ότι αυτό δικαιολογείται λόγω του ότι, τις περισσότερες φορές, ενώ οι κατασκευαστές διακρίνουν διαφορές στα προϊόντα τους, οι καταναλωτές δεν τις αναγνωρίζουν ή δεν μπορούν να τις διακρίνουν ή τις αντιλαμβάνονται διαφορετικά. Έτσι οι καταναλωτές δεν έχουν την ικανότητα να διαφοροποιούν τις αποδόσεις των

προϊόντων ενώ από την άλλη οι κατασκευαστές προσπαθούν να καινοτομήσουν βελτιώνοντας το προϊόν τους (Ρεκλείτης, 1998).

Αν και η καινοτομία των προϊόντων και υπηρεσιών δεν είναι το ίδιο με την καινοτομία διαδικασίας, παρόλα αυτά συχνά **συνδέονται**. Για παράδειγμα, η καινοτομία διαδικασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες.

2.2.5.2. Σύμφωνα με τον Τομέα στον Οποίο Εφαρμόζεται

Παραδοσιακά η καινοτομία έχει συνδεθεί με την τεχνολογική καινοτομία που αναπτύσσεται σε ένα βιομηχανικό περιβάλλον, δεδομένου ότι η βιομηχανία είναι ο πρώτος και κύριος χρήστης των τεχνολογικών αλλαγών. Πέρα όμως από την τεχνολογική υπάρχει και η μη-τεχνολογική και μη-βιομηχανική καινοτομία, που πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη όταν μελετάται η επίδραση της καινοτομίας στις επιχειρήσεις και τις εθνικές οικονομίες ή σε περιπτώσεις που επιχειρείται να υιοθετηθούν πολιτικές που εφαρμόζουν την καινοτομική δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τον τομέα στον οποίο εφαρμόζεται η καινοτομία, διακρίνεται σε Διοικητική (Οργανωτική) και Τεχνική (Τεχνολογική) Καινοτομία

Ως **διοικητική ή οργανωτική καινοτομία** ορίζεται αυτή που εμφανίζεται στους τομείς της διοίκησης και επηρεάζει το κοινωνικό σύστημα μίας επιχείρησης (κανόνες, ρόλους, δομές, στελέχη) και τις μεταξύ τους σχέσεις. Είναι η εισαγωγή ενός νέου συστήματος διοίκησης, μιας νέας διοικητικής διαδικασίας ή ενός προγράμματος για την ανάπτυξη του προσωπικού (Damanpour et al., 1989). Η διοικητική καινοτομία δεν εισάγει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία αλλά έμμεσα επηρεάζει την εισαγωγή τους ή την διαδικασία παραγωγής τους (Kimberly & Evanisko, 1981).

Η **τεχνική ή τεχνολογική καινοτομία** αφορά την υιοθέτηση μιας νέας ιδέας που επηρεάζει άμεσα τις βασικές διαδικασίες παραγωγής, τις κανονικές δραστηριότητες εργασίας (Knight, 1967; Damanpour, 1991). Εμφανίζεται στους λειτουργικούς-τεχνολογικούς τομείς μιας επιχείρησης, οι οποίοι και αποτελούνται από τον εξοπλισμό και τις διεργασίες για την μετατροπή πρώτων υλών ή πληροφοριών σε προϊόντα ή υπηρεσίες (Damanpour, 1991). Αναφέρεται δε, στη δημιουργία, βελτίωση και επέκταση των διαδικασιών που υφίστανται τα προϊόντα. Μπορεί να είναι η υιοθέτηση μιας νέας

ιδέας σχετικά με ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία ή η εισαγωγή νέων στοιχείων στις διαδικασίες παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών μιας επιχείρησης.

Η **τεχνολογική καινοτομία**, που συνήθως ορίζεται ως μετατροπή της τεχνολογικής γνώσης σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες που εισάγονται στην αγορά, παρουσιάζεται ως βελτίωση στη λειτουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε όρους ποιότητας, κόστους, ταχύτητας ή χαρακτηριστικών (Cohen & Levinthal, 1990).

Μελέτες αναφέρουν ότι αξιοπρόσεκτες βελτιώσεις στις εκβάσεις της καινοτομίας μπορούν να επιτευχθούν από την ενσωμάτωση τεχνολογικής και οργανωτικής καινοτομίας (Scott, 2000).

Η ισορροπία μεταξύ του **ρυθμού υιοθέτησης** των δύο τύπων καινοτομιών είναι αναγκαία προκειμένου να διασφαλιστεί η ισορροπία μεταξύ της δομής και του τεχνολογικού συστήματος της επιχείρησης και άρα να επιτευχθεί η αποτελεσματική λειτουργία της. Βέβαια η προτεραιότητα υιοθέτησης της μίας μορφής καινοτομίας έναντι της άλλης και η πιθανή επίδραση στην επίδοση του οργανισμού δεν έχει διερευνηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό.

Σε ώριμες βιομηχανίες και αγορές οι προσπάθειες για καινοτομίες κατευθύνονται σε **τεχνολογίες με μειωμένο κόστος** αντί σε προϊόντα (Khan & Manopichetwattana, 1989).

Οι **διοικητικές καινοτομίες** υιοθετούνται κυρίως από μεγάλους και πολύπλοκους δομικά οργανισμούς, καθώς αυτοί αντιμετωπίζουν δυσκολότερα προβλήματα ελέγχου και συντονισμού των διαφόρων τμημάτων και συνεπώς υιοθετούν διοικητικές καινοτομίες για να τα επιλύσουν (Daft, 1978). Οι **τεχνολογικές καινοτομίες** υιοθετούνται από οργανισμούς με μεγαλύτερη ποικιλία δομών, καθώς θεωρούνται περισσότερο ευεργετικές από τις διοικητικές (Damanpour & Evan, 1984).

Γεγονός είναι ότι πολλές τεχνολογικές καινοτομίες δεν θα συνέβαιναν εάν δεν είχε προηγηθεί καινοτομικότητα σε οργανωτικά συστήματα. Άλλωστε είναι αποδεδειγμένα θετικός ο ρόλος των τεχνολογικών καινοτομιών στις επιχειρήσεις. Όμως και ο ρόλος των διοικητικών καινοτομιών είναι εξίσου σημαντικός καθώς πολλές φορές διοικητικές καινοτομίες μπορούν υπό κάποιες συνθήκες να έχουν μεγαλύτερη και πιο διαρκή επίδραση στην επιχείρηση από ότι αλλαγές στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση.

Τέλος, να υπογραμμίσουμε ότι οι διοικητικές καινοτομίες ακολουθούν μία διαδικασία υιοθέτησης με κατεύθυνση από πάνω προς τα κάτω, ενώ οι τεχνικές καινοτομίες ακολουθούν μία διαδικασία με κατεύθυνση από κάτω προς τα πάνω (Daft, 1982).

Γενικά υποστηρίζεται ότι προκειμένου να υιοθετηθούν με επιτυχία οι τεχνικές καινοτομίες, πρέπει να γίνουν αλλαγές στη δομή και στις διαδικασίες του οργανισμού, καθώς και στη συμπεριφορά των μελών του (Damanpour et al., 1989). Άλλωστε, η ίδια η τεχνολογία επηρεάζει έντονα τη συμπεριφορά των ομάδων και των ατόμων στους οργανισμούς. Από την άλλη, η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να είναι ανοικτή σε νέες ιδέες και πρακτικές.

2.2.5.3. Σύμφωνα με την Ένταση και το Εύρος της Καινοτομίας:

Η υιοθέτηση καινοτομιών μεταβάλλει τόσο τη δομή όσο και τις διαδικασίες ενός οργανισμού. Ωστόσο, το μέγεθος της αλλαγής δεν είναι το ίδιο για όλες τις καινοτομίες και συνεπώς οι καινοτομίες μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με την έκταση και την ένταση της αλλαγής που προκαλούν σε έναν οργανισμό (Damanpour, 1996) σε Σταδιακή (Βελτιωτική) και Ριζική (Ριζοσπαστική) Καινοτομία.

Η **σταδιακή ή βελτιωτική (incremental)** καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών, είναι εκείνη που απευθύνεται σε ήδη υπάρχοντες πελάτες, καθώς οι καινοτομίες είναι απλές βελτιώσεις που γίνονται σε ήδη υπάρχοντα προϊόντα και οδηγεί σε μικρότερη παρέκκλιση από τις υπάρχουσες πρακτικές. Εισάγεται για να βελτιώσει παλιά προϊόντα ή διεργασίες, χωρίς να επεμβαίνει όμως στην υπάρχουσα δομή και τη στρατηγική της επιχείρησης. Είναι δηλαδή προσανατολισμένη στη βελτίωση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και της λειτουργίας των υπάρχουσών προϊόντων και υπηρεσιών (Ρεκλείτης, 1998).

Η σταδιακή καινοτομία είναι ο πιο διαδεδομένος τύπος καινοτομίας στις περισσότερες επιχειρήσεις, συγκεντρώνοντας περισσότερο από το 80% της συνολικής επένδυσης για καινοτομία μιας επιχείρησης. Είναι ένας τρόπος για να αποσπάσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξία από τα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες χωρίς να κάνουν σημαντικές αλλαγές ή υψηλές επενδύσεις (Davila et al., 2006).

Αν και η σταδιακή καινοτομία μπορεί να φαίνεται ως ένα μικρό κομμάτι του παζλ, στην πραγματικότητα αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο καθώς προσφέρει

προστασία από τους ανταγωνιστές που διεκδικούν μερίδιο της αγοράς και κερδοφορία ή και τα δύο. Κάνοντας μικρές αλλαγές τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε τεχνολογικό επίπεδο μία επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς της και την κερδοφορία της για μεγάλο χρονικό διάστημα παρέχοντας υψηλότερη ρευστότητα και ανταπόδοση των αναπτυγμένων προϊόντων και των εμπορεύσιμων καινοτομιών (Davila et al., 2006).

Το να παρουσιάζει μια επιχείρηση χαμηλό επίπεδο σταδιακών αλλαγών μπορεί να είναι επικίνδυνο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης επειδή επιτρέπει στους ανταγωνιστές να επωφελούνται και να κερδίζουν πελάτες μιμούμενοι τις τεχνολογίες και τα επιχειρησιακά μοντέλα που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση (Davila et al., 2006).

Το πρόβλημα με τη σταδιακή καινοτομία είναι ότι παρουσιάζει περιορισμένη δημιουργικότητα καθώς επιτρέπονται μόνο μικρές αλλαγές ενώ πολύ συχνά γίνεται ο κύριος τύπος καινοτομίας απαγορεύοντας οποιεσδήποτε άλλες εν δυνάμει αλλαγές. Επιπλέον οι επιχειρήσεις πολλές φορές εμφανίζονται εξαρτημένες από τις σταδιακές αλλαγές και την ασφάλεια που αυτές προσφέρουν ενώ αδυνατούν να ρισκάρουν περαιτέρω ακόμα και αν οι συνθήκες το υπαγορεύουν (Davila et al., 2006).

Το σημαντικό είναι ότι πολλές επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι η προσκόλληση στη συνεχή και μικρή βελτίωση είναι παγίδα που μπορεί να κρατήσει κολλημένη την επιχείρηση στη σταδιακή καινοτομία μέχρι να επέλθει ο μαρασμός και ο τελικός θάνατος αυτής (Davila et al., 2006).

Η **ριζική ή ριζοσπαστική (radical)** καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών, είναι εκείνη που δημιουργεί θεμελιώδεις αλλαγές στις δραστηριότητες του οργανισμού και εκφράζει μία σημαντική παρέκκλιση από τις υπάρχουσες πρακτικές. Δίνει ώθηση σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, στρατηγικές και δομές, καθώς και οργανωτική κουλτούρα, η οποία είναι πιθανό να αλλάξει κατά τη διαδικασία αυτή, με αργότερους όμως ρυθμούς. Είναι δηλαδή προσανατολισμένη στη δημιουργία ολοκληρωτικά νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι κύκλοι ζωής των προϊόντων γίνονται όλο και μικρότεροι, αναγκάζοντας την επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει, να εξαρτάται όλο και περισσότερο από την ανάπτυξη νέων προϊόντων, ταχύτερα από τον ανταγωνιστή (Jonash & Sommerlatte 1999). Οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν όλο και μεγαλύτερη

προσοχή στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, διατηρώντας παράλληλα και βελτιώνοντας τα υπάρχοντα.

Η ριζική καινοτομία τείνει να δίνει βελτιώσεις μεγαλύτερες από τις ζητούμενες. Αυτού του είδους η καινοτομία συνήθως δημιουργεί νέες αγορές, που τελικά κατακτούνται από την υπάρχουσα αγορά (Trott, 2005).

Οι ριζικές καινοτομίες συνδέονται συνήθως με την έναρξη μιας επιχείρησης και προκαλούν θεμελιώδεις αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον μίας βιομηχανίας. Βέβαια, η επιτυχείς ριζικές καινοτομίες παρέχουν τη δυνατότητα να ξαναγράψουν τους κανόνες του παιχνιδιού στη βιομηχανία (Davila et al., 2006).

Το πρόβλημα με τις ριζικές καινοτομίες είναι ότι η υπερεπένδυση σε αυτές μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πόρων, πολύτιμων για την επιβίωση της επιχείρησης, οι οποίοι εάν είχαν δεσμευθεί σε σταδιακές καινοτομίες θα έφερναν σαφώς καλύτερα αποτελέσματα (Davila et al., 2006).

Το σημαντικό λοιπόν είναι να διατηρηθεί κάποια ισορροπία των ριζικών καινοτομιών έτσι ώστε η επένδυση να ταιριάζει με τις επιχειρησιακές ανάγκες.

Τα δύο αυτά είδη καινοτομίας πολλές φορές συνυπάρχουν σε μία επιχείρηση καθώς η ριζοσπαστικότητα δεν είναι απαραίτητο να αντιπροσωπεύει μία ιδιαίτερα μεγάλη αλλαγή για την επιχείρηση. Πολλές φορές μάλιστα είναι το αποτέλεσμα πολλών μικρών και ομαλά διαδοχικών αλλαγών.

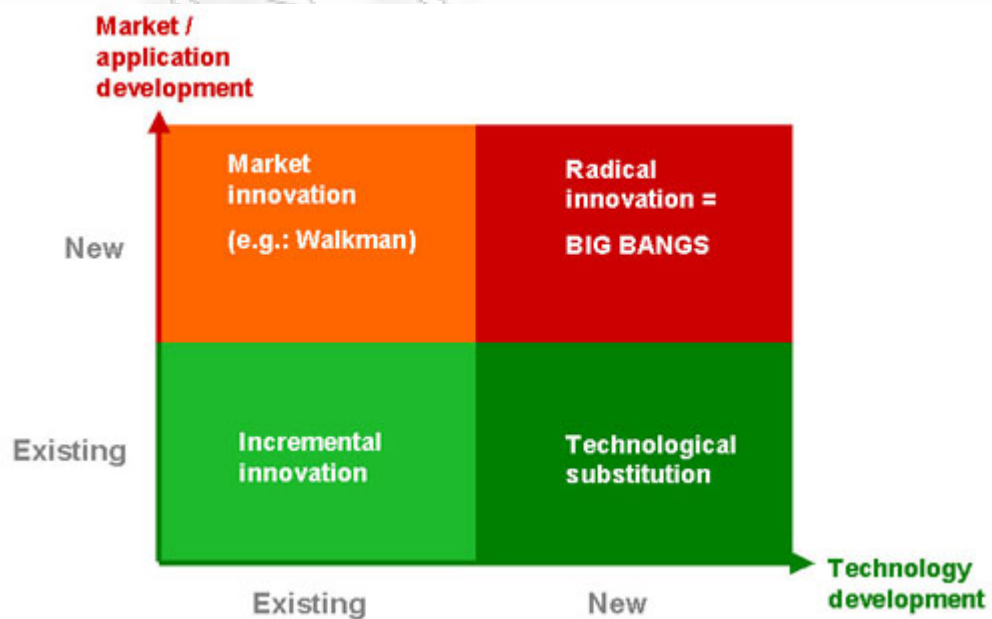
Συνήθως οι ριζικές καινοτομίες υιοθετούνται λιγότερο συχνά, καθώς αποτελούν μία σημαντική πρόκληση για την υπάρχουσα δομή της επιχείρησης και προκαλούν εντονότερες αντιδράσεις κατά την εφαρμογή τους. Είναι πιο πρωτότυπες, περισσότερο πολύπλοκες και προκαλούν μεγαλύτερη αβεβαιότητα σχετικά με τις προϋποθέσεις ανάπτυξης κι εφαρμογής τους. Έτσι κατά κύριο λόγο οι ριζικές καινοτομίες εισάγονται με μεγαλύτερη επιτυχία στους μεγάλους οργανισμούς από ότι στους μικρούς, γιατί απαιτούν τεχνικές γνώσεις και αποθέματα πόρων που είναι διαθέσιμα σε μεγάλους και πολύπλοκους οργανισμούς (Ettlie & Rubenstein, 1987), προκειμένου να υπερπηδήσουν τα εμπόδια, ενώ είναι σε θέση να απορροφήσουν το μεγάλο κόστος της τυχόν αποτυχίας των καινοτομιών αυτών. Έτσι, η πολυπλοκότητα και το μέγεθος της επιχείρησης παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την ριζική καινοτομία ως παράγοντες επιτυχούς εφαρμογής ριζικών καινοτομιών.

Προκειμένου να ληφθούν οι σωστότερες **στρατηγικές αποφάσεις** σχετικά με την καινοτομία, είναι απαραίτητο να κατανοηθούν τα χαρακτηριστικά κάθε τύπου και τότε πρέπει κάθε ένα από αυτά να εφαρμόζεται. Γεγονός πάντως είναι ότι ένα **παραδοσιακό μοντέλο τεχνολογικών αλλαγών** προβλέπει σχετικά μεγάλες περιόδους εξέλιξης (σταδιακή καινοτομία) που διακόπτονται από μικρές περιόδους επανάστασης (όπου η σταδιακή καινοτομία είναι άχρηστη ενώ απαιτείται η ριζική τεχνολογία). Με άλλα λόγια η σταδιακή καινοτομία μπορεί να αποτελεί μια παρατεταμένη στρατηγική για μακρές χρονικές περιόδους, πριν η επανάσταση ταρακουνήσει τη βιομηχανία (Davila et al., 2006).

Ανάμεσα στη ριζική και σταδιακή καινοτομία υπάρχει η **ημι-ριζοσπαστική καινοτομία (semi-radical)**, που περιλαμβάνει μικρές ή και καθόλου αλλαγές είτε στο επιχειρησιακό είτε στο τεχνολογικό επίπεδο αλλά όχι και στα δύο μαζί. Συνήθως η αλλαγή στη μία διάσταση συνδέεται με αλλαγή στην άλλη αν και ακολουθούμενη αλλαγή μπορεί να μην είναι τόσο δραματική ή ριζοσπαστική (Davila et al., 2006).

Στο παρακάτω σχήμα 2.2. φαίνεται ο τρόπος με τον οποίο οι διαφορετικοί τύποι καινοτομίας ταιριάζουν στη μήτρα της καινοτομίας.

Σχήμα 2.2: Μήτρα Καινοτομίας



Πηγή: Προσαρμογή από Davila et al., 2006

2.2.6. Διάχυση της Καινοτομίας – Διαδικασία Υιοθέτησης

Σύμφωνα με ένα από πιο γνωστούς ερευνητές στον τομέα της διάχυσης της καινοτομίας, τον Everett M. Rogers, καινοτομία είναι:

«μια ιδέα που γίνεται αντιληπτή από τα άτομα ως νέα και αποφασίζεται από την επιχείρηση να αξιοποιηθεί πλήρως, ως το καλύτερο διαθέσιμο σχέδιο δράσης»

Η διαδικασία υιοθέτησης αφορά μια σειρά σταδίων από τα οποία διέρχεται αυτός που πρόκειται να κάνει την αποδοχή του νέου προϊόντος. Ο Rogers (1995) ορίζει τη διαδικασία υιοθέτησης ως:

«διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο ή κάποια ομάδα λήψης αποφάσεων περνά από την πρώτη φάση γνωριμίας της καινοτομίας, στη διαμόρφωση μιας στάσης απέναντι σε αυτήν, σε μια απόφαση υιοθέτησης ή απόρριψης, στην εφαρμογή μιας νέας ιδέας, και στην επιβεβαίωση της απόφασης».

Η πραγματική απόφαση υιοθέτησης εμφανίζεται μεταξύ της έναρξης και της φάσης εφαρμογής.

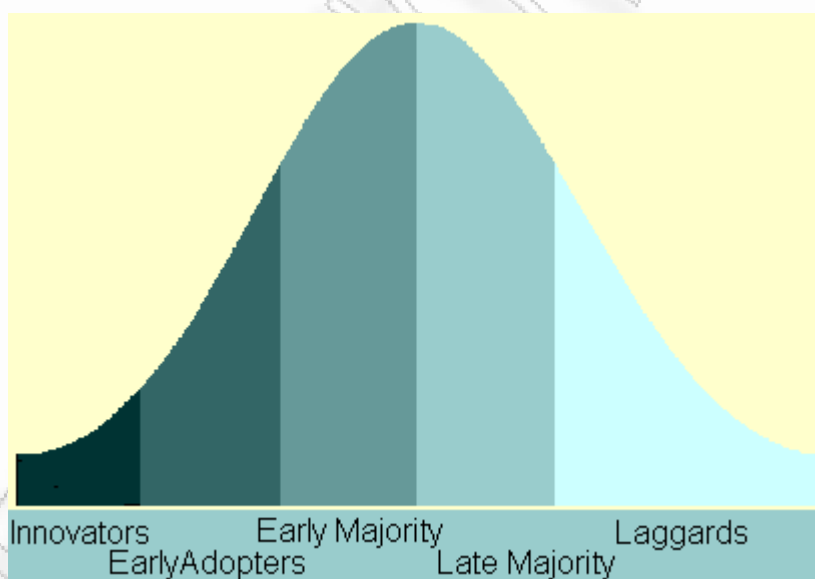
Ο Rogers χρησιμοποίησε τις καθιερωμένες θεωρίες της κοινωνιολογίας, ψυχολογίας και επικοινωνίας προκειμένου να αναπτύξει μία σύντομη και εύκολα κατανοητή προσέγγιση στο θέμα της διάχυσης των καινοτομιών. Το πρότυπο της διάχυσης της καινοτομίας που προτάθηκε από τον Rogers, χρησιμοποιήθηκε αρχικά από τους κοινωνιολόγους για να μελετήσουν τη διάδοση των γεωργικών τεχνολογιών στα κοινωνικά συστήματα (Rogers & Svenning, 1969). Εφαρμόστηκε δε με επιτυχία στα συγκεκριμένα τεχνολογικά προϊόντα όπως το λογισμικό Java που χρησιμοποιείται σε διαδίκτυο.

Σύμφωνα με το μοντέλο που πρότεινε ο Rogers, μετά τη σύλληψη της ιδέας, μια καινοτομία διαδίδεται αργά στην αρχή -συνήθως μέσω της εργασίας κάποιων πρωτοπόρων της αλλαγής, που την προάγουν ενεργά, και στην συνέχεια επιταχύνεται δεδομένου ότι όλο και περισσότεροι άνθρωποι την υιοθετούν. Στο σημείο αυτό η καινοτομία προωθείται στο ευρύτερο σύνολο. Τελικά φθάνει σε ένα επίπεδο κορεσμού, όπου ουσιαστικά την έχουν υιοθετήσει όλοι όσοι επρόκειτο να το κάνουν. Όταν ο αριθμός των πρωτοπόρων φθάσει στο 5-15% η διαδικασία θεωρείται αμετάκλητη. Η καινοτομία έχει δικό της κύκλο ζωής καθώς όλο και περισσότεροι άνθρωποι συζητάνε για αυτήν ή την προωθούν.

Στο **στάδιο της έναρξης**, η επιχείρηση ενημερώνεται για την καινοτομία, διαμορφώνει μια στάση απέναντι σε αυτή και αξιολογεί το νέο προϊόν ή την ιδέα (Gopalakrishnan & Damanpour 1994)· περιλαμβάνει τα στάδια συνειδητοποίησης, εκτίμησης και πρόθεσης (Διάγραμμα 2.1.).

Στο **στάδιο εφαρμογής**, η επιχείρηση αποφασίζει να υιοθετήσει και να χρησιμοποιήσει την καινοτομία. Εντούτοις, η απόφαση αυτή της επιχείρησης αποτελεί την αρχή μόνο της πραγματικής εφαρμογής μιας καινοτομίας. Από αυτό το σημείο και μετά, στη διαδικασία υιοθέτησης, είναι ιδιαίτερα σημαντική **η αποδοχή και η αφομοίωση** μέσα στην επιχείρηση. Η καινοτομική διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί επιτυχής, με βάση το βαθμό που η καινοτομία γίνεται αποδεκτή και ενσωματώνεται στην επιχείρηση και χρησιμοποιείται για μια χρονική περίοδο.

Διάγραμμα 2.1: Υιοθέτηση – Διάχυση Καινοτομίας – Καμπύλη του Rogers



Πηγή: <http://www.riccistreet.net/port80/charthouse/present/diffusion.htm>

2.3. Ο Κλάδος των Ξενοδοχείων

Ο κλάδος των ξενοδοχείων είναι ένας από τους μεγαλύτερους κλάδους, τόσο στην Ελλάδα όσο και παγκοσμίως, όπως π.χ. στις ΗΠΑ όπου αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο εργοδότη (Kotler et al., 2006).

Εξετάζεται ως αναπόσπαστο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς υποστηρίζει ένα ολόκληρο κύκλωμα, το οποίο εκτός από τις κάθε είδους καταλυματικές μονάδες, περιλαμβάνει ταξιδιωτικά γραφεία, γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, επισιτιστικές μονάδες, μονάδες αναψυχής κ.λπ. (ICAP, 2005).

Η **ανάπτυξη της ξενοδοχίας** οδηγεί (Παυλίδης, 2000):

- στην προσέλκυση εκείνης της τουριστικής ζήτησης της οποίας οι δαπάνες επιφέρουν τη μεγαλύτερη δυνατή βελτίωση στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας,
- στη μείωση της ανεργίας, αρχικά κατά τα στάδια κατασκευής των μονάδων, κυρίως όμως όταν αρχίζει η λειτουργία τους,
- στην πραγματοποίηση επενδύσεων στους άλλους κλάδους της οικονομίας, για την ικανοποίηση της ζήτησης που προκαλείται από τις επενδύσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο και τη λειτουργία των μονάδων,
- στην συγκέντρωση καταλυμάτων στους τουριστικούς τόπους, η οποία καθιστά εφικτή μια ορθολογική χρησιμοποίηση της τουριστικής υποδομής.

2.3.1. Χαρακτηριστικά του Κλάδου των Ξενοδοχείων

Ο κλάδος των ξενοδοχείων είναι ένας **τομέας μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων** παρά τον αυξανόμενο αριθμό των επιχειρήσεων που αποτελούν μέλος αλυσίδας ξενοδοχείων ή ομίλου εταιριών (Fernández et al., 2006).

Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε **αστικά και ξενοδοχεία εποχιακής λειτουργίας (resorts)**. Τα πρώτα είναι εγκατεστημένα σε αστικά κέντρα, λειτουργούν αδιάλειπτα ολόκληρο το χρόνο και εξυπηρετούν επιχειρηματίες, εμπόρους, συνέδρους και πελάτες που κάνουν διακοπές. Τα resorts είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους λειτουργούν στις παραθαλάσσιες περιοχές και κυρίως στις νησιωτικές περιοχές.

Όσον αφορά το **ιδιοκτησιακό καθεστώς** των ξενοδοχείων στην Ελλάδα, εκτός από τις αμιγώς ελληνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες, έντονη είναι και η παρουσία ξένων αλυσίδων ή και οι ανεξάρτητες παρουσίες κάποιων από αυτά. Τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία διατηρούν τη διοικητική, νομική, διαχειριστική και λειτουργική τους αυτοτέλεια. Βέβαια σε αρκετές περιπτώσεις, ο ιδιοκτήτης μια ξενοδοχειακής μονάδας, αναθέτει την εκμετάλλευση και τη διαχείριση σε τρίτους (ICAP, 2005).

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό του κλάδου των ξενοδοχείων είναι η **διοίκηση**. Είναι σχετικά συνηθισμένο να υιοθετούνται διαφορετικές διοικητικές μέθοδοι στα ξενοδοχεία. Εμπειρικές μελέτες δείχνει ότι οι επαγγελματικές διοικητικές συμβάσεις παρέχουν ένα καλύτερο περιβάλλον για την καινοτομία (Orfila-Sintes et al., 2005).

Επίσης, λόγω του χαμηλού επιπέδου αμοιβαίας εμπιστοσύνης που υπάρχει μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (βλέπουν κάθε άλλο ξενοδοχείο ως ανταγωνιστή και όχι ως συνάδελφο) και του υψηλού επιπέδου ανταγωνισμού, η **συνεργασία συχνά διενεργείται μέσω ενδιάμεσων ιδρυμάτων**. Έτσι κάποιες από τις δυνατότητες μεταφοράς γνώσης και η συνεργασία χάνεται (Hjalager, 2002).

Επιπλέον, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονη **εποχικότητα**, που να μεν είναι περισσότερο εμφανής στους παραδοσιακούς τουριστικούς προορισμούς που προσφέρουν ηλιοφάνεια και παραλίες, εντούτοις έχει μικρές ή μεγαλύτερες επιπτώσεις σε όλες τις δραστηριότητες του τουρισμού. Έτσι παρατηρείται χαμηλή κερδοφορία κατά τη διάρκεια μέρους του έτους, και επίσης χαμηλή ικανότητα προσέλκυσης υψηλά εκπαιδευμένου και φιλόδοξου ανθρώπινου δυναμικού.

Η εξέταση των χαρακτηριστικών των ελληνικών ξενοδοχείων καταδεικνύει μία σειρά σημαντικών διαφοροποιήσεων μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στις **νησιωτικές και παραθαλάσσιες** περιοχές της χώρας και εκείνων που βρίσκονται σε **ορεινές περιοχές**. Οι διαφορές αυτές οφείλονται στο πρότυπο του μαζικού / παραθεριστικού τουρισμού που έχει επικρατήσει στις περισσότερες περιφέρειες και έχει ως αποτέλεσμα να επωφελούνται, κυρίως, οι περιοχές που διαθέτουν θάλασσα. Από την άλλη πλευρά, οι ορεινές περιοχές παρουσιάζουν σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

Σε ό,τι αφορά την **ισχύουσα τουριστική πολιτική**, ο βασικός άξονας είναι η ανάσχεση δημιουργίας νέων κλινών (με εξαίρεση τις Περιοχές Ειδικά Ρυθμιζόμενης Πολεοδόμησης και τις μη ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές), καθώς και η μετατροπή παραδοσιακών κτισμάτων σε ξενοδοχεία, με στόχο να περιοριστούν οι αρνητικές επιπτώσεις της υπερσυγκέντρωσης κλινών στις κύρια ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές. Αυτό άλλωστε αποτελεί και χαρακτηριστικό σημείο του μοντέλου ανάπτυξης που ακολούθησε ο ελληνικός τουρισμός, καθώς ένα μεγάλο μέρος των προβλημάτων του εντοπίζεται στη συγκέντρωση τουριστικών δραστηριοτήτων σε ορισμένες περιοχές (ICAP, 2005).

2.3.2. Ξενοδοχειακό Προϊόν

Βασικό σημείο είναι η κατανόηση του ξενοδοχειακού προϊόντος, το οποίο είναι ένα μίγμα υλικών και άυλων στοιχείων.

Το υλικό στοιχείο περιλαμβάνει τις υπηρεσίες διαμονής (διανυκτέρευση) και άλλες (κρατήσεις, πληροφορίες, ασφάλεια, καθαριότητα κ.λπ.) καθώς και τα αγαθά (τροφή, ποτά, υπνοδωμάτια κ.λπ.), τα οποία συναποτελούν τη συνολική «εμπειρία» διαμονής (Χυτήρης, 1998).

Τα άυλα στοιχεία, οι προσφερόμενες ξενοδοχειακές υπηρεσίες, αποτελούνται από ένα μείγμα τριών στοιχείων (Δερβιτσιώτης, 2001):

- Τις άμεσες ή φανερές εξυπηρετήσεις, για τις οποίες έχει συγκροτηθεί η ξενοδοχειακή επιχείρηση, δηλαδή τις διευκολύνσεις κατά την παροχή υπηρεσίας, όπως για παράδειγμα η εξυπηρέτηση στο εστιατόριο ή στη ρεσεψιόν, το κλείσιμο της αίθουσας δεξιώσεων ή συνεδριάσεων, σε συνάρτηση με την ταχύτητα εξυπηρέτησης και γενικότερα τη συμπεριφορά του προσωπικού.
- Τα συνοδευτικά προϊόντα είναι τα φυσικά στοιχεία ή υλικά αγαθά διευκόλυνσης, τα μέσα δηλαδή για την παραγωγή της υπηρεσίας όπως για παράδειγμα οι κοινόχρηστοι χώροι, τα δωμάτια, τα φαγητά, τα ποτά, τα κλινοσκεπάσματα, ο ηλεκτρικός εξοπλισμός ή η παραλία.
- Τις έμμεσες υπηρεσίες ή ψυχολογικά οφέλη παρέχονται υπό μορφή ψυχολογικών ικανοποιήσεων του τουρίστα, όπως η άνεση, το κύρος, η επιβεβαίωση του εγώ του πελάτη

Ο συνδυασμός αυτός των υλικών και άυλων αγαθών μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, στην ξενοδοχειακή βιομηχανία ανήκουν όλες εκείνες οι κτιριακές εγκαταστάσεις στις οποίες προσφέρεται ο συνδυασμός αγαθών και υπηρεσιών (Horovitz et al., 1990).

Σύμφωνα με τον Παυλίδη (2000) περιεχόμενο των υπηρεσιών του ξενοδοχείου είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με την παροχή γνώσεων, ειδικών χειρισμών και επιδέξιας αρωγής.

Σήμερα, η έννοια έχει εμπλουτιστεί και με δεδομένο ότι οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες είναι άυλα αγαθά, έχει υιοθετηθεί μια πιο ολιστική θεώρηση, που αναγνωρίζει και περιγράφει τα τέσσερα χαρακτηριστικά των άυλων στοιχείων του

ξενοδοχειακού προϊόντος, **τα 4A** -η αυλότητα, η αδιαιρετότητα, η αναλωσιμότητα και η ανομοιογένεια- που καθορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνεται από τον τελικό καταναλωτή, η οποία όμως δεν υπολογίζεται μόνο στο τελικό αποτέλεσμα αλλά και στην όλη διαδικασία μετάβασης από το ένα στάδιο στο άλλο (Kotler et al., 2006).

Ο δυνητικός πελάτης **δεν μπορεί να τις δει και να τις εξετάσει** προτού τις αγοράσει όπως γίνεται με τα υλικά αγαθά (Kotler et al., 2006). Επιπλέον από τη στιγμή που του προσφερθούν, απομένει σε αυτόν η ανάμνηση και η σύγκρισή τους με την τιμή που πλήρωσε γι' αυτές. Έτσι ένα βασικό χαρακτηριστικό του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι η υποχρεωτική παρουσία του πελάτη (Παυλίδης, 2000). Η ιδιομορφία του ξενοδοχειακού προϊόντος έγκειται και στο γεγονός ότι **το προϊόν δεν πωλείται**. Αυτό που πωλείται είναι το **δικαίωμα της χρήσης του αγαθού** (π.χ. του δωματίου) για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Kotler et al., 2006). Έτσι **το ξενοδοχείο είναι** μία αυθεντική και πρωτότυπη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών εξαρτημένη από την παρουσία του πελάτη ενώ γίνεται εμφανές ότι το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελεί ένα σύνολο προσωπικών παροχών, αφού ο πελάτης πρέπει να το επισκεφτεί για να τις δεχθεί (Παυλίδης, 2000).

Για να παραχθεί και να φτάσει στον πελάτη, το ξενοδοχειακό προϊόν απαιτεί άμεση επαφή εργαζόμενου και πελάτη. Πρόκειται για πρωτογενή μορφή εξυπηρέτησης δηλαδή για εξαιρετικά προσωπικές παροχές (π.χ. σερβιτόρος, ρεσεψιονίστ, καμαριέρα). Φυσικά κάθε επαφή του εργαζόμενου με τον πελάτη δεν σημαίνει άμεση επίδραση στον κύκλο εργασιών της ξενοδοχειακής μονάδας. Σημαίνει όμως διαμόρφωση εντυπώσεων, δημιουργία αντιδράσεων (θετικών ή αρνητικών), δημιουργία επιθυμιών και αναμνήσεων οι οποίες μπορεί να είναι πολύ πιο έντονες από οποιαδήποτε προσφορά υπηρεσίας ή υλικού αγαθού (Παυλίδης, 2000).

Επιπλέον, το ξενοδοχειακό προϊόν δεν είναι δυνατόν να **αποθεματοποιηθεί**. Η σχεδόν **ταυτόχρονη παραγωγή, πώληση και κατανάλωση** του ξενοδοχειακού προϊόντος, αλλά και η ίδια η σύνθεσή του (αγαθά και υπηρεσίες) οδηγούν στη διαπίστωση ότι για να ικανοποιηθούν οι νέες ανάγκες των πελατών της μονάδας πρέπει αυτό να παραχθεί ξανά από την αρχή (Παυλίδης, 2000).

Τέλος, λόγω της τοπικής και χρονικής εξάρτησης του ξενοδοχειακού προϊόντος και της βραχύβια φύσης του ως φορέα υπηρεσιών, προκύπτει ότι **η παραγωγή του πρέπει αφενός μεν να συγχρονίζεται με την πώληση**, αφετέρου δε να συμπίπτει

τοπικά με τη ζήτηση. Σε διαφορετική περίπτωση οι υπαρκτές δυναμικότητες του ξενοδοχείου αλλά και οι διαθέσιμες δυνάμεις εργασίας του θα μένουν οικονομικά αναξιοποίητες (Παυλίδης, 2000).

2.3.3. Τα ξενοδοχεία με νούμερα

Η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή υποδηλώνει ως ένα βαθμό το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής, γεγονός που μαρτυρεί ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Είναι βέβαιο, ότι ένα μεγάλο μέρος της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μάλιστα, η ποιότητα, αλλά και το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας σε μία περιοχή, επηρεάζονται σημαντικά από την ποιότητα των χώρων και των υπηρεσιών που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών / συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, αλλά και το φυσικό περιβάλλον (ICAP, 2005).

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου, τα οποία έχουμε στη διάθεσή μας, το 2007, στην Ελλάδα υπήρχαν 199 ξενοδοχεία 5***** και 1048 ξενοδοχεία 4****. Συνολικά, τα περισσότερα ξενοδοχεία ήταν 2** (4403, 47,8%). Στο σύνολο, τα περισσότερα ξενοδοχεία ανήκαν στις περιοχές: Στερεά Ελλάδα, Μακεδονία, Κρήτη, Δωδεκάνησα, Ιόνια Νησιά και Κυκλάδες. Αναλυτικότερα, τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα κατανέμονται με τον τρόπο που εμφανίζονται στον πίνακα 2.1 και στο διάγραμμα 2.2.

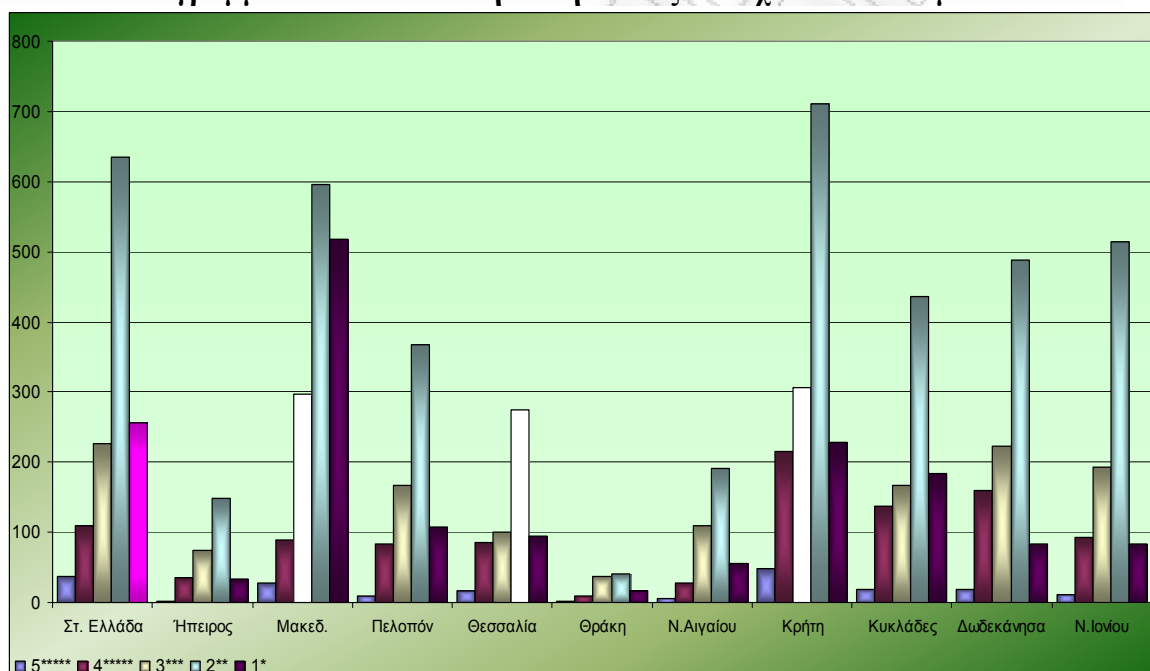
Πίνακας 2.1: Κατανομή Ξενοδοχείων στην Ελλάδα

	5*****	4*****	3***	2**	1*	ΣΥΝΟΛΟ
Στερεά Ελλάδα	37	110	227	634	256	1264
Ήπειρος	2	36	74	148	33	293
Μακεδονία	28	90	297	596	517	1528
Πελοπόννησος	10	83	167	368	107	735
Θεσσαλία	17	86	100	274	95	572
Θράκη	2	9	38	40	16	105
Νησιά Αιγαίου	6	28	109	192	55	390

	5*****	4*****	3***	2**	1*	ΣΥΝΟΛΟ
Κρήτη	48	216	306	711	228	1509
Κυκλάδες	18	137	167	437	183	942
Δωδεκάνησα	19	160	222	488	83	972
Ιόνια Νησιά	12	93	193	515	84	897
ΣΥΝΟΛΟ	199	1048	1900	4403	1657	9207

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, 2008

Διάγραμμα 2.2: Απεικόνιση Ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού



Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, 2008

Σε πολύ περιορισμένο αριθμό τουριστικών τόπων (Αθήνα, Πειραιάς, Υπόλοιπο Αττικής, Θεσσαλονίκη, Χαλκιδική, Ρόδο, Κέρκυρα και Κρήτη) συγκεντρώνεται το 67% του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας. Αναλυτικότερα, στις ανωτέρω περιοχές λειτουργούν 124 ξενοδοχεία 5***** και 502 ξενοδοχεία 4****, ενώ το ξενοδοχειακό δυναμικό κατανέμεται ως εξής (Πίνακας 2.2.):

Πίνακας 2.2: Κατάταξη ξενοδοχείων 5*** και 4**** (ετήσια λειτουργία)**

	5*****		4****	
	Συνολικά	Λειτουργία όλο το έτος	Συνολικά	Λειτουργία όλο το έτος
Αθήνα	15	15	32	20
Πειραιάς	1	1	0	0
Υπόλοιπο Αττικής	13	12	32	10
Θεσσαλονίκη	11	11	17	17
Χαλκιδική	12	5	43	5
Ρόδος	14	3	107	14
Κέρκυρα	10	2	55	7
Κρήτη	48	7	216	29
ΣΥΝΟΛΟ	124	56	502	102

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, 2008

2.4. Καινοτομία στα Ξενοδοχεία

2.4.1. Διερεύνηση της Καινοτομίας στα Ξενοδοχεία

Μέχρι τώρα η προσπάθεια καθορισμού της καινοτομίας βασιζόταν μόνο στα υλικά στοιχεία του προϊόντος, όπως είναι η εμφάνιση, τα τεχνικά χαρακτηριστικά και άλλα αισθητήρια στοιχεία τα οποία είναι δυνατόν να τυποποιηθούν (Douglas & Connor, 2003).

Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι με τον όρο «**νέα προϊόντα**» εννοούμε πρωτότυπα προϊόντα, βελτιώσεις ήδη υπαρχόντων προϊόντων ή τροποποιήσεις προϊόντων τα οποία αναπτύσσει η επιχείρηση μέσω του δικού της τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (Kotler et al., 2006).

Η καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα από τα πιο σημαντικά ανταγωνιστικά όπλα για τη διαφοροποίηση των προϊόντων και την «επιτυχία» στις επιδόσεις των εταιριών που λειτουργούν κάτω από ιδιαίτερα αυξημένες συνθήκες ανταγωνισμού (Βαρβαρέσος & Σωτηριάδης, 2003).

Όμως και στον τομέα των υπηρεσιών, οι θετικές επιπτώσεις της παροχής καινοτομίας, συμβάλουν στο να θεωρείται, αλλά και να είναι, βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Min & Min, 1996), το οποίο δίνει τη δυνατότητα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση να διαφοροποιηθεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Από την άλλη, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη ενσωμάτωσης της καινοτομίας στη στρατηγική τους, επιθυμούν όμως το κόστος τους να μην αυξάνεται (Παπαδάκης, 2002).

Ο κλάδος των ξενοδοχείων χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού και συνεχείς ανανεώσεις. Θα μπορούσε να ισχυριστεί κάποιος ότι υπάρχει άμεση εξάρτηση των ξενοδοχείων από την καινοτομία, ως μέσο επιβίωσης και κερδοφορίας. Γεγονός όμως είναι ότι η καινοτομία στα ξενοδοχεία είναι αναγκαία όχι μόνο για την επιβίωση αλλά και για τη μακροπρόθεσμη ισορροπία και κερδοφορία και κυμαίνεται από την πλήρη καινοτομία, που είναι τα ολοκληρωτικά νέα προϊόντα και υπηρεσίες σε μία τελείως νέα αγορά, έως μικρότερες τροποποιήσεις των υπαρχόντων υπηρεσιών (Ottenbacher, 2007).

Ως καινοτόμα θεωρούνται τα ξενοδοχεία εκείνα που υιοθετούν καινοτομίες ενώ ως μη καινοτόμα εκείνα που δεν υιοθετούν. Με βάση αυτό τον ορισμό, κάθε νέο προϊόν ή διαδικασία που υιοθετείται από το ξενοδοχείο αποτελεί καινοτομία για την επιχείρηση, ανεξάρτητα από το πόσα άλλα ξενοδοχεία στον κλάδο έχουν υιοθετήσει ωρύτερα την καινοτομία (Ρεκλείτης, 1998).

Με εφελτήριο τον ορισμό του Schumpeter, προσδιορίζονται πέντε κατηγορίες στην καινοτομία στον κλάδο των ξενοδοχείων: **καινοτομία παραγωγής/υπηρεσιών, καινοτομία διαδικασίας, διοικητική καινοτομία, καινοτομία εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) και θεσμική καινοτομία.**

Σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο για την Καινοτομία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (ΕΕ, 1996), η καινοτόμος ξενοδοχειακή επιχείρηση διαθέτει τόσο **στρατηγικές δεξιότητες** (μακροπρόθεσμη αντίληψη, ικανότητα αναγνώρισης ή και πρόβλεψης των τάσεων της αγοράς, επιθυμία και ικανότητα για τη συλλογή, επεξεργασία και αφομοίωση των πληροφοριών σε σχέση με την τεχνολογία και την οικονομία) όσο και οργανωτικές δεξιότητες (ανάληψη και διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου, συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, συνεργασία με φορείς εκτός επιχείρησης, επένδυση σε ανθρώπινους πόρους).

Προκειμένου δε οι καινοτομίες να ενσωματωθούν στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, απαιτούνται μια σειρά από αλλαγές, με τις οποίες οι εργαζόμενοι και οι διοίκηση πρέπει να εξοικειωθούν (Fernandez et al., 2006).

Στην ξενοδοχεία, η **καινοτομία** συνδέεται άμεσα με τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού προϊόντος: αϋλότητα, αδιαιρετότητα, αναλωσιμότητα και ανομοιογένεια. Το ξενοδοχείο αποκτά βαθειά γνώση των δυνητικών και μελλοντικών πελατών του, προσεγγίζει μεγαλύτερο μερίδιο από τη ζήτηση και βελτιώνει τη λειτουργία του.

Επίσης, η σχέση που υπάρχει μεταξύ της **παραγωγής και της κατανάλωσης** του ξενοδοχειακού προϊόντος (αναλωσιμότητα), υπονοεί ότι η οποιαδήποτε καινοτομία θα πρέπει να επικεντρώνεται στην **εξατομίκευση** των υπηρεσιών, προσαρμόζοντας αυτήν στις απαιτήσεις του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Επιπλέον, οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι σε μεγάλο βαθμό ετερογενείς, καθώς το προϊόν διαφέρει από τη μία περίπτωση στην άλλη (Orfila-Sintes et al., 2005).

Εάν προσπαθήσουμε να προσαρμόσουμε τον ορισμό που δίνεται στο Oslo Manual για την **τεχνολογική καινοτομία** στον κλάδο των ξενοδοχείων, θα λέγαμε ότι οι καινοτομίες αναφέρονται στην εφαρμογή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων **υπηρεσιών / προϊόντων / διαδικασιών**. Οι νέες ή βελτιωμένες υπηρεσίες θεωρούνται ως καινοτομία όταν τα χαρακτηριστικά τους και ο τρόπος χρήσης είναι είτε ολοκληρωτικά νέα ή σημαντικά βελτιωμένα ποιοτικά ή σε όρους λειτουργίας και χρησιμοποιούμενων τεχνολογιών (υλικών, εξοπλισμού και λογισμικού) (Orfila-Sintes et al., 2005).

2.4.2. Λόγοι Υιοθέτησης της Καινοτομίας στα Ξενοδοχεία

Για τον ξενοδοχειακό κλάδο, οι κυριότεροι παράγοντες υιοθέτησης της καινοτομίας είναι (Malone et al., 2002):

- Οικονομικές Πιέσεις για μείωση του κόστους και αύξηση της αποδοτικότητας, οι δυνατότητες της επιχείρησης, το μοντέλο λειτουργίας του ξενοδοχείου και η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού
- Αύξηση ανταγωνισμού, αλλαγές στην αγορά,
- Αλλαγές στην οικονομία, μικρότεροι κύκλοι ζωής προϊόντων
- Ανάγκες του ξενοδοχειακού κλάδου και της κοινωνίας για συνεχή ανάπτυξη, αυστηρότεροι κανόνες

Σύμφωνα με τους Moore & Benbasat (1991) και Slyke et al. (1987), οι καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση της καινοτομίας από μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, είναι: **(1)** περιβαλλοντικοί, **(2)** χαρακτηριστικά των πελατών, **(3)** χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής επιχείρησης, **(4)** χαρακτηριστικά της τεχνολογίας, και **(5)** χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Άλλοι παράγοντες είναι οι αναγκαστικές πιέσεις, η μίμηση των ανταγωνιστών και κάποιες δεοντολογικές πιέσεις που εμπίπτουν στις υποχρεώσεις του ξενοδοχείου απέναντι στο νόμο ή το φυσικό περιβάλλον (DiMaggio & Powell, 1983).

Ο Cooper (1999) υποστηρίζει ότι οι **καθοριστικοί παράγοντες υιοθέτησης της καινοτομίας** δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη **διαδραστική πρακτική** της καινοτομίας και τη σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων και του περιβάλλοντος στο οποίο αυτές δραστηριοποιούνται (Doloreux, 2004). Αυτό σχετίζεται με τη διαδραστική και συστηματική φύση της καινοτομίας που συμφωνεί ότι η καινοτομική διαδικασία δεν διαχωρίζεται από τις ρίζες της αλλά στηρίζεται σε πολλούς παράγοντες, εσωτερικούς και εξωτερικούς της επιχείρησης.

Γενικά, οι παράγοντες υιοθέτησης και εφαρμογής της καινοτομίας θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες: Εσωτερικοί, Εξωτερικοί, Οικονομικοί, Μη-Οικονομικοί.

Στους εσωτερικούς παράγοντες εντάσσεται το μέγεθος του ξενοδοχείου. Το **μέγεθος της μονάδας** είναι σχετικό, δεδομένου ότι οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να εξηγήσουν μερικές στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις. Εμπειρικά, η σχέση επίδρασης του μεγέθους στην καινοτόμο συμπεριφορά του ξενοδοχείου, μπορεί να είναι θετική (ο αντίκτυπος των οικονομιών κλίμακας στις δραστηριότητες καινοτομίας) ή αρνητική (η επίδραση της ευελιξίας στην εισαγωγή των αλλαγών). Το μέγεθος του ξενοδοχείου είναι σε θέση να καθορίσει την επιτυχία και την αποδοτικότητα των εφαρμοσμένων καινοτομιών (Orfila-Sintes et al., 2005).

Ένας άλλος παράγοντας είναι η **κατάταξη του ξενοδοχείου** με βάση τα αστέρια, που παίζει σημαντικό ρόλο, στην υιοθέτηση ή όχι καινοτομιών. Η **κατάταξη των ξενοδοχείων** με βάση την κλίμακα των αστεριών, από 1 έως 5, και η ένταξη ενός ξενοδοχείου σε μία από τις παραπάνω κατηγορίες εξαρτάται όχι μόνο με παράγοντες που έχουν σχέση με την κατασκευή του ξενοδοχείου αλλά και με το επίπεδο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (ICAP, 2005). Η υψηλότερη κατηγορία

συνδέεται με μεγαλύτερη ένταση καινοτομίας. Με άλλα λόγια, ξενοδοχεία υψηλότερης κατηγορίας παρέχουν υπηρεσίες, διαθέτουν προϊόντα και εφαρμόζουν διαδικασίες που είναι περισσότερο επιδεκτικές καινοτομίας. Από την άλλη, η κατηγοριοποίηση είναι δυνατόν να εξηγήσει και κάποια καινοτομικά μοντέλα (Orfila-Sintes et al., 2005).

Ένας άλλος λόγος είναι το **ιδιοκτησιακό καθεστώς** του ξενοδοχείου και ο βαθμός εξάρτησής του από άλλους οργανισμούς επηρεάζουν τις αποφάσεις που αφορούν τις καινοτομικές διαδικασίες. Έτσι οι Davies & Downward (1996), απέδειξαν τη σημασία των αλυσίδων ή των ομίλων στα ξενοδοχεία. Κάποια ξενοδοχεία διοικούνται αυτόνομα, άλλα ανήκουν σε αλυσίδα ξενοδοχείων ή σε κάποιο όμιλο εταιρειών. Η ιδιοκτησία και η διοίκηση δεν συμπίπτουν: εταιρίες που ειδικεύονται στη διοίκηση των ξενοδοχείων, ενοικιάζουν τα περιουσιακά του στοιχεία ή οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων συνάπτουν συμβάσεις διαχείρισης (Orfila-Sintes et al., 2005).

Επίσης κάποιες υπηρεσίες (π.χ. επικοινωνίες, τεχνολογία κ.λπ.) είναι πιο ευαίσθητες στη χρήση νέας γνώσης προκειμένου να καινοτομήσουν. Ο κλάδος των ξενοδοχείων **κυριαρχείται από τους προμηθευτές** και καινοτομεί μέσω της ενσωμάτωσης τεχνολογικών επιτευγμάτων που δημιουργούνται από αυτούς. Για την ακρίβεια δεν είναι ένας κλάδος που βασίζεται στην επιστήμη για να καινοτομήσει (Orfila-Sintes et al., 2005).

Ένας από τους σημαντικούς λόγους υιοθέτησης της καινοτομίας από τα ξενοδοχεία, ο οποίος εντάσσεται στους εξωτερικούς παράγοντες, είναι το **ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον** στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Γενικά, οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υιοθετούν καινοτομική συμπεριφορά ανάλογη με αυτήν που ισχύει στον κλάδο τους. Η συμπεριφορά τους είναι προβλέψιμη και πολλές φορές δεν είναι προϊόν κάποιας ιδιαίτερης πολιτικής, αλλά απλά προσπάθεια να σταθούν ανταγωνιστικά στον κλάδο τους. Ορισμένες άλλες, περισσότερο πρωτοπόρες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υιοθετούν καινοτομική συμπεριφορά που εφαρμόζεται σε άλλους κλάδους, άλλοτε ως συνέπεια κάποιας συγκεκριμένης επιλογής στρατηγικής και άλλοτε λόγω αναγκαιότητας (νέοι ανταγωνιστές, αλλαγή των τάσεων της αγοράς, ύπαρξη νέας τεχνολογίας κ.λπ.).

Βέβαια αν και το **γενικό πλαίσιο καινοτομίας** που επικρατεί στον κλάδο, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τα ξενοδοχεία, παρόλα αυτά δεν καθορίζει πάντοτε απόλυτα τις επιλογές τους σχετικά με την καινοτομική τους συμπεριφορά. Πρέπει τέλος

να σημειωθεί, ότι η γενικά αποδεκτή – προβλέψιμη καινοτομική συμπεριφορά σε έναν κλάδο είναι λειτουργική και επιτυχής μόνο όταν ο κλάδος είναι υγιής και διαρκώς αναπτυσσόμενος (Ρεκλείτης, 1998).

Οι **καινοτομίες στον τομέα των υπηρεσιών** συνήθως γίνονται για οικονομικούς λόγους όπως αύξηση των εσόδων και των κερδών (Griffin & Page, 1993). Οι οικονομικοί λόγοι υιοθέτησης της καινοτομίας ερμηνεύονται και με τις απόψεις του **Schumpeter** που θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις και δη οι ξενοδοχειακές αναζητούν έσοδα. Έτσι, ένα νέο τεχνολογικό εργαλείο αποτελεί πηγή πλεονεκτημάτων για αυτόν που καινοτομεί. Στην περίπτωση των καινοτομιών στις διαδικασίες, που επιφέρουν βελτίωση της παραγωγικότητας, η επιχείρηση αποκτά ένα πλεονέκτημα από πλευράς κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό της επιτρέπει να διευρύνει το μερίδιό της στην αγορά και να αναζητήσει νέα οικονομικά οφέλη, είτε αυξάνοντας το περιθώριο κέρδους της, είτε (ανάλογα με την ελαστικότητα ζήτησης) συνδυάζοντας χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Στην περίπτωση της καινοτομίας προϊόντων, η ξενοδοχειακή επιχείρηση έρχεται σε μονοπωλιακή θέση, είτε κατοχυρώνοντας ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας (νόμιμο μονοπώλιο), είτε κερδίζοντας το χρόνο που περνάει μέχρι να την μιμηθούν οι ανταγωνιστές της. Αυτή η μονοπωλιακή θέση επιτρέπει στην ξενοδοχειακή επιχείρηση να ορίσει υψηλότερες τιμές από ό,τι σε μία ανταγωνιστική αγορά, και επομένως να αποκομίσει επιπλέον κέρδη.

Ο Barras (1986), υποστήριξε ότι η **καινοτομία που συντελείται στις υπηρεσίες** οφείλεται στην καινοτομία της τεχνολογίας που εισάγεται για **τρεις λόγους**: για να αυξήσει την αποδοτικότητα των υπαρχόντων υπηρεσιών· για να αυξήσει την ποιότητα των υπηρεσιών και τέλος για να οδηγήσει σε νέες υπηρεσίες ή ολικό μετασχηματισμό των παραδοσιακών (Barras, 1986).

Ειδικότερα δε στα ξενοδοχεία, οι καινοτομίες δημιουργούνται όχι μόνο για οικονομικούς λόγους αλλά και για επίτευξη διαφορετικών στόχων λειτουργίας. Έτσι, προσθετικά στα μέτρα οικονομικής λειτουργίας, είναι η ικανοποίηση των πελατών και των υπαλλήλων που είναι σημαντικοί λόγοι υιοθέτησης της καινοτομίας από τα ξενοδοχεία (Ottenbacher & Gnoth, 2005).

2.4.3. Εμπόδια Υιοθέτησης της Καινοτομίας στα Ξενοδοχεία

Τα πιθανά εμπόδια στην εφαρμογή και υιοθέτηση των καινοτομιών στα ξενοδοχεία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε οικονομικά, μη οικονομικά, εξωτερικά ή εσωτερικά (Okumus & Hemmington, 1998; Thomas, 1985).

Βέβαια κάθε ξενοδοχείο, μπορεί να αντιμετωπίσει πληθώρα εμποδίων στο θέμα της καινοτομίας, τα οποία εξαρτώνται από τις συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργεί. Για το λόγο αυτό οι διοικήσεις των ξενοδοχείων πρέπει να αναλύουν κάθε καινοτομική κατάσταση και να αναζητούν κάθε πιθανό εμπόδιο που μπορεί να παρακωλύσει ή να επιβραδύνει τη διαδικασία εφαρμογής της καινοτομίας (Okumus & Hemmington, 1998).

Είναι πολύ απλοϊκό να θεωρηθεί ότι η αποτυχία εφαρμογής των καινοτομιών στα ξενοδοχεία οφείλεται στο μεγάλο **ανταγωνισμό** που κυριαρχεί στον κλάδο, καθώς πολλά προϊόντα έχουν γνωρίσει μεγάλη επιτυχία σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές αγορές, ενώ άλλα έχουν αποτύχει, παρά την έλλειψη ιδιαίτερα μεγάλου ανταγωνισμού. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός θα σταθεί εμπόδια στην όποια καινοτομία, εάν το ξενοδοχείο προσπαθήσει απλά να τροποποιήσει κάποια ήδη υπάρχοντα προϊόντα, χωρίς στην πραγματικότητα να προσφέρει κάτι καινούριο.

Ένα ιδιαίτερα μεγάλο εμπόδιο εφαρμογής της καινοτομίας είναι οι οικονομικές δυσκολίες και το κόστος των αλλαγών όπως επίσης και η γενικότερη έλλειψη πόρων και ικανοτήτων. Έτσι αν και η ανάγκη για αλλαγή και καινοτομία είναι εμφανής, ως βασικός παράγοντας επιβίωσης της επιχείρησης, παρόλα αυτά πολλές φορές είναι ιδιαίτερα υψηλό το κόστος εφαρμογής της.

Επιπλέον, η ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει ένα υψηλό σταθερό κόστος. Αυτό το γεγονός, σε συνδυασμό με τη χαρακτηριστική εποχιακή ζήτηση πολλών παραλιακών θέρετρων, καθιστά πιο κερδοφόρο για πολλές επιχειρήσεις, να διακόψουν τη λειτουργία τους, κατά τη διάρκεια της χαμηλής περιόδου. Έτσι το υψηλό κόστος λειτουργίας σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος υιοθέτησης κάποιας καινοτομίας και τα χρονικά περιθώρια εφαρμογής της, όλα μαζί αποτελούν συνδυασμό εμποδίων για την υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτομιών από τα ξενοδοχεία.

Επίσης, είναι ιδιαίτερα εκτεταμένη η έλλειψη γνώσης των ξενοδοχείων για τις καινοτομίες. Ως αποτέλεσμα οι διευθυντές των ξενοδοχείων πρέπει να βασίζονται στο

ένστικτό τους, και στην περιορισμένη εμπειρία τους για την επιτυχία των καινοτομιών (Ottenbacher, 2007).

Οι ίδιοι οι πελάτες των ξενοδοχείων, πολλές φορές είναι από μόνοι τους ένα εμπόδιο απέναντι στην εφαρμογή κάποιας καινοτομίας στο ξενοδοχείο. Για παράδειγμα, στην περίπτωση αλλαγής του μενού του εστιατορίου, οι υπεύθυνοι δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην πιθανότητα να χάσουν κάποιους πελάτες σε περίπτωση που οι αλλαγές είναι ριζικές. Έτσι πέρα από τον οικονομικό σχεδιασμό για την υιοθέτηση της καινοτομίας, το ξενοδοχείο πολλές φορές προχωράει και σε έρευνα αγοράς των πελατών του, σε περίπτωση που θέλει να προβεί σε κάποιες αλλαγές (Okumus & Hemmington, 1998).

Ένας περιορισμός στη διαδικασία υιοθέτησης και εφαρμογής της καινοτομίας είναι οι χρονικοί περιορισμοί, καθώς οι όποιες καινοτομίες, στις περισσότερες περιπτώσεις, θα πρέπει να λάβουν χώρα σε σύντομο χρονικό διάστημα και ενώ το ξενοδοχείο βρίσκεται σε λειτουργία. Με άλλα λόγια, καθαρά εμπορικοί λόγοι επιβάλλουν τη συνέχιση της λειτουργίας στο ξενοδοχείο. Έτσι, οι καινοτομίες θα πρέπει να εφαρμοστούν σε σύντομο χρονικό διάστημα χωρίς να επηρεαστεί στο ελάχιστο η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες.

Σημαντικό, εν δυνάμει, εμπόδιο στην εφαρμογή και υιοθέτηση της καινοτομίας αποτελεί και το προσωπικό του ξενοδοχείου, καθώς τόσο οι εργαζόμενοι όσο και κάποια υψηλά στελέχη των διοικήσεων των ξενοδοχείων δείχνουν καχυποψία στην αλλαγή καθώς περνούσαν από τη σιγουριά, με την οποία ήταν εξοικειωμένοι, στην ανασφάλεια γύρω από το περιβάλλον και τις διαδικασίες λειτουργίας του ξενοδοχείου. Βέβαια, οι εργαζόμενοι αποτελούν εμπόδιο κυρίως λόγω του φόβου απώλειας της εργασίας τους ή υποβιβασμού τους, σε κατώτερη θέση, λόγω κάποιων αλλαγών που θα λάβουν χώρα στο ξενοδοχείο. Για παράδειγμα, η εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος ελέγχου των αποθεμάτων στην κουζίνα, στερεί από τον υπάλληλο που έλεγχε τα αποθέματα, την «εξουσία» που κατείχε. Έτσι και αυτός με τη σειρά του αντιστέκεται στην αλλαγή.

Έτσι πρέπει να αποφασιστεί και να εκτιμηθεί, πως τα ξενοδοχεία μπορούν να ξεπεράσουν και να διαχειριστούν την αντίσταση και τα εμπόδια στην καινοτομία. Σύμφωνα με τους Kotter & Schlesinger (1979) υπάρχουν έξι στρατηγικές που μπορούν

να βοηθήσουν ένα ξενοδοχείο να **ξεπεράσει τα εμπόδια** και να υιοθετήσει την αλλαγή και την καινοτομία. Αυτά είναι:

- η εκπαίδευση και επικοινωνία
- η συμμετοχή και εμπλοκή
- η διευκόλυνση και υποστήριξη
- η διαπραγμάτευση και συμφωνία
- η μεθόδευση και
- ο εξαναγκασμός .

2.4.4. Αξιολόγηση Καινοτομίας στα Ξενοδοχεία – Παράγοντες Επιτυχίας

Γεγονός είναι ότι δεν υπάρχει σαφής καθορισμός της έννοιας «επιτυχία» καινοτομίας στα ξενοδοχεία (Storey & Easingwood, 1998). Η αξιολόγησή της και ο χαρακτηρισμός της ως επιτυχούς ή όχι δεν μετριέται από ένα μόνο παράγοντα αλλά από ομάδα παραγόντων, που συνήθως είναι τόσο οικονομικοί όσο και μη οικονομικοί.

Η εκτίμηση των καινοτομιών συνήθως βασίζεται σε οικονομικά μέτρα όπως για παράδειγμα είναι τα έσοδα, τα κέρδη και ο όγκος των πωλήσεων (Ottenbacher, 2007). Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι ο αρχικός στόχος των ξενοδοχείων είναι η προώθηση των νέων προϊόντων και των υπηρεσιών που θα αυξήσουν την αποδοτικότητα του ξενοδοχείου, δεδομένου ότι ο όγκος πωλήσεων δείχνει τη δύναμη στην αγορά. Εντούτοις, η χρησιμοποίηση μόνο οικονομικών μέτρων είναι πάρα πολύ περιορισμένη επειδή παραμελεί διάφορες άλλες πτυχές κέρδους της επιχείρησης, παραδείγματος χάριν, αυξανόμενη πίστη πελατών (Storey & Easingwood, 1998).

Η συνολική επιτυχία προκύπτει από τη σύνθεση των άμεσων και έμμεσων τεχνικών και οικονομικών αποτελεσμάτων. Σημαντικό ρόλο βέβαια παίζει, το πότε θα γίνει η μέτρηση, δηλαδή μετά την εισαγωγή της καινοτομίας στο ξενοδοχείο.

Γεγονός είναι ότι προκειμένου οι καινοτομίες να είναι επιτυχείς, θα πρέπει οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αρχικά να έχουν αντικειμενικό στόχο την αύξηση του κύκλου εργασιών τους μέσω μακροπρόθεσμων ενεργειών, που θα συνοδεύονται με σαφή προσανατολισμό και χρήση των νέων τεχνολογιών.

Επιπλέον, θα πρέπει να βρίσκονται σε **συνεχή εγρήγορση**, μέσω ελέγχων και έρευνας του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησής τους, για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών και τη λήψη των ανάλογων μέτρων, λαμβάνοντας υπόψη

τους και αποδεχόμενοι το ενδεχόμενο ρίσκο και τον κίνδυνο που ελλοχεύει πίσω από κάποιες φαινομενικές ευκαιρίες. Η συνεχής και αδιάλειπτη έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος, δίνει την ικανότητα να διακρίνουν και να εκμεταλλεύονται τις τεχνολογίες που αναπτύσσονται εκτός της επιχείρησης (ίσως μέσω κάποιων εξαγορών και συγχωνεύσεων) (Trott, 2005).

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να υπάρχει πλήρης συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Οι εσωτερικές διαμάχες μεταξύ των τμημάτων που παρεμποδίζουν την εύρυθμη λειτουργία του ξενοδοχείου, δεν ευνοούν την εμφάνιση και εφαρμογή της καινοτομίας, ούτε και την προώθηση ατομικών ιδεών και πρωτοβουλιών (Trott, 2005).

Επίσης, πρέπει να ενταχθούν στο δυναμικό τους άτομα με διαφορετικά προσόντα, που θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν και να υποστηρίξουν τις καινοτομικές αλλαγές μέσα στην επιχείρηση, ενώ τα ίδια τα ξενοδοχεία θα πρέπει να παρουσιάζουν ευελιξία στις μεταβολές του περιβάλλοντος και στις ραγδαίες ή όχι αλλαγές που θα ακολουθήσουν την καινοτομία.

Η καινοτομική διαδικασία δεν ολοκληρώνεται με την **ενσωμάτωση των νέων ή τροποποιημένων τεχνολογιών**. Πρέπει να καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια κατά την εφαρμογή τους (έναρξη λειτουργίας, ρυθμίσεις, κ.λπ.) και την αποδοτική χρήση τους, που επιτρέπει στο ξενοδοχείο να αναπτύξει τις απαιτούμενες δεξιότητες για να εφαρμόσει με επιτυχία τις καινοτομίες (Olsen & Connolly, 1999; Sirilli & Evangelista, 1998). Προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη λειτουργία των νέων ή σημαντικά βελτιωμένων υπηρεσιών, πρέπει να λάβουν χώρα και κάποιες αλλαγές στην οργάνωση των υπαλλήλων και την κατάρτισή τους.

Οι Ottenbacher & Gnoth (2005) βρήκαν **εννέα παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχημένη εφαρμογή καινοτομιών από τα ξενοδοχεία**. Πρόκειται για την επιλογή της αγοράς, τη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση των υπαλλήλων, την ανταπόκριση της αγοράς, την ενδυνάμωση, την αξιολόγηση με βάση τη συμπεριφορά, τη σύμπραξη του μάρκετινγκ, τη δέσμευση των υπαλλήλων και την ποιότητα των υλικών.

Οι κρίσιμες διαστάσεις των παραγόντων, που συμβάλλουν στην επιτυχία της καινοτομίας, χωρίστηκαν στις ακόλουθες τέσσερις ομάδες ενδιαφέροντος (de Brentani, 2001; Orfila-Sintes & Mattsson, 2007):

1. Ομάδα σχετική με την επιχείρηση: Αυτή η ομάδα, αφορά την ποιότητα των διαδικασιών, και στη βελτίωση της δομής του ξενοδοχείου. Εξετάζει προσεκτικά τη σημασία της ποιότητας του περιβάλλοντος στην ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχείου. Η εφαρμογή της πληροφορικής και της τεχνολογίας είναι επίσης ιδιαίτερης σημασίας στη βελτίωση των διαδικασιών της διοίκησης (Orfila-Sintes & Mattsson, 2007).

Υψίστης σημασίας είναι και τα προβλήματα της διοίκησης, που πρέπει να λυθούν μέσω της εφαρμογής κάποιας καινοτομίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Wright & Mechling, 2002). Άλλωστε, οι διοικήσεις των ξενοδοχείων που έχουν τη δυνατότητα να ενημερώνονται σε πραγματικό χρόνο για τις λειτουργίες και το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενισχύουν τη λειτουργία της επιχείρησης (Orfila-Sintes & Mattsson, 2007).

Στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται παράγοντες που αφορούν τη σύμπραξη μεταξύ νέων υπηρεσιών και του μάρκετινγκ του ξενοδοχείου, της διοίκησης και των οικονομικών πόρων (John & Storey, 1998), όπως επίσης και η φήμη του ξενοδοχείου (Storey & Easingwood, 1998).

2. Ομάδα σχετική με την αγορά: Αυτή η ομάδα, αφορά την αγορά και το άυλο περιεχόμενο των υπηρεσιών, αγαθών και διαδικασιών στον κλάδο των ξενοδοχείων. Οι νέες τεχνολογίες και η πληροφορική παίζουν σημαντικό ρόλο, τόσο στην δημιουργία ευκαιριών και νέων «υπηρεσιών», όσο και στην εύρεση νέων επαναστατικών μεθόδων παροχής των «παραδοσιακών» υπηρεσιών. Η χρήση των νέων τεχνολογιών (π.χ. διαδίκτυο) είναι μία πολύ σημαντική καινοτομία που συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχείων επειδή διευκολύνει τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, μέσω της καλύτερης και ευκολότερης ανταλλαγής πληροφοριών. Επιπλέον, οι νέες τεχνολογίες μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση των σχέσεων όχι μόνο με τους πελάτες αλλά και με τους ενδιαμέσους, τους προμηθευτές και τις δημόσιες υπηρεσίες (Camison, 2000).

Οι παράγοντες που σχετίζονται με την αγορά περιλαμβάνουν την κατανόηση της αγοράς (Edgett, 1994) και την ελκυστικότητά της (Ottenbacher, 2007). Σύμφωνα με τους Selden & MacMillan (2006) τα ξενοδοχεία πρέπει συνεχώς να αυξάνουν την κατανόηση των πελατών τους και των αναγκών και επιθυμιών τους. Καινοτόμες υπηρεσίες που στόχευαν σε μεγάλες και υψηλής ανάπτυξης αγορές ήταν 3 φορές

πιο επιτυχημένες από αυτές που στόχευαν σε μικρότερες και τμήματα με χαμηλότερο ρυθμό ανάπτυξης (Ottenbacher, 2007).

- 3. Ομάδα σχετική με την υπηρεσία ή το προϊόν:** Αυτή η ομάδα, αφορά την προσφορά προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών που συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχείου όπως συμβαίνει και σε άλλους τομείς παροχής υπηρεσιών. Στην περίπτωση αυτή, η ενσωμάτωση της πληροφορικής συμβάλλει στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι αυτό το είδος βρίσκεται στο κέντρο της αποτίμησης των πελατών, αποτελώντας ίσως το πιο απτό κομμάτι των υπηρεσιών (Stamboulis & Skayannis, 2003).

Σε σχέση με το προϊόν ή την υπηρεσία, το σχετικό πλεονέκτημα αναγνωρίζεται ως σημαντική πηγή επιτυχίας (Cooper et al., 1994). Το προϊόν έχει αναγνωριστεί ως ο κύριος παράγοντας επιτυχίας αν και στον τομέα των ξενοδοχείων που η υπηρεσία είναι και αυτή σημαντική, το προϊόν από μόνο του δεν θεωρείται πρωταρχικός παράγοντας επιτυχίας. Αντίθετα παρατηρείται ότι η ποιότητα αλληλεπίδρασης με τους πελάτες είναι πιο σχετική με τις νέες υπηρεσίες (de Brentani, 2001). Το υψηλό επίπεδο γνώσης και ο ενθουσιασμός του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας γιατί υπάρχει άμεση επίδραση στην άποψη των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών (Hartline et al., 2000). Επιπρόσθετα στα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η ποιότητα των υλικών, η λειτουργική ποιότητα και λιγότερο η καινοτομική τεχνολογία έχουν επίσης διαγνωστεί ότι βελτιώνουν την απόδοση των καινοτόμων υπηρεσιών (Ottenbacher, 2007).

- 4. Ομάδα σχετική με τις διαδικασίες:** Αυτή η ομάδα βρίσκεται στο παρασκήνιο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και αφορά την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών για την βελτίωση της παραγωγικότητας και την επιτυχία πιο αποδοτικών υπηρεσιών. Στην πραγματικότητα, πολλά νέα προϊόντα στον κλάδο των ξενοδοχείων δεν είναι απλά προϊόντα αλλά έχουν επιπτώσεις και στις υπηρεσίες. Έτσι, οι καινοτομίες αυτού του είδους είναι συνολικές και άπτονται του συνόλου σχεδόν των διαδικασιών και όχι μόνο ένα μέρος της λειτουργίας του ξενοδοχείου (Jones, 1996).

Στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται παράγοντες σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά, την ανάμειξη των εργαζομένων, την αποτελεσματική επικοινωνία και τη διοικητική διαδικασία. Η χρήση τυπικών, ολοκληρωτικών και επαγγελματικών

διαδικασιών συνδέεται στενά με την επιτυχία των υπηρεσιών. Καλή επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης, η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και η καθοδήγηση από κάποιους ειδικούς είναι επίσης πολύ σημαντική (de Brentani, 2001). Έλλειψη κατανόησης των πελατών και των ανταγωνιστών συνδέεται με ανεπιτυχή αποτελέσματα. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η εμπλοκή των υπαλλήλων λόγω της γνώσης τους για τις απαιτήσεις των πελατών και της ικανότητά τους να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών (Ottenbacher, 2007).

Συμπερασματικά, η προσανατολισμένη στην αγορά γνώση της διαδικασίας της καινοτομίας και η επικέντρωση στη συνεργασία μεταξύ των απαιτήσεων νέων υπηρεσιών και των πόρων του ξενοδοχείου, καθορίζουν την επιτυχία των καινοτομιών.

Οι λόγοι αποτυχίας των καινοτομιών στα ξενοδοχεία μπορεί να είναι πολλοί. Έρευνες σχετικά με τους λόγους αποτυχίας εφαρμογής της καινοτομίας στα ξενοδοχεία υποστηρίζουν ότι δεν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις απόψεις των πελατών (Cooper & Kleinschmidt, 1995).

Σε περίοδο δύο ετών, 1000 ξενοδοχεία και μοτέλ στις ΗΠΑ, απέτυχαν σύμφωνα με εκτιμήσεις. Υποστηρίζεται δε, ότι το ποσοστό αποτυχίας εισαγωγής νέων καινοτομιών είναι ιδιαίτερα υψηλό (Kotler et al., 2006). Στην πραγματικότητα 4 από τις 10 καινοτομίες αποτυγχάνουν στην αγορά (Griffin, 1997).

Αυτό μπορεί να **οφείλεται σε διάφορους λόγους**. Ένας από αυτούς είναι οι υψηλές προσδοκίες κάποιου διοικητικού στελέχους, που πιέζει για την εφαρμογή κάποιας καινοτομίας ενώ δεν έχει γίνει ενδελεχής έρευνα της αγοράς. Από την άλλη εάν η καινοτομία είναι καλή, το μέγεθος της αγοράς μπορεί να έχει υπερεκτιμηθεί ή μπορεί το προϊόν να υπερτιμολογείται ή ακόμα και να μην προωθείται σωστά. Κάποιες φορές το κόστος της ανάπτυξης του καινοτόμου προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι υψηλότερο από το αναμενόμενο ή οι ανταγωνιστές απαντούν και αυτοί με τρόπο πιο επιθετικό από τον αναμενόμενο, διεκδικώντας το μερίδιό τους στην αγορά (Kotler et al., 2006).

Ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που υιοθετούν καινοτομίες είναι το **ενδεχόμενο ρίσκο** που ενέχει μία νέα καινοτομική υπηρεσία ή προϊόν ή διαδικασία. Η λύση είναι ο σωστός και συστηματικός σχεδιασμός του καινοτόμου προϊόντος (Kotler et al., 2006).

Πιθανοί λόγοι αποτυχίας είναι η δημιουργία μίας καινοτομίας χωρίς προηγούμενη έρευνα αγοράς. Έτσι το νέο προϊόν ή υπηρεσία τοποθετείται λάθος στην αγορά ή προωθείται λάθος στους δυνητικούς πελάτες ή ακόμα προωθούνται σε λάθος άτομα. Από την άλλη, ίσως η ιδέα να θεωρείται καινοτόμα, αλλά η αγορά να είναι τόσο μικρή ή το κόστος τόσο υψηλό ώστε τα οικονομικά αποτελέσματα για το ξενοδοχείο να είναι απογοητευτικά. Έτσι τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν το εξής πρόβλημα: πρέπει να αναπτύξουν νέες υπηρεσίες από την άλλη όμως, ο κίνδυνος της αποτυχίας είναι υψηλός και ταυτόχρονα, η γνώση του πώς να δημιουργήσουν επιτυχημένες καινοτομίες είναι περιορισμένος (Ottenbacher, 2007).

Πρέπει να επισημάνουμε ότι η υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτομιών από τα ξενοδοχεία, ενέχει ιδιαίτερα υψηλό κίνδυνο αποτυχίας όταν αυτά είναι άυλα.

Αν και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση της καινοτομίας με βάση τη σταδιακή ή αυξητική καινοτομία, ή την καινοτομία προϊόντος-διαδικασίας, δεν πρέπει να υποτιμάται το γεγονός ότι δεδομένου ότι τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες είναι πολλά, **δεν πρέπει οι καινοτομίες απλά να αγοράζονται** αλλά να ενσωματώνονται στην επιχείρηση και να συνεργάζονται με τα ήδη υπάρχοντα και με τους στόχους, τις διαδικασίες, την αλυσίδα εφοδιασμού και τις πρακτικές παραγωγής (Fernández et al., 2006).

2.4.5. Διαδικασία Υιοθέτησης Καινοτομιών από τα Ξενοδοχεία

Το πρώτο στάδιο στη διαδικασία υιοθέτησης των καινοτομιών από τα ξενοδοχεία είναι η δημιουργία του καινοτόμου προϊόντος και η **πηγή από την οποία προέρχεται η ιδέα**. Αυτή μπορεί να προέρχεται είτε μέσα από την ίδια την επιχείρηση είτε έξω από αυτήν (Holloway, 2004).

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί δηλαδή, να **αποκτήσει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες με δύο τρόπους**. Ο ένας είναι μέσω εξαγορών –αγοράζοντας μία ολόκληρη επιχείρηση, ή την άδεια να παράγει το προϊόν κάποιου άλλου. Όμως, λόγω του υψηλού κόστους ανάπτυξης και προώθησης των νέων προϊόντων, πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να εξαγοράσουν ήδη υπάρχοντα προϊόντα στην αγορά παρά να δημιουργήσουν νέα (Kotler et al., 2006). Πολλές φορές, οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιλέγουν να αγοράσουν κάποιες μικρότερες παρά να δημιουργήσουν εκ νέου νέες ιδέες. Παρατηρούν τους πελάτες τους, τον όγκο των πωλήσεων ανά μονάδα,

και πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να δημιουργήσουν νέα καταλύματα. Όταν πεισθούν ότι η νέα αλυσίδα κάνει σωστή χρήση της στρατηγικής που ταιριάζει στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, η μεγάλη επιχείρηση απλά αγοράζει τη μικρή. Με αυτή τη μέθοδο της ανάπτυξης νέων προϊόντων, ο κίνδυνος μειώνεται αισθητά για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Μία τεχνική είναι αυτή της εξαγοράς ξενοδοχείων που βρίσκονται στα όρια της χρεοκοπίας, και πωλούνται σε πολύ χαμηλή τιμή. Στην περίπτωση αυτή η μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση θεωρεί ότι είναι σε θέση να αλλάξει το τοπίο κάνοντας την εξαγορασμένη επιχείρηση και πάλι κερδοφόρα (Kotler et al., 2006).

Ένας άλλος τρόπος είναι μέσω της δημιουργίας αυτόνομου τμήματος έρευνας και ανάπτυξης. Έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι πάνω από το 55% των νέων προϊόντων και υπηρεσιών, προέρχονται **μέσα** από την ίδια την επιχείρηση. Με άλλα λόγια, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να αναζητήσουν, μέσω τυπικών διαδικασιών, και να βρουν καινοτομίες μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Η διαδικασία του brainstorming, ή οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου είναι μία καλή πηγή, γιατί καθημερινά έρχονται σε επαφή με πελάτες. Σχεδόν το 28% των νέων προϊόντων, αγαθών και διαδικασιών προέρχονται από την παρατήρηση και τη συζήτηση με πελάτες. Οι απαιτήσεις των καταναλωτών μπορούν να διερευνηθούν και στη συνέχεια να αναλυθούν, προκειμένου να βρεθούν νέα καινοτόμα προϊόντα που θα λύσουν τα προβλήματα των πελατών. Τα ξενοδοχεία πρέπει να έχουν ένα **σύστημα ανατροφοδότησης** ώστε να πληροφορούνται και να ενημερώνονται από τους επισκέπτες τους. Επιπλέον πρέπει να ενημερώνονται και για τις διεθνείς τάσεις που επικρατούν και επηρεάζουν τις επιλογές των επισκεπτών. Άλλωστε όπως οι μάνατζερ, όταν επισκέπτονται άλλα ξενοδοχεία, αναζητούν καινοτομίες σε αυτά, έτσι πρέπει να λειτουργούν και οι υπάλληλοι. Βέβαια πολλές φορές η διοίκηση δεν λαμβάνει σοβαρά υπόψη της αυτή την πηγή, ζητώντας από τους εργαζόμενους να μοιραστούν τις παρατηρήσεις τους (Kotler et al., 2006).

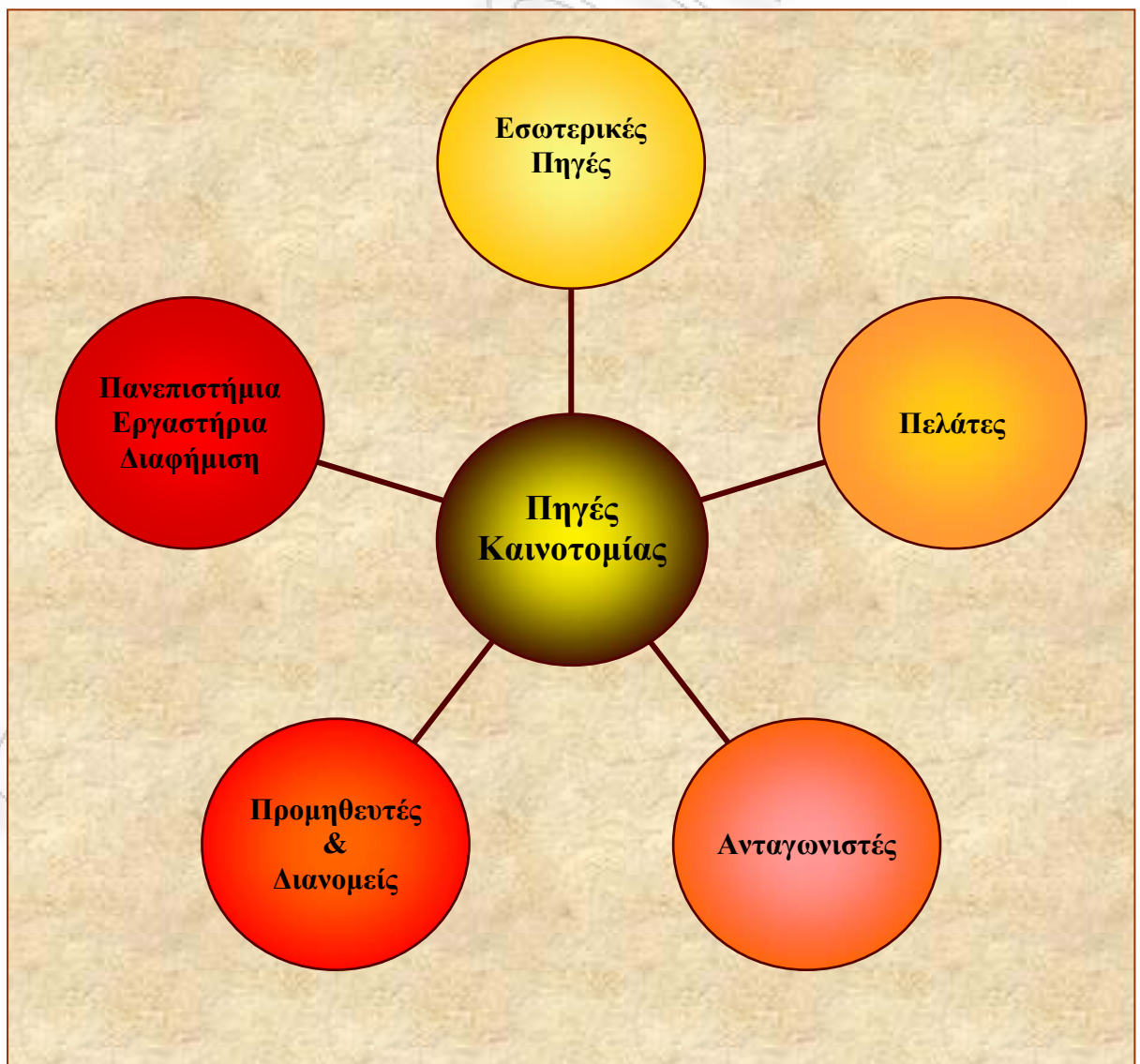
Οι καινοτόμες ιδέες μπορούν να προέλθουν και **από άλλες αγορές**. Για παράδειγμα ο Michael Turback, άλλοτε γνωστός για τα Turback's Inn στην Ithaca της Νέας Υόρκης, επισκεπτόταν συχνά άλλες περιοχές (π.χ. το Σικάγο) για να δει πως λειτουργούν εκεί τα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια. Έτσι, εφαρμόζοντας τις νέες υπηρεσίες και τα νέα προϊόντα στα δικά του ξενοδοχεία, τον καθιέρωσαν ως καινοτόμο

ανάμεσα στους πελάτες του. Στην περίπτωση αυτή βέβαια πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην κουλτούρα και τις κοινωνικές διαφορές (Kotler et al., 2006).

Οι **προμηθευτές και οι εμπορικοί αντιπρόσωποι** μπορεί να αποτελέσουν άλλη μία πηγή πληροφόρησης για τα ξενοδοχεία σε θέματα καινοτομίας. Άλλωστε αυτοί έρχονται σε επαφή με τα προϊόντα που προσφέρονται από τους ανταγωνιστές, οπότε είναι σε θέση να πληροφορήσουν το ξενοδοχείο για τις νέες ανάγκες της αγοράς, αλλά και για τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που οι ανταγωνιστές προσφέρουν.

Τέλος, η πληροφόρηση μπορεί να έλθει και από έρευνες που διεξάγονται από εκπαιδευτικά ιδρύματα, από εργαστήρια, ή ακόμα και από περιοδικά, από σεμινάρια κ.λπ. (σχήμα 2.3)

Σχήμα 2.3: Πηγές πληροφόρησης καινοτόμων προϊόντων



Βέβαια από οποιαδήποτε πηγή και αν προέρχονται οι νέες ιδέες, πρέπει να **αξιολογούνται** και να μελετούνται προσεκτικά, προκειμένου να επιλεγούν οι πλέον κατάλληλες για το ξενοδοχείο και τις συνθήκες στις οποίες αυτό λειτουργεί. Η εισαγωγή του νέου ξενοδοχειακού προϊόντος ενέχει ιδιαίτερα μεγάλο **ρίσκο**. Στατιστικά, ο ρυθμός εισαγωγής νέων προϊόντων είναι μεγάλος, αλλά η πιθανότητα της αποτυχίας μπορεί να μειωθεί (ποτέ όμως να εξαλειφθεί) ακολουθώντας μία διαδικασία προσεκτικού ελέγχου (Holloway, 2004). Με άλλα λόγια, τη δημιουργία πολλών καινοτόμων ιδεών, προϊόντων και διαδικασιών, ακολουθεί ο προσεκτικός έλεγχος αυτών, που σκοπό έχει να εντοπίσει αυτές που ξεχωρίζουν και γρήγορα να απορρίψει αυτές που δεν αξίζουν. Άλλωστε η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων εγείρει ένα ιδιαίτερα υψηλό κόστος για την ξενοδοχειακή επιχείρηση, έτσι πρέπει να επιλέγονται μόνο εκείνες οι ιδέες που θα δημιουργήσουν κερδοφόρα προϊόντα. Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση πρέπει να απαντήσει σε καίρια ερωτήματα που αφορούν την ενσωμάτωση των νέων προϊόντων στη λειτουργία της (π.χ. αν το προϊόν ικανοποιεί τους στόχους και τα οράματα της επιχείρησης, αν ευχαριστεί τους πιστούς πελάτες κ.λπ.) (Kotler et al., 2006).

Συνήθως τις **αποφάσεις** που αφορούν την καινοτομία λαμβάνουν στελέχη που βρίσκονται από το μέσο επίπεδο και πάνω. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα, προσλαμβάνονται άτομα (δικηγόροι, σύμβουλοι κ.λπ.) που δουλεύουν ως εξωτερικοί συνεργάτες των επιχειρήσεων, εμπλεκόμενοι στην καινοτομική διαδικασία. Σε περίπτωση που το ξενοδοχείο δεν είναι μέλος μιας μεγάλης αλυσίδας, τις καινοτομικές **αποφάσεις** λαμβάνει ο ιδιοκτήτης ή ο πρόεδρος του ξενοδοχείου. Άλλοι που εμπλέκονται στη διαδικασία είναι ο γενικός διευθυντής, οι μάνατζερ και οι διευθυντές του κάθε τμήματος.

Σε κάποιες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που είναι οικογενειοκρατικές, συνήθως τα μέλη της οικογένειας είναι αυτά που παρέχουν τις καινοτόμες ιδέες. Ο κίνδυνος σε αυτή την περίπτωση ελλοχεύει στον τρόπο που θα αντιδράσουν οι εργαζόμενοι και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη καθώς η σχέση είναι πιο προσωπική και ίσως απλά συμφωνούν με τις προτεινόμενες ιδέες (Kotler et al., 2006).

Στο επόμενο στάδιο, οι ιδέες που επιβίωσαν πρέπει να μετατραπούν σε προϊόντα. Συνήθως τα ξενοδοχεία εισάγουν τις ιδέες για τα καινοτόμα προϊόντα σε επιλεγμένους ορόφους και επιλεγμένες περιοχές. Για παράδειγμα, εάν ένα ξενοδοχείο σκέφτεται να

προχωρήσει σε αλλαγή της διακόσμησης των δωματίων του, προχωράει στην εφαρμογή της νέας διακόσμησης σε κάποια δωμάτια και προσκαλεί κάποιους πελάτες του να σχολιάσουν το νέο αυτό προϊόν (Kotler et al., 2006; Holloway, 2004).

Στο τέλος της δεκαετίας του 1970, το ξενοδοχείο Marriott διέκρινε ότι είχε αρχίσει να επέρχεται κορεσμός στην αγορά των ξενοδοχείων πόλης. Έπρεπε να υιοθετηθεί μία καινοτομική ιδέα που θα «άνοιγε» το δρόμο για μικρότερες πόλεις και προαστιακές περιοχές. Έτσι, ο Marriott αποφάσισε να προσανατολίσει τα περιουσιακά του στοιχεία στο βασικό στοιχείο της επιχείρησης, την ενδιαίτηση, μέσω της ανάπτυξης νέων καινοτόμων προϊόντων. Το αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθεί το Courtyard by Marriott, το οποίο επανδρώθηκε με άτομα από διαφορετικές περιοχές της επιχείρησης προκειμένου να διαχειριστούν το καινούριο αυτό προϊόν.

Τη φάση της ανάπτυξης και ελέγχου της ιδέας ακολουθεί ο σχεδιασμός για την προώθηση του προϊόντος και η ανάλυση της αγοράς. Μέχρι αυτό το σημείο η καινοτόμα ιδέα βρίσκεται απλά στα χαρτιά. Από εδώ και μετά αρχίζει η δημιουργία του προϊόντος και ο αρχικός έλεγχος σε πελάτες, προκειμένου να καταγραφούν οι αντιδράσεις τους.

Το προτελευταίο στάδιο της υιοθέτησης και εφαρμογής της καινοτομίας στα ξενοδοχεία, περιλαμβάνει τον έλεγχο της αγοράς, με την πιλοτική εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά. Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση μπορεί να διαγνώσει τυχόν προβλήματα, να πάρει τις απαιτούμενες πληροφορίες προτού γίνουν επενδύσεις για την ανάπτυξη και κατασκευή του. Για παράδειγμα, η επιχείρηση Marriott διέγινωσε ότι τα δωμάτια στο Courtyard by Marriott μπορούσαν να είναι μικρότερα σε μέγεθος, ή ακόμα ότι οι πελάτες ήθελαν πόρτες στα ερμάρια. Στο στάδιο αυτό αξιολογούνται η στρατηγική τοποθέτησης που πρέπει να υιοθετηθεί, η τιμολογιακή πολιτική, το επίπεδο χρηματοδότησης κ.λπ. Με άλλα λόγια, ο έλεγχος της αγοράς οδηγεί σε καλύτερη πρόβλεψη των πωλήσεων και των κερδών του προϊόντος.

Το τελευταίο στάδιο είναι η εμπορευματοποίηση της καινοτομίας, με δαπάνες τη διαφήμιση και τις πωλήσεις που μπορεί να φθάσουν τα πολλές χιλιάδες ευρώ. Στο στάδιο αυτό η ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να πάρει τέσσερις σημαντικές αποφάσεις (Kotler et al., 2006):

➤ **Πότε:** Πότε δηλαδή είναι η κατάλληλη στιγμή για την εισαγωγή του νέου προϊόντος.

- **Που:** Η ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει αν το νέο προϊόν θα εισαχθεί σε μία περιοχή ή σε πολλές, στην εγχώρια ή στη διεθνή αγορά. Λίγες μόνο επιχειρήσεις διαθέτουν την αυτοπεποίθηση, το κεφάλαιο και τη χωρητικότητα να εισάγουν τα νέα προϊόντα σε όλη την επικράτεια. Οι περισσότερες δημιουργούν ένα προσεγμένο σχέδιο επέκτασης. Οι μικρότερες επιχειρήσεις, έχουν την τάση να επιλέγουν μία δελεαστική πόλη και να προχωρούν σε επιθετική διαφήμιση του νέου προϊόντος, προκειμένου να κερδίσουν κάποιο μερίδιο της αγοράς. Οι μεγαλύτερες συνήθως επιλύουν να εισάγουν τα προϊόντα τους σε μία περιοχή και να προχωρήσουν σταδιακά και σε άλλες.
- **Σε ποιους:** Πρέπει η ξενοδοχειακή επιχείρηση να καθορίσει το κοινό στο οποίο απευθύνεται, αναζητώντας άτομα που υιοθετούν νωρίς τις καινοτομίες, δεινούς χρήστες και ηγέτες απόψεων.
- **Πως:** Πρέπει να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης για την εισαγωγή των νέων προϊόντων στις επιλεγμένες αγορές και να δαπανήσει χρήματα για το μίγμα του μάρκετινγκ.

Ο **μεγαλύτερος κίνδυνος** αναλαμβάνεται από μία επιχείρηση που επιλέγει να μετατρέψει ένα ήδη υπάρχον αγαθό για να το κάνει να φαίνεται πιο ελκυστικό στην υπάρχουσα αγορά –προσθέτοντας επιπλέον προνόμια για παράδειγμα. Εάν το προϊόν χάσει την ελκυστικότητά στην παρούσα αγορά, μπορεί να είναι εφικτό να επανατοποθετηθεί, που σημαίνει, να στοχεύσει σε ένα άλλο κομμάτι της αγοράς –ή να πουλήσει προϊόντα σε κάποια ξένη χώρα παρά στους εγχώριους καταναλωτές. Αυτό μπορεί να απαιτεί αλλαγή της αντίληψης για το προϊόν, προκειμένου να γίνει πιο ελκυστικό, στο νέο τμήμα της αγοράς (Holloway, 2004).

Μια άλλη εναλλακτική είναι να δημιουργήσει ένα τελείως νέο προϊόν που θα πουλήσει στους ήδη υπάρχοντες πελάτες, οι οποίοι με τη σειρά τους, αν εμπιστεύονται την επιχείρηση, θα δώσουν μία ευκαιρία στο νέο προϊόν (Holloway, 2004).

Τέλος, η ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εισάγει ένα τελείως νέο προϊόν σε ένα νέο μέρος της αγοράς. Αυτό ενέχει διπλό κίνδυνο, αλλά εάν έχει ελεγχθεί διεξοδικά, μπορεί μακροπρόθεσμα να επιφέρει κέρδη (σχήμα 2.4).

Σχήμα 2.4: Σχέση Αγοράς - Προϊόντος

		Αγορά	
		Υπάρχουσα	Νέα
Προϊόν	Νέο	Εισαγωγή νέου προϊόντος σε υπάρχουσα αγορά	Εισαγωγή νέου προϊόντος σε νέα αγορά
	Υπάρχον	Τροποποίηση υπάρχοντος προϊόντος για υπάρχουσα αγορά	Επανατοποθέτηση υπάρχοντος προϊόντος για προσέλκυση νέας αγοράς

Πηγή: Προσαρμογή από Holloway, 2004

2.4.6. Στρατηγική Υιοθέτησης και Εφαρμογής της Καινοτομίας

Ένας από τους πρώτους κανόνες της καινοτομίας είναι ότι πρέπει με σαφήνεια να καθοριστεί ο τρόπος που η επιχείρηση θα «παίξει» το παιχνίδι της καινοτομίας. Η διοίκηση της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να δημιουργήσει τη δική της στρατηγική καινοτομίας, προσαρμοζόμενη στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και επιλέγοντας το σωστό χρόνο για να κάνει τα σημαντικά βήματα.

Η στρατηγική της καινοτομίας πρέπει να υποστηρίζει την επιχειρησιακή στρατηγική. Το είδος της καινοτομίας που θα επιλεγεί ποικίλλει εξαρτώμενο από τη φιλοσοφία της επιχείρησης και το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Άλλωστε, προκειμένου να **εφαρμοστεί με επιτυχία** η καινοτομία, θα πρέπει να συμβαδίζει με τις απόψεις της επιχείρησης (Fernández et al., 2006).

Υπάρχουν δύο είδη στρατηγικής που μπορούν να εφαρμοστούν στο θέμα της καινοτομίας: η στρατηγική «**παίζω για να κερδίσω**» και η στρατηγική «**παίζω για να μη χάσω**» (Davila et al., 2006). Με άλλα λόγια, μία ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει άλλοτε «προδραστικά», στοχεύοντας να κερδίσει μία θέση στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αναπτύσσοντας για παράδειγμα και προσπαθώντας

στη συνέχεια να επιβάλλει προϊόντα με υψηλότερες τεχνικές προδιαγραφές και άλλοτε «αντιδραστικά», στοχεύοντας στην αποτροπή του περιορισμού της αγοράς της από έναν καινοτόμο ανταγωνιστή.

Τα ξενοδοχεία που υιοθετούν την **πρώτη στρατηγική** («**παίζω για να κερδίσω**») πρέπει να είναι σίγουρα ότι η επένδυση που γίνεται στην καινοτομία αναμένεται να δημιουργήσει ένα σημαντικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που οι ανταγωνιστές δεν θα μπορούν εύκολα ή γρήγορα να προσεγγίσουν (Davila et al., 2006).

Πρόκειται για μία **ηγετική στρατηγική** που βασίζεται σε ημι-ριζικές καινοτομίες προκειμένου να μετασχηματίσει την επιχείρηση και να δημιουργήσει ιδέες και προϊόντα που θα αλλάξουν την αγορά. Σκοπός της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι, μέσω των αλλαγών στο τεχνολογικό και επιχειρησιακό μοντέλο είτε να εξοβελίσει τους ανταγωνιστές (με ριζικές καινοτομίες) ή να τους εξουθενώσει με επαναλαμβανόμενες και συχνές εφαρμογές διαφορετικού τύπου καινοτομίας.

Η στρατηγική αυτή υιοθετείται κυρίως από μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις -καθώς οι απώλειες από την εφαρμογή της σε μικρές, είναι ιδιαίτερα σημαντικές-, αλλά και από επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας στο ξεκίνημά τους.

Πολλές φορές είναι πιο φρόνιμο ένα ξενοδοχείο να υιοθετήσει **τη δεύτερη στρατηγική καινοτομίας**, «**παίζω για να μη χάσω**», ιδίως όταν εξωτερικοί ή εσωτερικοί παράγοντες το υπαγορεύουν· εάν για παράδειγμα υπάρχουν πολλοί και δυνατοί ανταγωνιστές, υψηλός βαθμός αβεβαιότητας ή ευμετάβλητες οικονομίες.

Η ανωτέρω στρατηγική τυπικά περιλαμβάνει **περισσότερες σταδιακές καινοτομίες** και στοχεύει στο να διατηρηθεί η επιχείρηση εντός της αγοράς, να κινείται γρήγορα, να ρισκοκινδυνεύει ύστερα από υπολογισμό, μερικές φορές να κινείται πρώτη ή ταιριάζοντας ή υποσκελίζοντας κάποιες κινήσεις των ανταγωνιστών. Βέβαια οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αυτή τη στρατηγική, ανήκουν συνήθως σε κλάδους όπου οι αλλαγές στην τεχνολογία ή στο επιχειρησιακό μοντέλο συμβαίνουν σχετικά σπάνια και έτσι νικητές αναδεικνύονται οι επιχειρήσεις που επίμονα πλήττουν τους ανταγωνιστές τους κάνοντας σταδιακές βελτιώσεις στο τεχνολογικό ή επιχειρησιακό μοντέλο (Davila et al., 2006).

Γεγονός είναι ότι η στρατηγική της καινοτομίας κάθε ξενοδοχείου χρήζει συχνής αναπροσαρμογής, καθώς εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες επιδρούν στην

επιλογή της καλύτερης στρατηγικής καινοτομίας. Συνοπτικά, οι παράγοντες που επιδρούν στην επιλογή της στρατηγικής για την καινοτομία είναι:

- Εσωτερικοί Παράγοντες: τεχνικές ικανότητες, οργανωτικές ικανότητες, επιτυχία του υπάρχοντος επιχειρησιακού μοντέλου, χρηματοδότηση, όραμα της διοίκησης.
- Εξωτερικοί Παράγοντες: ικανότητες του εξωτερικού δικτύου, δομή της βιομηχανίας, ανταγωνισμός, ρυθμός τεχνολογικών αλλαγών.

2.5. Συμπέρασμα

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας. Αναλύθηκε η έννοια της καινοτομίας και περιγράφηκε ο κλάδος των ξενοδοχείων καθώς και οι ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού προϊόντος. Στην συνέχεια αναλύθηκε το θέμα της καινοτομίας στα ξενοδοχεία και οι λόγοι υιοθέτησης, τα εμπόδια και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Εισαγωγή

Η μεθοδολογία της έρευνας αποτελεί το έδαφος πάνω στο οποίο οικοδομείται όλη η ερευνητική εργασία, αποδεικνύοντας ότι όλα τα μέρη της εργασίας συνεργάζονται προκειμένου να απαντηθούν οι προς διερεύνηση ερωτήσεις. Στη μεθοδολογία απεικονίζονται ο τρόπος σκέψης, τα ενδιαφέροντα, οι αξίες, οι ικανότητες, οι εικασίες, οι στόχοι και οι φιλοδοξίες του ερευνητή (Saunders et al., 2003).

3.2. Ταυτότητα της Έρευνας

Συνοπτικά, η ταυτότητα της έρευνας που διεξοδικά αναλύεται στο κεφάλαιο αυτό και στο επόμενο, είναι η εξής:

- ✓ **Σκοπός της Έρευνας:** Να διερευνήσει την καινοτομία στα ελληνικά ξενοδοχεία 5***** και 4****.
- ✓ **Τόπος Έρευνας:** Πειραιάς
- ✓ **Χρόνος Έρευνας:** Ιανουάριος 2008 έως και Μάρτιος 2008.
- ✓ **Μέθοδος Διεξαγωγής Έρευνας:** Η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι αυτή των δομημένων ερωτηματολογίων κλειστών ερωτήσεων, μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων.
- ✓ **Τύπος Έρευνας:** Ποσοτική
- ✓ **Δείγμα και Βαθμός Ανταπόκρισης:** Κλήθηκαν 143 ξενοδοχεία 5***** και 4****. Ανταποκρίθηκαν 100. Ποσοστό ανταπόκρισης 70%.
- ✓ **Ερωτηματολόγιο:** 20 διερευνητικές ερωτήσεις, όπως εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο στο Παράρτημα Γ και αναλύονται στο κεφάλαιο 3.5.
- ✓ **Διάρκεια Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου:** 15-20 λεπτά.
- ✓ **Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων:** Χρήση του SPSS 15. Παρουσίαση πινάκων κατανομής ποσοστών κάθε απάντησης, απεικόνιση σε ιστογράμματα ή πίττες, πίνακες συνάφειας υπολογισμός του χ^2 , εφαρμογή μεθόδου ανάλυσης πρωταρχικών

παραγόντων, διερεύνηση εσωτερικής συνάφειας (Cronbach α) και παρουσίαση μέσω τιμών. Αναλύονται διεξοδικά στο κεφάλαιο 4.

3.3. Διαδικασία της Έρευνας

Μελετώντας τη βιβλιογραφία προσδιορίστηκαν οι επιμέρους πτυχές της μελέτης, που ακολουθεί τη **θετικιστική φιλοσοφία** έρευνας καθώς βασίζεται σε ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και θεωρίες. Υπό την επήρεια του θετικισμού η έρευνα, με εφελτήριο τις ήδη υπάρχουσες θεωρίες τις οποίες επιχειρεί να διερευνήσει, εξετάζει τις υπό διερεύνηση μεταβλητές. Με άλλα λόγια, υιοθετώντας την χρήση επιστημονικών μεθόδων και ποσοτικών παρατηρήσεων, ο ερευνητής ενδιαφέρεται να κερδίσει γνώση σε ένα κόσμο που είναι αντικειμενικός και να οδηγηθεί σε στατιστικές αναλύσεις. Οι θεωρίες συγκρίνονται με εμπειρικά ευρήματα πριν εξαχθούν τα τελικά συμπεράσματα (Saunders et al., 2003).

Όσον αφορά στη μέθοδο προσέγγισης, αν και η παρούσα εργασία μπορεί να προσεγγιστεί τόσο με την **υποθετικό-παραγωγική (ή παραγωγική)** όσο και με την επαγωγική μέθοδο, επιλέγεται η πρώτη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η οπτική εστιάζεται κυρίως στην εξήγηση των σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος ανάμεσα στα δεδομένα και τις μεταβλητές. Αναζητείται δηλαδή ο προσδιορισμός, η μέτρηση και η αξιολόγηση των φαινομένων προσφέροντας τελικά μία λογική εξήγηση που θα αποτελέσει τη βάση για τη θεμελίωση των αιτιακών σχέσεων ανάμεσα στα διαφορετικά στοιχεία ή τις μεταβλητές του αντικειμένου συσχετίζοντάς τα με μία ιδιαίτερη θεωρία ή πρακτική (Saunders et al., 2003).

Η **στρατηγική έρευνας** περιλαμβάνει τους αντικειμενικούς στόχους που προέρχονται από τις προς διερεύνηση ερωτήσεις, καθορίζει τις πηγές συλλογής στοιχείων και θέτει τα απαραίτητα και αναπόφευκτα εμπόδια. Στη συγκεκριμένη εργασία επιλέχθηκε η έρευνα των αντιλήψεων που επικρατούν για την καινοτομία και της διαχείρισης και αξιολόγησης αυτής, σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ερευνητικοί στόχοι της εργασίας. Η στρατηγική αυτή συνάδει με το θετικισμό και την παραγωγική προσέγγιση, προσφέρει μεγαλύτερο έλεγχο κατά τη

διεξαγωγή της έρευνας και βασίζεται κυρίως στη χρήση ερωτηματολογίου (Saunders et al., 2003).

Επιπλέον, ως προς το **σκοπό της έρευνας**, αυτός χαρακτηρίζεται επεξηγηματικός-αιτιώδης καθώς επιχειρείται να καταδειχθούν και να εξηγηθούν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών (καινοτομία – ξενοδοχεία) (Saunders et al., 2003).

Η **μέθοδος ανάλυσης** που θα χρησιμοποιηθεί είναι η ποσοτική, στηριζόμενη στην παραγωγική προσέγγιση. Τα συλλεχθέντα στοιχεία θα κωδικοποιηθούν, θα ποσοτικοποιηθούν και θα επεξεργαστούν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS 15 (Statistical Package for Social Sciences) το οποίο παρέχει πρόσβαση στην ανάλυση δεδομένων με τη βοήθεια του υπολογιστή. Η δε απεικόνιση των δεδομένων αλλά και των εξαγόμενων στοιχείων θα γίνει με τη χρήση πινάκων και γραφημάτων.

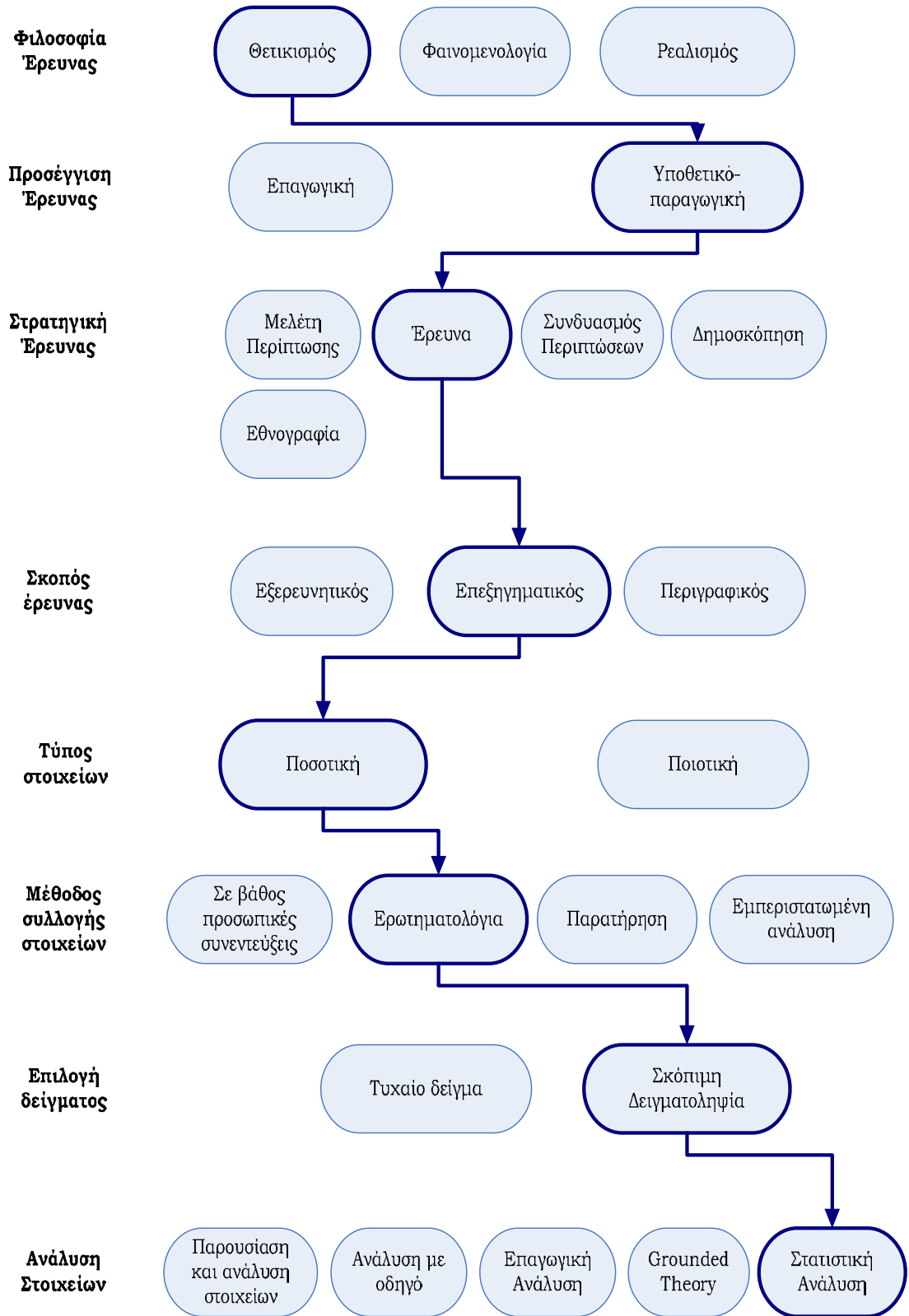
Τα **εξαγόμενα συμπεράσματα** θα χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη ή απόρριψη των υποθέσεων που δημιουργήθηκαν στην αρχή της ερευνητικής διαδικασίας.

Το **χρονικό πλαίσιο** διεξαγωγής της έρευνας καθορίζεται από τον Ιανουάριο έως και το Μάρτιο του 2008, περίοδος όπου δεν έχει αρχίσει ακόμα στη χώρα μας η υψηλή τουριστική περίοδος και έτσι οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων πιθανώς να είναι πιο θετικοί στο να λάβουν μέρος στην έρευνα.

Ο **χρόνος συμπλήρωσης** των ερωτηματολογίων αναμένεται να είναι περίπου 15 έως 20 λεπτά.

Συνοπτικά, η διαδικασία της έρευνας καταγράφεται στο διάγραμμα 3.1.

Διάγραμμα 3.1: Κατάταξη με βάση τη ίδια κατανόηση (Saunders et al., 2003)



3.4. Μέθοδος Δειγματοληψίας - Δείγμα

Ένα από τα σημαντικότερα σημεία της έρευνας είναι ο **καθορισμός του δείγματος** και η μέθοδος επιλογής του. Προκειμένου να καθοριστούν τα πλαίσια της δειγματοληψίας διερευνάται το ζήτημα του προσδιορισμού του πληθυσμού που μπορεί να προσεγγιστεί με βάση την εύρεση απαντήσεων στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιος πρέπει να ερωτηθεί;
- Ποια είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του δείγματος;
- Σε ποιες περιοχές πρέπει να περιοριστεί η έρευνα;
- Πότε πρέπει να συλλεχθούν τα στοιχεία;
- Πώς μπορεί να προσεγγιστεί ο ερωτώμενος;

Η **δειγματοληψία** αποτελεί ένα εξαιρετικά σπουδαίο βήμα της ερευνητικής διαδικασίας. Χρησιμοποιείται από όλους τους ερευνητές, επειδή αυτός είναι ένας εφικτός και λογικός τρόπος να εξάγονται συμπεράσματα για μια μεγαλύτερη ομάδα, βασιζόμενοι σε μικρότερες ομάδες. Βέβαια η θεωρία της δειγματοληψίας υποθέτει ότι ποτέ δε θα έχουμε ένα τέλεια αντιπροσωπευτικό δείγμα κάποιου πληθυσμού. Μπορούμε όμως να φτάσουμε στο σημείο να έχουμε ένα προβλεπόμενο επίπεδο ακρίβειας αποτρέποντας οποιαδήποτε στοιχεία θα μπορούσαν να προκαταβάλουν συστηματικά το δείγμα μας.

Οι **μέθοδοι δειγματοληψίας** ποικίλλουν σε ότι αφορά την επάρκεια τους και ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες: τυχαία δειγματοληψία ή δειγματοληψία πιθανότητας και μη τυχαία ή κατευθυνόμενη δειγματοληψία. Η μέθοδος δε, με την οποία επιτελείται η δειγματοληψία, είναι καθοριστική για το αν το δείγμα θα αντιπροσωπεύει το συνολικό πληθυσμό και αν, επομένως, ο ερευνητής θα είναι σε θέση να συμπεράνει ότι τα αποτελέσματα της μελέτης μπορούν να γενικευτούν σε όλο τον πληθυσμό της (Χρήστου, 1999). Το θέμα της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος –ο βαθμός δηλαδή στον οποίο το δείγμα συμπεριφέρεται σαν τον πληθυσμό ή έχει χαρακτηριστικά όμοια με αυτά του πληθυσμού- είναι υψίστης σημασίας στη διενέργεια της έρευνας. Δυστυχώς, δεν υπάρχει μέθοδος που να εγγυάται πλήρως ότι ένα δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό, αν κάποιες μέθοδοι δειγματοληψίας είναι λιγότερο διαβλητές από ότι άλλες (Σαχίνη-Καρδάση, 2000).

Στη συγκεκριμένη εργασία, εφαρμόστηκε η **κατά στρώμα τυχαία δειγματοληψία (stratified random sampling) με αναλογία** (Κιόχος, 1993). Τα βήματα που ακολουθήθηκαν, είναι τα εξής (Σαχίνη-Καρδάση, 2000):

- Επελέγη ένας πληθυσμός και αποφασίστηκαν τα σχετικά στρώματα.
- Επελέγη τόσος αριθμός στοιχείων ή μελών από κάθε στρώμα, ώστε η αναλογία τους προς το όλο δείγμα να είναι ίδια με την αναλογία του κάθε στρώματος προς τον πληθυσμό.
- Επελέγησαν μέλη μέσα από κάθε στρώμα πληθυσμού σύμφωνα με τις μεθόδους της απλής ή συστηματικής τυχαίας δειγματοληψίας.

Ένα μεγάλο θέμα στην εκπόνηση και αξιολόγηση μιας μελέτης είναι το μέγεθος του δείγματος. Αν και δεν υπάρχει απλός τύπος που να μπορεί αυτόματα να απαντήσει στην ερώτηση του πόσο μεγάλο δείγμα είναι απαραίτητο, οι ερευνητές γενικά προτρέπονται να χρησιμοποιούν το μεγαλύτερο δυνατό δείγμα. Όσο μεγαλύτερο το δείγμα, τόσο πιθανότερο είναι ότι αυτό αντιπροσωπεύει περισσότερο τον πληθυσμό (Σαχίνη-Καρδάση, 2000).

Δείγμα είναι ένας μικρόκοσμος του πληθυσμού της ερευνητικής μελέτης και πληθυσμός μιας μελέτης είναι όλα τα μέλη της ομάδας που θα μελετηθεί, τα οποία ικανοποιούν ορισμένα κριτήρια (Σαχίνη-Καρδάση, 2000).

Κατά τον **υπολογισμό του μεγέθους του δείγματος** λήφθηκε ιδιαίτερα υπόψη ο διαθέσιμος χρόνος συλλογής πληροφοριών, η πιθανή διακύμανση των απαντήσεων μέσα στον πληθυσμό, η δυνατότητα ακρίβειας κατά την επεξεργασία των πληροφοριών αλλά κυρίως οι στόχοι της εργασίας (Kinnear & Taylor, 1987).

Το πρώτο βήμα για την επιλογή του δείγματος είναι ο **ακριβής προσδιορισμός του πληθυσμού** στον οποίο θα διεξαχθεί η έρευνα. Στην παρούσα εργασία, τον **πληθυσμό του δείγματος** αποτελούν τα ελληνικά ξενοδοχεία.

Τα **κριτήρια** που τέθηκαν για την επιλογή του δείγματος ήταν τα εξής:

- Να είναι 5***** ή 4****
- Να λειτουργούν όλο το έτος
- Να βρίσκονται στις περιοχές: Αττική (Αθήνα, Πειραιάς, Υπόλοιπο Αττικής), Θεσσαλονίκη, Χαλκιδική, Ρόδο, Κέρκυρα και Κρήτη, όπου σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία συγκεντρώνουν το 67% των δωματίων.

Συμπερασματικά, και σύμφωνα με τα όσα προαναφέρθηκαν, η διαδικασία που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη εργασία για τον καθορισμό και την επιλογή του δείγματος ήταν η εξής:

- Τα ξενοδοχεία χωρίστηκαν με βάση την κατάταξή τους σε αστέρια (5***** και 4****), τη διάρκεια λειτουργίας τους και την περιοχή στην οποία δραστηριοποιούνται.

Έτσι, ως **στατιστικός πληθυσμός** της παρούσας μελέτης ορίσθηκαν τα ξενοδοχεία της Αττικής (Αθήνα, Πειραιάς, υπόλοιπο Αττικής), της Θεσσαλονίκης, της Χαλκιδικής, της Ρόδου, της Κέρκυρας και της Κρήτης, τα οποία ανήκουν στην κατηγορία των 5***** και 4**** και λειτουργούν καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Συνολικά στις ανωτέρω περιοχές λειτουργούν **626** ξενοδοχεία 5***** και 4****, από τα οποία τα **158** (25%) λειτουργούν ετήσια. Από αυτά τα 56 (35%) είναι 5***** και τα 102 (65%) 4****.

- Ως **μέγεθος του δείγματος** ορίστηκε ο αριθμός των **100 ξενοδοχείων**. Δέκα (10) από αυτά κλήθηκαν για δεύτερη φορά σε διάστημα μιας εβδομάδας, με σκοπό τον **έλεγχο αξιοπιστίας** του ερωτηματολογίου. Δεν χρησιμοποιήθηκαν οι τύποι υπολογισμού του μεγέθους του δείγματος.
- Σύμφωνα με τη μέθοδο της **στρωματοποιημένης δειγματοληψίας με αναλογία**, ο πληθυσμός του δείγματος καθορίζεται από 35 ξενοδοχεία, τα οποία πρέπει να είναι 5***** και 65, που πρέπει να είναι 4****.
- Κατόπιν με τη χρήση απλής τυχαίας δειγματοληψίας επιλέγονται τα ανάλογα ξενοδοχεία από κάθε ομάδα.

Έτσι το δείγμα της παρούσας εργασίας χαρακτηρίζεται από **ομοιογένεια** καθώς επικεντρώνεται σε μία συγκεκριμένη ομάδα (ξενοδοχεία 5***** και 4****) στην οποία όλα τα μέλη έχουν «παρόμοια» χαρακτηριστικά, αλλά και σε συγκεκριμένες περιοχές (Αθήνα, Πειραιάς, Υπόλοιπο Αττικής, Θεσσαλονίκη, Χαλκιδική, Ρόδος, Κέρκυρα και Κρήτη), και λειτουργούν όλο το έτος. Αυτό δίνει τη δυνατότητα για μια πιο ενδελεχή μελέτη των μεταβλητών (Saunders et al., 2003).

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι οι ομάδες αντιπροσωπεύονται στο δείγμα κατά διαφορετικά ποσοστά, ανάλογα με τη βαρύτητά τους (Χρήστου, 1999).

Τα ξενοδοχεία που πληρούσαν τις ανωτέρω προϋποθέσεις και οικειοθελώς συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 100. Το ποσοστό ανήλθε στο 63% επί του συνόλου των

ξενοδοχείων, για τα οποία συμπληρώθηκαν οι απαντήσεις που αποτελούν το υλικό της έρευνας. Το ποσοστό συμμετοχής ανήλθε στο 70% (από τα 143 που κλήθηκαν απάντησαν τα 100). Η θετική ανταπόκριση των ερωτηθέντων ήταν πολύ σημαντική για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και την ολοκλήρωση της έρευνας.

3.5. Μέσο Συλλογής Δεδομένων - Ερωτηματολόγιο

Για τις ανάγκες της έρευνας αναπτύχθηκε **ειδικό ερωτηματολόγιο**, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή πληροφοριών από τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων έτσι ώστε να διερευνηθεί πώς αυτοί αντιλαμβάνονται τις διερευνώμενες μεταβλητές.

Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου έγινε ύστερα από συστηματική ανασκόπηση στη διεθνή βιβλιογραφία, των θεωρητικών και εμπειρικών μελετών που αφορούσαν την καινοτομία και τη λειτουργία των ξενοδοχείων. Δυστυχώς δεν υπήρχαν προγενέστερα ερωτηματολόγια που να διερευνούν την καινοτομία σε ελληνικά ξενοδοχεία, στην οποία θα μπορούσε να στηριχθεί η παρούσα εργασία ή ακόμα και να συγκριθεί στα τελικά συμπεράσματα και αποτελέσματα.

Η ανασκόπηση αφορούσε κυρίως σε μελέτες που δημοσιεύτηκαν το χρονικό διάστημα από το 1998 ως το 2008, αφενός για να περιοριστεί ο αριθμός των άρθρων και αφετέρου για να χρησιμοποιηθούν πρόσφατα εμπειρικά ευρήματα (δεδομένα τελευταίας δεκαετίας).

Η μέθοδος των ερωτηματολογίων κρίθηκε ως η πιο κατάλληλη για τη συγκεκριμένη έρευνα. Μέσω των ερωτηματολογίων επιχειρείται η διερεύνηση των στάσεων, πεποιθήσεων, συμπεριφορών αλλά και των ιδιαίτερων γνωρισμάτων των ερωτώμενων. Ένα ακόμα πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου έγκεινται στην παροχή γρήγορων και σαφών μέσων αποτίμησης και αξιολόγησης των πληροφοριών με δεδομένο τον περιορισμό του χρόνου που είχαμε στη διάθεσή μας (Saunders et al., 2003).

Από την άλλη βέβαια, η χρήση του ερωτηματολογίου προσφέρει μόνο μια ευκαιρία συλλογής στοιχείων από τον ερωτώμενο χωρίς τη δυνατότητα επανασυλλογής ή επαναπροσδιορισμού κάποιων στοιχείων από τους εν λόγω ερωτώμενους. Αυτό

σημαίνει ότι ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου είναι ιδιαίτερα σημαντικό θέμα για τη σωστή διεξαγωγή της έρευνας (Saunders et al., 2003).

Κατά το σχεδιασμό του έγινε προσπάθεια να ακολουθηθούν πιστά οι **αρχές σχεδίασης ερωτηματολογίων**. Παρόλο που φαίνεται αρκετά εύκολη η κατασκευή ενός ερωτηματολογίου διερεύνησης της καινοτομίας, παρόλα αυτά διαπιστώνεται ότι απαιτείται αρκετός χρόνος με προελέγχους και αναδιατυπώσεις, πριν το εργαλείο να είναι εντελώς έτοιμο για εφαρμογή. Το δυσκολότερο έργο στην κατασκευή του ερωτηματολογίου είναι η διατύπωση ερωτήσεων.

Συγκεκριμένα, αρχικά καθορίστηκε το είδος των πληροφοριών που είναι απαραίτητες και στη συνέχεια διατυπώθηκαν συγκεκριμένες ερωτήσεις.

Έγινε χρήση απλών και κατανοητών ερωτήσεων με λογική διάταξη με σκοπό να συμβάλλουν στην εύκολη και ακριβή συμπλήρωσή των ερωτηματολογίων ενώ παράλληλα αποφεύχθηκαν εκφράσεις που προδιέθεταν τους ερωτώμενους ή τους κατεύθυναν προς κάποιες απαντήσεις ή περιείχαν «ευαίσθητα» προσωπικά δεδομένα ή ερωτήσεις που είχαν διπλό θέμα, ρωτούσαν δηλαδή ουσιαστικά δύο πράγματα, επειδή μπορεί να οδηγήσουν σε παρανοήσεις και λανθασμένες απαντήσεις.

Για να χρησιμοποιηθεί **ένα ερωτηματολόγιο σε τηλεφωνική έρευνα** θα πρέπει να υποστεί κάποιες αλλαγές, τόσο ως προς την παρουσίαση, όσο και ως προς τη μορφή που θα έχει στο φύλο μπροστά του ο διεξάγων την έρευνα.

Τα τηλεφωνικά ερωτηματολόγια διαφέρουν από τα άλλα στο ότι οι ερωτώμενοι δεν έχουν οπτική επαφή και ο ερωτών πρέπει να βασίζεται στην ικανότητα του ακροατή να ακούει και να αντιλαμβάνεται, οπότε υπάρχει πιθανότητα οι περίπλοκες ερωτήσεις να μη γίνουν κατανοητές (Krowinski & Steiber, 1996). Έτσι, με βάση το γεγονός ότι η έρευνα θα πραγματοποιούνταν τηλεφωνικά και δεν θα υπήρχε οπτική επαφή με τους ερωτώμενους, οι ερωτήσεις απλοποιήθηκαν.

Συνήθως, τα σταθμισμένα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούν κλίμακες με το λιγότερο πέντε διαβαθμίσεις για να μετρήσουν την ποικιλία των απόψεων. Σε αυτά όμως ο ερωτώμενος μπορεί να βλέπει τη διαβάθμιση των κλιμάκων, ενώ στα τηλεφωνικά ερωτηματολόγια θα πρέπει να δημιουργεί με τη φαντασία του μια εσωτερική οπτική εικόνα. Κάποια άτομα δεν έχουν πρόβλημα να το κάνουν αυτό, άλλα όμως έχουν. Στην πραγματικότητα, οι άνθρωποι μπορούν να διαλέξουν ανάμεσα σε τρεις με τέσσερις φανταστικές εναλλακτικές κλίμακες, αλλά όχι περισσότερες. Η λύση

βρίσκεται στη μείωση των κλιμάκων. Στην περίπτωση βέβαια που χρησιμοποιείται η ίδια κλίμακα διαβάθμισης, όπως για παράδειγμα στις κλίμακες τύπου Likert σε μία σειρά ερωτήσεων, τότε οι ερωτώμενοι απομνημονεύουν γρήγορα τις πιθανές απαντήσεις. Με άλλα λόγια ο τρόπος απάντησης προσαρμόστηκε στο είδος της έρευνας, ώστε να είναι ίδιος σε όλες τις ερωτήσεις για να χαράσσεται στη μνήμη του ερωτώμενου και να εξοικειώνεται αυτός με τον τρόπο απάντησης και να μην του προκαλείται κόπωση (Krowinski & Steiber, 1996).

Επίσης, οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν, ανάλογα με το θέμα, για να υπάρχει ένας κανονικός ειρμός σκέψεων. Τα αναγνωριστικά-δημογραφικά στοιχεία του ξενοδοχείου τοποθετήθηκαν στην αρχή ενώ υπήρχαν κάποιες μεταβατικές προτάσεις που διευκόλυναν το πέρασμα από το ένα θέμα στο άλλο (Krowinski & Steiber, 1996).

Ως προς τη μορφή, οι απαντήσεις υπό τη μορφή κλίμακας τοποθετήθηκαν κάτω από την ερώτηση, σε οριζόντια διάταξη και αριθμήθηκαν για να είναι πιο εύκολη και γρήγορη η επιλογή της απάντησης, αλλά και η εισαγωγή των δεδομένων στο λογισμικό πρόγραμμα από τον ερευνητή.

Τελικά στο ερωτηματολόγιο περιελήφθησαν **20 κλειστές ερωτήσεις**, στις οποίες ο ερωτώμενος έχει να επιλέξει ανάμεσα σε έτοιμες απαντήσεις (13 ερωτήσεις), σε απλές διχοτομημένες απαντήσεις (2 ερωτήσεις), ή σε ερωτήσεις κλίμακας έντασης 5 ερωτήσεις). Συνήθως του ζητείται να ιεραρχήσει τις απαντήσεις του ανάλογα με την σπουδαιότητα που αυτός δίνει, ή απλά να επιλέξει μία ή περισσότερες απαντήσεις.

Οι **κλειστές ερωτήσεις** χρησιμοποιήθηκαν γιατί είναι ευκολότερο να απαντηθούν, αυξάνουν την επιθυμία για συμμετοχή και την αντικειμενικότητα και είναι πιο εύκολο να κωδικοποιηθούν και να αναλυθούν ποσοτικά. Βέβαια οι κλειστές ερωτήσεις περιορίζουν την ευρύτητα των απαντήσεων και σε ένα βαθμό τις προκαθορίζουν με κίνδυνο να χαθούν σημαντικές πληροφορίες.

Τα μειονεκτήματα των κλειστών ερωτήσεων είναι ότι μπορεί οι ερωτώμενοι να μην καταβάλλουν καμία προσπάθεια να απαντήσουν και ότι παίρνουν περισσότερο χρόνο στην προετοιμασία τους. Επίσης, φαίνεται ότι βιάζουν μια απάντηση από τον ερωτώμενο, ακόμη και όταν αυτός δεν την έχει (Krowinski & Steiber, 1996).

Αναλυτικότερα, οι 5 από τις 20 κλειστές ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο είναι τύπου **Likert**, σε πεντάβαθμη κλίμακα έντασης (πολύ μεγάλο, μεγάλο, ικανοποιητικό, μικρό, ελάχιστο, κ.λπ.) και διερευνούν: α) τους λόγους

υιοθέτησης και εφαρμογής των καινοτομιών στο ξενοδοχείο, β) τα εμπόδια που αντιμετωπίζονται, γ) τις μεθόδους αξιολόγησης της καινοτομίας και δ) τα οφέλη από την εφαρμογή της καινοτομίας.

Η κλίμακα αυτή θεωρείται το προσφορότερο εργαλείο για τέτοιου είδους μετρήσεις (Krowinski & Steiber, 1996), καθώς επιτρέπει τη δημιουργία μιας ομοιόμορφης δομής που μπορεί εύκολα να εμποδωθεί από τον ερωτώμενο, αφού έχει όμοιες ενδεχόμενες απαντήσεις. Επιπλέον, οι κλίμακες τύπου Likert αποφεύγουν κάθε είδους μεροληψία, καθώς επιτρέπουν την ύπαρξη και αρνητικά διατυπωμένων ερωτήσεων. Η διαβάθμιση της κλίμακας Likert ήταν πέντε σημείων και περιελάμβανε τις εξής απαντήσεις: 1= «Πολύ μεγάλο», 2= «Μεγάλο», 3= «Ικανοποιητικό», 4= «Μικρό» και 5= «Ελάχιστο».

Στο ερωτηματολόγιο δεν χρησιμοποιήθηκαν ανοιχτές ερωτήσεις γιατί κρίθηκε ότι η ποικιλία των απαντήσεων θα μπορούσε να δημιουργήσει προβλήματα στη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων, καθώς θα έπρεπε να δημιουργηθούν κατηγορίες και να κωδικοποιηθούν οι απαντήσεις για να γίνει πιο εύκολα η καταχώρησή τους.

Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου χωρίζεται σε 6 ενότητες όπου αναλυτικά περιλαμβάνουν:

- Ενότητα 1^η (Ερωτήσεις 1-4): Περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά την παροχή γενικών πληροφοριών για το ξενοδοχείο π.χ. περιοχή, κατάταξη ξενοδοχείου, αριθμός δωματίων κ.λπ.
- Ενότητα 2^η (Ερωτήσεις 5-8): Περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τη διερεύνηση της καινοτομίας στο ξενοδοχείο π.χ. που εφαρμόζονται οι καινοτομίες, τι έχει εισαχθεί τελευταία, κ.λπ.
- Ενότητα 3^η (Ερωτήσεις 9-14): Περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την προαγωγή της καινοτομίας στο ξενοδοχείο π.χ. αν γίνονται δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, αν υπάρχει στρατηγική προώθησης της καινοτομίας κ.λπ.
- Ενότητα 4^η (Ερωτήσεις 15-16): Περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τη διαδικασία υιοθέτησης και εφαρμογής της καινοτομίας στο ξενοδοχείο π.χ. ποιοι είναι οι λόγοι υιοθέτησης των καινοτομιών, που εφαρμόζεται η καινοτομία κ.λπ.

- Ενότητα 5^η (Ερωτήσεις 17-18): Περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση και τα οφέλη της καινοτομίας στα ξενοδοχεία π.χ. μέθοδοι αξιολόγησης, οφέλη εφαρμογής κ.λπ.
- Ενότητα 6 (Ερωτήσεις 19-20): Περιλαμβάνει συμπερασματικές ερωτήσεις γενικής αποτίμησης.

Ένα επιπλέον θέμα που έπρεπε να αντιμετωπιστεί ήταν η επιλογή του **ατόμου που θα συμπλήρωνε το ερωτηματολόγιο**. Σε ιδανικές συνθήκες κάθε εκπρόσωπος ξενοδοχείου θα έπρεπε να έχει την ευκαιρία να εκφράσει τη γνώμη του για το θέμα της καινοτομίας. Όμως η έρευνα δεν διεξάγεται σε ένα ιδανικό κόσμο και ως εκ τούτου υπάρχουν περιορισμοί χρόνου και χρημάτων. Κρίθηκε λοιπόν, **ότι οι πλέον αρμόδιοι για να μας απαντήσουν** είναι οι υπεύθυνοι των ξενοδοχειακών μονάδων ή άτομα που ασκούν διευθυντικά καθήκοντα και εμπλέκονται στο στρατηγικό σχεδιασμό, έχοντας άμεση ή έμμεση συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σε θέματα καινοτομίας. Από την έρευνα αποκλείστηκαν οι εργαζόμενοι ή οι πελάτες, οι οποίοι έχουν μια διαφορετική οπτική για την καινοτομία, η οποία δεν συνάδει με τους στόχους της παρούσας εργασίας.

3.6. Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων – Τηλεφωνικές Συνεντεύξεις

Προκειμένου να συλλεχθούν τα στοιχεία για τη διερεύνηση της καινοτομίας στα ελληνικά ξενοδοχεία, υιοθετήθηκε το σύστημα των **τηλεφωνικών συνεντεύξεων μέσω δομημένου ερωτηματολογίου**.

Η τηλεφωνική έρευνα παρουσιάζει σημαντικά **πλεονεκτήματα** και επιλογή της κρίθηκε η πλέον κατάλληλη για τους εξής λόγους:

- Η πραγματοποίηση έρευνας εντός των ξενοδοχείων θα δημιουργούσε πιθανόν προβλήματα επηρεασμού
- Η πραγματοποίηση έρευνας με ταχυδρομική επιστολή, που συνηθίζεται στο εξωτερικό -αν και πιο οικονομική- πιθανότατα θα παρουσίαζε χαμηλή ανταποκρισιμότητα, καθώς οι Έλληνες δεν είναι εξοικειωμένοι με τέτοιες μεθόδους.
- Ο χρόνος της έρευνας ήταν μικρός και δεσμευτικός.

- Η έρευνα θα πραγματοποιούνται από ένα μόνο άτομο και έτσι υπήρχε η δυνατότητα γρήγορης και εύκολης κάλυψης απομακρυσμένων περιοχών.
- Το μέγεθος του ερωτηματολογίου δεν φαίνεται και έτσι δε χρειάζεται να είναι ελκυστικό στον ερωτώμενο.
- Διατηρείται το στοιχείο της προσωπικής επαφής.
- Ο ερωτώμενος είναι περισσότερο αυθόρμητος στις απαντήσεις του, διότι δεν έχει διαβάσει όλο το ερωτηματολόγιο.
- Μπορούν να γίνουν διευκρινήσεις και επεξηγήσεις επιπρόσθετα στο ερωτηματολόγιο.
- Υπάρχει δυνατότητα παρακολούθησης, ελέγχου και συντονισμού στις απαντήσεις του ερωτώμενου.
- Τα αποτελέσματα είναι διαθέσιμα άμεσα.

Από την άλλη, τα **μειονεκτήματα** που παρουσιάζουν οι τηλεφωνικές έρευνες, μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

- Δεν υπάρχει δυνατότητα οπτικής επαφής, προσεκτικής ανάγνωσης και μελέτης του ερωτηματολογίου από τον ερωτώμενο. Κατά συνέπεια, ο ερευνητής εξαρτάται από την ικανότητα του ερωτώμενου να ακούει και να καταλαβαίνει όσα του λέγονται. Σε περίπτωση που ο ερωτώμενος δεν αντιλαμβάνεται κάτι, τότε χρειάζονται επιπρόσθετες εξηγήσεις.
- Επίσης, ο ερωτώμενος δεν έχει τη δυνατότητα να δει την απάντηση, που ο ίδιος έδωσε.
- Ο ερωτώμενος μπορεί να επηρεαστεί από τον τόνο της φωνής του ερευνητή, τον τρόπο έκφρασης του και τα στοιχεία της προσωπικότητας του.
- Οι πολύπλοκες ερωτήσεις είναι δύσκολο να κατανοηθούν.
- Δεν υπάρχει μη λεκτική επικοινωνία και έτσι, δεν είναι δυνατό να παρατηρηθούν οι αντιδράσεις του ερωτώμενου.
- Η τηλεφωνική έρευνα έχει υψηλό κόστος.
- Δεν υπάρχει η δυνατότητα διακοπής κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.
- Ο συγκεκριμένος τρόπος έρευνας μπορεί να δημιουργήσει ενόχληση και εκνευρισμό.

- Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στη διάρκεια και το χρόνο της τηλεφωνικής επαφής, καθώς και τον αριθμό των κλήσεων, αφού, όπως φαίνεται οι μακρόχρονες συνεντεύξεις, μπορεί να οδηγήσουν σε απρόσεκτες απαντήσεις.

Παρόλο που οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις φαίνονται εύκολες στη θεωρία, στην πραγματικότητα απαιτούν λεπτομερή προετοιμασία και εκτέλεση με δεξιοτεχνία. Επειδή, γίνονται μόνο με προφορική επικοινωνία, ο ερωτών δε μπορεί να δει, πότε ο ερωτώμενος δεν αντιλαμβάνεται κάποιες εκφράσεις ή πότε οι οδηγίες δεν είναι σαφείς. Επίσης, δεν υπάρχει η βοήθεια της μη λεκτικής επικοινωνίας, αφού δεν υπάρχει οπτική επαφή. Συμπερασματικά, η φύση της τηλεφωνικής συνέντευξης θέτει συγκεκριμένες απαιτήσεις στο άτομο που θα διεξάγει τις συνεντεύξεις και συγκεκριμένους περιορισμούς στο είδος των ερωτήσεων και των κλιμάκων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν (Krowinski & Steiber, 1996).

Κατά την προετοιμασία για τις τηλεφωνικές συνεντεύξεις δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στα παρακάτω:

- **Φωνή**, που να ακούγεται με ευχαρίστηση και να ταιριάζει με το ύφος της συνέντευξης. Συνήθως οι ερωτώμενοι κάνουν σχόλια και εξάγουν συμπεράσματα για τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ερωτώντα βασιζόμενοι στον τόνο της φωνής (π.χ. ένταση, κυματισμό, προφορά, ευχέρεια λόγου). Αν δημιουργηθεί μία θετική πρώτη εντύπωση, οι πιθανότητες για συμμετοχή στην έρευνα είναι μεγαλύτερες (Oksenberg et al, 1986).
- **Φιλικότητα και αυτοπεποίθηση**. Ένα άτομο που διακρίνεται από αισιοδοξία και αυτοπεποίθηση, είναι πιο πιθανό να ολοκληρώσει τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από ότι ένα που δεν διακρίνεται από τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Άλλωστε αν ο ίδιος ο ερευνητής δεν πιστεύει στη σημασία της έρευνας και έχει ενδοιασμούς, τότε αυτό φαίνεται στη φωνή του.
- **Ευχέρεια λόγου**, ώστε να μη δίνεται η εντύπωση ότι οι ερωτήσεις διαβάζονται. Δεν θα πρέπει όμως ο ερευνητής να φθάσει στο άλλο άκρο, του αυτοσχεδιασμού, αλλά να οφείλει να παραμένει πιστός στο «σενάριο».
- Τέλος, να διαθέτει **καλή ακοή**, ώστε να μην χάνονται ή σημειώνονται λανθασμένα οι απαντήσεις (Krowinski & Steiber, 1996).

Πριν από την πραγματοποίηση των τηλεφωνικών συνεντεύξεων, δημιουργήθηκε συγκεκριμένο σενάριο εισαγωγής (πώς συστήνεται ο ερωτών, ποιόν αντιπροσωπεύει

και ποιος ο σκοπός της έρευνας), το οποίο παρατίθεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. Στη συνέχεια εξασφαλιζόταν η συναίνεση των υπεύθυνων για συμμετοχή τους στην έρευνα μέσω της ερώτησης αποδοχής, και η διαδικασία συμπλήρωσης ξεκινούσε.

Επιπλέον, έγινε προετοιμασία για απαντήσεις σε συγκεκριμένες ερωτήσεις που αφορούν τον τρόπο επιλογής των ξενοδοχείων, τη διασφάλιση του προσωπικού απορρήτου, τη δημοσίευση των αποτελεσμάτων και την ενημέρωση για τα αποτελέσματα της έρευνας. Η ανάγκη δημιουργίας απαντήσεων σε τέτοιου είδους ερωτήματα προέκυψε κατά την πραγματοποίηση του προελέγχου των ερωτηματολογίων.

Κατά την έναρξη της διαδικασίας συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, οι ερωτηθέντες δέχθηκαν ευχαριστίες για την πολύτιμη βοήθειά τους. Η συνέντευξη έκλεινε με ευγενικό χαιρετισμό και ευχαριστίες και σε κάποιες περιπτώσεις με ευχές από τους ερωτώμενους για καλή πρόοδο της υποφαινόμενης και καλή σταδιοδρομία.

Γενικά, στα ξενοδοχεία 5**** της Αττικής, υπήρξε δυσκολία στο να ανταποκριθούν θετικά στο αίτημα για συμμετοχή στην έρευνα και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Κάποια από αυτά επικαλέστηκαν όρους εμπιστευτικότητας του ξενοδοχείου, ενώ άλλα απαγόρευαν την οποιαδήποτε συμμετοχή σε έρευνα. Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις υπήρξε δυσπιστία από τη μεριά των συμμετεχόντων, και χρειάστηκε η συνδρομή του επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Καραλέκα, για παροχή γραπτών διαβεβαιώσεων σχετικά με την εγκυρότητα της έρευνας, που διεξαγόταν στα πλαίσια της πτυχιακής μου εργασίας. Το ανάλογο κείμενο παρατίθεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ. Σε άλλες περιπτώσεις, τέλος, με παρέπεμπαν στη συλλογή των ανάλογων πληροφοριών από την ιστοσελίδα τους, που όμως, όπως συνηθίζεται, στις ιστοσελίδες δεν αναλύονται θέματα φιλοσοφίας και στρατηγικής της επιχείρησης αλλά δίνονται απλά κάποιες πληροφορίες.

Ως ο πλέον κατάλληλος χρόνος, για τη διενέργεια των τηλεφωνικών συνεντεύξεων, κρίθηκε ότι ήταν οι καθημερινές εργάσιμες ημέρες της εβδομάδας (Δευτέρα έως και Παρασκευή), από τις 11π.μ. έως τις 4μ.μ., καθώς ήταν ώρες όπου οι αρμόδιοι βρίσκονταν στις θέσεις τους, είχαν τελειώσει με τις πρωινές συναντήσεις και ενημερώσεις και ήταν σε θέση να απαντήσουν. Σε περίπτωση που ήταν απασχολημένοι, ζητείτο η άδειά τους, για περαιτέρω επικοινωνία, σε χρόνο που τους εξυπηρετούσε.

Σχετικά με τη διάρκεια της τηλεφωνικής συνέντευξης, η έρευνα θα πρέπει να είναι αρκετά λεπτομερής για να συλλέξει τις απαραίτητες πληροφορίες, αλλά και αρκετά σύντομη, για να μην κουράζει τον ερωτώμενο. Για τα τηλεφωνικά ερωτηματολόγια φαίνεται πως δεκαπέντε έως είκοσι λεπτά διάρκεια είναι αρκετή. Αυτός είναι ο μέγιστος χρόνος που έχει παρατηρηθεί ότι διαθέτουν οι ερωτώμενοι (Krowinski & Steiber, 1996). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη **διαρκεί 15 έως 20 λεπτά**.

Για τις ανάγκες της έρευνας κλήθηκαν τηλεφωνικά, επανειλημμένα, να συμμετάσχουν 143 ξενοδοχεία. Σε περίπτωση που ύστερα από δύο επαναλαμβανόμενες κλήσεις δεν υπήρχε θετική ανταπόκριση στο τηλέφωνο, δεν γινόταν τρίτη προσπάθεια.

3.7. Προέλεγχος Ερωτηματολογίου

Ο προέλεγχος ενός ερωτηματολογίου αποτελεί στοιχείο πρωταρχικής σημασίας στο σχεδιασμό μιας έρευνας, γιατί εξακριβώνει προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν είτε στον ερωτώμενο είτε στον ερωτώντα και τα οποία αφορούν το περιεχόμενο, το νόημα και τη διατύπωση των ερωτήσεων. Επιπλέον, ο προέλεγχος είναι σημαντικός, γιατί μεγάλο μέρος της ακρίβειας και ερμηνείας των αποτελεσμάτων της έρευνας εξαρτάται από αυτόν και γι' αυτό δεν θα πρέπει ποτέ να παραλείπεται (American Statistical Association, 1997).

Προβλήματα μπορεί να προκύψουν τόσο όσον αφορά τους ερωτώμενους όσο και τους ερωτώντες, σχετικά με το περιεχόμενο των ερωτήσεων, το σχεδιασμό και την ομαδοποίηση. Προβλήματα στο περιεχόμενο των ερωτήσεων περιλαμβάνουν παρανόηση όλου του νοήματος καθώς επίσης και παρερμηνευση όρων και ιδεών. Προβλήματα μεταφοράς από ερώτηση σε ερώτηση μπορεί να οδηγήσουν σε χάσιμο δεδομένων και απογοήτευση και για τον ερωτώντα και για τους ερωτώμενους (American Statistical Association, 1997).

Έτσι, μετά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και πριν τη διεξαγωγή της έρευνας και τη συλλογή των δεδομένων, έγινε προέλεγχος του ερωτηματολογίου σε μικρό δείγμα ξενοδοχείων (8 ξενοδοχεία, 1 από κάθε γεωγραφική περιφέρεια), με τη μέθοδο των γνωστικών συνεντεύξεων (“think aloud”), ώστε να εντοπιστούν τυχόν

προβλήματα στη σαφήνεια των ερωτήσεων και να γίνουν διορθώσεις πριν τη διεξαγωγή της κύριας έρευνας. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αναλύσουν το νόημα της κάθε ερώτησης, να σχολιάσουν την διατύπωση της, αν είναι σαφής και κατανοητή, καθώς επίσης και να επαναλάβουν την ερώτηση με δικά τους λόγια ή να εξηγήσουν τον τρόπο που επέλεξαν τις απαντήσεις τους. Με αυτή τη διαδικασία έγινε προσπάθεια να εξασφαλιστεί η σαφήνεια και ακρίβεια των ερωτήσεων, αλλά και να διασφαλιστεί η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου, δηλαδή αν τα μηνύματα που προσλαμβάνουν οι ερωτώμενοι είναι ταυτόσημα με αυτά που ζητά η έρευνα.

Καθώς οι ερωτώμενοι έδιναν απαντήσεις, κρατούνταν σημειώσεις, οι οποίες επεξεργάστηκαν μετά το τέλος της διαδικασίας. Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε σε παράγοντες, όπως ο χρόνος που έκανε ο ερωτώμενος να απαντήσει. Μια αδικαιολόγητη παύση μπορεί να σήμαινε υπερπροσπάθεια του ερωτώμενου να απαντήσει. Ακόμη, μπορεί οι ερωτώμενοι να απαντούσαν στην ερώτηση με ερώτηση, γεγονός που σήμαινε ότι ίσως δεν κατάλαβαν την ερώτηση και δυσκολεύονταν να απαντήσουν.

Μετά τη διαδικασία του προελέγχου έγιναν οι απαραίτητες διορθώσεις και αλλαγές στο αρχικό ερωτηματολόγιο και έτσι διαμορφώθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο της έρευνας (Παράρτημα Β) και υπολογίστηκε ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου που ήταν γύρω στα 15 – 20 λεπτά.

3.8. Περιορισμοί της Έρευνας

Ένα από τα προβλήματα που απασχολούσε την υποφαινόμενη είναι το κατά πόσο θα είμαστε βέβαιοι ότι τα στοιχεία που θα συλλεγούν είναι ικανά να απαντήσουν στις ερευνητικές ερωτήσεις και να εκπληρώσουν τους τιθέμενους στόχους της εργασίας. Για να υποσκελιστεί αυτός ο περιορισμός έγινε ενδελεχής μελέτη της βιβλιογραφίας και σύνταξη του ερωτηματολογίου. Η πιλοτική διερεύνηση βοήθησε στο να μειωθεί ο προαναφερόμενος κίνδυνος.

Επίσης ένα ακόμα πρόβλημα ήταν η παντελής, σχεδόν έλλειψη ελληνικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας σχετικά με το θέμα της καινοτομίας και δη της καινοτομίας στα ξενοδοχεία.

Επιπλέον, ακόμα και ιστοσελίδες ειδικές για το θέμα της καινοτομίας (π.χ. του cordis) παρείχαν πληροφορίες και εγχειρίδια παλαιά, τα οποία έχουν αντικατασταθεί με νεότερα, που αναζητήθηκαν σε ανάλογους δικτυακούς τόπους του εξωτερικού.

Πρόβλημα αποδείχθηκε και η έλλειψη κάποιου καθ' ύλην αρμόδιου για τα θέματα της καινοτομίας στο κάθε ξενοδοχείο. Έτσι, απαντήσεις πήρα από τους διευθυντές κάποιων ξενοδοχείων αλλά και από υπεύθυνους της υποδοχής, του τμήματος δημοσίων σχέσεων και του τμήματος προσωπικού.

Τέλος, ένα ακόμα πρόβλημα που αντιμετωπίστηκε κατά τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν η άρνηση κάποιων ξενοδοχείων (κυρίως 5*****, της Αθήνας) να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο, προφασιζόμενοι είτε τις ρήτρες εμπιστευτικότητας (confidentiality clauses) που υπαγορεύονται από τη διοίκηση είτε θέτοντας κάποια διαδικαστικά θέματα τα οποία όμως τελικά δεν ήταν διατεθειμένοι να ξεπεράσουν και να συνεργαστούν (π.χ. μου ζητήθηκε να στείλω e-mail με το ερωτηματολόγιο, το οποίο όμως ποτέ δεν μου απάντησαν ή να στείλω έγκριση από το Πανεπιστήμιο, την οποία δεν έλαβαν υπόψη κ.λπ.).

3.9. Ηθικές Προεκτάσεις

Κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της έρευνας για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, εγείρονται κάποια ηθικά ζητήματα. Έτσι, αν και ο κύριος στόχος της εργασίας είναι η συλλογή των στοιχείων αυτό δεν πρέπει να υιοθετηθεί το δόγμα «Ο σκοπός αγιάζει τα μέσα». Οι ηθικές προεκτάσεις της έρευνας και η εφαρμογή ενός κώδικα επαγγελματικής ηθικής δεοντολογίας είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την ομαλή διεξαγωγή της έρευνας.

Το πρώτο είναι η, κατά κάποιο τρόπο, παρενόχληση και δέσμευση του χρόνου του ερωτώμενου. Βέβαια σε αυτό κάποιος θα μπορούσε να αντιτάξει την επιλογή του ερωτώμενου να μη λάβει μέρος στην έρευνα. Ακόμα όμως κι αν αποδεχτεί να λάβει μέρος πρέπει οι ερωτήσεις να γίνονται με διακριτικότητα, χωρίς να θίγεται η ιδιωτικότητα και η προσωπικότητα του συνεντευξιαζόμενου.

Επιπλέον, κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων θα παρέχονται διαβεβαιώσεις, για τη διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων.

Επίσης θα ζητείται πάντα η συγκατάθεση του εν δυνάμει πληροφοριοδότη πριν την έναρξη οποιασδήποτε δραστηριότητας, χωρίς να ασκείται οιαδήποτε ψυχολογική πίεση ή άλλη παρενόχληση για τη συμμετοχή στην έρευνα. Παράλληλα θα υπογραμμίζεται και το δικαίωμά τους να αποσυρθούν από την έρευνα οποιαδήποτε στιγμή.

3.10. Συμπέρασμα

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε το μεθοδολογικό πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας. Παρουσιάστηκε η λογική πάνω στην οποία στηρίχθηκε όλη η έρευνα, οι περιορισμοί και τα προβλήματα που ανέκυψαν, ο τρόπος επιλογής του δείγματος και η φιλοσοφία της έρευνας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΑΣ

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της διερεύνησης της καινοτομίας στα ελληνικά ξενοδοχεία 5***** και 4****.

Τα συλλεγόμενα στοιχεία κωδικοποιήθηκαν, ποσοτικοποιήθηκαν και επεξεργάστηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS 15 (Statistical Package for Social Sciences) το οποίο παρέχει πρόσβαση στην ανάλυση δεδομένων με τη βοήθεια του υπολογιστή.

Προκειμένου να διερευνηθεί η καινοτομία των ξενοδοχείων 4 και 5*****, επιλέχθηκαν οι παρακάτω στατιστικές δοκιμασίες :

- Παρουσίαση των πινάκων με τις κατανομές των ποσοστών της κάθε απάντησης (ποσοστιαία ανάλυση) και απεικόνιση αυτών σε ιστογράμματα ή πίττες (ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε ερώτησης).
- Παρουσίαση των πινάκων συνάφειας μεταξύ των πληροφοριών που παρέχονται για τα ξενοδοχεία και της υιοθέτησης της καινοτομίας και υπολογισμός του χ^2 , για την εύρεση συσχετίσεων.
- Παρουσίαση των πινάκων συνάφειας μεταξύ των πληροφοριών που παρέχονται για τα ξενοδοχεία και της συνολικής άποψης για την καινοτομία και υπολογισμός του χ^2 , για την εύρεση συσχετίσεων.
- Εφαρμογή της Μεθόδου Ανάλυσης Πρωταρχικών Παραγόντων, προκειμένου να αποτυπωθούν οι κύριοι παράγοντες και διαστάσεις της καινοτομίας στα ελληνικά ξενοδοχεία.
- Διερεύνηση της εσωτερικής συνάφειας των διαστάσεων που θα προκύψουν από τη Μέθοδο Ανάλυσης Πρωταρχικών Παραγόντων με εκτίμηση του Cronbach α , προκειμένου να τεκμηριωθεί ότι οι ερωτήσεις που απαρτίζουν την καθεμία από τις παραπάνω διαστάσεις έχουν υψηλή εσωτερική συνοχή.
- Μέτρηση του Μέσου Όρου των επιμέρους διαστάσεων και της συνολική άποψης και εκτίμησης της καινοτομίας.

Η κωδικοποίηση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου έγινε με την επιλογή συγκεκριμένων αριθμών που αντιστοιχίζονται στις απαντητικές κατηγορίες. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την κωδικοποίηση είναι η ακόλουθη:

- Στις διχοτομημένες ερωτήσεις (ΝΑΙ, ΟΧΙ ή 5*****, 4****), η πρώτη απάντηση αντιστοιχούσε στο 1 και η δεύτερη στο 2. Επιπλέον υπήρχε η επιλογή 0 για αυτές που δεν θα έπρεπε να απαντηθούν (not answerable), λόγω προηγούμενης διερευνητικής ερώτησης και η επιλογή 18 (missing value) σε περίπτωση που διέφευγε της προσοχής και δεν συμπληρωνόταν η συγκεκριμένη ερώτηση ή αν ερωτώμενος δεν ήθελε να απαντήσει. Βέβαια, επειδή η έρευνα έγινε τηλεφωνικά, η επιλογή αυτή δεν εμφανίζεται γιατί δινόταν ιδιαίτερη προσοχή στο να απαντούνται όλες οι ερωτήσεις.
- Στις ερωτήσεις με διαβάθμιση (Πολύ μεγάλο, μεγάλο, ικανοποιητικό, μικρό, ελάχιστο) η κάθε βαθμίδα αντιστοιχούσε σε έναν αριθμό. Έτσι ο βαθμός Πολύ μεγάλο αντιστοιχούσε στο 1, ο βαθμός μεγάλο στο 2, ικανοποιητικό στο 3, μικρό στο 4 και ελάχιστο στο 5. Και σε αυτή την περίπτωση υπήρχαν οι επιλογές 0 (not answerable) και 18 (missing value).
- Στις ερωτήσεις επιλογής, είτε η κάθε επιλογή κωδικοποιήθηκε ξεχωριστά ως διχοτομημένη ερώτηση, σε περίπτωση που ο ερωτώμενος μπορούσε να επιλέξει περισσότερες από μία απαντήσεις, είτε η κάθε απάντηση αντιστοιχούσε σε έναν αριθμό. Και σε αυτή την περίπτωση υπήρχαν οι επιλογές 0 (not answerable) και 18 (missing value).

Για την έρευνα, ερωτήθηκαν συνολικά 143 εκπρόσωποι ξενοδοχείων από τους οποίους απάντησαν θετικά στην έρευνα οι 100 (ποσοστό 70%).

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται μόνο μερικοί πίνακες που κρίνονται σημαντικοί για την κατανόηση των αποτελεσμάτων, ενώ ο όγκος των πινάκων και διαγραμμάτων παρατίθενται στα ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ Δ και Ε.

4.2. Στατιστική Κατανομή Δείγματος – Πίνακες Συχνοτήτων

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων ξεκινά με την ποσοτική περιγραφή των απαντήσεων, και την παρουσίαση των στατιστικών κατανομών του δείγματος.

Υπολογίζεται ο αριθμός (N) των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση (συχνότητα) και κατόπιν εκτιμάται το αντίστοιχο ποσοστό % ανά αριθμό απαντήσεων. Οι πίνακες συχνοτήτων, όπως προκύπτουν από τα συλλεγόμενα στοιχεία της υπό διερεύνηση μεταβλητής, όπως επίσης και η ανάλογη διαγραμματική τους απεικόνιση, παρατίθενται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ.

Από τη μελέτη των παραμέτρων εξάγεται το συμπέρασμα ότι από τα 100 ξενοδοχεία του δείγματος, τα 39 (39%) ήταν στην Αττική, τα 24 (24%) στη Θεσσαλονίκη, τα 6 (6%) στη Χαλκιδική, τα 9 (9%) στη Ρόδο, τα 5 (5%) στην Κέρκυρα και τα 17 (17%) στην Κρήτη. (Πίνακας 4.5, Διάγραμμα 4.2).

Στην ερώτηση 2, για την κατάταξη του ξενοδοχείου, τα 35 (35%) ήταν 5**** και τα 65 (65%) ήταν 4**** (Πίνακας 4.6, Διάγραμμα 4.3).

Στην ερώτηση 3, για τον αριθμό των δωματίων, τα 59 (59%) έχουν λιγότερα από 100 δωμάτια, τα 40 (40%) έχουν 101-500 δωμάτια και μόνο 1 (1%) έχει πάνω από 501 δωμάτια (Πίνακας 4.7, Διάγραμμα 4.4).

Στην ερώτηση 4, για το ιδιοκτησιακό καθεστώς του ξενοδοχείου, τα 12 (12%) ανήκουν σε κάποιο όμιλο επιχειρήσεων, τα 28 (28%) είναι μέλος αλυσίδας ξενοδοχείων ενώ το 60 (60%) είναι ανεξάρτητη επιχείρηση και βρίσκεται στα χέρια ιδιωτών (Πίνακας 4.8, Διάγραμμα 4.5).

Στην ερώτηση 5, για το είδος των αλλαγών που προτιμώνται, τα 74 ξενοδοχεία (74%) προτιμά την υιοθέτηση μικρών αλλαγών, τα 19 (19%) δραστικές αλλαγές και τα 7 (7%) σημαντικές αλλαγές που επηρεάζουν το επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργίας του ξενοδοχείου (Πίνακας 4.9, Διάγραμμα 4.6).

Στην ερώτηση 6, για το τι είδους καινοτομίες εισάγονται στο ξενοδοχείο, τα 95 (95%) κάνουν αλλαγές σε αγαθά, τα 92 (92%) σε υπηρεσίες, τα 38 (38%) σε διαδικασίες και τα 34 (34%) σε μεθόδους διοίκησης (Πίνακας 4.10, Διάγραμμα 4.7).

Στην ερώτηση 7, για τον τρόπο προέλευσης των καινοτομιών, τα 89 (89%) ξενοδοχεία αγόρασαν και εφάρμοσαν κάποιες καινοτομίες, τα 81 (81%) τις τροποποίησαν και τις προσάρμοσαν, τα 60 (60%) τις δημιούργησαν εκ νέου, τα 15 (15%) τις δημιούργησαν σε συνεργασία, ενώ μόνο τα 3 (3%) υπαγορεύθηκαν από κάποιους εξωτερικούς παράγοντες (Πίνακας 4.11, Διάγραμμα 4.8).

Στην ερώτηση 8, για το τι καινοτομίες έχουν εισαχθεί τελευταία στο ξενοδοχείο, τα 17 (17%) έχουν εισάγει σάουνα και spa, καθώς τα περισσότερα ήδη διέθεταν αυτή

την υπηρεσία. Τα 17 (17%) προχώρησαν στην εισαγωγή νέων δωματίων, τα 76 (76%) εισήγαγαν νέες τεχνολογίες, και τα 32 (32%) ιστοσελίδα. Όσον αφορά τις εξειδικευμένες υπηρεσίες, τα 8 (8%) παρέχουν υπηρεσίες σε ΑΜΕΑ, τα 45 (45%) παρέχουν υπηρεσίες για παιδιά αν και τα περισσότερα ύστερα από ζήτηση των γονέων, τα 4 (4%) διαθέτουν υπηρεσίες για ζώα, τα 24 (24%) έχουν εισάγει καινοτομία στο σύστημα αφύπνισης, τα 72 (72%) παρέχουν κάποιες πρόσθετες καινοτόμες υπηρεσίες, τα 10 (10%) έχουν εισάγει κάποια καινοτομία στις διαδικασίες παραγωγής, τα 28 (28%) στην πολιτική και στρατηγική τους, τα 72 (72%) στην εκπαίδευση του προσωπικού, τα 10 (10%) σε σύστημα πιστοποίησης, τα 18 (18%) σε θέματα περιβάλλοντος και τα 5 (5%) έχουν προχωρήσει στην εξαγορά ή συγχώνευση της τεχνογνωσίας κάποιου άλλου ξενοδοχείου. Τέλος σε ανακαίνιση των κτιριακών τους εγκαταστάσεων προχώρησαν τα 31 (31%) ξενοδοχεία (Πίνακας 4.12, Διάγραμμα 4.9).

Στην ερώτηση 9, για τις δαπάνες του ξενοδοχείου σε έρευνα και ανάπτυξη, μόνο τα 20 (20%) δήλωσαν ότι το ξενοδοχείο κάνει δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχείων (80%) έδωσε αρνητική απάντηση (Πίνακας 4.13, Διάγραμμα 4.10).

Στην ερώτηση 10, για την ύπαρξη ή όχι στρατηγικής προώθησης της καινοτομίας στο ξενοδοχείο, μόνο τα 16 (16%) ξενοδοχεία δήλωσαν ότι διαθέτουν στρατηγική ενώ το 84% έδωσε αρνητική απάντηση (Πίνακας 4.14, Διάγραμμα 4.11).

Στην ερώτηση 11, τα 68 (68%) ξενοδοχεία δήλωσαν ότι δεν διαθέτουν μηχανισμό δημιουργίας νέων ιδεών, τα 63 (63%) ότι δεν διαθέτουν μηχανισμό υιοθέτησης νέων ιδεών και τα 68 (68%) δεν έχουν μηχανισμό αξιολόγησης νέων ιδεών. Από την άλλη, τα 80 (80%) δήλωσαν ότι έχουν μηχανισμό προώθησης νέων ιδεών και τα 90 (90%) ότι έχουν μηχανισμό υποστήριξης των νέων ιδεών (Πίνακας 4.15, Διάγραμμα 4.12).

Στην ερώτηση 12, για την προαγωγή των καινοτόμων ιδεών, τα 83 (83%) δήλωσαν ότι γίνεται μέσω συνεργασίας ομάδων, και τα 60 (60%) μέσω έρευνας των δυνητικών πελατών (Πίνακας 4.16, Διάγραμμα 4.13).

Στην ερώτηση 13, για τη διαχείριση και αξιοποίηση της καινοτομίας στο ξενοδοχείο, τα 53 (53%) συνδέουν τις καινοτόμες ιδέες με τους στόχους της επιχείρησης, ενώ δεν προωθείται η ανταλλαγή των ιδεών σε όλα τα επίπεδα (51%),

ούτε και η σκέψη «εκτός πλαισίων» (90%). Σε μεγάλο ποσοστό όμως (65%) αναγνωρίζεται η ατομική συμβολή (Πίνακας 4.17, Διάγραμμα 4.14).

Στην ερώτηση 14, για τη συνολική εφαρμογή της καινοτομίας στο ξενοδοχείο, τα 49 (49%) δήλωσαν ότι η καινοτομία εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου ενώ τα 51 (51%) ότι εφαρμόζεται σε διαφορετικά κάθε φορά τμήματα, ανάλογα με τις ανάγκες (Πίνακας 4.18, Διάγραμμα 4.15).

Στην ερώτηση 15, για τους λόγους που ωθούν τα ξενοδοχεία να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν κάποια καινοτομία, η πλειοψηφία των απαντήσεων κινήθηκε στα επίπεδα πολύ μεγάλο και μεγάλο. Έτσι, τα 85 (85%) δήλωσαν ότι η χωρητικότητα του ξενοδοχείου παίζει πολύ μεγάλο και μεγάλο ρόλο, τα 71 (71%) οι δυνατότητες της επιχείρησης, τα 52 (52%) σε ικανοποιητικό βαθμό το μοντέλο λειτουργίας του ξενοδοχείου και τα 52 (52%) η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Πίνακας 4.19, Διάγραμμα 4.16).

Ως προς τους εξωτερικούς παράγοντες, τα 73 (73%) δήλωσαν ότι σε πολύ μεγάλο και μεγάλο βαθμό ωθούνται από τις απαιτήσεις της αγοράς, τα 80 (80%) από τον ανταγωνισμό και τα 72 (72%) από την ανάγκη διαφοροποίησης (Πίνακας 4.20, Διάγραμμα 4.17).

Ως προς τους οικονομικούς παράγοντες, τα 70 (70%) δήλωσαν ότι σε πολύ μεγάλο και μεγάλο βαθμό ωθούνται από το ρυθμό πληρότητας του ξενοδοχείου, τα 83 (83%) σε πολύ μεγάλο βαθμό από το κέρδος, τα 85 (85%) από την αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά και τα 52 (52%) από το άνοιγμα σε νέες αγορές (Πίνακας 4.21, Διάγραμμα 4.18).

Ως προς τους μη οικονομικούς παράγοντες, η φήμη έχει εξέχουσα σημασία καθώς τα 65 (65%) δήλωσαν ότι σε πολύ μεγάλο και μεγάλο βαθμό ωθούνται από αυτόν τον λόγο. Το σύνολο δε των ξενοδοχείων δήλωσε ότι σε πολύ μεγάλο και μεγάλο βαθμό ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση του πελάτη και τα 77 (77%) για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Επίσης, τα 20 (20%) ωθούνται από τη εν δυνάμει μείωση του χρόνου διενέργειας κάποιας εργασίας ενώ πολύ μικρό είναι το ποσοστό των ξενοδοχείων που οι απαιτήσεις του νόμου ή οι επιταγές του φυσικού περιβάλλοντος αποτελούν λόγους υιοθέτησης κάποιας καινοτομίας (19% και 14% αντίστοιχα). Τέλος, το όραμα της διοίκησης αποτελεί λόγο υιοθέτησης της καινοτομίας, καθώς τα 55 (55%)

δήλωσαν ότι σε πολύ μεγάλο και μεγάλο βαθμό ωθούνται από αυτό το λόγο (Πίνακας 4.22, Διάγραμμα 4.19).

Στην ερώτηση 16, σχετικά με εμπόδια που αντιμετωπίζουν κατά την εφαρμογή των καινοτομιών και σε τι βαθμό, τα 84 (84%) των ξενοδοχείων δήλωσε ότι το υψηλό κόστος είναι σε πολύ μεγάλο και μεγάλο βαθμό ανασταλτικός παράγοντας. Ακολουθεί η έλλειψη χρηματοδότησης στα 76 (76%) ξενοδοχεία (Πίνακας 4.23, Διάγραμμα 4.20).

Ως προς τα μη οικονομικά εμπόδια, τα 23 (23%) θεωρούν τα χρονικά περιθώρια μεγάλο εμπόδιο. Το μεγαλύτερο ποσοστό (64%) δήλωσε ότι ο χρόνος ως εμπόδιο για την καινοτομίας βρίσκεται κάπου στη μέση σε επίπεδο σημαντικότητας. Οι τεχνικές δυσκολίες, δεν αποτελούν και αυτές ιδιαίτερα σημαντικό εμπόδιο καθώς τα 45 (45%) ξενοδοχεία θεωρεί ότι ως εμπόδιο βρίσκονται κάπου στο μέσο ενώ τα 33 (33%) τις θεωρούν μικρό εμπόδιο. Στο ίδιο επίπεδο κυμαίνεται και η έλλειψη πληροφόρησης (27% ικανοποιητικό, 53% μικρό, 17% ελάχιστο) (Πίνακας 4.24, Διάγραμμα 4.21).

Ως προς τα εξωτερικά εμπόδια, η έλλειψη ζήτησης για καινοτόμα προϊόντα δεν θεωρείται σημαντικό εμπόδιο, καθώς τα 50 (50%) τη θεωρούν ικανοποιητική και τα 39 (39%) εμπόδιο μικρού βαθμού. Η γραφειοκρατία όμως θεωρείται σχετικά μεγάλο εμπόδιο καθώς οι απαντήσεις κινήθηκαν από το ικανοποιητικό (51 ξενοδοχεία, 51%) έως το μεγάλο (40 ξενοδοχεία, 40%). Τέλος μικρός είναι ο φόβος αντιγραφής από τους ανταγωνιστές, καθώς 72 ξενοδοχεία (72%) το θεωρούν εμπόδιο μικρού βαθμού (Πίνακας 4.25, Διάγραμμα 4.22).

Τέλος ως προς τα εσωτερικά εμπόδια της επιχείρησης, ο φόβος για την ανάληψη του ρίσκου και η αντίδραση στην αλλαγή απασχολούν τα 54 (54%) των ξενοδοχείων, ενώ η έλλειψη πόρων θεωρείται μεγάλο εμπόδιο από τα 52 (52%) ξενοδοχεία (Πίνακας 4.26, Διάγραμμα 4.23).

Στην ερώτηση 17, για τις μεθόδους αξιολόγησης της καινοτομίας που εφαρμόζονται, τα περισσότερα ξενοδοχεία (98 ξενοδοχεία, 98%) δήλωσαν ότι σε πολύ μεγάλο και μεγάλο βαθμό, τα έσοδα αποτελούν μέτρο αξιολόγησης της καινοτομίας για αυτούς. Στα ίδια περίπου επίπεδα (95 ξενοδοχεία, 95%) αξιολογούν την καινοτομία με βάση την πληρότητα του ξενοδοχείου ενώ το σύνολο των ξενοδοχείων με βάση το κέρδος, και τις πωλήσεις. Την ίδια ομοφωνία όμως δεν συγκεντρώνει η αξιολόγηση με βάση τα σχόλια των εργαζομένων που τα 71 ξενοδοχεία (71%) κυμαίνονται σε πολύ

μεγάλο και μεγάλο βαθμό. Τέλος, τα σχόλια των πελατών συγκεντρώνουν το 79% σε πολύ μεγάλο και μεγάλο βαθμό (Πίνακας 4.27, Διάγραμμα 4.24).

Στην ερώτηση 18, για τα οφέλη που αποκομίζονται, το σύνολο σχεδόν των απαντήσεων κυμάνθηκε σε βαθμό πολύ μεγάλο και μεγάλο. Αναλυτικότερα, η μείωση του κόστους, η αύξηση του κέρδους και η αύξηση των πωλήσεων συγκέντρωσε το 100% των απαντήσεων στη διαβάθμιση πολύ μεγάλο και μεγάλο, ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης, στην ίδια κατηγοριοποίηση συγκεντρώνει 93% και η επιβίωση της επιχείρησης το 92% (Πίνακας 4.28, Διάγραμμα 4.25).

Ως προς τα μη οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση, από την εισαγωγή της καινοτομίας, τα 88 ξενοδοχεία (88%) δήλωσαν την ποιότητα και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας (66 ξενοδοχεία, 66%) ως πολύ μεγάλο και μεγάλο όφελος ενώ το σύνολο των ξενοδοχείων θεωρεί ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι ιδιαίτερα υψηλά στις επιλογές τους. Από την άλλη η ευελιξία του ξενοδοχείου, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η μείωση του εργατικού δυναμικού δεν φαίνεται να αποτελούν από τα σημαντικότερα οφέλη, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν καθώς το 54% δήλωσε ικανοποιητικό βαθμό στην ευελιξία, το 38% στην ικανοποίηση των εργαζομένων και το 55% στη μείωση του εργατικού δυναμικού (Πίνακας 4.29, Διάγραμμα 4.26).

Στην ερώτηση 19, για το βαθμό που η υιοθέτηση της καινοτομίας βοήθησε ή όχι το ξενοδοχείο, οι απαντήσεις ήταν από τη βαθμίδα ικανοποιητικό και υψηλότερα. Αναλυτικότερα, τα 33 ξενοδοχεία (33%) δήλωσαν πολύ μεγάλο βαθμό, τα 29 ξενοδοχεία (29%) μεγάλο και τα 38 ξενοδοχεία (38%) ικανοποιητικό (Πίνακας 4.30, Διάγραμμα 4.27).

Στην ερώτηση 20, για το πώς οι ίδιοι χαρακτηρίζουν το ξενοδοχείο τους, το μεγαλύτερο ποσοστό (60%) δεν θεωρεί ότι είναι καινοτόμο ενώ το 40% υποστηρίζει πως είναι καινοτόμο (Πίνακας 4.31, Διάγραμμα 4.28).

4.3. Συσχέτιση Γενικών Χαρακτηριστικών – Καινοτομίας

Οι ερωτήσεις 1-4, που μελετούν τα γενικά χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου και δίνουν πληροφορίες για αυτό (περιοχή, κατάταξη, αριθμός δωματίων, ιδιοκτησιακό καθεστώς) ενδέχεται να σχετίζονται και να επηρεάζουν την καινοτομία στα ελληνικά

ξενοδοχεία. Έτσι κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί η συσχέτιση των ανωτέρω χαρακτηριστικών του δείγματος με τις ερωτήσεις 19 και 20, που εκφράζουν τη συνολική θεώρηση της καινοτομίας στα ελληνικά ξενοδοχεία των 5**** και 4****.

Η συσχέτιση των μεταβλητών θα ελεγχθεί μέσω του χ^2 (Pearson Chi-square) και της πιθανότητας p , η οποία θα πρέπει να ικανοποιεί τη σχέση $p < 0,05$, προκειμένου η συσχέτιση των δύο μεταβλητών να είναι θετική. Για την απεικόνιση γίνεται χρήση των πινάκων συνάφειας (crosstabulation). Τα αποτελέσματα παρατίθενται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε.

Συγκεκριμένα, ο έλεγχος του χ^2 είναι μία επαγωγική διαδικασία, που διερευνά τη σχέση δυο κατηγοριών μεταβλητών που υπεισέρχονται στη δομή ενός πίνακα συνάφειας. Ελέγχει δηλαδή την υπόθεση ότι οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους ή πιο απλά ότι δεν επιδρά η μία στην άλλη και διαπιστώνει την ύπαρξη στατιστικής εξάρτησης ή ανεξαρτησίας των δύο διερευνούμενων μεταβλητών, από τις οποίες η μία μπορεί να θεωρηθεί ως ανεξάρτητη και η άλλη ως εξαρτημένη (Γναρδέλλης, 2006).

Αν και η τοποθέτηση των μεταβλητών στις γραμμές και τις στήλες του πίνακα συνάφειας δεν έχει καμία επίδραση στα αποτελέσματα της ανάλυσης, παρόλα αυτά για διευκόλυνση της ανάγνωσης του πίνακα, η ανεξάρτητη μεταβλητή (αυτή που θεωρητικά μπορεί να επιδρά στις τιμές της άλλης) μπαίνει στις γραμμές του πίνακα (Γναρδέλλης, 2006).

Στην προκειμένη περίπτωση, ως ανεξάρτητες μεταβλητές θεωρούνται οι γενικές πληροφορίες που δίνονται για το ξενοδοχείο και ως εξαρτημένη, η συμβολή της καινοτομίας στο ξενοδοχείο (ερώτηση 19) και η γενική θεώρηση της καινοτομίας (ερώτηση 20).

Τα ποσοστά που εμφανίζονται στους πίνακες εκφράζουν ποσοστό επί του συνόλου. Η εμφάνιση των ποσοστών κρίθηκε απαραίτητη, προκειμένου να είναι πιο εύκολη η ερμηνεία των αποτελεσμάτων καθώς ένας αριθμός από μόνος του (π.χ. 7 άτομα) δεν σημαίνει τίποτα. Εάν όμως παρουσιαστεί ως ποσοστό επί του συνόλου (π.χ. 13%) τότε είναι δυνατόν να δώσει κάποια εξήγηση στα υπό μελέτη ερωτήματα.

Στη σχέση της περιοχής (ερώτηση 1) με το βαθμό που η καινοτομία βοηθά το ξενοδοχείο (ερώτηση 19) εξάγεται το συμπέρασμα ότι τα ξενοδοχεία της Αττικής, σε βαθμό πολύ μεγάλο και μεγάλο, θεωρούν ότι η καινοτομία βοηθά το ξενοδοχείο τους.

Τα ποσοστά που δίνονται είναι 13% και 13% αντίστοιχα. Στη Θεσσαλονίκη το ποσοστό εντάσσεται στον ικανοποιητικό βαθμό (16%) ενώ πολύ μεγάλο είναι και το ποσοστό των ξενοδοχείων της Κρήτης (10%) που θεωρεί ότι η καινοτομία βοηθά το ξενοδοχείο.

Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=41,531$, ενώ η πιθανότητα είναι $p=0,000<0,05$. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του βαθμού συσχέτισης, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της περιοχής και του βαθμού που θεωρούν ότι βοηθά η καινοτομίας το ξενοδοχείο τους (Πίνακας 4.32).

Στη σχέση της κατάταξης (ερώτηση 2) με το βαθμό που η καινοτομία βοηθά το ξενοδοχείο (ερώτηση 19) παρατηρείται ότι τα ξενοδοχεία 5***** θεωρούν ότι η καινοτομία τα βοηθά σε πολύ μεγάλο ή μεγάλο βαθμό (26% και 5% αντίστοιχα). Τα ξενοδοχεία 4****, δηλώνουν μία πιο ουδέτερη άποψη και θεωρούν ότι η συμβολή της καινοτομίας κυμαίνεται σε ικανοποιητικό βαθμό (34%). Πρέπει βέβαια να παρατηρήσουμε ότι τόσο τα ξενοδοχεία 5***** όσο και αυτά των 4****, συνολικά δήλωσαν 31% στη διαβάθμιση πολύ μεγάλο και μεγάλο. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι τα ξενοδοχεία 5***** δηλώνουν, τα περισσότερα πολύ μεγάλο και τα λιγότερα μεγάλο, ενώ στα ξενοδοχεία 4**** συμβαίνει το αντίθετο.

Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=41,837$, ενώ η πιθανότητα είναι $p=0,000<0,05$. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του βαθμού συσχέτισης, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της κατάταξης του ξενοδοχείου και του βαθμού που θεωρούν ότι βοηθά η καινοτομίας το ξενοδοχείο τους (Πίνακας 4.33).

Στη σχέση του αριθμού των δωματίων (ερώτηση 3) με το βαθμό που η καινοτομία βοηθά το ξενοδοχείο (ερώτηση 19) παρατηρείται ότι τα ξενοδοχεία μικρότερου μεγέθους (με αριθμό δωματίων <100) σε ποσοστό 30 δηλώνουν ότι η συμβολή της καινοτομίας είναι πολύ μεγάλη και μεγάλη. Τα ξενοδοχεία με αριθμό κρεβατιών από 101-500, κυμαίνονται στην ίδια διαβάθμιση σε ποσοστό 31%. Τέλος, το ξενοδοχείο που έχει δωμάτια περισσότερα από 501, θεωρεί ότι η συμβολή της καινοτομίας είναι πολύ μεγάλη.

Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=12,937$ ενώ η πιθανότητα είναι $p=0,012>0,05$. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του βαθμού συσχέτισης, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των δωματίων που έχει το ξενοδοχείο και του βαθμού που θεωρούν ότι βοηθά η καινοτομίας το ξενοδοχείο τους (Πίνακας 4.34).

Στη σχέση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος του ξενοδοχείου (ερώτηση 4) με το βαθμό που η καινοτομία βοηθά το ξενοδοχείο (ερώτηση 19) παρατηρείται ότι τα ξενοδοχεία που είναι μέλη αλυσίδας ξενοδοχείων θεωρούν ότι η συμβολή της καινοτομίας είναι πολύ μεγάλη και μεγάλη (14% και 10% αντίστοιχα) ενώ τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία παρουσιάζονται πιο «μετριοπαθή» καθώς σε ποσοστό 32% έχουν δηλώσει ότι η συμβολή της καινοτομίας κυμαίνεται σε ικανοποιητικό βαθμό.

Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=15,976$, ενώ η πιθανότητα είναι $p=0,003<0,05$. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του βαθμού συσχέτισης, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του ιδιοκτησιακού καθεστώτος του ξενοδοχείου και του βαθμού που θεωρούν ότι βοηθά η καινοτομία το ξενοδοχείο τους (Πίνακας 4.35)

Στη σχέση της περιοχής (ερώτηση 1) με τη συνολική άποψη για την καινοτομία (ερώτηση 20) εξάγεται το συμπέρασμα ότι τα ξενοδοχεία της Αττικής (27% επί του συνόλου) θεωρούνται μη καινοτόμα από τους ίδιους τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων. Στη Θεσσαλονίκη το ποσοστό είναι ισοσταθμισμένο καθώς 12% θεωρείται καινοτόμο και 12% μη καινοτόμο. Στη Χαλκιδική και την Κρήτη υπερισχύει η θετική άποψη του υπεύθυνου για την καινοτομία στο ξενοδοχείο, με ποσοστά 4% και 9% αντίστοιχα. Μη καινοτόμα θεωρούνται επίσης και τα ξενοδοχεία της Ρόδου και της Κέρκυρας.

Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=8,849$, ενώ η πιθανότητα είναι $p=0,115>0,05$. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του βαθμού συσχέτισης, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της περιοχής που βρίσκεται το ξενοδοχείο και της καινοτομίας που αυτό παρουσιάζει (Πίνακας 4.36).

Στη σχέση της κατάταξης του ξενοδοχείου (ερώτηση 2) με τη συνολική άποψη για την καινοτομία (ερώτηση 20) εξάγεται το συμπέρασμα ότι τα ξενοδοχεία 5***** θεωρούνται καινοτόμα σε ποσοστό 24% επί του συνόλου ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχείων 4**** δεν θεωρούνται καινοτόμα καθώς, το 49% έδωσε αρνητική απάντηση.

Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=18,315$, ενώ η πιθανότητα είναι $p=0,000<0,05$. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του βαθμού συσχέτισης, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της κατάταξης του ξενοδοχείου και της καινοτομίας που αυτό παρουσιάζει (Πίνακας 4.37).

Στη σχέση του αριθμού των δωματίων του ξενοδοχείου (ερώτηση 3) με τη συνολική άποψη για την καινοτομία (ερώτηση 20) εξάγεται το συμπέρασμα ότι, τα

ξενοδοχεία με αριθμό δωματίων <100 δηλώνουν 38% μη καινοτόμα ενώ αυτά με αριθμό δωματίων 101-500, δηλώνουν 22% μη καινοτόμα. Τέλος, το μοναδικό ξενοδοχείο με αριθμό δωματίων >501 θεωρείται καινοτόμο.

Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=2,394$, ενώ η πιθανότητα είναι $p=0,302>0,05$. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του βαθμού συσχέτισης, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των δωματίων του ξενοδοχείου και της καινοτομίας που αυτό παρουσιάζει (Πίνακας 4.38).

Στη σχέση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος του ξενοδοχείου (ερώτηση 4) με τη συνολική άποψη για την καινοτομία (ερώτηση 20) εξάγεται το συμπέρασμα ότι, τα ξενοδοχεία που ανήκουν σε κάποιο όμιλο επιχειρήσεων, παρουσιάζουν το ίδιο ποσοστό θετικών και αρνητικών απαντήσεων (6%). Αυτά που είναι μέλος κάποιας αλυσίδας ξενοδοχείων θεωρούνται περισσότερο καινοτόμα (15%) ενώ αυτά που είναι ανεξάρτητα, περίτρανα δηλώνουν, σε ποσοστό 41% ότι δεν θεωρούνται καινοτόμα.

Η τιμή του κριτηρίου είναι $\chi^2=4,385$, ενώ η πιθανότητα είναι $p=0,112>0,05$. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του βαθμού συσχέτισης, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του ιδιοκτησιακού καθεστώτος του ξενοδοχείου και της καινοτομίας που αυτό παρουσιάζει (Πίνακας 4.39).

4.4. Μέθοδος Ανάλυσης των Πρωταρχικών Παραγόντων

Στη συνέχεια πραγματοποιείται πολυπαραγοντική ανάλυση και συγκεκριμένα εφαρμόζεται η μέθοδος **Ανάλυσης των Πρωταρχικών Παραγόντων** (Principal Component Analysis - PCA). (Fernández et al., 2006). Η συγκεκριμένη μέθοδος επιτρέπει τον περιορισμό του αριθμού των μεταβλητών και υιοθετήθηκε προκειμένου να γίνουν εμφανείς οι κοινοί παράγοντες που θα εξηγήσουν και θα ερμηνεύσουν σε ικανοποιητικό βαθμό τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Με τη μέθοδο αυτή οι μη φανερές, οι κρυφές διαστάσεις κάποιας ομάδας μεταβλητής γίνονται εμφανείς ενώ παράλληλα εντοπίζονται κάποιες νέες μεταβλητές (factors) που μπορούν να εξηγήσουν και να αποτυπώσουν καλύτερα τις συσχετίσεις που υπάρχουν μεταξύ των αρχικών μεταβλητών.

Από την ανάλυση εξαιρέθηκαν οι πρώτες ερωτήσεις που αφορούσαν τις γενικές πληροφορίες του ξενοδοχείου (ερωτήσεις 1-4), οι διχοτομημένες ερωτήσεις (ερώτηση 9, 10, 14, 20) και η ερώτηση 19 που διερευνούσε τη συνολική συμβολή της καινοτομίας στο ξενοδοχείο, καθώς και η ερώτηση 8 που αφορούσε τις καινοτομίες που πρόσφατα εισήχθησαν στο ξενοδοχείο, καθώς δεν συγκέντρωνε σημαντικά ποσοστά στις επιμέρους επιλογές.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που τελικά συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση των πρωταρχικών παραγόντων, ομαδοποιήθηκαν δημιουργώντας έτσι αθροιστικές κλίμακες. Κάθε μία αθροιστική κλίμακα, αποτυπώνει μια συγκεκριμένη διάσταση της καινοτομίας. Οι επιμέρους βαθμολογίες προστίθενται και δίδουν τη συνολική βαθμολογία κάθε αθροιστικής κλίμακας, που μπορεί να διαιρεθεί με τον αριθμό των στοιχείων της. Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε προκειμένου να εξαλειφθούν τυχαία σφάλματα μέτρησης ενώ ταυτόχρονα υπήρχε η δυνατότητα να εκτιμηθεί η αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου. Κάθε μία από τις αθροιστικές κλίμακες που περιγράφηκαν, δίνει μια συγκεκριμένη διάσταση της αντίληψης που υπάρχει για την καινοτομία στα ελληνικά ξενοδοχεία των 5***** και 4****. Οι επιμέρους βαθμολογίες προστέθηκαν και διαιρέθηκαν με τον αριθμό των στοιχείων.

Ως κριτήριο για την επιλογή του αριθμού των παραγόντων που θα δημιουργούνταν χρησιμοποιήθηκαν οι χαρακτηριστικές ρίζες (eigenvalues), οι οποίες μετρούν τη διακύμανση όλων των μεταβλητών που ερμηνεύονται από αυτόν τον παράγοντα. Υψηλή τιμή της χαρακτηριστικής ρίζας υποδηλώνει υψηλή συμβολή του παράγοντα στην ερμηνεία της διακύμανσης των μεταβλητών. Έτσι δεν συμπεριλήφθηκαν παράγοντες με τιμές χαμηλότερες της μονάδας (χαρακτηριστική ρίζα >1). Το όριο συσχέτισης, οι διαφορές δηλαδή των συντελεστών συσχέτισης κάθε μεμονωμένου στοιχείου του ερωτηματολογίου με διαφορετικούς παράγοντες (factor loadings), ώστε να συμπεριληφθεί σε κάποια αθροιστική κλίμακα ήταν το $>0,25$.

Τελικά, βρέθηκαν δεκατρείς (13) παράγοντες που σχετίζονται με τις ομάδες ερωτήσεων και εξηγούν το 91,167% των 67 παραγόντων. Άρα η απώλεια των πληροφοριών είναι μόνο 8,833% (Πίνακας 4.1).

Πίνακας 4.1: Ανάλυση συνολικής διακύμανσης

Παράγοντας	Αρχικές Χαρακτηριστικές Ρίζες			Εξαγωγή Αθροισμάτων Τετραγώνων Παραγόντων		
	Σύνολο	Ποσοστό Διακύμανσης	Αθροιστικό Ποσοστό	Σύνολο	Ποσοστό Διακύμανσης	Αθροιστικό Ποσοστό
1	17,089	25,506	25,506	17,089	25,506	25,506
2	8,613	12,855	38,361	8,613	12,855	38,361
3	6,554	9,782	48,143	6,554	9,782	48,143
4	5,404	8,066	56,209	5,404	8,066	56,209
5	4,171	6,225	62,434	4,171	6,225	62,434
6	3,993	5,960	68,394	3,993	5,960	68,394
7	3,757	5,607	74,001	3,757	5,607	74,001
8	2,839	4,238	78,239	2,839	4,238	78,239
9	2,507	3,742	81,981	2,507	3,742	81,981
10	2,013	3,004	84,985	2,013	3,004	84,985
11	1,629	2,431	87,416	1,629	2,431	87,416
12	1,325	1,977	89,393	1,325	1,977	89,393
13	1,189	1,774	91,167	1,189	1,774	91,167

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Οι συντελεστές συσχέτισης μεταξύ των μεμονωμένων στοιχείων του ερωτηματολογίου και των παραγόντων καθώς και οι δεκατρείς παράγοντες που υπολογίστηκαν εμφανίζονται στον Πίνακα 4.2.

Ο μεγάλος αριθμός των στοιχείων που δεν περιλαμβάνεται στην ανάλυση παραγόντων μπορεί να εξηγηθεί από το μικρό σχετικά αριθμό του δείγματος.

Ο **πρώτος παράγοντας** εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις στις ερωτήσεις 18.6 έως και 18.11. Οι βαθμολογίες των επιμέρους ερωτήσεων σχετικά με την καινοτομία προστέθηκαν, και στη συνέχεια διαιρέθηκαν δια του πλήθους των ερωτήσεων (6) και δημιούργησαν την αθροιστική κλίμακα «Μη οικονομικά οφέλη από την καινοτομία».

Ο **δεύτερος παράγοντας** εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις στις ερωτήσεις 6.1 έως και 6.4. Οι βαθμολογίες προστέθηκαν και διαιρέθηκαν διά του πλήθους των ερωτήσεων (4) και δημιούργησαν την αθροιστική κλίμακα «Είδος καινοτομίας».

Ο **τρίτος παράγοντας** εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις στις ερωτήσεις 15.8 έως και 15.11. Οι βαθμολογίες προστέθηκαν και διαιρέθηκαν διά του πλήθους των ερωτήσεων (4) και δημιούργησαν την αθροιστική κλίμακα «Οικονομικοί λόγοι υιοθέτησης της καινοτομίας».

Ο **τέταρτος παράγοντας** εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις στις ερωτήσεις 16.3 και 16.4. Οι βαθμολογίες προστέθηκαν και διαιρέθηκαν διά του πλήθους των ερωτήσεων (2) και δημιούργησαν την αθροιστική κλίμακα «Μη οικονομικά εμπόδια υιοθέτησης της καινοτομίας».

Ο **πέμπτος παράγοντας** εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις στις ερωτήσεις 17.1 έως και 17.4. Οι βαθμολογίες προστέθηκαν και διαιρέθηκαν διά του πλήθους των ερωτήσεων (4) και δημιούργησαν την αθροιστική κλίμακα «Μέθοδοι αξιολόγησης της καινοτομίας».

Ο **έκτος παράγοντας** εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις στις ερωτήσεις 7.1 έως και 7.3. Οι βαθμολογίες προστέθηκαν και διαιρέθηκαν διά του πλήθους των ερωτήσεων (3) και δημιούργησαν την αθροιστική κλίμακα «Τρόπος εφαρμογής καινοτομίας».

Ο **έβδομος παράγοντας** εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις στις ερωτήσεις 15.1 έως και 15.4. Οι βαθμολογίες προστέθηκαν και διαιρέθηκαν διά του πλήθους των ερωτήσεων (4) και δημιούργησαν την αθροιστική κλίμακα «Εσωτερικοί λόγοι υιοθέτησης της καινοτομίας».

Ο **όγδοος παράγοντας** εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις στις ερωτήσεις 15.5 έως και 15.7. Οι βαθμολογίες προστέθηκαν και διαιρέθηκαν διά του πλήθους των ερωτήσεων (3) και δημιούργησαν την αθροιστική κλίμακα «Εξωτερικοί λόγοι υιοθέτησης της καινοτομίας».

Ο **ένατος παράγοντας** εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις στις ερωτήσεις 15.13 έως και 15.18. Οι βαθμολογίες προστέθηκαν και διαιρέθηκαν διά του πλήθους των ερωτήσεων (6) και δημιούργησαν την αθροιστική κλίμακα «Μη οικονομικοί λόγοι υιοθέτησης της καινοτομίας».

Ο **δέκατος παράγοντας** εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις στις ερωτήσεις 16.6 και 16.8. Οι βαθμολογίες προστέθηκαν και διαιρέθηκαν διά του πλήθους των ερωτήσεων (2) και δημιούργησαν την αθροιστική κλίμακα «Εξωτερικά εμπόδια υιοθέτησης της καινοτομίας».

Ο **ενδέκατος παράγοντας** εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις στις ερωτήσεις 16.1 και 16.2. Οι βαθμολογίες προστέθηκαν και διαιρέθηκαν διά του πλήθους των ερωτήσεων (2) και δημιούργησαν την αθροιστική κλίμακα «Οικονομικά εμπόδια υιοθέτησης της καινοτομίας».

Ο **δωδέκατος παράγοντας** εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις στις ερωτήσεις 11.1 έως και 11.5, 12.3, 13.1 και 13.3 έως και 13.4. Οι βαθμολογίες προστέθηκαν και διαιρέθηκαν διά του πλήθους των ερωτήσεων (9) και δημιούργησαν την αθροιστική κλίμακα «Προαγωγή και διαχείριση της καινοτομίας».

Ο **δέκατος τρίτος παράγοντας** εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις στις ερωτήσεις 18.1 έως και 18.5. Οι βαθμολογίες προστέθηκαν και διαιρέθηκαν διά του πλήθους των ερωτήσεων (5) και δημιούργησαν την αθροιστική κλίμακα «Οικονομικά οφέλη της καινοτομίας».

Οι ερωτήσεις 5, 7.4, 7.5, 12.1, 12.2, 13.2, 15.12, 16.5, 16.7, 16.9, 16.10, 17.5 και 17.6 δεν συμπεριλήφθηκαν σε αθροιστικές κλίμακες γιατί δεν μπορούν από μόνες τους να αποτελέσουν αθροιστική κλίμακα.

Πίνακας 4.2: Συσχέτιση στοιχείων με τους παράγοντες

Ερωτήσεις – Στοιχεία	Παράγοντες												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ερώτηση 5													
Ερώτηση 6.1.		,785											
Ερώτηση 6.2.		,686											
Ερώτηση 6.3.		,619											
Ερώτηση 6.4.		,614											
Ερώτηση 7.1.						,280							
Ερώτηση 7.2.						,205							
Ερώτηση 7.3.						,215							
Ερώτηση 7.4.													
Ερώτηση 7.5.													
Ερώτηση 11.1.												,782	
Ερώτηση 11.2.												,826	
Ερώτηση 11.3.												,302	
Ερώτηση 11.4.												,515	
Ερώτηση 11.5.												,681	
Ερώτηση 12.1.													
Ερώτηση 12.2.													
Ερώτηση 12.3.												,573	
Ερώτηση 13.1.												,519	
Ερώτηση 13.2.													
Ερώτηση 13.3.												,461	
Ερώτηση 13.4.												,429	
Ερώτηση 15.1.							565						
Ερώτηση 15.2.							,840						
Ερώτηση 15.3.							,704						
Ερώτηση 15.4.							,678						
Ερώτηση 15.5.								,766					
Ερώτηση 15.6.								,565					
Ερώτηση 15.7.								,500					
Ερώτηση 15.8.			,569										
Ερώτηση 15.9.			,636										
Ερώτηση 15.10.			,680										
Ερώτηση 15.11.			,475										
Ερώτηση 15.12.													
Ερώτηση 15.13.									,268				
Ερώτηση 15.14.									,246				
Ερώτηση 15.15.									,247				
Ερώτηση 15.16.									,457				
Ερώτηση 15.17.									,542				
Ερώτηση 15.18.									,516				
Ερώτηση 16.1.											,236		
Ερώτηση 16.2.											,601		
Ερώτηση 16.3.				,575									
Ερώτηση 16.4.				,677									
Ερώτηση 16.5.													
Ερώτηση 16.6.										,368			
Ερώτηση 16.7.													
Ερώτηση 16.8.										,373			
Ερώτηση 16.9.													
Ερώτηση 16.10.													
Ερώτηση 17.1.					,359								
Ερώτηση 17.2.					,178								
Ερώτηση 17.3.					,368								
Ερώτηση 17.4.					,530								
Ερώτηση 17.5.													
Ερώτηση 17.6.													
Ερώτηση 18.1.													,237
Ερώτηση 18.2.													,160
Ερώτηση 18.3.													,160
Ερώτηση 18.4.													,381
Ερώτηση 18.5.													,214
Ερώτηση 18.6.	,578												
Ερώτηση 18.7.	,723												
Ερώτηση 18.8.	,777												
Ερώτηση 18.9.	,630												
Ερώτηση 18.10.	,737												
Ερώτηση 18.11.	,504												

a 13 components extracted.

4.5. Διερεύνηση Εσωτερικής Συνάφειας (Cronbach alpha)

Στην συνέχεια, με τη μέθοδο Ανάλυσης των Πρωταρχικών Παραγόντων, θα διερευνηθεί η αξιοπιστία στους δεκατρείς παράγοντες που διαγνώστηκαν και στις αθροιστικές κλίμακες που προέκυψαν από αυτούς.

Η αξιοπιστία της εσωτερικής συνοχής εκτιμά το βαθμό στον οποίο όλα τα στοιχεία της αθροιστικής κλίμακας μετρούν το ίδιο δημιούργημα. Με άλλα λόγια διερευνάται η ύπαρξη ή όχι του βαθμού συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων που αντιστοιχούν σε κάθε μία από τις κλίμακες αυτές. Με τη διαδικασία αυτή επιχειρείται να διασφαλιστεί η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου ως προς το αν πραγματικά τα μηνύματα που προσλαμβάνουν οι συμμετέχοντες είναι ταυτόσημα με εκείνα που ζητά η έρευνα (Αλετράς και συν., 2007).

Η σημαντικότερη ερώτηση που πρέπει να τεθεί σχετικά με την **αξιοπιστία** ενός ερωτηματολογίου, είναι: «Σε ποιο βαθμό όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, υπολογίζουν το ίδιο πράγμα». Με άλλα λόγια, κατά πόσο το ερωτηματολόγιο έχει εσωτερική συνοχή ή ομοιογένεια. Ο καλύτερος και συνηθέστερος τρόπος υπολογισμού της εσωτερικής συνάφειας και συνοχής σε ένα ερωτηματολόγιο με πολλαπλές κλίμακες είναι ο συντελεστής **Cronbach alpha**. Ο Cronbach alpha κυμαίνεται μεταξύ του 0 και 1. Όσο πιο υψηλή είναι η τιμή τόσο πιο αξιόπιστη είναι η παραγόμενη κλίμακα. Τιμές του συντελεστή α από 0,7 και άνω είναι αποδεκτοί συντελεστές αξιοπιστίας (Αλετράς και συν., 2007) καθώς υποδηλώνουν ότι τα επιμέρους στοιχεία όντως ανήκουν στο ίδιο δημιούργημα. Αν ο συντελεστής λάβει τιμές κάτω από 0,70, τότε κάποιο από τα στοιχεία της αθροιστικής κλίμακας πρέπει να απαλειφθεί. Βέβαια, σε έρευνα που διενεργήθηκε από τον Ottenbacher (2007) στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, κάνει αποδεκτή και τιμή $\alpha > 0,5$, οπότε και στην παρούσα έρευνα οι τιμές του δείκτη αξιοπιστίας α είναι όλες αποδεκτές.

Στη συγκεκριμένη έρευνα ο συντελεστής α κυμαίνεται από 0,513 έως 0,882, γεγονός που δείχνει ότι η συνοχή των ερωτήσεων σε κάθε διάσταση είναι αποδεκτή και ιδιαίτερα υψηλή. Έτσι οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε κάθε μεταβλητή είναι κατάλληλες και ενισχύουν την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου και την περαιτέρω ανάλυση (πίνακας 4.3).

Πίνακας 4.3: Συντελεστής Cronbach alpha

Ερώτηση – Περιγραφή Ερωτήσεων		Συντελεστής Cronbach
Είδος Καινοτομίας		
Ερώτηση 6.1.	Νέα ή σημαντικά βελτιωμένα αγαθά	0,729
Ερώτηση 6.2.	Νέες ή σημαντικά βελτιωμένες υπηρεσίες	
Ερώτηση 6.3.	Νέες ή σημαντικά βελτιωμένες διαδικασίες	
Ερώτηση 6.4.	Νέες ή σημαντικά βελτιωμένες μέθοδοι διοίκησης	
Τρόπος Εφαρμογής Καινοτομίας		
Ερώτηση 7.1.	Αγοράστηκαν και εφαρμόστηκαν	0,516
Ερώτηση 7.2.	Τροποποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν	
Ερώτηση 7.3.	Δημιουργήθηκαν εκ νέου	
Προαγωγή και Διαχείριση της Καινοτομίας		
Ερώτηση 11.1.	Δημιουργία νέων ιδεών	0,795
Ερώτηση 11.2.	Υιοθέτηση νέων ιδεών	
Ερώτηση 11.3.	Προώθηση νέων ιδεών	
Ερώτηση 11.4.	Υποστήριξη νέων ιδεών	
Ερώτηση 11.5.	Αξιολόγηση νέων ιδεών	
Ερώτηση 12.3.	Έρευνα αναγκών δυνητικών πελατών	
Ερώτηση 13.1.	Σύνδεση ιδεών με στόχους	
Ερώτηση 13.3.	Προώθηση ριζοσπαστικής σκέψης	
Ερώτηση 13.4.	Αναγνώριση ατομικής πρωτοβουλίας	
Εσωτερικοί Λόγοι Υιοθέτησης Καινοτομίας		
Ερώτηση 15.1.	Χωρητικότητα ξενοδοχείου	0,843
Ερώτηση 15.2.	Δυνατότητες επιχείρησης	
Ερώτηση 15.3.	Μοντέλο λειτουργίας	
Ερώτηση 15.4.	Ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού	
Εξωτερικοί Λόγοι Υιοθέτησης Καινοτομίας		
Ερώτηση 15.5.	Απαιτήσεις αγοράς	0,753
Ερώτηση 15.6.	Ανταγωνισμός	
Ερώτηση 15.7.	Ανάγκη διαφοροποίησης	
Οικονομικοί Λόγοι Υιοθέτησης Καινοτομίας		
Ερώτηση 15.8.	Ρυθμός πληρότητας	0,757
Ερώτηση 15.9.	Κέρδος	
Ερώτηση 15.10.	Αύξηση μεριδίου αγοράς	
Ερώτηση 15.11.	Άνοιγμα σε νέες αγορές	
Μη Οικονομικοί Υιοθέτησης Καινοτομίας		
Ερώτηση 15.13.	Ικανοποίηση πελατών	0,599
Ερώτηση 15.14.	Ικανοποίηση εργαζομένων	
Ερώτηση 15.15.	Μείωση χρόνου εργασίας	
Ερώτηση 15.16.	Απαιτήσεις νόμου	
Ερώτηση 15.17.	Φυσικό Περιβάλλον	
Ερώτηση 15.18.	Όραμα διοίκησης	
Οικονομικά Εμπόδια Υιοθέτησης Καινοτομίας		
Ερώτηση 16.1.	Υψηλό κόστος	0,669
Ερώτηση 16.2.	Έλλειψη χρηματοδότησης	

Ερώτηση – Περιγραφή Ερωτήσεων		Συντελεστής Cronbach
Μη Οικονομικά Εμπόδια Υιοθέτησης Καινοτομίας		
Ερώτηση 16.3.	Χρονικά περιθώρια	0,711
Ερώτηση 16.4.	Τεχνικές δυσκολίες	
Εξωτερικά Εμπόδια Υιοθέτησης Καινοτομίας		
Ερώτηση 16.6.	Έλλειψη ζήτησης	0,707
Ερώτηση 16.8.	Φόβος αντιγραφής	
Μέθοδοι Αξιολόγησης Καινοτομίας		
Ερώτηση 17.1.	Έσοδα	0,666
Ερώτηση 17.2.	Πληρότητα	
Ερώτηση 17.3.	Κέρδος	
Ερώτηση 17.4.	Πωλήσεις	
Οικονομικά Οφέλη Καινοτομίας		
Ερώτηση 18.1.	Μείωση κόστους	0,513
Ερώτηση 18.2.	Αύξηση κέρδους	
Ερώτηση 18.3.	Αύξηση πωλήσεων	
Ερώτηση 18.4.	Ρυθμός ανάπτυξης	
Ερώτηση 18.5.	Επιβίωση	
Μη Οικονομικά Οφέλη Καινοτομίας		
Ερώτηση 18.6.	Βελτίωση ποιότητας	0,882
Ερώτηση 18.7.	Ευελιξία	
Ερώτηση 18.8.	Ανταγωνιστικότητα	
Ερώτηση 18.9.	Ικανοποίηση πελάτη	
Ερώτηση 18.10.	Ικανοποίηση εργαζομένων	
Ερώτηση 18.11.	Μείωση προσωπικού	

4.6. Διερεύνηση μέσων τιμών για κάθε αθροιστική κλίμακα

Στην συνέχεια υπολογίζεται η μέση τιμή της συνολικής συμβολής της καινοτομίας και της συνολικής άποψης που έχουν τα ξενοδοχεία για το αν είναι ή όχι καινοτόμα. Η μέση τιμή της συνολικής συμβολής είναι 2,05, τιμή σχετικά υψηλή σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες καινοτομίας. Βέβαια σχετικά χαμηλή είναι η μέση τιμή του χαρακτηρισμού του ξενοδοχείου ως καινοτόμο ή όχι. Στον πίνακα 4.4 παρατίθενται οι μέσες τιμές των επιμέρους παραγόντων της καινοτομίας, ώστε να είναι ευκολότερη η σύγκρισή τους.

Επίσης υπολογίζεται η τυπική απόκλιση, που αποτελεί αξιόπιστο μέτρο του βαθμού διασποράς των τιμών μιας κατανομής γύρω από τη μέση τιμή τους. Με άλλα λόγια, μετράει πόσο αποκλίνουν κατά μέσο όρο οι τιμές από τη μέση τιμή της

κατανομής (Γναρδέλλης, 2006). Όσο μεγαλύτερη είναι η τυπική απόκλιση, τόσο μεγαλύτερη είναι η διασπορά της μέσης τιμής (Πίνακας 4.4) (Κιόχος, 1993).

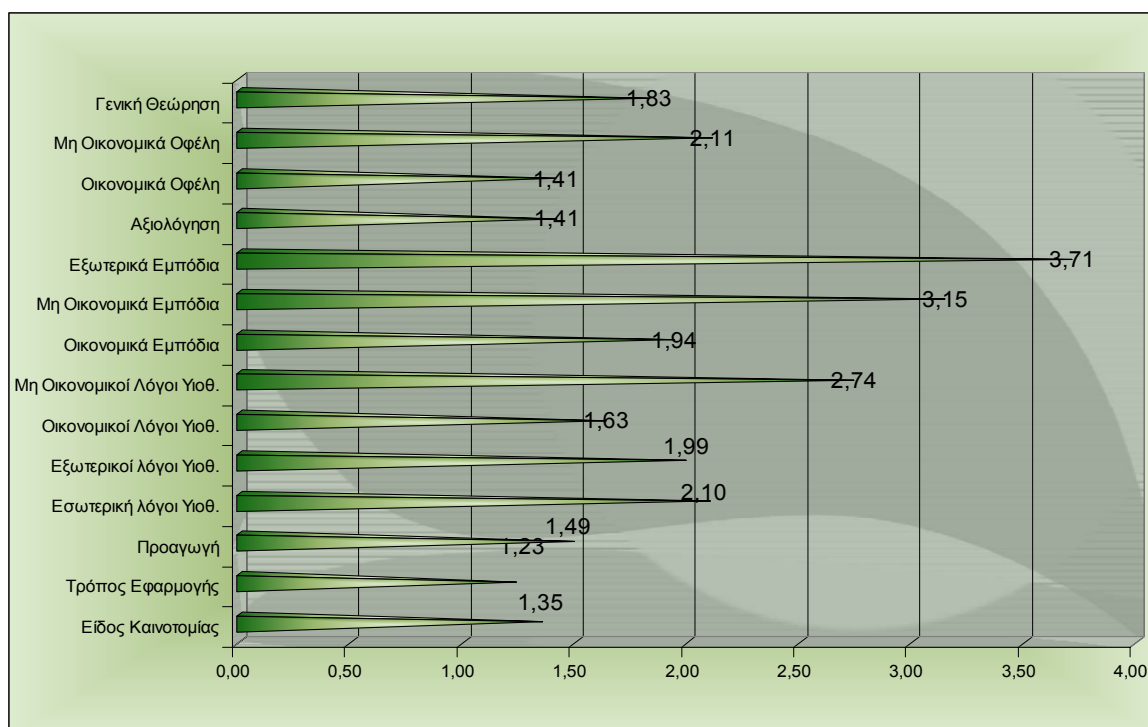
Υπολογίστηκαν επίσης και οι μέσοι όροι ικανοποίησης της κάθε κατηγορίας (Διάγραμμα 4.1):

Πίνακας 4.4: Διερεύνηση μέσης τιμής και τυπικής απόκλισης

Κατηγορία	Μέση τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέση τιμή κατηγορίας
Είδος Καινοτομίας			
Νέα ή σημαντικά βελτιωμένα αγαθά	1,05	0,219	1,35
Νέες ή σημαντικά βελτιωμένες υπηρεσίες	1,08	0,273	
Νέες ή σημαντικά βελτιωμένες διαδικασίες	1,62	0,488	
Νέες ή σημαντικά βελτιωμένες μέθοδοι διοίκησης	1,66	0,476	
Τρόπος Εφαρμογής Καινοτομίας			
Αγοράστηκαν και εφαρμόστηκαν	1,11	0,314	1,23
Τροποποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν	1,19	0,394	
Δημιουργήθηκαν εκ νέου	1,40	0,492	
Προαγωγή και Διαχείριση της Καινοτομίας			
Δημιουργία νέων ιδεών	1,68	0,469	1,49
Υιοθέτηση νέων ιδεών	1,63	0,485	
Πρώθηση νέων ιδεών	1,20	0,402	
Υποστήριξη νέων ιδεών	1,10	0,302	
Αξιολόγηση νέων ιδεών	1,68	0,469	
Έρευνα αναγκών δυνητικών πελατών	1,40	0,492	
Σύνδεση ιδεών με στόχους	1,47	0,502	
Πρώθηση ριζοσπαστικής σκέψης	1,90	0,302	
Αναγνώριση ατομικής πρωτοβουλίας	1,35	0,479	
Εσωτερικοί Λόγοι Υιοθέτησης Καινοτομίας			
Χωρητικότητα ξενοδοχείου	1,84	0,801	2,10
Δυνατότητες επιχείρησης	1,99	0,772	
Μοντέλο λειτουργίας	2,30	0,810	
Ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού	2,27	0,790	
Εξωτερικοί Λόγοι Υιοθέτησης Καινοτομίας			
Απαιτήσεις αγοράς	2,00	0,739	1,99
Ανταγωνισμός	1,91	0,698	
Ανάγκη διαφοροποίησης	2,06	0,897	
Οικονομικοί Λόγοι Υιοθέτησης Καινοτομίας			
Ρυθμός πληρότητας	1,91	0,830	1,63
Κέρδος	1,17	0,378	
Αύξηση μεριδίου αγοράς	1,21	0,591	
Άνοιγμα σε νέες αγορές	2,24	0,818	

Κατηγορία	Μέση τιμή	Τυπική Απόκλιση	Μέση τιμή κατηγορίας
Μη Οικονομικοί Λόγοι Υιοθέτησης Καινοτομίας			
Ικανοποίηση πελατών	1,46	0,501	2,74
Ικανοποίηση εργαζομένων	2,07	0,769	
Μείωση χρόνου εργασίας	3,11	0,973	
Απαιτήσεις νόμου	3,56	1,028	
Φυσικό περιβάλλον	4,06	1,171	
Όραμα διοίκησης	2,16	0,917	
Οικονομικά Εμπόδια Υιοθέτησης Καινοτομίας			
Υψηλό κόστος	1,75	0,716	1,94
Έλλειψη χρηματοδότησης	2,12	0,946	
Μη Οικονομικά Εμπόδια Υιοθέτησης			
Χρονικά περιθώρια	2,97	0,758	3,15
Τεχνικές δυσκολίες	3,32	0,790	
Εξωτερικά Εμπόδια Υιοθέτησης Καινοτομίας			
Έλλειψη ζήτησης	3,52	0,689	3,71
Φόβος αντιγραφής	3,90	0,522	
Μέθοδοι Αξιολόγησης Καινοτομίας			
Έσοδα	1,50	0,611	1,41
Πληρότητα	1,76	0,534	
Κέρδος	1,17	0,378	
Πωλήσεις	1,22	0,416	
Οικονομικά Οφέλη Καινοτομίας			
Μείωση κόστους	1,43	0,498	1,41
Αύξηση κέρδους	1,12	0,327	
Αύξηση πωλήσεων	1,12	0,327	
Ρυθμός ανάπτυξης	1,58	0,622	
Επιβίωση	1,79	0,808	
Μη Οικονομικά Οφέλη Καινοτομίας			
Βελτίωση ποιότητας	1,83	0,620	2,11
Ευελιξία	2,38	0,749	
Ανταγωνιστικότητα	2,09	0,767	
Ικανοποίηση πελάτη	1,53	0,502	
Ικανοποίηση εργαζομένων	2,15	0,770	
Μείωση προσωπικού	2,67	0,842	
Γενική Θεώρηση Καινοτομίας			
Βαθμός Συμβολής	2,05	0,845	1,83
Χαρακτηρισμός καινοτόμου	1,60	0,492	

Διάγραμμα 4.1: Μέση τιμή κατηγοριών



4.7. Συμπέρασμα

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκαν και επεξεργάστηκαν τα στοιχεία που προήλθαν από την έρευνα μέσω ερωτηματολογίων.

Τα στοιχεία που προέκυψαν από τις απαντήσεις των ξενοδοχείων αναλύθηκαν στατιστικά και παρουσιάστηκαν οι συχνότητες κατανομής τους. Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν οι πίνακες συνάφειας μεταξύ των γενικών πληροφοριών και της συμβολής της καινοτομίας και της γενικής αποτίμησής τους ως καινοτόμα, και υπολογίστηκε ο δείκτης χ^2 . Με τη μέθοδο της ανάλυσης πρωταρχικών παραγόντων ομαδοποιήθηκαν σε 13 παράγοντες και στη συνέχεια δημιουργήθηκαν αθροιστικές κλίμακες. Διερευνήθηκε η εσωτερική συνάφεια (Cronbach alpha) μεταξύ των ερωτήσεων της κάθε ενότητας. Τέλος, και βρέθηκαν οι μέσες τιμές στους παράγοντες της καινοτομίας για κάθε αθροιστική κλίμακα.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1. Εισαγωγή

Ύστερα από την ολοκλήρωση της μελέτης της βιβλιογραφίας και την παράθεση και στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που πραγματοποιήθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η εξαγωγή συμπερασμάτων και η υποβολή κάποιων προτάσεων για περαιτέρω διερεύνηση της καινοτομίας στα ελληνικά ξενοδοχεία.

5.2. Συμπεράσματα – Συζήτηση

Από τα όσα μέχρι τώρα παρατέθηκαν, γίνεται εμφανές, ότι τα **ξενοδοχεία** αποτελούν ιδανικό παράδειγμα αγοράς που θα μπορούσε να επωφεληθεί από την εφαρμογή της καινοτομίας, καθώς νέα ξενοδοχεία δημιουργούνται τα οποία όμως προσφέρουν παρόμοια προϊόντα, γεγονός που προκαλεί δυσκολίες στην προσπάθεια διαφοροποίησής τους από τους ανταγωνιστές (Reid & Sandler, 1992).

Από την άλλη, ο **κλάδος των ξενοδοχείων αλλάζει γρήγορα** λόγω των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στην τεχνολογία και την πληροφορική (Olsen & Connolly, 2000). Έτσι, πρέπει τα ξενοδοχεία, να προβούν σε άμεσες και δυναμικές αλλαγές, που θα προσανατολίζονται όλο και περισσότερο στις προτιμήσεις του πελάτη, στην ποιότητα, και στην τεχνολογία προκειμένου να μείνουν ανταγωνιστικά μέσα στο δυναμικό ανταγωνιστικό και διεθνοποιημένο περιβάλλον (Karmarkar, 2004).

Επιπλέον, οι σημερινοί πελάτες των ξενοδοχείων δεν δείχνουν, όπως στις προηγούμενες δεκαετίες, πιστή σε εμπορικά σήματα. Αντίθετα επιλέγουν ξενοδοχεία που προσφέρουν τα περισσότερα και καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες, σε σχέση με τα χρήματα που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν (Olsen & Connolly, 2000).

Προκειμένου λοιπόν, να προστεθεί αξία στην εμπειρία των πελατών, τα ξενοδοχεία πρέπει να αντιμετωπίσουν την πρόκληση να καθορίσουν ποιες υπηρεσίες προτιμώνται από τους φιλοξενούμενους των ξενοδοχείων (Olsen & Connolly, 2000).

Μόλις τις κατανοήσουν, η πρόκληση στη συνέχεια είναι να αποτελέσουν προτεραιότητα εκείνες οι προτιμήσεις, που προσθέτουν τη μέγιστη αξία στις υπάρχουσες προσφερόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου.

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, είναι αυτός που χαρακτηρίζεται από τη λιγότερη μυστικοπάθεια, καθώς τα στελέχη των μεγάλων αλυσίδων γνωρίζονται μεταξύ τους και η λήψη πληροφοριών για ανταγωνιστικά ξενοδοχεία είναι ιδιαίτερα εύκολη (Kotler et al., 2006).

Από την έρευνα εξάγεται το συμπέρασμα ότι η καινοτομίες που προτιμούνται στα ελληνικά ξενοδοχεία είναι οι **σταδιακές** και όχι οι ριζικές ή ριζοσπαστικές. Επιλέγονται περισσότερο οι μικρές αλλαγές και σε πολύ μικρότερο ποσοστό οι σημαντικές αλλαγές. Ένας λόγος είναι γιατί οι σημαντικές αλλαγές ενδέχεται να αλλάξουν την «προσωπικότητα» του ξενοδοχείου ενώ πολλές φορές είναι μη ελέγξιμες από τους υπεύθυνους. Οι μικρές όμως σταδιακές αλλαγές και βελτιώσεις σε προϊόντα ή υπηρεσίες ή η εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, παρέχει μεγαλύτερη σιγουριά στο ότι «ναι μεν αλλάζουν αλλά δεν μεταμορφώνονται», όπως υπογράμμισε ένας από τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων με τον οποίο συνομίλησα κατά τη διάρκεια της έρευνας.

Στον υπό διερεύνηση ξενοδοχειακό κλάδο υπάρχει μία τεταμένη κατάσταση μεταξύ της ανάγκης για σταθερότητα και της ανάγκης για καινοτομικότητα. Από τη μία αποζητούν τη σταθερότητα προκειμένου να διεκπεραιώνουν τις καθημερινές τους υποχρεώσεις γρήγορα και αποτελεσματικά. Από την άλλη χρειάζονται νέες ιδέες και προϊόντα για να είναι ανταγωνιστικά στο μέλλον. Έτσι χρειάζεται να δημιουργήσουν ένα δημιουργικό περιβάλλον όπου οι ιδέες μπορεί να δοκιμαστούν και να αναπτυχθούν. Αυτό αποτελεί ένα βασικό πρόβλημα για τα ξενοδοχεία (Trott, 2005).

Επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό των καινοτομιών γίνεται σε **αγαθά και υπηρεσίες** και όχι σε διαδικασίες ή μεθόδους διοίκησης. Αυτό συμφωνεί και με τα όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με το είδος των αλλαγών που προτιμούνται σε κάποιο ξενοδοχείο 5***** ή 4****. Δικαιολογείται δε από το γεγονός ότι οι μεταβολές στις διοικητικές μεθόδους απαιτούν ριζική καινοτομία και αναδιάρθρωση της στρατηγικής του ξενοδοχείου, ίσως και της φιλοσοφίας του, που στις περισσότερες περιπτώσεις τα ξενοδοχεία δεν είναι διατεθειμένα να κάνουν.

Η πλειονότητα δε των ξενοδοχείων δήλωσαν ότι επιλέγουν να παρέχουν κάποιες πρωτοποριακές υπηρεσίες στους πελάτες τους. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η δυνατότητα που παρέχουν στους πελάτες τους να συμμετέχουν σε μικρές κρουαζιέρες, με σκάφη που παρέχει το ξενοδοχείο, ή διαθέτουν δικές τους προστατευμένες περιοχές-δάση όπου οι επισκέπτες μπορούν να απολαύσουν τον οικοτουρισμό και καινοτόμες υπηρεσίες διαφυγής από την καθημερινότητα (Kotler et al., 2006).

Κάποια ξενοδοχεία πάλι, δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες τους να επεμβαίνουν στη διακόσμηση του δωματίου. Αυτό οδήγησε στην εμφάνιση των ξενοδοχείων «**boutique**» κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, το οποίο αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα της καινοτόμου προσφοράς, σε έναν κατά τα άλλα τυποποιημένο κλάδο. Το ξενοδοχείο boutique χαρακτηρίζεται από μινιμαλιστική διακόσμηση προσφέροντας όμως πολλά πρόσθετα στοιχεία. Οι φιλοξενούμενοι των ξενοδοχείων θεωρούν τα boutique ξενοδοχεία ως ιδιαίτερα μοντέρνα στυλιστικά και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλά χρηματικά ποσά (Binkley, 1999). Πρόσφατα, η τάση των boutique ξενοδοχείων επεκτάθηκε και στην αγορά των μέσων ξενοδοχείων που επιλέγουν να ασχολούνται με την αισθητική εμφάνιση και τη διακόσμηση του παρεχόμενου προϊόντος (δηλαδή του δωματίου), παρά να επικεντρωθούν αποκλειστικά στη λειτουργία του (Chittium, 2004). Η ένταξη του ξενοδοχείου στην κατηγορία των boutique, απαιτεί ανασχεδιασμό των δωματίων και των λόμπι για να ξεχωρίσουν μεταξύ των βασικών προσφορών του ξενοδοχείου. Για παράδειγμα μία αλυσίδα ξενοδοχείων υιοθέτησε τις ανέσεις που τυπικά συνδέονται με τα ξενοδοχεία boutique, ενώ το κόστος των δωματίων κυμαίνεται σε μέτριες τιμές προκειμένου να είναι ανταγωνιστικό. Αυτές οι καινοτόμες αλλαγές αναμένεται να ωθήσουν την πληρότητα του ξενοδοχείου σε ποσοστά υψηλότερα από τους ανταγωνιστές τους (Binkley, 2003). Το boutique ξενοδοχείο είναι μια καινοτομία στον παραδοσιακό κλάδο των ξενοδοχείων και μια ελκυστική επιλογή που εξετάζεται κατά το σχεδιασμό μιας καινοτομίας.

Ένα άλλο παράδειγμα καινοτομίας στις υπηρεσίες των ελληνικών ξενοδοχείων 5***** και 4*****, είναι η εισαγωγή και χρήση της **τεχνολογίας και της πληροφορικής**. Οι τεχνολογικές καινοτομίες θεωρούνται ως οι ευεργετικότερες για τα ξενοδοχεία και περιλαμβάνουν: σύστημα αφύπνισης, ηλεκτρονικές κλειδαριές για τις πόρτες των δωματίων, DVD, πολλές τηλεφωνικές γραμμές, ταινιοθήκη, προσωπικοί

υπολογιστές, φωνητικό ταχυδρομείο, DSL συνδέσεις, ηλεκτρονικά χρηματοκιβώτια κ.λπ. Εντούτοις, μπορεί να μην είναι πρακτικό για ένα συγκεκριμένο ανεξάρτητο ελληνικό ξενοδοχείο ή αλυσίδα να υιοθετηθούν όλες οι διαθέσιμες τεχνολογικές ανέσεις λόγω έλλειψης λειτουργικών ικανοτήτων ή περιορισμένων πόρων. Έτσι, τα ξενοδοχεία πρέπει να καθορίσουν ποιες τεχνολογικές καινοτομίες θα προσφέρουν το μεγαλύτερο όφελος στη λειτουργία τους (Victorino et al., 2005).

Ένα ακόμα σημείο, στο οποίο κατέληξε η έρευνα και είναι ιδιαίτερα σημαντικό, είναι η σχεδόν παντελής έλλειψη δαπανών από τη μεριά των ξενοδοχείων για έρευνα και ανάπτυξη. Με άλλα λόγια, το επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης της καινοτομίας στα ξενοδοχεία είναι πολύ χαμηλό. Μόνο το 20% προβαίνουν σε δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη και τα περισσότερα από αυτά όχι με ιδιαίτερα επιστημονικό τρόπο, καθώς η επαφή τους με πανεπιστημιακά ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα που αφορούν την καινοτομία είναι ανύπαρκτη. Βέβαια, είναι κοινός τόπος ότι οι εξωτερικές σχέσεις με παραγωγούς, προμηθευτές, πανεπιστήμια, ερευνητικά ινστιτούτα και τοπικούς οργανισμούς υποστήριξης μπορούν να αποτελέσουν πηγή νέων ιδεών για καινοτομία και τεχνολογική παραγωγικότητα (Doloreux, 2004).

Έτσι δεν μπορεί να εφαρμοστεί κάποια στρατηγική προώθησης της καινοτομίας, αλλά το κάθε ξενοδοχείο υιοθετεί κάποια δική του μέθοδο για να εκμειεύσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες, όπως π.χ. αναγνώριση της προσωπικής προσφοράς του κάθε εργαζόμενου χωρίς όμως αυτά να είναι ιδιαίτερα ριζοσπαστικά, αλλά να συνάδουν με το γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Σύμφωνα με την έρευνα, κάποια τμήματα και υπηρεσίες του ξενοδοχείου μπορούν εύκολα να διαγνωστούν ως χώροι περισσότερο επιδεκτικοί των καινοτομιών, οι οποίοι εύκολα μπορούν να μετατραπούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα –υψηλότερη απόδοση παραγωγής, μείωση κόστους ή διαφοροποίηση. Για το λόγο αυτό, οι περισσότεροι ερωτηθέντες θεώρησαν ότι η καινοτομία δεν εφαρμόζεται στο σύνολο του ξενοδοχείου αλλά σε επιμέρους τμήματα, ανάλογα κάθε φορά με τις ανάγκες. Επιπλέον, εφόσον η καινοτομία οδηγεί σε πιο γρήγορες αντιδράσεις στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και ενσωματώνεται στην επιχειρησιακή στρατηγική του ξενοδοχείου, μπορεί να θεωρηθεί ένας τρόπος βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας. Αυτό μπορεί να μετρηθεί μέσω των αλλαγών στις υπηρεσίες που παρέχονται από τα ξενοδοχεία (Orfila-Sintes et al., 2005).

Όσον αφορά τους λόγους που ωθούν τα ξενοδοχεία των 5***** και 4**** να προβούν στην εφαρμογή κάποιας καινοτομίας, από τα αποτελέσματα της έρευνας, και τη διερεύνηση των μέσων τιμών, γίνεται εμφανές ότι οι κυριότεροι λόγοι είναι είτε εσωτερικοί (χωρητικότητα ξενοδοχείου, δυνατότητες επιχείρησης, μοντέλο λειτουργίας, ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού) είτε μη οικονομικοί (ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, μείωση χρόνου διενέργειας εργασίας, οι απαιτήσεις του νόμου και οι επιταγές του περιβάλλοντος καθώς και το όραμα της διοίκησης).

Το **ανθρώπινο δυναμικό**, είναι μια ιδιαίτερα σημαντική πτυχή της επιτυχούς υιοθέτησης της καινοτομίας στον τομέα της φιλοξενίας. Τα ξενοδοχεία έχουν συχνά το ίδιο «υλικό», που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι είναι ο τελευταίος μεσολαβητής για τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών. Οι υπάλληλοι είναι πάρα κρίσιμοι για την επιτυχία του ξενοδοχείου επειδή έχουν επιπτώσεις άμεσα στην ικανοποίηση των πελατών (Zeithaml & Bitner, 2000). Οι τοποθετήσεις και οι συμπεριφορές των υπαλλήλων μπορούν σημαντικά να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των πελατών για την υπηρεσία. Έτσι το ξενοδοχείο πρέπει να διαχειρίζεται με ιδιαίτερα αποτελεσματικό τρόπο τις απόψεις και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων του. Η αρχική εκπαίδευση και η συνεχής κατάρτιση διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο για την απόκτηση των βασικών ικανοτήτων και τη συνεχή προσαρμογή τους. Πολλές μελέτες και αναλύσεις επισημαίνουν ότι ένα καλά εκπαιδευμένο, καταρτισμένο και ευαίσθητοποιημένο, συμβάλλει στην ενδυνάμωση της καινοτομικής δραστηριότητας (Ρεκλείτης, 1998).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το **εξωτερικό περιβάλλον** στο οποίο δραστηριοποιούνται τα ξενοδοχεία σήμερα, καθώς αποτελεί σημαντικό σημείο για τον καθορισμό του βαθμού επιρροής της καινοτομίας στο στρατηγικό σχεδιασμό. Άλλωστε ο σαφής καθορισμός και η γνώση του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βοηθάει στην πρόβλεψη θετικών ή αρνητικών επιρροών και κατά συνέπεια στην εφαρμογή στρατηγικών προσαρμογής στις νέες συνθήκες (Costa & Teare, 2000).

Οι πιέσεις επίσης που δέχεται η ξενοδοχειακή βιομηχανία τα τελευταία χρόνια από τους **tour operators** και η εμφάνιση στην αγορά σημαντικών ανταγωνιστών ωθούν τις ξενοδοχειακές μονάδες να εφαρμόσουν όσο το δυνατόν πιο **καινοτόμες υπηρεσίες**, ως μέθοδο προσέλκυσης και διατήρησης πελατών από τη μία αλλά και εδραίωσης του μεριδίου τους στην αγορά και βελτίωσης της κερδοφορίας τους από την άλλη (Benitez

et al., 2006). Εντούτοις, τα περιθώρια κέρδους από την εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ συρρικνώνονται όλο και περισσότερο καθώς και οι ανταγωνιστές έχουν παρόμοια πλάνα.

Άλλωστε οι **οικονομικοί περιορισμοί εισόδου** στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι ελάχιστοι και ως συνέπεια υπάρχουν πάντα νέοι παροχείς που συμβάλλουν σε ένα ήδη ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα η συνεχής απειλή από τα **υποκατάστατα** προϊόντα και υπηρεσίες επιτείνουν την ανάγκη για ανάπτυξη και διατήρηση της καινοτομικής προσέγγισης των αναγκών και προσδοκιών του καταναλωτή. Είναι βέβαια δύσκολο να διατηρήσεις πιστούς πελάτες σε μία αγορά όπου υπάρχει πληθώρα επιχειρήσεων που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και το κόστος αποτελεί παράγοντα επιλογής (Douglas & Connor, 2003).

Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι τα ξενοδοχεία προβαίνουν πολλές φορές σε καινοτομίες, λόγω των **επιταγών του φυσικού περιβάλλοντος**. Υπάρχουν ξενοδοχεία που υιοθετούν εναλλακτικές πηγές ενέργειας, προκειμένου να συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος. Βέβαια αυτή η δυνατότητα δεν παρέχεται στα ξενοδοχεία πόλης παρά μόνο στα resort.

Επίσης, η ζήτηση για καινοτόμα προϊόντα, όπως π.χ. για **οικοτουρισμό**, ώθησε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να βρουν τρόπους ώστε να ενσωματώσουν αυτό το νέο προϊόν στα παραδοσιακά προϊόντα που προσφέρουν και να διατηρήσουν την αίσθηση του οικοτουρισμού (Kotler et al., 2006).

Η καινοτομία, σύμφωνα με την έρευνα, είναι ένας σημαντικός παράγοντας **διαφοροποίησης** του ξενοδοχείου από τους ανταγωνιστές του και μπορεί να συμβάλει στην αύξηση των εισοδημάτων του (Victorino et al., 2005). Η διαφοροποίηση μπορεί να έγκειται και στην εξατομίκευση των υπηρεσιών για τους πελάτες του ξενοδοχείου. Εντούτοις, η εξατομίκευση δεν είναι πάντα εύκολο να εφαρμοστεί λόγω των δυνατοτήτων λειτουργίας του ξενοδοχείου. Παραδείγματος χάριν, η ευελιξία στο check in / check out θα μπορούσε να οδηγήσει σε προβλήματα στο ωράριο των εργαζομένων. Προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία μία τέτοια καινοτομική πολιτική απαιτείται η ευθυγράμμιση των λειτουργικών δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου και του μάρκετινγκ (Victorino et al., 2005) γιατί μπορεί να φαίνεται κερδοφόρο να προστεθούν περισσότερα προϊόντα/υπηρεσίες στη γκάμα των προσφερόμενων προϊόντων, είναι όμως πάρα πολύ δύσκολο λειτουργικά να εφαρμοστεί (Skinner, 1974).

Όσον αφορά τα **εμπόδια** που αντιμετωπίζονται κατά την εφαρμογή των καινοτομιών, τα ελληνικά ξενοδοχεία των 5***** και 4*****, θεωρούν ως πιο σημαντικά για την υιοθέτηση και εφαρμογή κάποιας καινοτομίας το κόστος και την έλλειψη χρηματοδότησης, αν και σύμφωνα με τον Παυλίδη (2000) το ελληνικό κράτος παραχώρησε και παραχωρεί πλήθος σημαντικών κινήτρων για την κατασκευή (ακόμα και εκσυγχρονισμό) ιδιωτικών ξενοδοχείων, όπως οικονομική επιχορήγηση της ξενοδοχειακής επένδυσης, επιδότηση κεφαλαίου επένδυσης, απαλλαγές από τέλη και φόρους κ.ά..

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ο φόβος αντιγραφής των καινοτόμων προϊόντων από τους ανταγωνιστές, δεν αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό εμπόδιο και απειλή για την εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων στα ξενοδοχεία. Σύμφωνα όμως με τους Kotler et al. (2006), το 27% των καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών προέρχονται από την ανάλυση των προϊόντων που παρέχουν οι ανταγωνιστές. Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αγοράζουν καινοτόμα προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων προκειμένου να τα γνωρίσουν, να τα αναλύσουν και να αποφασίσουν αν πρέπει να τα εισάγουν ή όχι στην επιχείρησή τους. Βέβαια όταν το ξενοδοχείο υιοθετεί τις ιδέες ενός ανταγωνιστικού ξενοδοχείου, πρέπει να είναι σε θέση να τις παρέχει τουλάχιστον τόσο καλά όσο και οι ανταγωνιστές. Εάν η σύγκριση έχει αρνητικά αποτελέσματα για το ξενοδοχείο τότε πρέπει να γίνει «αλλαγή πλευσης».

Είναι κοινός τόπος ότι τα ξενοδοχεία έχουν συγκεκριμένους, αλλά όχι πάντα τους ίδιους, στόχους για ανάπτυξη καινοτομιών και έτσι έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις στη **μέτρηση** της καινοτομικής επιτυχίας. Προσδιορίζοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν την **επιτυχία** των καινοτομιών, είναι σημαντικό να προσδιορίσουμε τι σημαίνει επιτυχία για τα ξενοδοχεία (Storey & Easingwood, 1998).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, από την εφαρμογή της καινοτομίας στα ξενοδοχεία, τα άμεσα αποτελέσματα όπως τα έσοδα, η κερδοφορία και το μερίδιο της αγοράς δεν είναι το μόνο όφελος καθώς μπορεί η κερδοφορία των υπηρεσιών να προσφέρει και έμμεσα οφέλη όπως η βελτίωση της φήμης, η πίστη των πελατών και η ικανότητα να προσελκύει νέους πελάτες (Storey & Easingwood, 1998). Τα οφέλη για το ξενοδοχείο από την επένδυση στην καινοτομία έγκεινται κυρίως στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, στο χαμηλότερο κόστος και σε υψηλότερα κέρδη, σε

καλύτερη ανταπόκριση στη ζήτηση των καταναλωτών, και στις απαιτήσεις της αγοράς αλλά και στον παγκόσμιο ανταγωνισμό (Fernandez et al., 2006).

Από την παρούσα έρευνα έγινε εμφανές επίσης ότι εκτός από τα παραδοσιακά οικονομικά **οφέλη** από την προώθηση των νέων προγραμμάτων υπηρεσιών, υπάρχουν άλλα έμμεσα οφέλη, όπως η βελτιωμένη εικόνα, η ενισχυμένη πίστη πελατών, και η δυνατότητα να προσελκυστούν οι νέοι πελάτες (Storey & Easingwood, 1998).

Σύμφωνα δε με την έρευνα, τα ξενοδοχεία της Αττικής, 5***** και μέλη αλυσίδας ξενοδοχείων θεωρούν τη συμβολή της καινοτομίας ιδιαίτερα σημαντική για τη λειτουργία τους. Από την άλλη καινοτόμα θεωρούνται, σύμφωνα με την έρευνα, τα ξενοδοχεία 5*****.

Συμπερασματικά, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να βρίσκονται σε **συνεχή επαγρύπνηση** απέναντι στις νέες τάσεις και να έτοιμες να δοκιμάσουν νέα προϊόντα. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται ένα **πρόγραμμα ανάπτυξης νέων προϊόντων**. Ειδικοί στην Αμερική, υποστηρίζουν ότι τα μισά από τα κέρδη όλων των αμερικανικών επιχειρήσεων προέρχονται από προϊόντα που δεν υπήρχαν πριν από 10 χρόνια.

Η ενσωμάτωση καινοτομιών αποτελεί πλέον ένα πραγματικό και αναγκαίο γεγονός για τον κλάδο των ξενοδοχείων κυρίως γιατί ο **κύκλος ζωής του προϊόντος** που αυτά προσφέρουν παρουσιάζει δύο βασικές προκλήσεις. Πρώτον, λόγω του ότι όλα τα προϊόντα τελικά παρακαμάζουν, η ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να βρει νέα προϊόντα για να αντικαταστήσει τα γηραιότερα (το πρόβλημα της ανάπτυξης νέων προϊόντων). Δεύτερον, η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο παρακαμάζουν τα προϊόντα της και στη συνέχεια πρέπει να αλλάξει στρατηγική, καθώς τα προϊόντα διανύουν τα στάδια του κύκλου ζωής τους (Kotler et al., 2006).

5.3. Προτάσεις

Η παρούσα εργασία αποτελεί ένα πρώτο και μικρό βήμα στη διερεύνηση της καινοτομίας στα ελληνικά ξενοδοχεία. Μελλοντική μελέτη θα μπορούσε να διερευνήσει μεγαλύτερο δείγμα ξενοδοχείων και να προβεί σε συγκρίσεις όχι μόνο ανάμεσα σε ξενοδοχεία 5***** και 4**** αλλά και ανάμεσα σε άλλες κατηγορίες, π.χ. 5***** με 3***.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συνεργασία με ερευνητικά ινστιτούτα & η επιχειρηματική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων τους

Στο θέμα της καινοτομίας στα ξενοδοχεία πρέπει να σκεφτούμε διεθνώς, και να δράσουμε σε Τοπικό Επίπεδο.

5.4. Συμπέρασμα

Στο κεφάλαιο αυτό, που αποτελεί το τελευταίο της εργασίας παρουσιάστηκαν τα συμπεράσματα της έρευνας και συνδέθηκαν οι παράγοντες της έρευνας με τα δεδομένα της βιβλιογραφίας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- ✓ Barras, R. (1986). Towards a Theory of Innovation in Services. *Research Policy*. Vol. 15, No 4, pp. 161-173.
- ✓ Benitez, J., Martin, J. & Roman, C. (2006), Using fuzzy numbers for measuring quality of service in the hotel industry. *Tourism Management*. Vol. 28, No. 2, pp. 544-555
- ✓ Binkley, C. (1999). Hotels: big chains finally discover virtues of “boutique” hotels. *Wall Street Journal*, p. 1
- ✓ Binkley, C. (2003). Wire storage racks, no box springs. *Wall Street Journal*. p. B.1
- ✓ Camison, C. (2000). Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 19, No. 2, pp. 125–143.
- ✓ Chittium, R. (2004). Budget hotels to get a makeover: in bid for business travelers; major chains plan boutiques, area rugs and glassed-in showers. *Wall Street Journal*. p. D1
- ✓ Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, No. 1, pp. 128-152
- ✓ Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E.J. (1995). Benchmarking the Firm’s Critical Success Factors in New Product Development. *Journal of Product Innovation management*. Vol. 12, No. 5, pp. 374-391
- ✓ Cooper, R. G. (1998). *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*. Reading, Mass: Perseus Books (formerly Addison-Wesley).
- ✓ Cooper, R. G., Easingwood, C. J., Edgett, S., Kleinschmidt, E. J., & Storey, C. (1994). What distinguishes the top performing new products in financial services?. *Journal of Product Innovation Management*. Vol 11, No 4, pp. 281-299
- ✓ Costa, J. & Teare, R. (2000). Developing an environmental scanning process in the hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 12, No. 3, pp. 156-169

- ✓ Damanpour F., Szabat K. A., & Evan W. M. (1989). The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*. Vol. 26, No. 6, pp. 587-601.
- ✓ Damanpour, F. & Evan, W.M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag”. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 29, No. 3, pp. 392-409
- ✓ Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (1994). Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. *Journal of Engineering and Technology Management*. Vol. 11, pp. 95-116
- ✓ Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. Vol. 34, No. 3, pp. 555-590
- ✓ Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*. Vol. 42, No. 5, pp. 693-716
- ✓ Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press. Boston
- ✓ Davies, B., & Downward, P. (1996). The structure, conduct, performance paradigm as applied to the UK hotel industry. *Tourism Economics*. Vol. 2, No. 2, pp. 151-158.
- ✓ Davila, T., Epstein M. & Shelton, R. (2006). *Making Innovation Work: How to manage it, measure it and profit from it*. Wharton School Publishing
- ✓ de Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 18, No. 3, pp. 169-187.
- ✓ DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol. 48, No. 2, pp. 147-160
- ✓ Doloreux, D. (2004). Innovative Networks in Core Manufacturing Firms: Evidence from the Metropolitan area of Ottawa. *European Planning Studies*. Vol. 12, No. 2
- ✓ Douglas, L.& Connor, R. (2003), Attitudes to service quality – the expectation gap. *Nutrition and Food Science*. Vol. 33, No 4, pp. 165-172

- ✓ Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York. HarperBusiness
- ✓ Edgett, S. J., & Parkinson, S. (1994). The development of new financial services: Identifying determinants of success and failure. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 5, No. 4, pp. 24-38.
- ✓ Ettlíe, J. E. & Rubenstein, A. H. (1987). Firm size and product innovation. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 4, pp. 89-108
- ✓ Ettlíe, J. E., & Reza, E. M. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal*. Vol. 35, No. 4, pp. 795-827
- ✓ Fernández, Concepción López, Bedia, Ana M^a Serrano & López, Raquel Gómez (2006). 4th International Doctoral Tourism and Leisure Colloquium. *European Travellers 2010*. ESADE (Barcelona), 3rd and 4th May 2006
- ✓ Griffin, A. & Page, A. L. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 10, No. 3, pp. 291-308
- ✓ Griffin, A. (1997). PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 14, No. 6, pp. 429-458
- ✓ Griffin, A., & Page, A. L. (1996). PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 13, No. 2, pp. 478-496
- ✓ Hagedoorn, J. (1990). Organizational Modes of Inter-firm Co-operation and Technology Transfer. *Technovation*. Vol. 10, No. 1, pp. 17-30
- ✓ Hartline, M. D., Maxham J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact employees. *Journal of Marketing*. Vol. 64, No. 2, pp. 35-50
- ✓ Hjalager, A.M. (2002) Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*. Vol. 23, No. 5, pp. 465-474.
- ✓ Holloway, C. (2004). *Marketing for Tourism*. Prentice Hall. Fourth Edition
- ✓ Horovitz, J., & Cuddenec-Poons, C. (1990). Putting service into gear. *The Service Industries Journal*. Vol. 10, No.2, pp.249-265.
- ✓ ICAP, (2005). *Κλαδική Μελέτη για Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*

- ✓ Johnes, A., & Storey, C. (1998). New service development: A review of literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*. Vol. 32, No. 3/4, pp. 184-251.
- ✓ Jonash, R. S. & Sommerlatte, T. (1999). *The Innovation Premium*. London. Random House
- ✓ Jones, P. (1996). Managing hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant, Administration Quarterly*. Vol. 37, No. 5, pp. 86-95.
- ✓ Karmarkar, U. (2004). Will you survive the services revolution?. *Harvard Business Review*. Vol. 82, No. 6, pp. 100-108.
- ✓ Khan, A. M. & Manopichetwattana, V. (1989). Innovative and non-innovative small firms: types and characteristics. *Management Science*. Vol. 35, No. 5, pp. 595-606
- ✓ Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *The Academy of Management Journal*. Vol. 24, No. 4, pp. 689-713
- ✓ Kinnear T.C. & Taylor J.R. (1987). *Marketing Research: An applied approach*. McGraw-Hill International Editions. New York
- ✓ Knight, K. E. (1967). A Description of the Intra-Firm Innovation Process. *Journal of Business*. Vol. 40, No. 4, pp. 478-496
- ✓ Kotas, R. (1982). The European hotel: methodology for analysis of financial operations and identification of appropriate business strategy. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 1, No. 2, pp. 79-84.
- ✓ Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Fourth Edition. Pearson International Edition
- ✓ Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*. Vol. 57, No. 2, March-April, pp. 106-114.
- ✓ Krowinski W.J, & Steiber S.R. (1996). Measuring and Managing Patient Satisfaction. *American Hospital Publishing*
- ✓ Malone, E. L., Branch, K. M. and Baker, K. A. (2002). *Managing Science as a Public Good: Overseeing Publicly Funded Science*. Unpublished manuscript, US Department of Energy, available at: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch14.pdf>

- ✓ Mensch, G., Kaash, K., Kleinknecht, A. & Schnapps, R. (1980). Innovation Trends and Switching between Full- and Under-employment Equilibrium, 1950-1978. *International Institute of Management*. Berlin, Discussion Paper Series.
- ✓ Min, H. & Min, H. (1996). Benchmarking the quality of hotel services: managerial perspectives. *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol. 11, No. 6, pp. 582-597
- ✓ Mowery, D. & Rosenberg, N. (1979). The Influence of Market Demand upon Innovation. A Critical Review of Some Recent Empirical Studies. *Research Policy*. Vol. 8, No. 2, pp. 102-53
- ✓ Mutlu, B. & Er, A. (2003). Design Innovation: Historical and Theoretical Perspectives on Product Innovation by Design, 5th *European Academy of Design Conference*. Barcelona
- ✓ Myers, S. & Marquis, D. G. (1969). *Successful Industrial Innovations*. Washington DC: National Science Foundation
- ✓ Okumus, F., & Hemmington, N. (1998). Barriers and resistance to change in hotel firms: an investigation at unit level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 10, No. 7, pp. 283-288
- ✓ Okumus, F., & Hemmington, N. (1998). Management of the change process in hotel companies: an investigation at unit level. *Hospitality Management*. Vol. 17, No. 4, pp. 363-374
- ✓ Olsen, M.D. & Connolly, D.J. (1999). Antecedents of technological changes in the hospitality industry. *Tourism Analysis*. Vol. 4, pp. 29-46
- ✓ Olsen, M.D., & Connolly, D.J. (2000). Experience-based travel. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 41, No. 1, pp. 30-40.
- ✓ Orfila-Sintes, F. & Mattsson, J. (2007). Innovation behaviour in the hotel industry. *Omega*
- ✓ Orfila-Sintes, F., Crespí-Cladera, R. & Martínez-Ros, E. (2005) Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*. Vol. 26, No. 6, pp. 851-865.
- ✓ Ottenbacher, M. & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 46, No. 2, pp. 205-222

- ✓ Ottenbacher, M. (2007). Innovation Management in the Hospitality Industry: different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vol. 31, No. 4, pp. 431-454
- ✓ Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*. Vol. 13, No. 6, pp. 343-373.
- ✓ Reid, R.D. & Sandler, M. (1992). The use of technology to improve service quality, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 33, No. 3, pp. 68-73.
- ✓ Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. 4th ed. New York: The Free Press
- ✓ Rothwell, R. & Dodgson, M. (1992). European Technology Policy Evolution: Convergence Towards SMEs and Regional Technology Transfer. *Technovation*. Vol. 12, No. 4, pp. 223-238
- ✓ Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-Generation Innovation Process. *International Marketing Review*. Vol. 11, No. 1, pp. 7-31
- ✓ Saunders, M., Lewis, Ph. & Thornhill, A. (2003). Research Methods for Business Students. 3rd edn, *Prentice Hall*
- ✓ Scott, M. C. (2000). Re-inspiring the Corporation. *Chichester: John Wiley and Sons*
- ✓ Selden, L., & MacMillan, I. C. (2006). Manage customer-centric innovation-Systematically. *Harvard Business Review*. Vol. 84, No. 4, pp. 108-116.
- ✓ Sirilli, G., & Evangelista, R. (1998). Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys. *Research Policy*. Vol. 27, No. 9, pp. 881-899.
- ✓ Skinner, W. (1974). The focused factory. *Harvard Business Review*. Vol. 52, No. 3, pp. 113-121.
- ✓ Stamboulis, Y. & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*. Vol. 24, pp. 35-43
- ✓ Storey, C., & Easingwood, C. J. (1998). The augmented service offering: A conceptualization and study of its impact on new service success. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 15, No. 4, pp. 335-351.
- ✓ Thomas, J. (1985). Force field analysis: a new way to evaluate your strategy. *Long Range Planning*. Vol. 18, No. 6, pp. 54-9.
- ✓ Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Development*, Prentice Hall, Third Edition

- ✓ Utterback, J. M. & Abernathy, W. J. (1975). A Dynamic Model of Process and Product Innovation. *Omega*. Vol. 3, No. 6, pp. 639-656.
- ✓ Victorino, L, Verma, R., Plaschka, G. & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*. Vol. 15, No 6, pp. 555-576
- ✓ World Tourism Organization (WTO). (1999). *Tourism market trends*. Madrid, Spain.
- ✓ Wright, C.M. & Mechling, G. (2002). The importance of operations management problems in service organizations. *Omega*. Vol. 30, pp. 77-87
- ✓ Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 2nd edn. USA: McGraw-Hill.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- ✓ Αλετράς Β., Ζαχαράκη Φ., Νιάκας Δ. (2007). «Ερωτηματολόγιο μέτρησης της ικανοποίησης των επισκεπτών των εξωτερικών ιατρείων οφθαλμολογικής κλινικής ελληνικού δημόσιου νοσοκομείου», *Ερευνητική Εργασία, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 24 (1), 89-96
- ✓ Βαρβαρέσος, Σ. & Σωτηριάδης, Μ. (2003). Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις. *Αρχείον Οικονομικής Ιστορίας*. τόμος XV, ν. 1
- ✓ Γναρδέλλης, Χ. (2006). *Ανάλυση Δεδομένων με το SPSS 14.0 for Windows*. Εκδόσεις Παπαζήση
- ✓ Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Interbooks
- ✓ Ευρωπαϊκή Ένωση, (1995). *Πράσινη Βίβλος για την Καινοτομία*. Διαθέσιμο στο http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf
- ✓ Κιόχος, Π. (1993). *Στατιστική*. Interbooks
- ✓ Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Αθήνα. εκδόσεις Ε. Μπένου
- ✓ Παυλίδης, Π. (2000). *Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Καλαμάς, Αθήνα
- ✓ Ρεκλείτης, Π. (1998). *Καινοτομίες & Ανταγωνιστικότητα: η περίπτωση της Ελληνικής βιομηχανίας*. Αθήνα, Διδακτορική Διατριβή
- ✓ Σαχίνη-Καρδάση Α., (2000). *Μεθοδολογία Έρευνας στον χώρο της Υγείας*. Εκδόσεις ΒΗΤΑ, Αθήνα

- ✓ Χρήστου, Ε. (1999). *Έρευνα Τουριστικής Αγοράς*. Αθήνα, Interbooks
- ✓ Χυτήρης, Α. (1996). *Το management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Αθήνα, Interbooks

Διαδικτυακοί Τόποι

- ✓ Δικτυακός Τόπος American Statistical Association:
<http://www.amstat.org/index.cfm?fuseaction=main>
- ✓ Δικτυακός Τόπος Community Research and Development Information Service – Cordis: *<http://cordis.europa.eu/en/home.html>*
- ✓ Δικτυακός Τόπος Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ):
http://www.gsrt.gr/default.asp?V_ITEM_ID=15&V_LANG_ID=1
- ✓ Δικτυακός Τόπος Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας: *<http://www.statistics.gr/>*
- ✓ Δικτυακός Τόπος Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου: *<http://www.grhotels.gr>*
- ✓ Δικτυακός Τόπος Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας - Καινοτομία:
<http://www.innovationpde.gr>
- ✓ Δικτυακός Τόπος Resources for Igniting Creative Community Innovation:
<http://www.riccistreet.net>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α: Κείμενο Εισαγωγής

Καλημέρα / καλησπέρα,

Ονομάζομαι Άννα Τζαβαλή και διεξάγω έρευνα στα πλαίσια της πτυχιακής μου εργασίας για το ΜΠΣ του Πανεπιστημίου Πειραιά, με κατεύθυνση τα Logistics. Το θέμα είναι η διερεύνηση της καινοτομίας στα ελληνικά ξενοδοχεία. Θα μπορούσα να μιλήσω με κάποιον αρμόδιο για το θέμα;

(Η παρούσα εισαγωγή γίνεται και σε περίπτωση που ο υπεύθυνος είναι άλλος από αυτόν που απάντησε αρχικά στο τηλέφωνο. Επιπλέον, συμπληρώνονται και τα παρακάτω)

Η έρευνα δεν θα διαρκέσει περισσότερο από 15-20 λεπτά. Τα στοιχεία του ξενοδοχείου θα παραμείνουν κρυφά, ενώ θα τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι διαθέσιμα μετά το πέρας της έρευνας.

Θα θέλατε να συμμετάσχετε;

Να ξεκινήσουμε;

Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο

1^η Ενότητα: Γενικές Πληροφορίες για το Ξενοδοχείο

1. Περιοχή:

- | | | | | | |
|------|-----------|--------------------------|------|-------------|--------------------------|
| 1.1. | Αττική | <input type="checkbox"/> | 1.2. | Θεσσαλονίκη | <input type="checkbox"/> |
| 1.3. | Χαλκιδική | <input type="checkbox"/> | 1.4. | Ρόδος | <input type="checkbox"/> |
| 1.5. | Κέρκυρα | <input type="checkbox"/> | 1.6. | Κρήτη | <input type="checkbox"/> |

2. Κατάταξη Ξενοδοχείου:

- | | | | | | |
|------|--------|--------------------------|------|--------|--------------------------|
| 2.1. | 5***** | <input type="checkbox"/> | 2.2. | 4***** | <input type="checkbox"/> |
|------|--------|--------------------------|------|--------|--------------------------|

3. Αριθμός δωματίων;

- | | | | | | |
|------|------|--------------------------|------|---------|--------------------------|
| 3.1. | <100 | <input type="checkbox"/> | 3.2. | 101-500 | <input type="checkbox"/> |
| 3.3. | >500 | <input type="checkbox"/> | | | |

4. Το ξενοδοχείο σας:

- | | | |
|------|----------------------------------|--------------------------|
| 4.1. | Ανήκει σε όμιλο επιχειρήσεων | <input type="checkbox"/> |
| 4.2. | Είναι μέλος αλυσίδας ξενοδοχείων | <input type="checkbox"/> |
| 4.3. | Είναι ανεξάρτητη επιχείρηση | <input type="checkbox"/> |

2^η Ενότητα: Διερεύνηση Καινοτομίας στο Ξενοδοχείο

5. Στο ξενοδοχείο σας προτιμάται η υιοθέτηση...

- | | | |
|------|--|--------------------------|
| 5.1. | ... μικρών αλλαγών (σε υπάρχοντα αγαθά/υπηρεσίες/διαδικασίες) | <input type="checkbox"/> |
| 5.2. | ... δραστικών αλλαγών | <input type="checkbox"/> |
| 5.3. | ... σημαντικών αλλαγών (επηρεάζεται το επιχειρηματικό μοντέλο) | <input type="checkbox"/> |

6. Στο ξενοδοχείο σας εισάγονται συχνά:

- | | | |
|------|--|--------------------------|
| 6.1. | Νέα ή σημαντικά βελτιωμένα αγαθά | <input type="checkbox"/> |
| 6.2. | Νέες ή σημαντικά βελτιωμένες υπηρεσίες | <input type="checkbox"/> |
| 6.3. | Νέες ή σημαντικά βελτιωμένες διαδικασίες | <input type="checkbox"/> |
| 6.4. | Νέες ή σημαντικά βελτιωμένες μέθοδοι διοίκησης | <input type="checkbox"/> |
- (μπορούν να επιλεγούν περισσότερες από μία απαντήσεις)

7. Οι καινοτομίες που εφαρμόζονται:

- | | | |
|------|--|--------------------------|
| 7.1. | Δημιουργήθηκαν εκ νέου | <input type="checkbox"/> |
| 7.2. | Αγοράστηκαν και εφαρμόστηκαν όπως ήταν | <input type="checkbox"/> |
| 7.3. | Τροποποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν | <input type="checkbox"/> |
| 7.4. | Δημιουργήθηκαν σε συνεργασία | <input type="checkbox"/> |
| 7.5. | Υπαγορεύθηκαν «εκ των άνω» | <input type="checkbox"/> |

8. Τι από τα παρακάτω έχουν εισαχθεί τελευταία στο ξενοδοχείο σας;

- | | | |
|------|--|--------------------------|
| 8.1. | Σάουνα | <input type="checkbox"/> |
| 8.2. | Νέα δωμάτια | <input type="checkbox"/> |
| 8.3. | Εισαγωγή τεχνολογίας (π.χ. τηλεδιάσκεψη, ΑΤΜ, κ.λπ.) | <input type="checkbox"/> |

- | | | |
|-------|---|--------------------------|
| 8.4. | Χρήση ιστοσελίδας & Web | <input type="checkbox"/> |
| 8.5. | Υπηρεσίες για ΑΜΕΑ | <input type="checkbox"/> |
| 8.6. | Υπηρεσίες για παιδιά | <input type="checkbox"/> |
| 8.8. | Υπηρεσίες για ζώα | <input type="checkbox"/> |
| 8.9. | Υπηρεσίες αφύπνισης | <input type="checkbox"/> |
| 8.10. | Πρόσθετες υπηρεσίες (π.χ. συνεργασία Hilton με Pizza Hut) | <input type="checkbox"/> |
| 8.11. | Εφαρμογή νέων διαδικασιών παραγωγής π.χ. JIT στην κουζίνα | <input type="checkbox"/> |
| 8.12. | Πολιτική & Στρατηγική | <input type="checkbox"/> |
| 8.13. | Εκπαίδευση προσωπικού | <input type="checkbox"/> |
| 8.14. | ISO 9000 / HACCP | <input type="checkbox"/> |
| 8.15. | Περιβαλλοντική ευαισθησία (π.χ. εναλλακτικές πηγές ενέργειας) | <input type="checkbox"/> |
| 8.16. | Εξαγορά και Συγχώνευση μικρότερων επιχειρήσεων | <input type="checkbox"/> |
| 8.17. | Ανακαίνιση κτιριακών εγκαταστάσεων | <input type="checkbox"/> |
- (μπορούν να επιλεγούν περισσότερες από μία απαντήσεις)

3^η Ενότητα: Προαγωγή –Αξιοποίηση Καινοτομίας στο Ξενοδοχείο

- 9. Στο ξενοδοχείο σας γίνονται δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη;**
- | | | | | | |
|------|-----|--------------------------|------|-----|--------------------------|
| 9.1. | ΝΑΙ | <input type="checkbox"/> | 9.2. | ΟΧΙ | <input type="checkbox"/> |
|------|-----|--------------------------|------|-----|--------------------------|
- 10. Το ξενοδοχείο σας έχει στρατηγική προώθησης καινοτομίας;**
- | | | | | | |
|-------|-----|--------------------------|-------|-----|--------------------------|
| 10.1. | ΝΑΙ | <input type="checkbox"/> | 10.2. | ΟΧΙ | <input type="checkbox"/> |
|-------|-----|--------------------------|-------|-----|--------------------------|
- 11. Το ξενοδοχείο σας έχει μηχανισμούς για να:**
- | | | |
|-------|----------------------------|--------------------------|
| 11.1. | Δημιουργεί νέες ιδέες | <input type="checkbox"/> |
| 11.2. | Υιοθετεί τις νέες ιδέες | <input type="checkbox"/> |
| 11.3. | Προωθεί νέες ιδέες | <input type="checkbox"/> |
| 11.4. | Υποστηρίζει τις νέες ιδέες | <input type="checkbox"/> |
| 11.5. | Αξιολογεί τις νέες ιδέες | <input type="checkbox"/> |
- (μπορούν να επιλεγούν περισσότερες από μία απαντήσεις)
- 12. Πώς προάγονται οι καινοτόμες ιδέες από το ξενοδοχείο σας;**
- | | | |
|-------|--------------------------------------|--------------------------|
| 12.1. | Brainstorming | <input type="checkbox"/> |
| 12.2. | Συνεργασία ομάδων | <input type="checkbox"/> |
| 12.3. | Έρευνα των αναγκών δυνητικών πελατών | <input type="checkbox"/> |
- (μπορούν να επιλεγούν περισσότερες από μία απαντήσεις)
- 13. Πώς διαχειρίζεται – αξιοποιείται η καινοτομία στο ξενοδοχείο σας;**
- | | | |
|-------|---|--------------------------|
| 13.1. | Οι ιδέες συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης | <input type="checkbox"/> |
| 13.2. | Προωθείται η ανταλλαγή ιδεών σε όλα τα επίπεδα | <input type="checkbox"/> |
| 13.3. | Προωθείται η σκέψη «έξω από τα πλαίσια» | <input type="checkbox"/> |
| 13.4. | Αναγνωρίζεται η ατομική συμβολή | <input type="checkbox"/> |
- (μπορούν να επιλεγούν περισσότερες από μία απαντήσεις)
- 14. Η καινοτομία εφαρμόζεται συνολικά στο ξενοδοχείο σας (ή μερικώς);**
- | | | | | | |
|-------|-----|--------------------------|-------|-----|--------------------------|
| 14.1. | ΝΑΙ | <input type="checkbox"/> | 14.2. | ΟΧΙ | <input type="checkbox"/> |
|-------|-----|--------------------------|-------|-----|--------------------------|

4^η Ενότητα: Λόγοι & Εμπόδια Υιοθέτησης Καινοτομίας στο Ξενοδοχείο

15. Ποιοι οι λόγοι υιοθέτησης και εφαρμογής των καινοτομιών από το ξενοδοχείο σας και σε τι βαθμό;

	Πολύ μεγάλο	Μεγάλο	Ικανοποιητικό	Μικρό	Ελάχιστο
Εσωτερικοί Παράγοντες					
15.1. Χωρητικότητα ξενοδοχείου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.2. Γενικότερα οι δυνατότητες επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.3. Μοντέλο λειτουργίας του ξενοδοχείου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.4. Ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξωτερικοί Παράγοντες					
15.5. Απαιτήσεις της αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.6. Ανταγωνισμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.7. Ανάγκη διαφοροποίησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οικονομικοί Παράγοντες					
15.8. Ρυθμός πληρότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.9. Κέρδος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.10. Αύξηση μεριδίου αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Πολύ μεγάλο	Μεγάλο	Ικανοποιητικό	Μικρό	Ελάχιστο
15.11. Άνοιγμα σε νέες αγορές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μη Οικονομικοί Παράγοντες					
15.12. Αύξηση της φήμης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.13. Ικανοποίηση πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.14. Ικανοποίηση εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.15. Μείωση χρόνου διενέργειας εργασίας (π.χ. μαγειρέματος)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.16. Οι απαιτήσεις του νόμου (π.χ. ράμπα για ΑΜΕΑ κ.λπ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.17. Επιταγές του φυσικού περιβάλλοντος (π.χ. εναλλακτικές μορφές ενέργειας)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.18. Όραμα της διοίκησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(μπορούν να επιλεγούν περισσότερες από μία απαντήσεις)

16. Τι εμπόδια αντιμετωπίζετε κατά την εφαρμογή των καινοτομιών και σε τι βαθμό;

	Πολύ μεγάλο	Μεγάλο	Ικανοποιητικό	Μικρό	Ελάχιστο
--	----------------	--------	---------------	-------	----------

	Πολύ μεγάλο	Μεγάλο	Ικανοποιητικό	Μικρό	Ελάχιστο
Οικονομικά εμπόδια					
16.1. Υψηλό κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.2. Έλλειψη χρηματοδότησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μη οικονομικά εμπόδια					
16.3. Χρονικά περιθώρια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.4. Τεχνικές δυσκολίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.5. Έλλειψη πληροφόρησης (για αγορά, τεχνολογίες κ.λπ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξωτερικά εμπόδια					
16.6. Έλλειψη ζήτησης για καινοτόμα αγαθά ή υπηρεσίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.7. Γραφειοκρατία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.8. Φόβος αντιγραφής από τους ανταγωνιστές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εσωτερικά εμπόδια					
16.9. Φόβος για το ρίσκο – αντίδραση στην αλλαγή (Κουλτούρα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.10. Έλλειψη πόρων και ικανοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πολ ύ μεγά λο	Μεγά λο	Ικανοποιητι κό	Μικρ ό	Ελάχισ τα
------------------------	------------	-------------------	-----------	--------------

(μπορούν να επιλεγούν περισσότερες από μία απαντήσεις)

5^η Ενότητα: Αξιολόγηση - Αποτελέσματα της καινοτομίας στο Ξενοδοχείο

17. Ποιοι μέθοδοι χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της καινοτομίας;

	Πολ ύ μεγά λο	Μεγά λο	Ικανοποιητι κό	Μικρ ό	Ελάχισ τα
17.1. Έσοδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.2. Πληρότητα ξενοδοχείου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.3. Κέρδος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.4. Πωλήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.5. Σχόλια εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.6. Σχόλια πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(μπορούν να επιλεγούν περισσότερες από μία απαντήσεις)

18. Πόσο σημαντικά είναι τα παρακάτω αποτελέσματα – οφέλη από την εφαρμογή της καινοτομίας;

	Πολ ύ μεγά λο	Μεγά λο	Ικανοποιητι κό	Μικρ ό	Ελάχισ τα
Οικονομικά					
18.1. Μείωση κόστους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Πολύ μεγάλο	Μεγάλο	Ικανοποιητικό	Μικρό	Ελάχιστο
18.2. Αύξηση κέρδους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.3. Αύξηση πωλήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.4. Υψηλότερος ρυθμός ανάπτυξης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.5. Επιβίωση επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μη Οικονομικά					
18.6. Βελτίωση ποιότητας αγαθών, υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.7. Μεγαλύτερη ευελιξία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.8. Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.9. Ικανοποίηση πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.10. Ικανοποίηση εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.11. Μείωση εργατικού δυναμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(μπορούν να επιλεγούν περισσότερες από μία απαντήσεις)

6^η Ενότητα: Ερωτήσεις Συνολικής Θεώρησης Καινοτομίας στο Ξενοδοχείο

19. Σε τι βαθμό η υιοθέτηση καινοτομίας πιστεύετε ότι βοηθά το ξενοδοχείο σας;

- 19.1. Πολύ μεγάλο
- 19.2. Μεγάλο
- 19.3. Ικανοποιητικό
- 19.4. Μικρό
- 19.5. Ελάχιστο

20. Τελικά θα χαρακτηρίζατε το ξενοδοχείο σας καινοτόμο;

- 20.1. ΝΑΙ
- 20.2. ΟΧΙ

Παράρτημα Γ: Έγκριση Διεξαγωγής της Έρευνας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ



UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL MANAGEMENT
AND TECHNOLOGY

Πειραιάς, 01/03/2008

Έγκριση Διεξαγωγής Έρευνας

Σας ενημερώνω ότι κ. **Άννα Τζαβαλή** εκπονεί υπό την επίβλεψή μου τη διπλωματική της εργασίας στο πλαίσιο του **Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών** στην “Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων – Κατεύθυνση Logistics” του **Τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας** του **Πανεπιστημίου Πειραιώς**.

Αντικείμενο της διπλωματικής της εργασίας είναι η «**Καινοτομία στα Ελληνικά Ξενοδοχεία**».

Η συνδρομή σας στην έρευνα θα ήταν ιδιαίτερα εποικοδομητική.

Με τιμή,



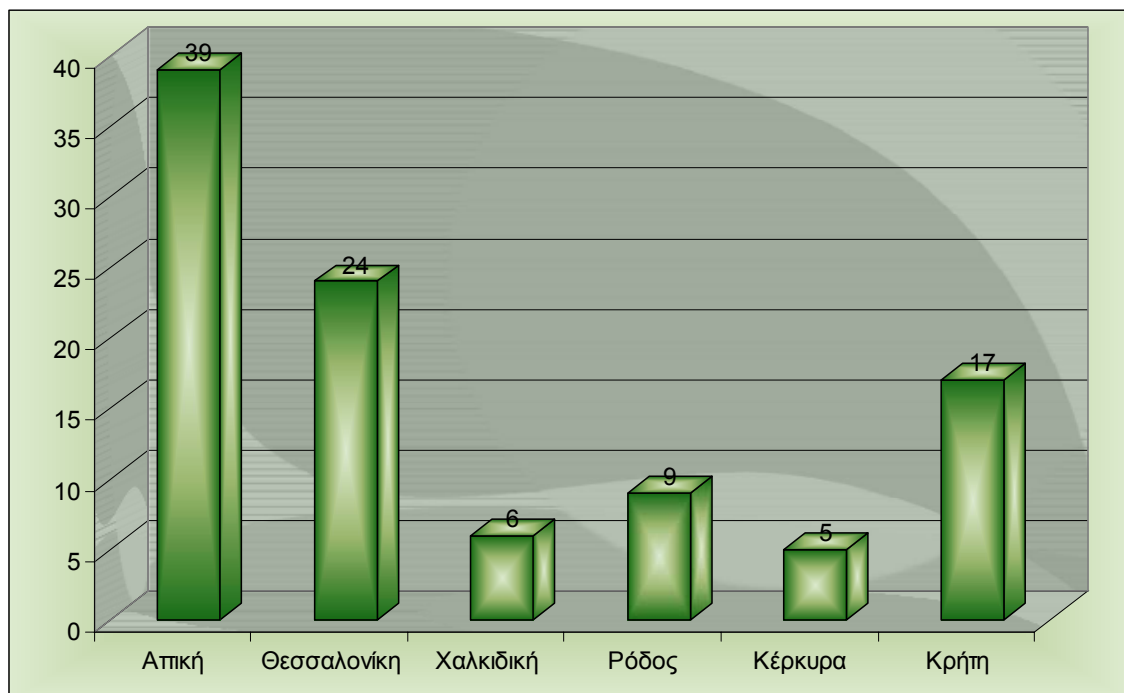
Αναπλ. Καθ. Δ. Καρακόστας
Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας
Τηλ.: 210 4142319
Φαξ: 210 4142356
Email: dkara@unipi.gr

Παράρτημα Δ: Πίνακες Συχνοτήτων & Διαγράμματα

Πίνακας 4.5: Περιοχή

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Αττική	39	39,0	39,0	39,0
Θεσσαλονίκη	24	24,0	24,0	63,0
Χαλκιδική	6	6,0	6,0	69,0
Ρόδος	9	9,0	9,0	78,0
Κέρκυρα	5	5,0	5,0	83,0
Κρήτη	17	17,0	17,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

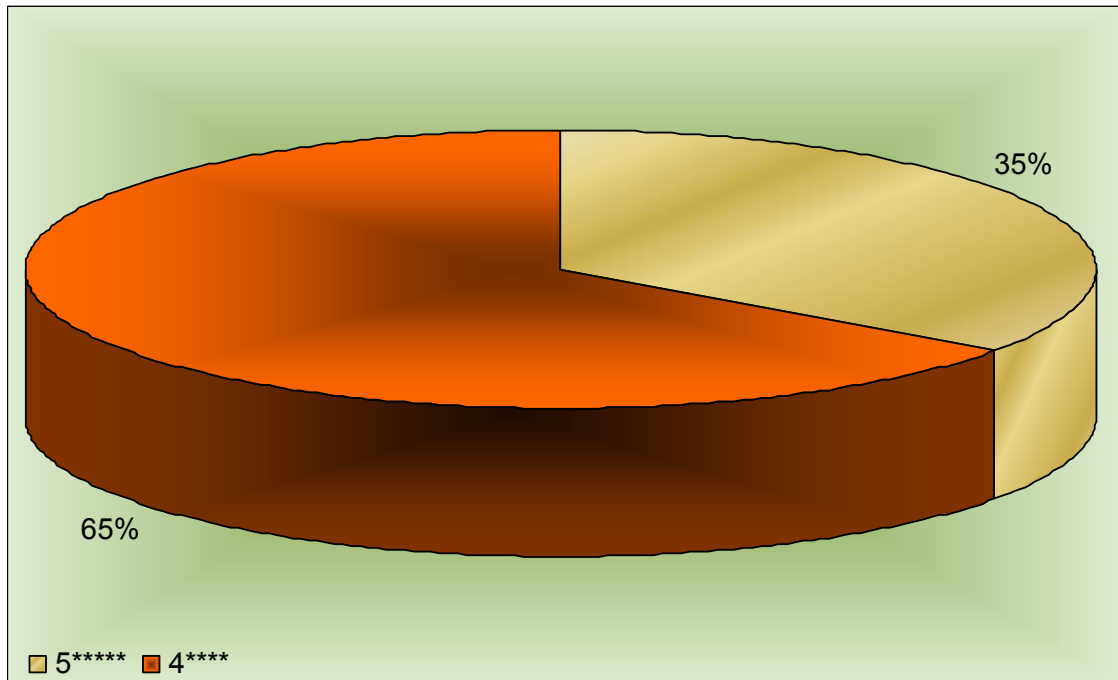
Διάγραμμα 4.2: Περιοχή



Πίνακας 4.6: Κατάταξη

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
5*****	35	35,0	35,0	35,0
4****	65	65,0	65,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

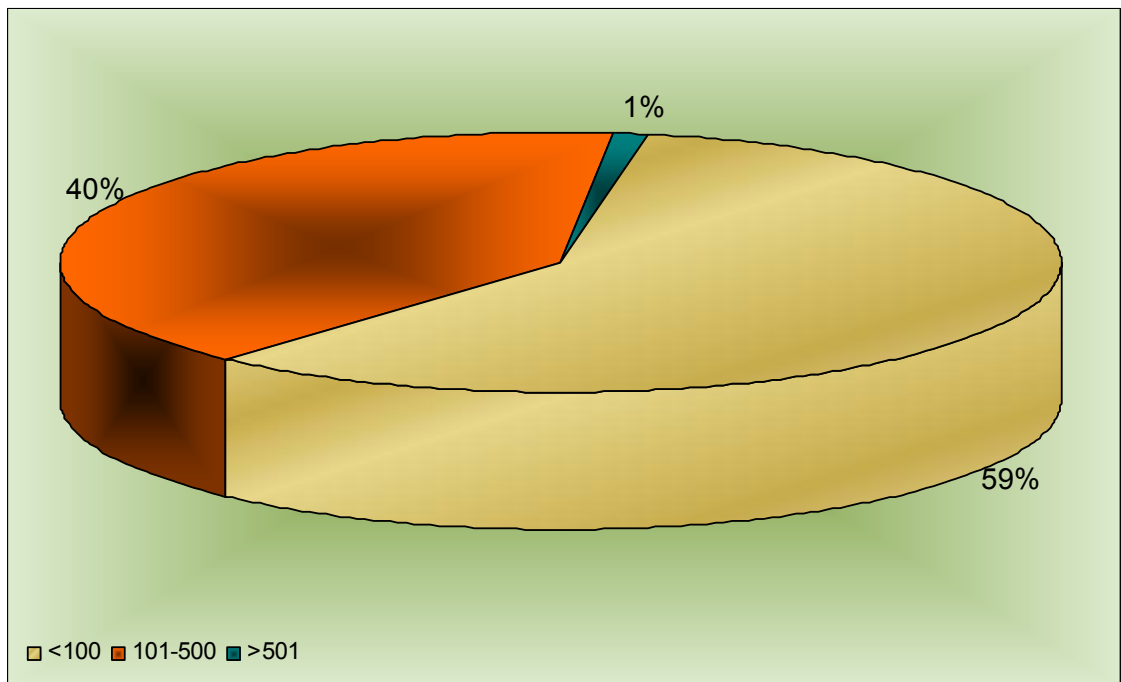
Διάγραμμα 4.3: Κατάταξη



Πίνακας 4.7: Αριθμός Δωματίων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<100	59	59,0	59,0	59,0
101-500	40	40,0	40,0	99,0
>501	1	1,0	1,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

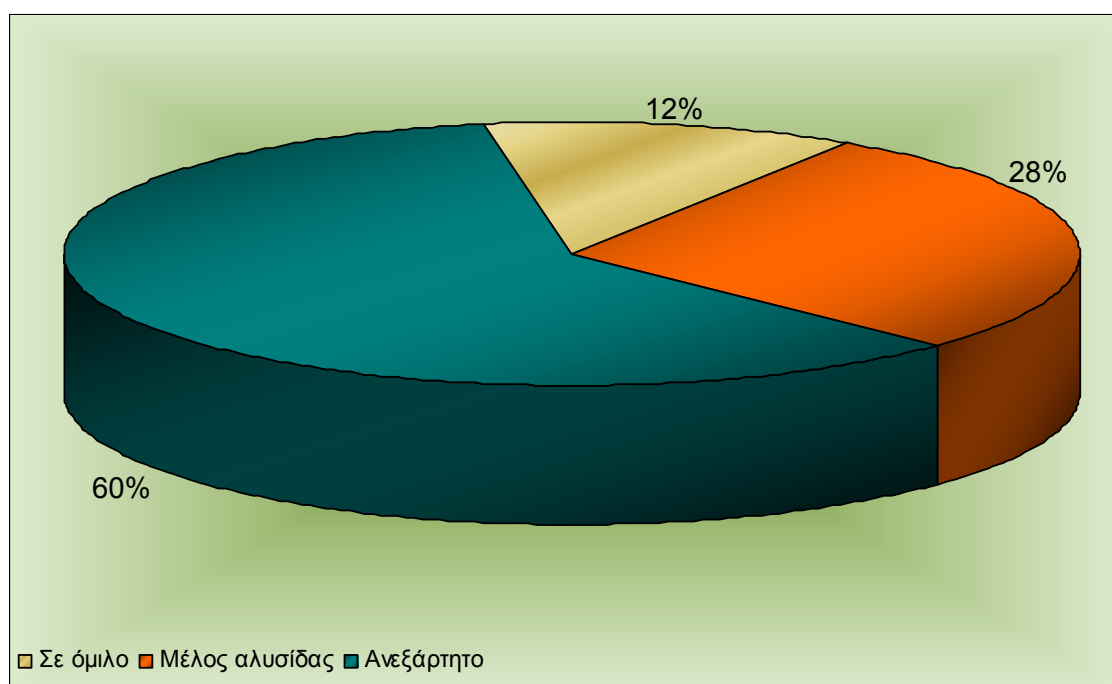
Διάγραμμα 4.4: Αριθμός Δωματίων



Πίνακας 4.8: Ιδιοκτησιακό Καθεστώς

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σε όμιλο	12	12,0	12,0	12,0
Μέλος αλυσίδας	28	28,0	28,0	40,0
Ανεξάρτητο	60	60,0	60,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

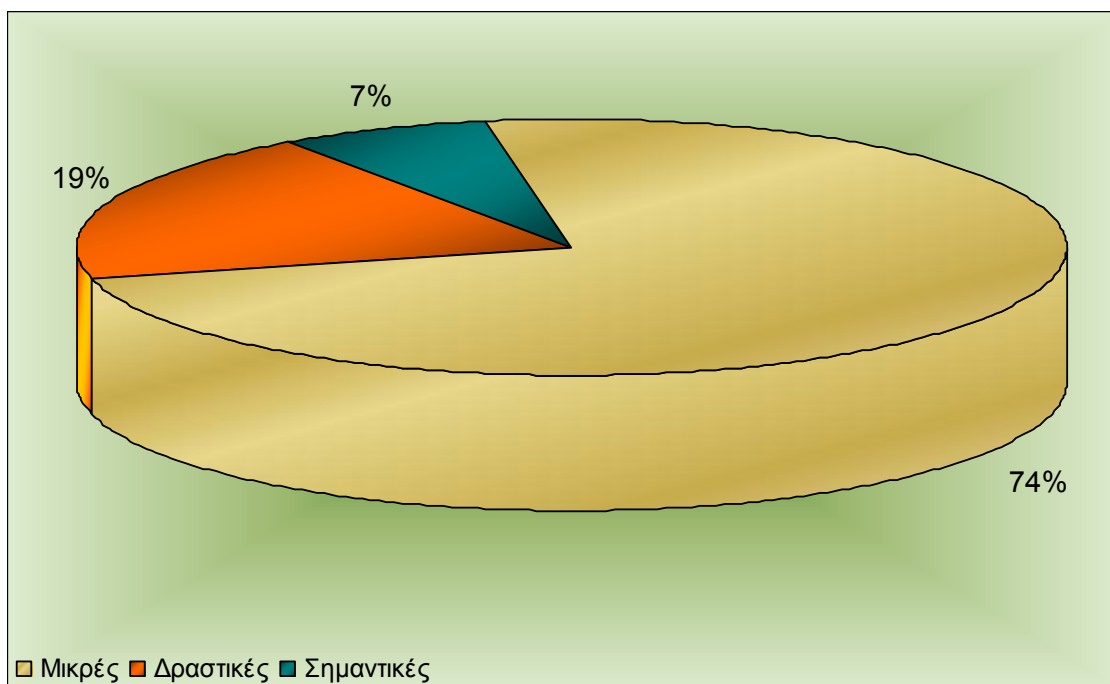
Διάγραμμα 4.5: Ιδιοκτησιακό καθεστώς



Πίνακας 4.9: Ένταση αλλαγών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μικρές	74	74,0	74,0	74,0
Δραστικές	19	19,0	19,0	93,0
Σημαντικές	7	7,0	7,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

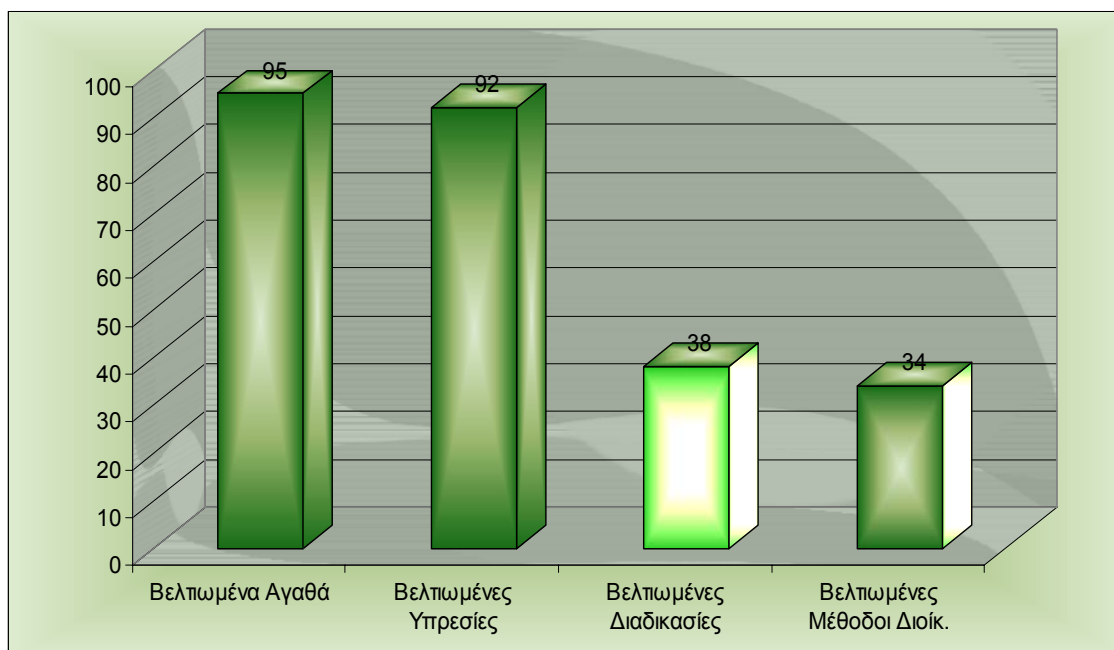
Διάγραμμα 4.6: Ένταση αλλαγών



Πίνακας 4.10: Είδος καινοτομίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Νέα Βελτιωμένα Αγαθά				
Ναι	95	95,0	95,0	95,0
Όχι	5	5,0	5,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Νέες Βελτιωμένες Υπηρεσίες				
Ναι	92	92,0	92,0	92,0
Όχι	8	8,0	8,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Νέες Βελτιωμένες Διαδικασίες				
Ναι	38	38,0	38,0	38,0
Όχι	62	62,0	62,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Νέα Βελτιωμένες Μέθοδοι Διοίκησης				
Ναι	34	34,0	34,0	34,0
Όχι	66	66,0	66,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

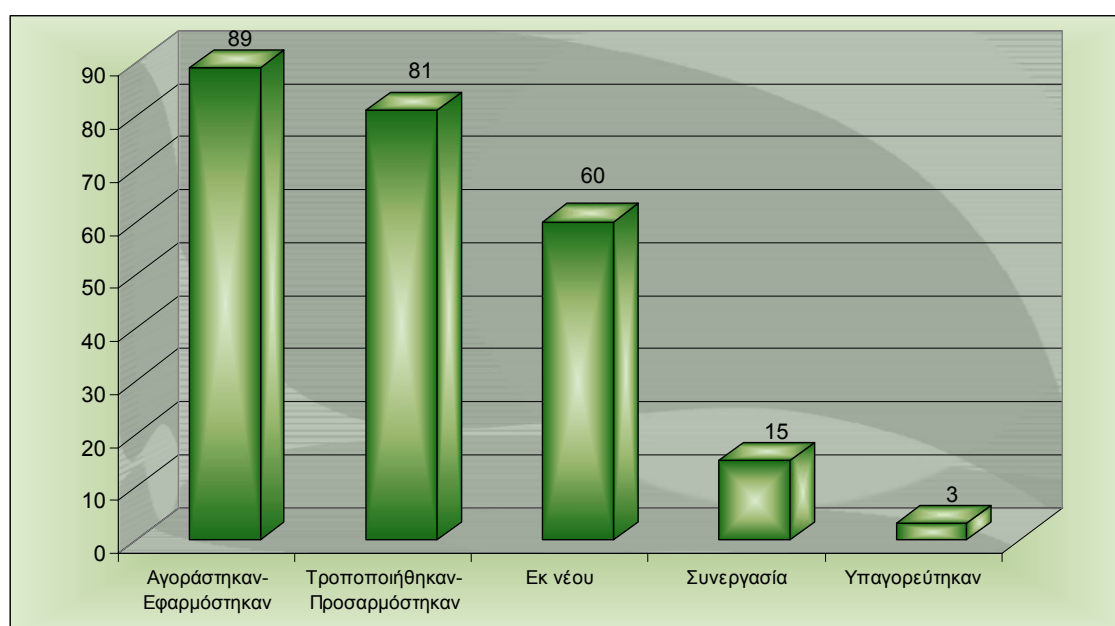
Διάγραμμα 4.7: Είδος Καινοτομίας



Πίνακας 4.11: Τρόπος προέλευσης καινοτομιών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Αγοράστηκαν και εφαρμόστηκαν				
Ναι	89	89,0	89,0	89,0
Όχι	11	11,0	11,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Τροποποιήθηκαν και προσαρμόστηκαν				
Ναι	81	81,0	81,0	81,0
Όχι	19	19,0	19,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Δημιουργήθηκαν εκ νέου				
Ναι	60	60,0	60,0	60,0
Όχι	40	40,0	40,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Δημιουργήθηκαν σε συνεργασία				
Ναι	15	15,0	15,0	15,0
Όχι	85	85,0	85,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Υπαγορεύθηκαν εκ των άνω				
Ναι	3	3,0	3,0	3,0
Όχι	97	97,0	97,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.8: Τρόπος προέλευσης καινοτομιών

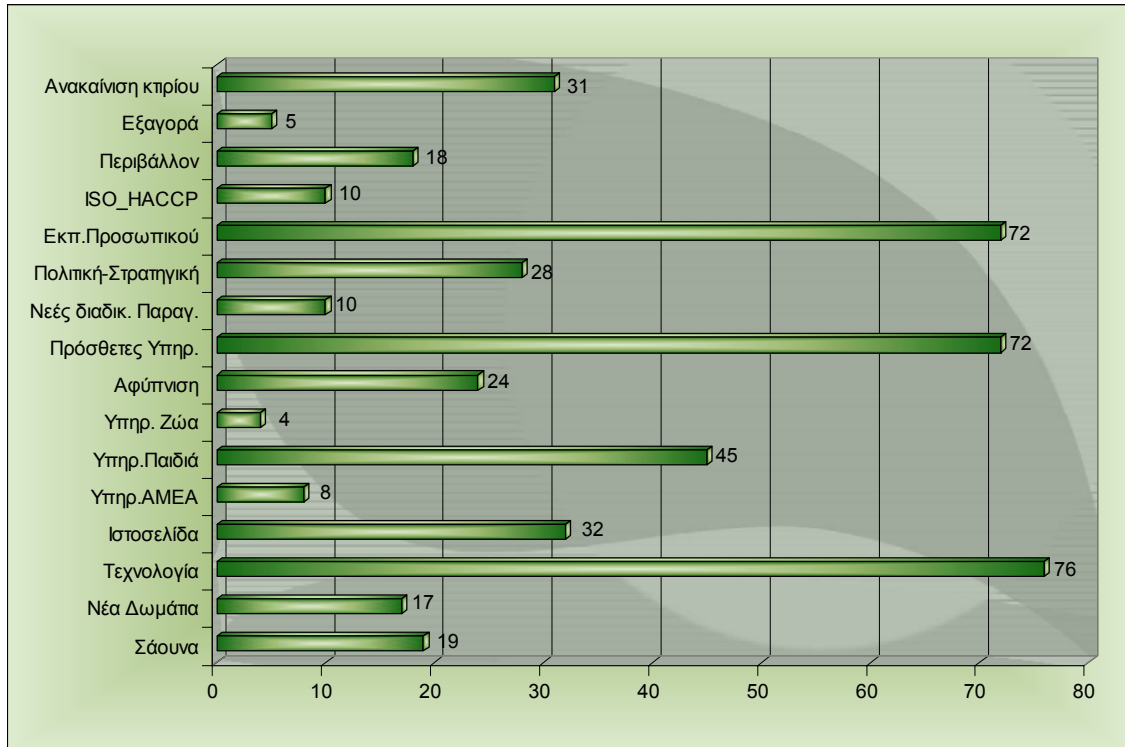


Πίνακας 4.12: Τι καινοτομίες έχουν εισαχθεί

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σάουνα				
Ναι	19	19,0	19,0	19,0
Όχι	81	81,0	81,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Νέα δωμάτια				
Ναι	17	17,0	17,0	17,0
Όχι	83	83,0	83,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Τεχνολογία				
Ναι	76	76,0	76,0	76,0
Όχι	24	24,0	24,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Ιστοσελίδα				
Ναι	32	32,0	32,0	32,0
Όχι	68	68,0	68,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Υπηρεσίες ΑΜΕΑ				
Ναι	8	8,0	8,0	8,0
Όχι	92	92,0	92,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Υπηρεσίες για παιδιά				
Ναι	45	45,0	45,0	45,0
Όχι	55	55,0	55,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Υπηρεσίες για ζώα				
Ναι	4	4,0	4,0	4,0
Όχι	96	96,0	96,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Αφύπνιση				
Ναι	24	24,0	24,0	24,0
Όχι	76	76,0	76,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Πρόσθετες Υπηρεσίες				
Ναι	72	72,0	72,0	72,0
Όχι	28	28,0	28,0	100,0

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Νέες διαδικασίες παραγωγής				
Ναι	10	10,0	10,0	10,0
Όχι	90	90,0	90,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Πολιτική - Στρατηγική				
Ναι	28	28,0	28,0	28,0
Όχι	72	72,0	72,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Εκπαίδευση Προσωπικού				
Ναι	72	72,0	72,0	72,0
Όχι	28	28,0	28,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
ISO-HACCP				
Ναι	10	10,0	10,0	10,0
Όχι	90	90,0	90,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Περιβαλλοντική Ευαισθησία				
Ναι	18	18,0	18,0	18,0
Όχι	82	82,0	82,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Εξαγορά - Συγχωνεύσεις				
Ναι	5	5,0	5,0	5,0
Όχι	95	95,0	95,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Ανακαίνιση κτιρίου				
Ναι	31	31,0	31,0	31,0
Όχι	69	69,0	69,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

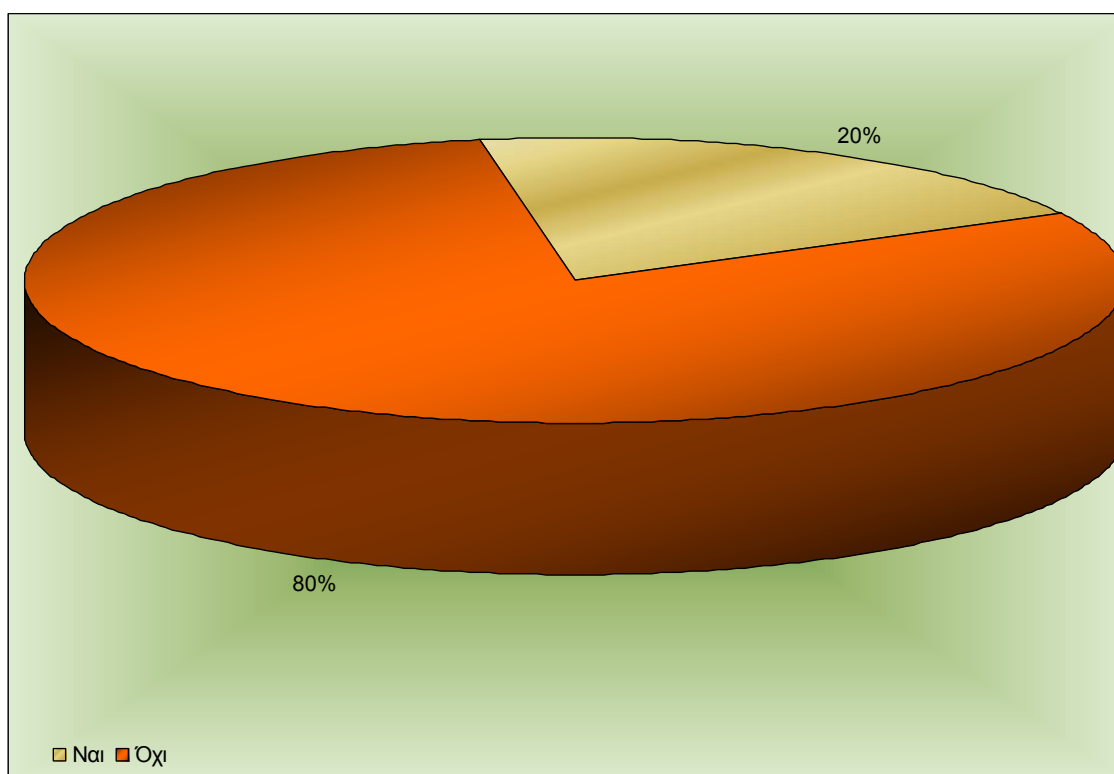
Διάγραμμα 4.9: Τι καινοτομίες έχουν εισαχθεί



Πίνακας 4.13: Δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	20	20,0	20,0	20,0
Όχι	80	80,0	80,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

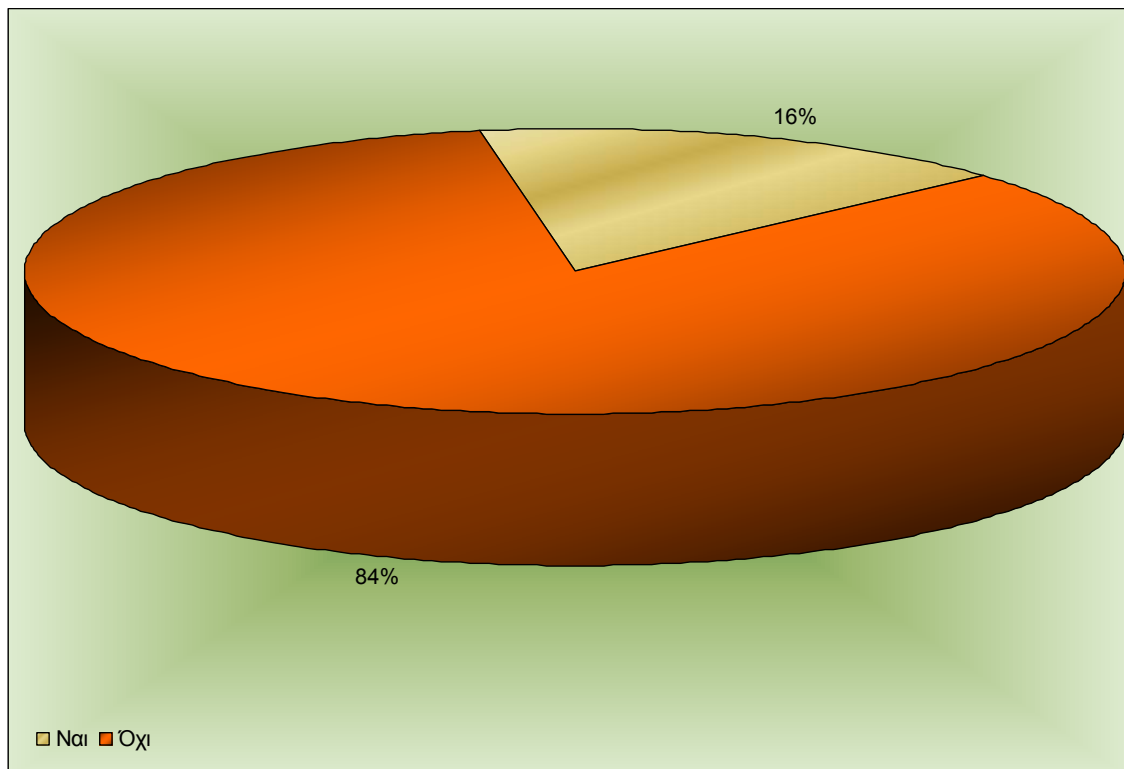
Διάγραμμα 4.10: Δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη



Πίνακας 4.14: Στρατηγική προώθησης καινοτομίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	16	16,0	16,0	16,0
Όχι	84	84,0	84,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

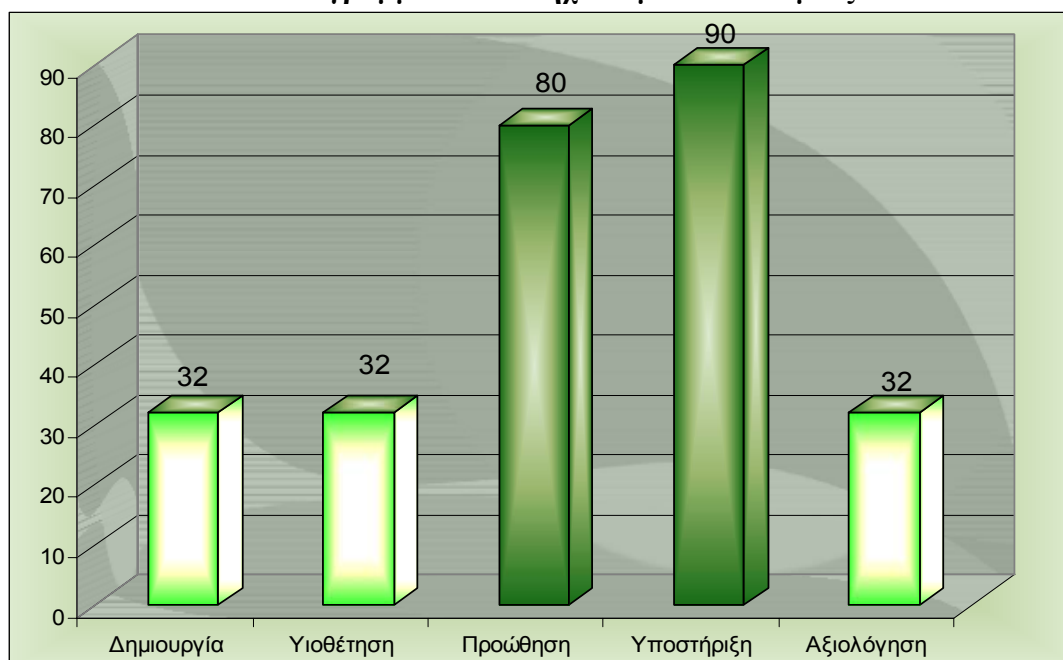
Διάγραμμα 4.11: Στρατηγική ανάπτυξης καινοτομίας



Πίνακας 4.15: Μηχανισμοί καινοτομίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μηχανισμός δημιουργίας νέων ιδεών				
Ναι	32	32,0	32,0	32,0
Όχι	68	68,0	68,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Μηχανισμός υιοθέτησης νέων ιδεών				
Ναι	37	37,0	37,0	37,0
Όχι	63	63,0	63,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Μηχανισμός προώθησης νέων ιδεών				
Ναι	80	80,0	80,0	80,0
Όχι	20	20,0	20,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Μηχανισμός υποστήριξης νέων ιδεών				
Ναι	90	90,0	90,0	90,0
Όχι	10	10,0	10,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Μηχανισμός αξιολόγησης νέων ιδεών				
Ναι	32	32,0	32,0	32,0
Όχι	68	68,0	68,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

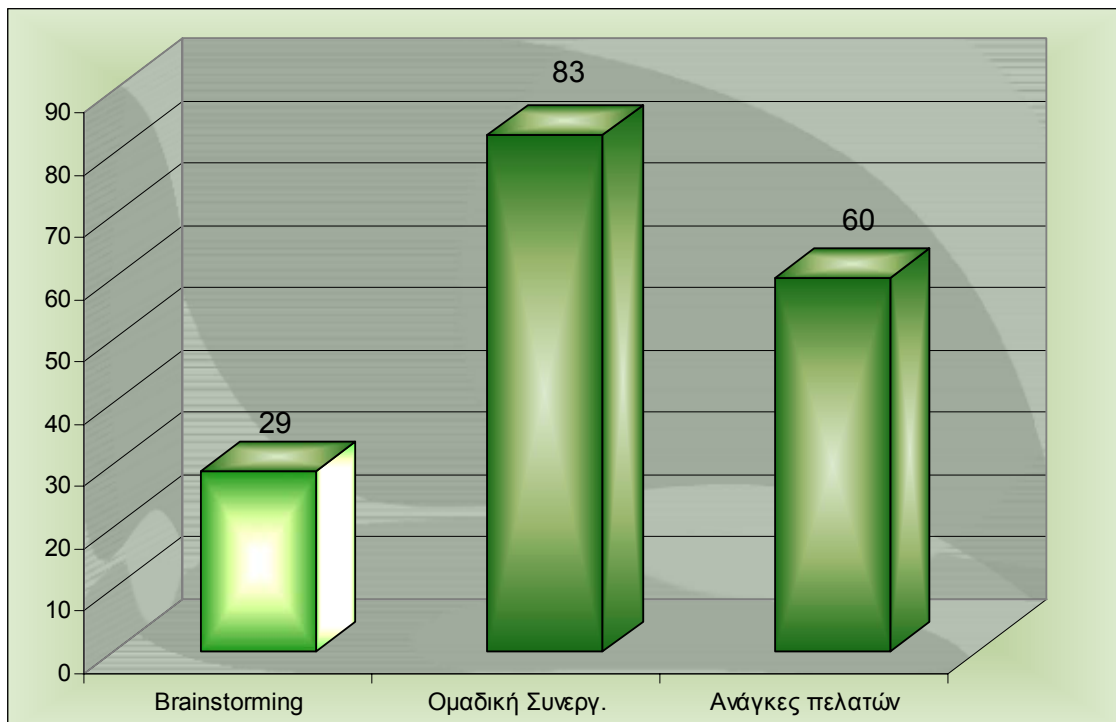
Διάγραμμα 4.12: Μηχανισμοί καινοτομίας



Πίνακας 4.16: Προαγωγή καινοτομίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Brainstorming				
Ναι	29	29,0	29,0	29,0
Όχι	71	71,0	71,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Συνεργασία Ομάδων				
Ναι	83	83,0	83,0	83,0
Όχι	17	17,0	17,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Ανάγκες δυναμητικών πελατών				
Ναι	60	60,0	60,0	60,0
Όχι	40	40,0	40,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

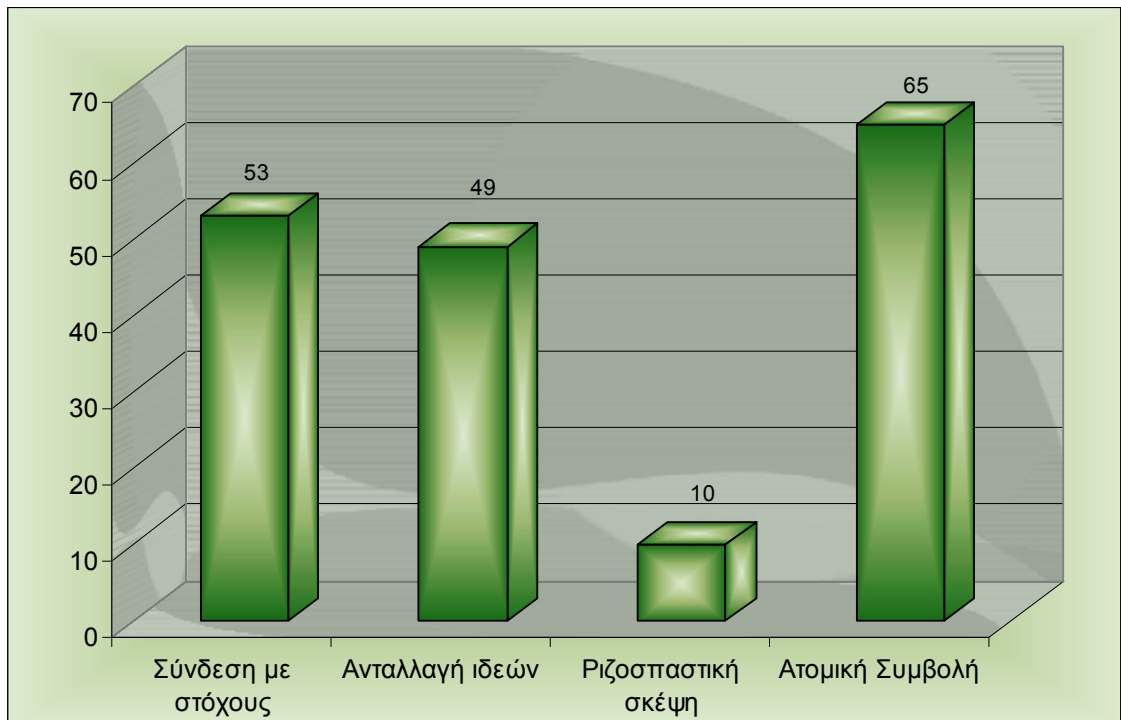
Διάγραμμα 4.13: Προαγωγή καινοτομίας



Πίνακας 4.17: Διαχείριση καινοτομίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Σύνδεση με στόχους				
Ναι	53	53,0	53,0	53,0
Όχι	47	47,0	47,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Ανταλλαγή ιδεών				
Ναι	49	49,0	49,0	49,0
Όχι	51	51,0	51,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Προώθηση ριζοσπαστικής σκέψης				
Ναι	10	10,0	10,0	10,0
Όχι	90	90,0	90,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Αναγνώριση ατομικής συμβολής				
Ναι	65	65,0	65,0	65,0
Όχι	35	35,0	35,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

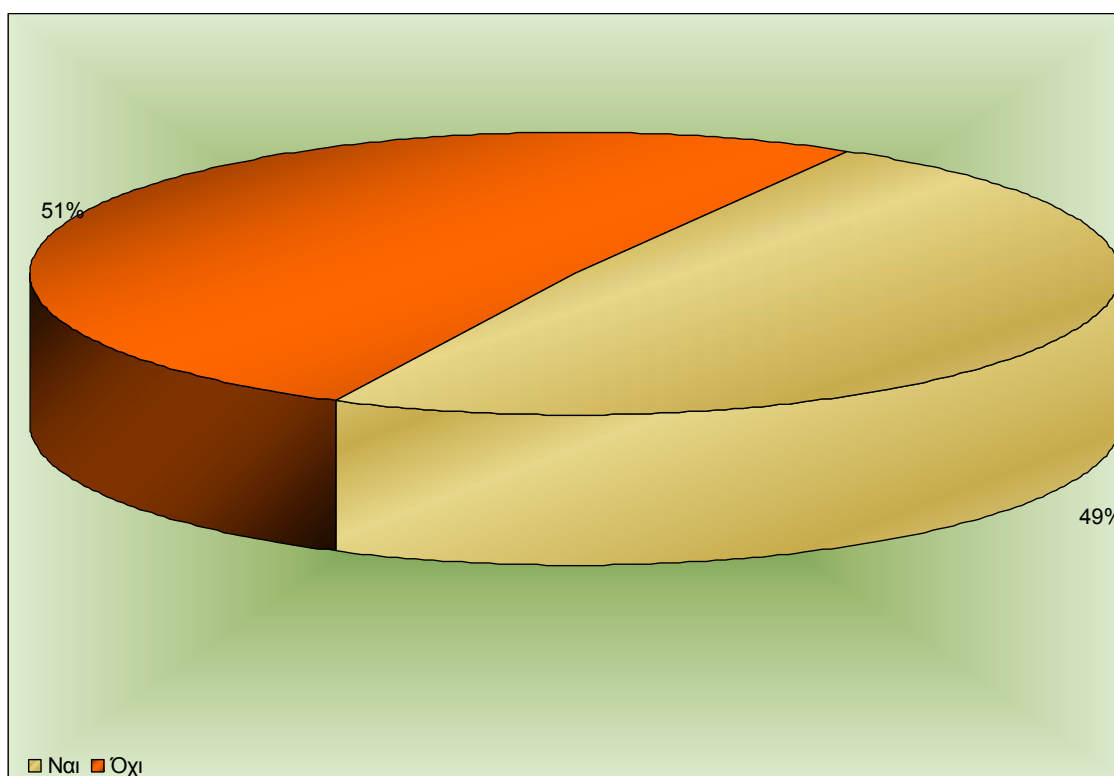
Διάγραμμα 4.14: Διαχείριση καινοτομίας



Πίνακας 4.18: Συνολική εφαρμογή

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	49	49,0	49,0	49,0
Όχι	51	51,0	51,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

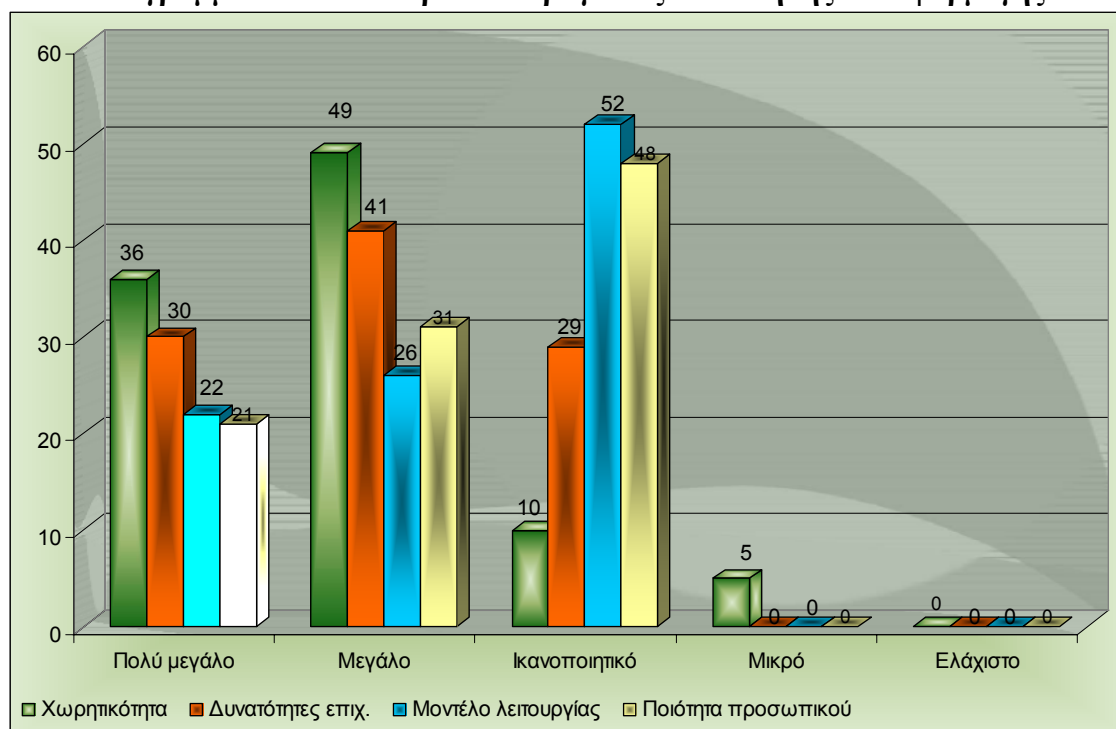
Διάγραμμα 4.15: Συνολική εφαρμογή



Πίνακας 4.19: Εσωτερικοί παράγοντες εφαρμογής καινοτομίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Χωρητικότητα ξενοδοχείου				
Πολύ μεγάλο	36	36,0	36,0	36,0
Μεγάλο	49	49,0	49,0	85,0
Ικανοποιητικό	10	10,0	10,0	95,0
Μικρό	5	5,0	5,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Δυνατότητες Επιχείρησης				
Πολύ μεγάλο	30	30,0	30,0	30,0
Μεγάλο	41	41,0	41,0	71,0
Ικανοποιητικό	29	29,0	29,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Μοντέλο λειτουργίας				
Πολύ μεγάλο	22	22,0	22,0	22,0
Μεγάλο	26	26,0	26,0	48,0
Ικανοποιητικό	52	52,0	52,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Ποιότητα Ανθρώπινου Δυναμικού				
Πολύ μεγάλο	21	21,0	21,0	21,0
Μεγάλο	31	31,0	31,0	52,0
Ικανοποιητικό	48	48,0	48,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

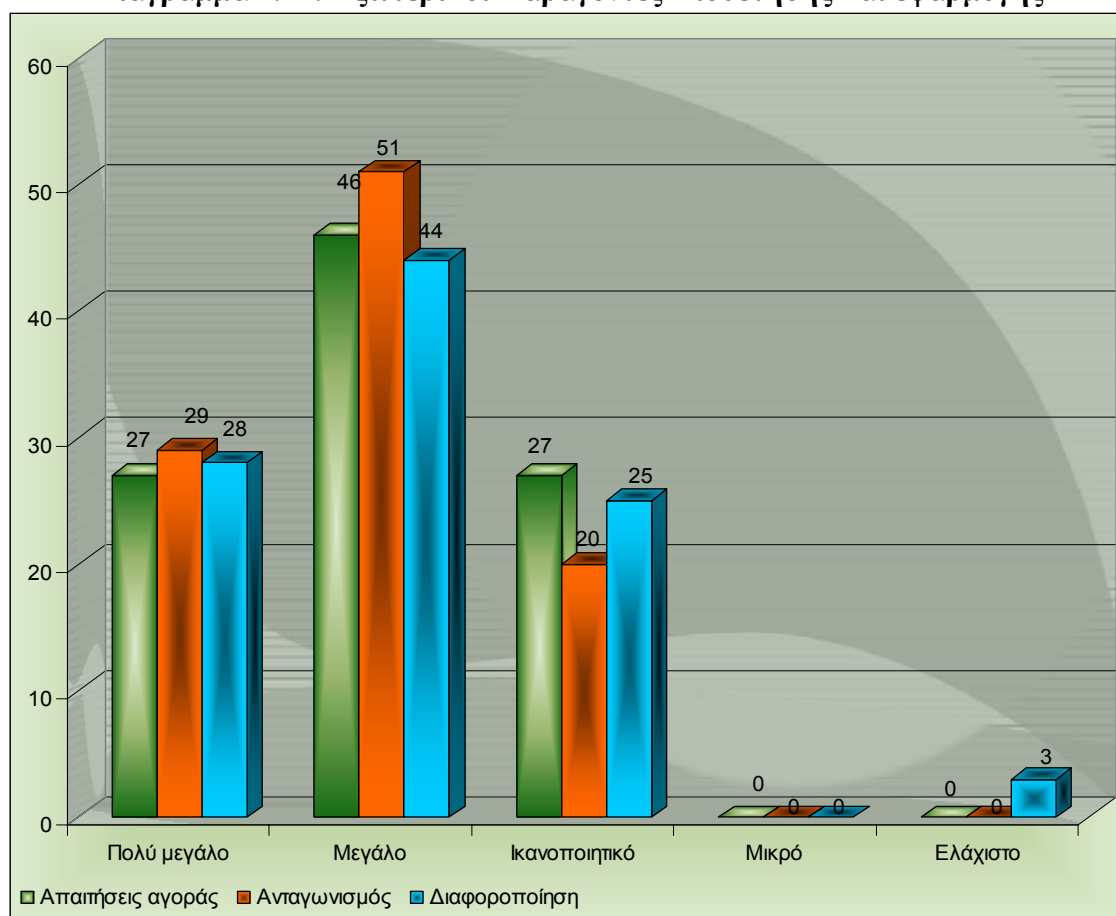
Διάγραμμα 4.16: Εσωτερικοί Παράγοντες Υιοθέτησης και εφαρμογής



Πίνακας 4.20: Εξωτερικοί παράγοντες εφαρμογής καινοτομίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Απαιτήσεις αγοράς				
Πολύ μεγάλο	27	27,0	27,0	27,0
Μεγάλο	46	46,0	46,0	73,0
Ικανοποιητικό	27	27,0	27,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Ανταγωνισμός				
Πολύ μεγάλο	29	29,0	29,0	29,0
Μεγάλο	51	51,0	51,0	80,0
Ικανοποιητικό	20	20,0	20,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Ανάγκη διαφοροποίησης				
Πολύ μεγάλο	28	28,0	28,0	28,0
Μεγάλο	44	44,0	44,0	72,0
Ικανοποιητικό	25	25,0	25,0	97,0
Ελάχιστο	3	3,0	3,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

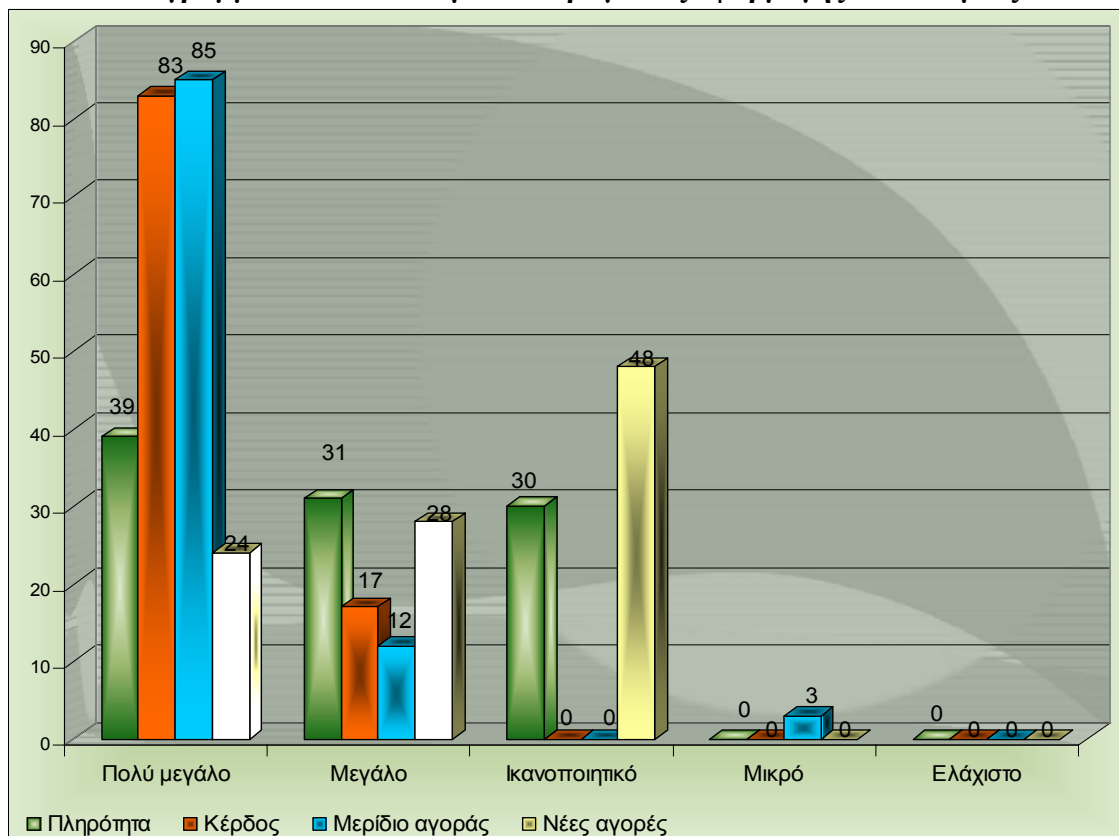
Διάγραμμα 4.17: Εξωτερικοί Παράγοντες Υιοθέτησης και εφαρμογής



Πίνακας 4.21: Οικονομικοί παράγοντες εφαρμογής καινοτομίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πληρότητα				
Πολύ μεγάλο	39	39,0	39,0	39,0
Μεγάλο	31	31,0	31,0	70,0
Ικανοποιητικό	30	30,0	30,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Κέρδος				
Πολύ μεγάλο	83	83,0	83,0	83,0
Μεγάλο	17	17,0	17,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Αύξηση μεριδίου αγοράς				
Πολύ μεγάλο	85	85,0	85,0	85,0
Μεγάλο	12	12,0	12,0	97,0
Μικρό	3	3,0	3,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Νέες αγορές				
Πολύ μεγάλο	24	24,0	24,0	24,0
Μεγάλο	28	28,0	28,0	52,0
Ικανοποιητικό	48	48,0	48,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.18: Οικονομικοί παράγοντες εφαρμογής καινοτομίας

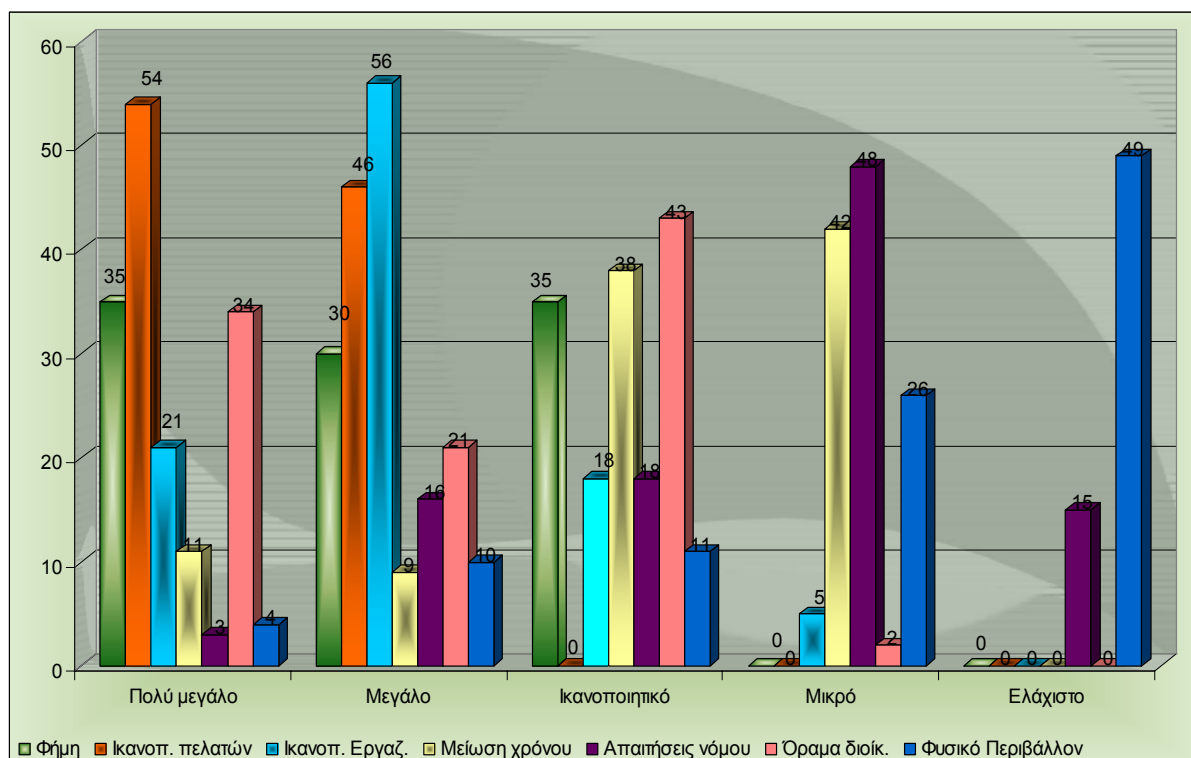


Πίνακας 4.22: Μη οικονομικοί παράγοντες εφαρμογής καινοτομίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Φήμη				
Πολύ μεγάλο	35	35,0	35,0	35,0
Μεγάλο	30	30,0	30,0	65,0
Ικανοποιητικό	35	35,0	35,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Ικανοποίηση πελατών				
Πολύ μεγάλο	54	54,0	54,0	54,0
Μεγάλο	46	46,0	46,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Ικανοποίηση εργαζομένων				
Πολύ μεγάλο	21	21,0	21,0	21,0
Μεγάλο	56	56,0	56,0	77,0
Ικανοποιητικό	18	18,0	18,0	95,0
Μικρό	5	5,0	5,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Μείωση χρόνου εργασίας				
Πολύ μεγάλο	11	11,0	11,0	11,0
Μεγάλο	9	9,0	9,0	20,0
Ικανοποιητικό	38	38,0	38,0	58,0
Μικρό	42	42,0	42,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Απαιτήσεις νόμου				
Πολύ μεγάλο	3	3,0	3,0	3,0
Μεγάλο	16	16,0	16,0	19,0
Ικανοποιητικό	18	18,0	18,0	37,0
Μικρό	48	48,0	48,0	85,0
Ελάχιστο	15	15,0	15,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Φυσικό περιβάλλον				
Πολύ μεγάλο	4	4,0	4,0	4,0
Μεγάλο	10	10,0	10,0	14,0
Ικανοποιητικό	11	11,0	11,0	25,0
Μικρό	26	26,0	26,0	51,0
Ελάχιστο	49	49,0	49,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Όραμα διοίκησης				
Πολύ μεγάλο	34	34,0	34,0	34,0
Μεγάλο	21	21,0	21,0	55,0
Ικανοποιητικό	43	43,0	43,0	98,0
Μικρό	2	2,0	2,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

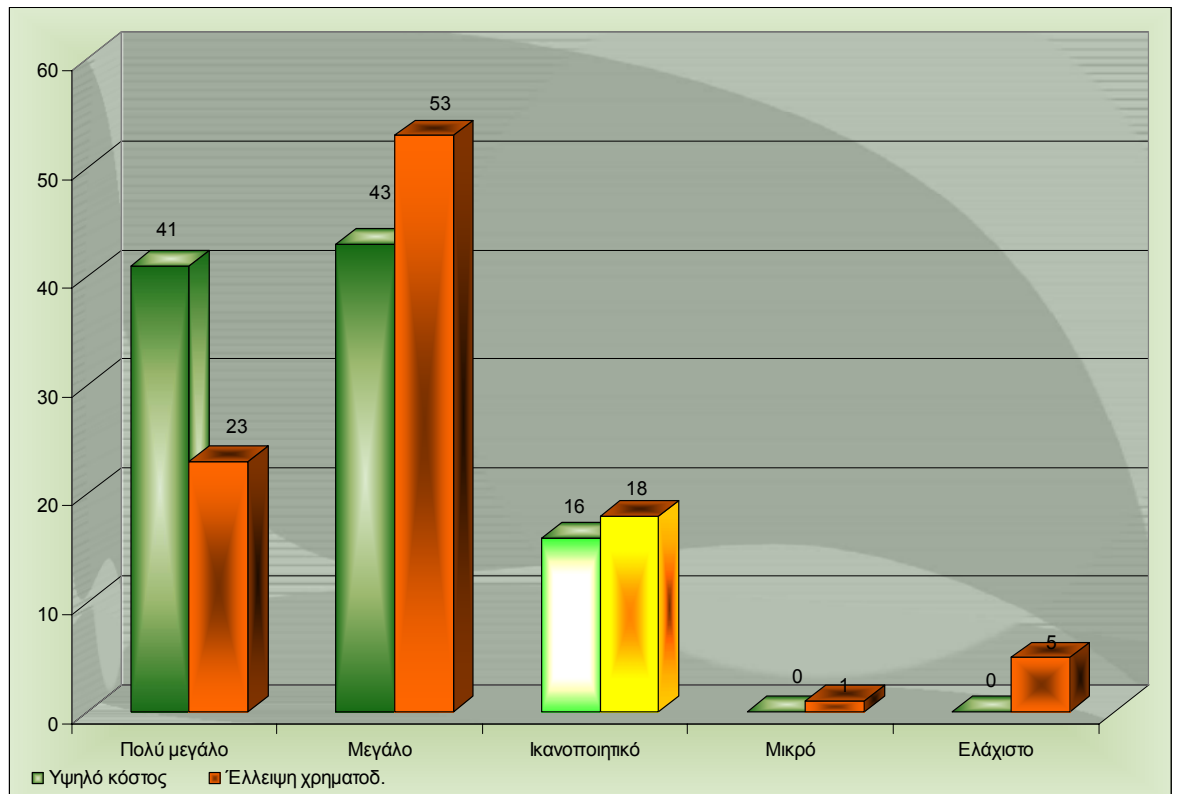
Διάγραμμα 4.19: Μη οικονομικοί παράγοντες εφαρμογής καινοτομίας



Πίνακας 4.23: Οικονομικά εμπόδια

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Υψηλό κόστος				
Πολύ μεγάλο	41	41,0	41,0	41,0
Μεγάλο	43	43,0	43,0	84,0
Ικανοποιητικό	16	16,0	16,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Έλλειψη χρηματοδότησης				
Πολύ μεγάλο	23	23,0	23,0	23,0
Μεγάλο	53	53,0	53,0	76,0
Ικανοποιητικό	18	18,0	18,0	94,0
Μικρό	1	1,0	1,0	95,0
Ελάχιστο	5	5,0	5,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

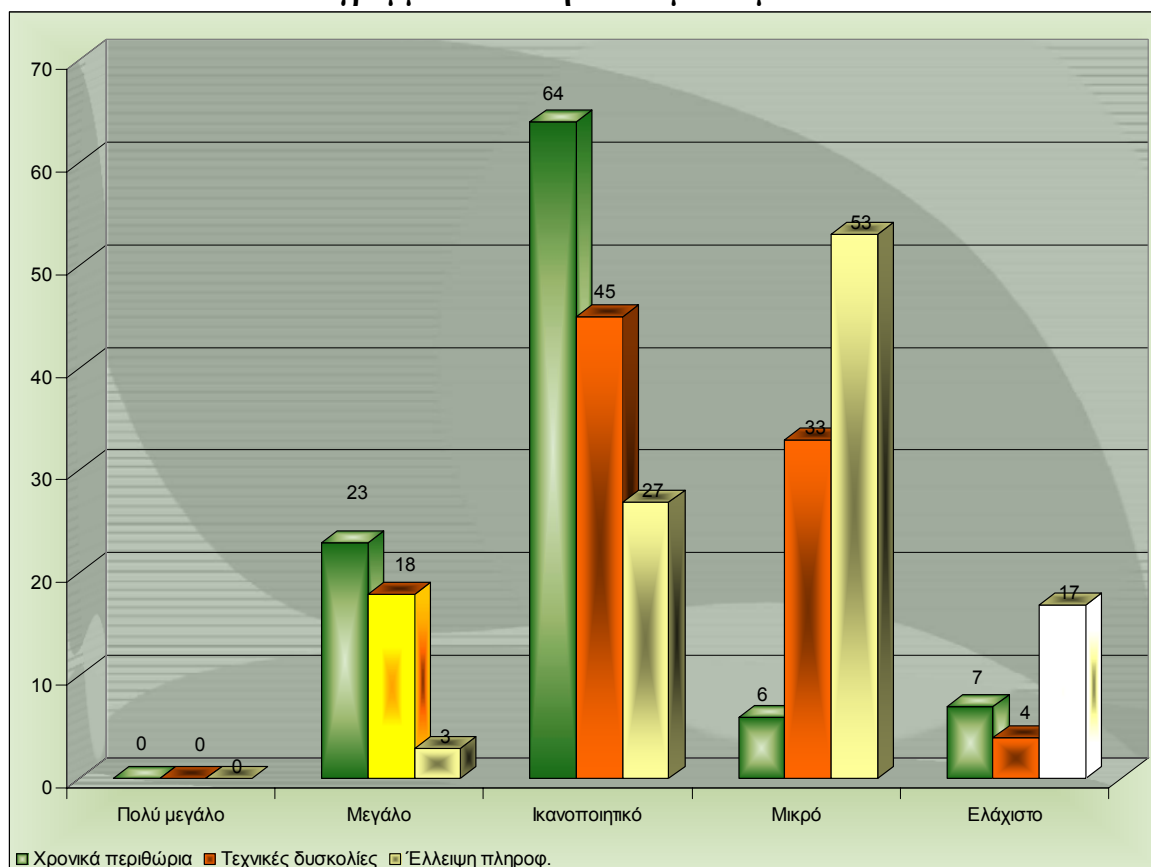
Διάγραμμα 4.20: Οικονομικά εμπόδια



Πίνακας 4.24: Μη οικονομικά εμπόδια

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Χρονικά περιθώρια				
Μεγάλο	23	23,0	23,0	23,0
Ικανοποιητικό	64	64,0	64,0	87,0
Μικρό	6	6,0	6,0	93,0
Ελάχιστο	7	7,0	7,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Τεχνικές δυσκολίες				
Μεγάλο	18	18,0	18,0	18,0
Ικανοποιητικό	45	45,0	45,0	63,0
Μικρό	33	33,0	33,0	96,0
Ελάχιστο	4	4,0	4,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Έλλειψη πληροφόρησης				
Μεγάλο	3	3,0	3,0	3,0
Ικανοποιητικό	27	27,0	27,0	30,0
Μικρό	53	53,0	53,0	83,0
Ελάχιστο	17	17,0	17,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

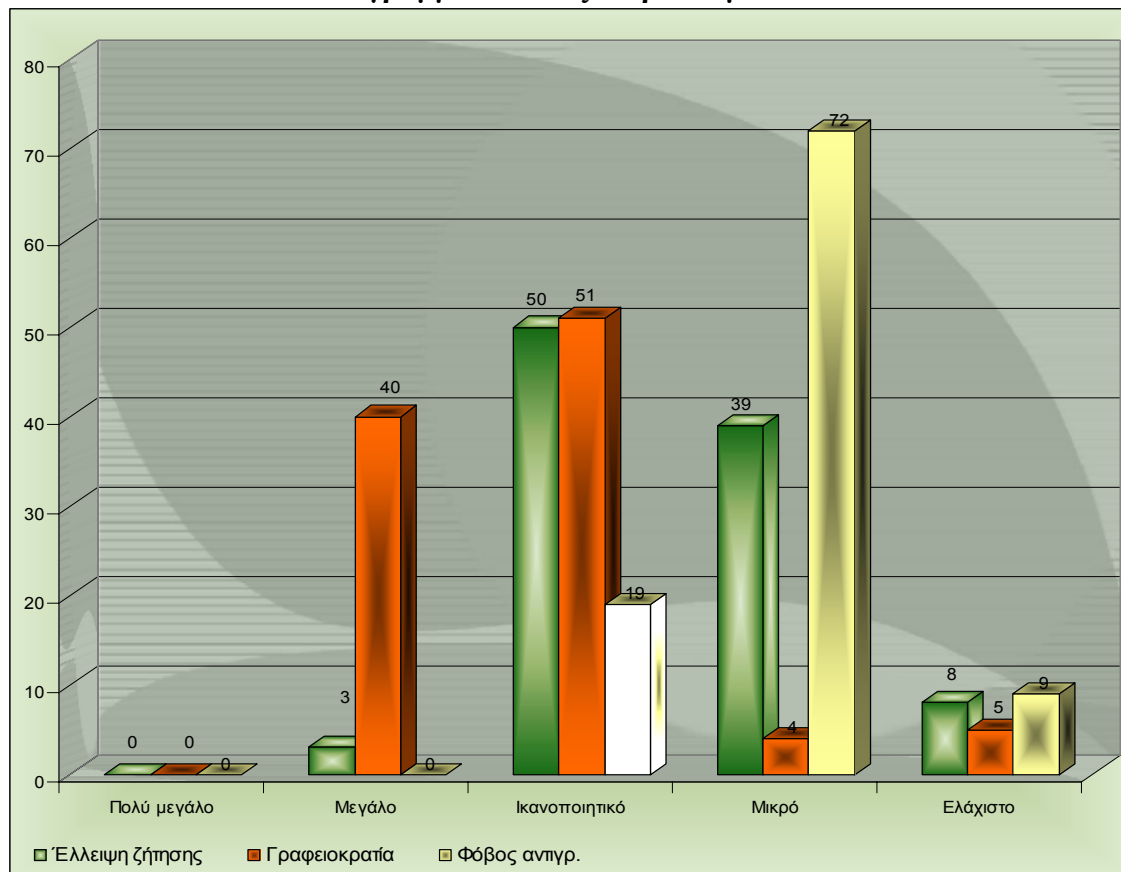
Διάγραμμα 4.21: Μη οικονομικά εμπόδια



Πίνακας 4.25: Εξωτερικά εμπόδια

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έλλειψη ζήτησης				
Μεγάλο	3	3,0	3,0	3,0
Ικανοποιητικό	50	50,0	50,0	53,0
Μικρό	39	39,0	39,0	92,0
Ελάχιστο	8	8,0	8,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Γραφειοκρατία				
Μεγάλο	40	40,0	40,0	40,0
Ικανοποιητικό	51	51,0	51,0	91,0
Μικρό	4	4,0	4,0	95,0
Ελάχιστο	5	5,0	5,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Φόβος αντιγραφής				
Ικανοποιητικό	19	19,0	19,0	19,0
Μικρό	72	72,0	72,0	91,0
Ελάχιστο	9	9,0	9,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

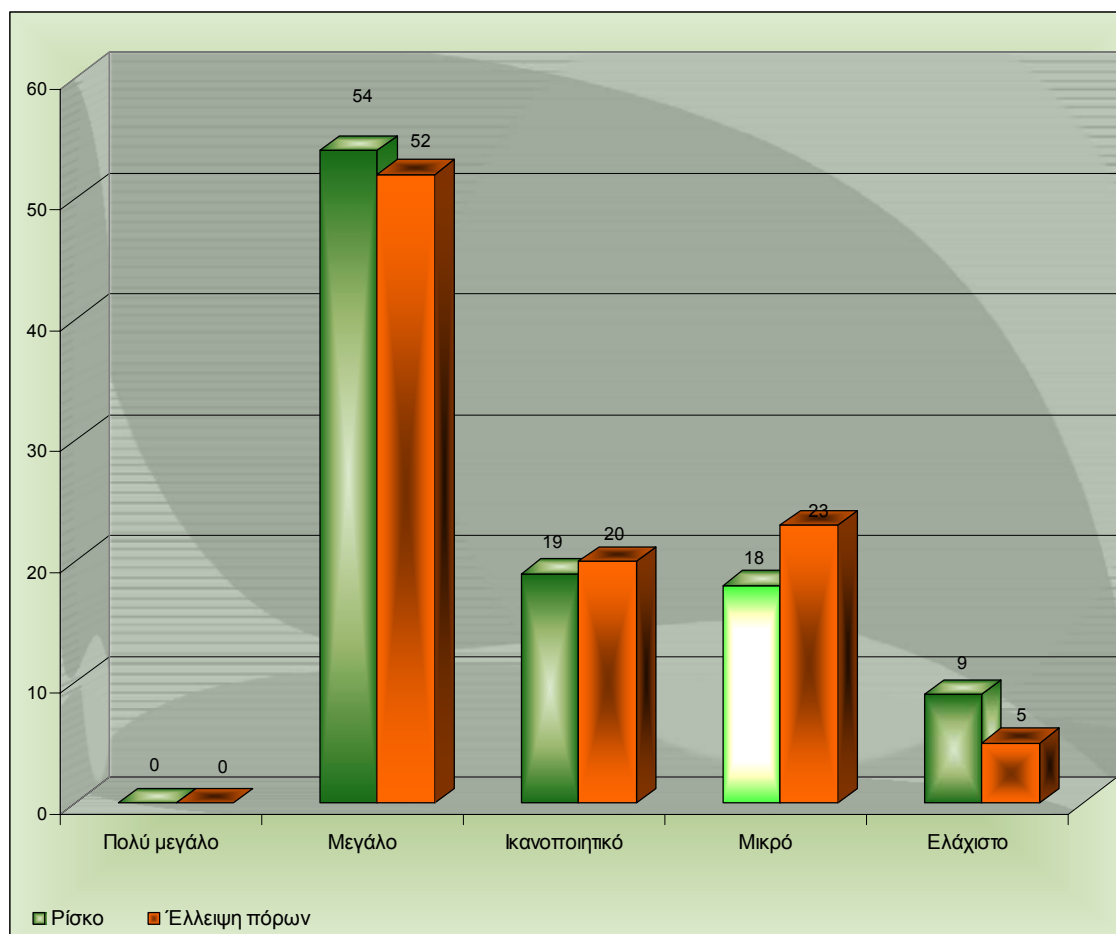
Διάγραμμα 4.22: Εξωτερικά εμπόδια



Πίνακας 4.26: Εσωτερικά εμπόδια

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ρίσκο				
Μεγάλο	54	54,0	54,0	54,0
Ικανοποιητικό	19	19,0	19,0	73,0
Μικρό	18	18,0	18,0	91,0
Ελάχιστο	9	9,0	9,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Έλλειψη πόρων				
Μεγάλο	52	52,0	52,0	52,0
Ικανοποιητικό	20	20,0	20,0	72,0
Μικρό	23	23,0	23,0	95,0
Ελάχιστο	5	5,0	5,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

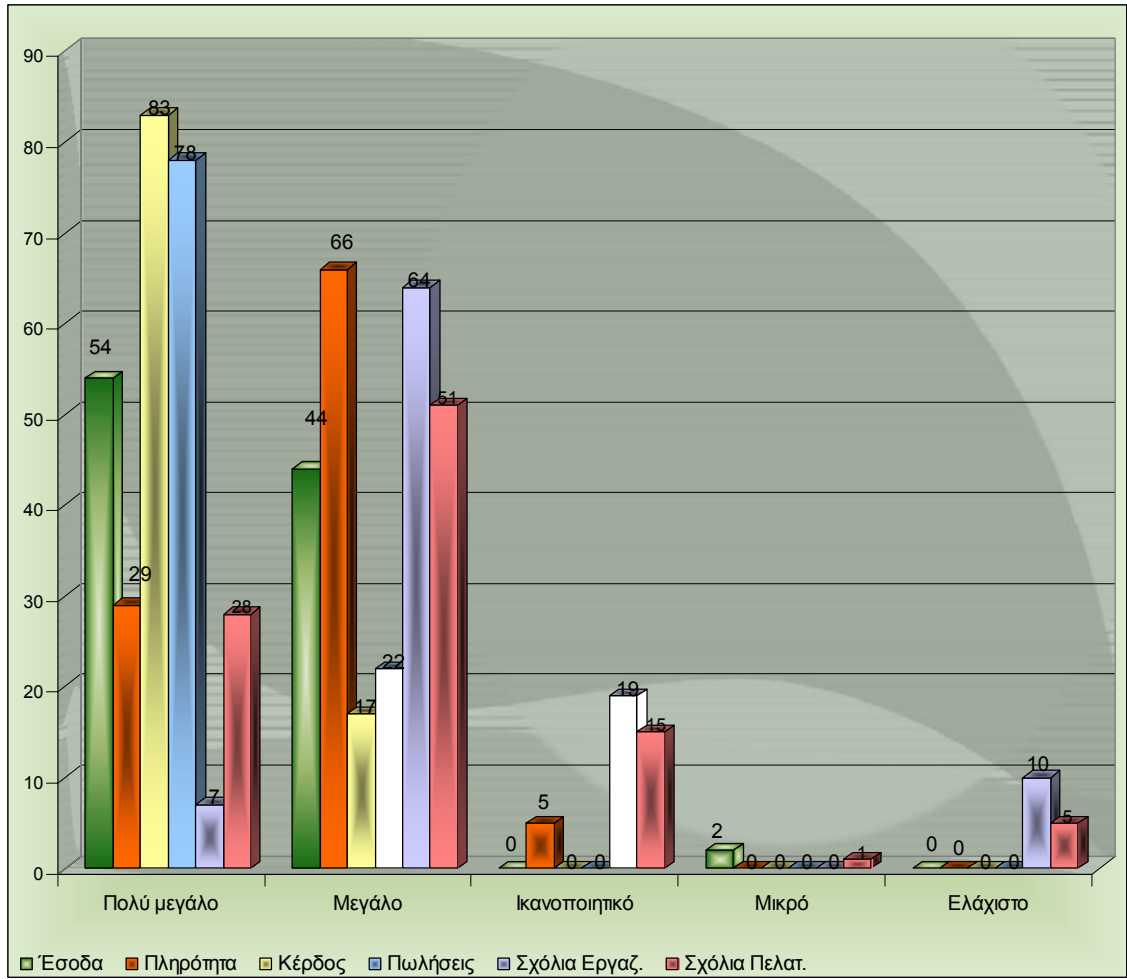
Διάγραμμα 4.23: Εσωτερικά εμπόδια



Πίνακας 4.27: Αξιολόγηση καινοτομίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έσοδα				
Πολύ μεγάλο	54	54,0	54,0	54,0
Μεγάλο	44	44,0	44,0	98,0
Μικρό	2	2,0	2,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Πληρότητα ξενοδοχείου				
Πολύ μεγάλο	29	29,0	29,0	29,0
Μεγάλο	66	66,0	66,0	95,0
Ικανοποιητικό	5	5,0	5,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Κέρδος				
Πολύ μεγάλο	83	83,0	83,0	83,0
Μεγάλο	17	17,0	17,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Πωλήσεις				
Πολύ μεγάλο	78	78,0	78,0	78,0
Μεγάλο	22	22,0	22,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Σχόλια εργαζομένων				
Πολύ μεγάλο	7	7,0	7,0	7,0
Μεγάλο	64	64,0	64,0	71,0
Ικανοποιητικό	19	19,0	19,0	90,0
Ελάχιστο	10	10,0	10,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Σχόλια πελατών				
Πολύ μεγάλο	28	28,0	28,0	28,0
Μεγάλο	51	51,0	51,0	79,0
Ικανοποιητικό	15	15,0	15,0	94,0
Μικρό	1	1,0	1,0	95,0
Ελάχιστο	5	5,0	5,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

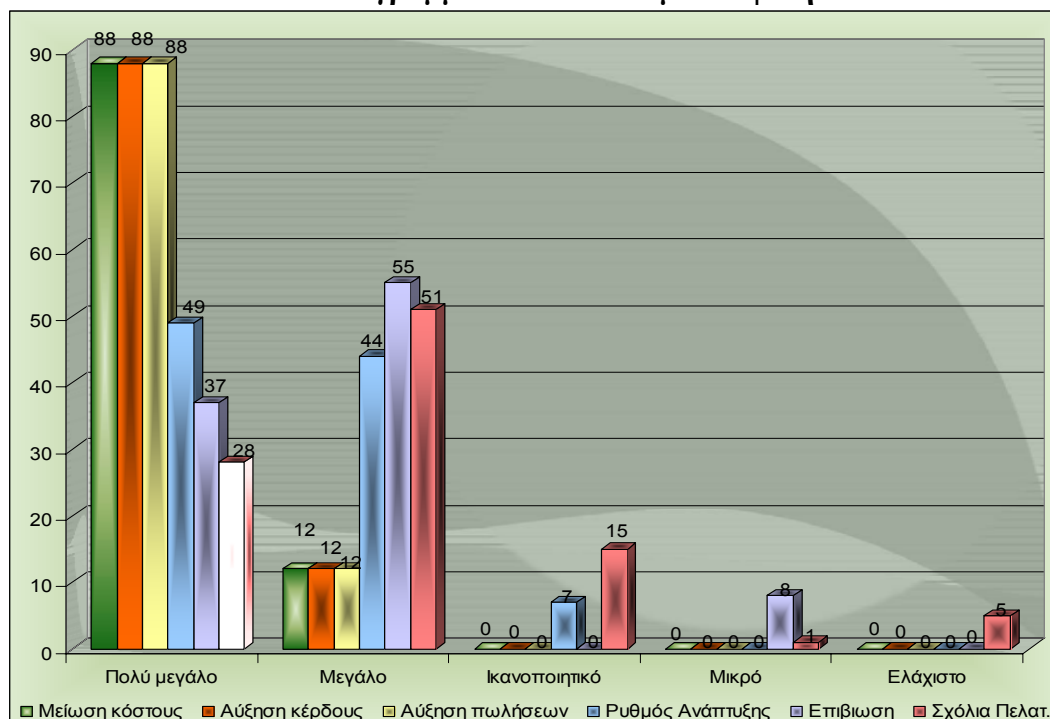
Διάγραμμα 4.24: Αξιολόγηση καινοτομίας



Πίνακας 4.28: Οικονομικά οφέλη

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μείωση κόστους				
Πολύ μεγάλο	57	57,0	57,0	57,0
Μεγάλο	43	43,0	43,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Αύξηση κέρδους				
Πολύ μεγάλο	88	88,0	88,0	88,0
Μεγάλο	12	12,0	12,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Αύξηση πωλήσεων				
Πολύ μεγάλο	88	88,0	88,0	88,0
Μεγάλο	12	12,0	12,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Ρυθμός ανάπτυξης				
Πολύ μεγάλο	49	49,0	49,0	49,0
Μεγάλο	44	44,0	44,0	93,0
Ικανοποιητικό	7	7,0	7,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Επιβίωση				
Πολύ μεγάλο	37	37,0	37,0	37,0
Μεγάλο	55	55,0	55,0	92,0
Μικρό	8	8,0	8,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

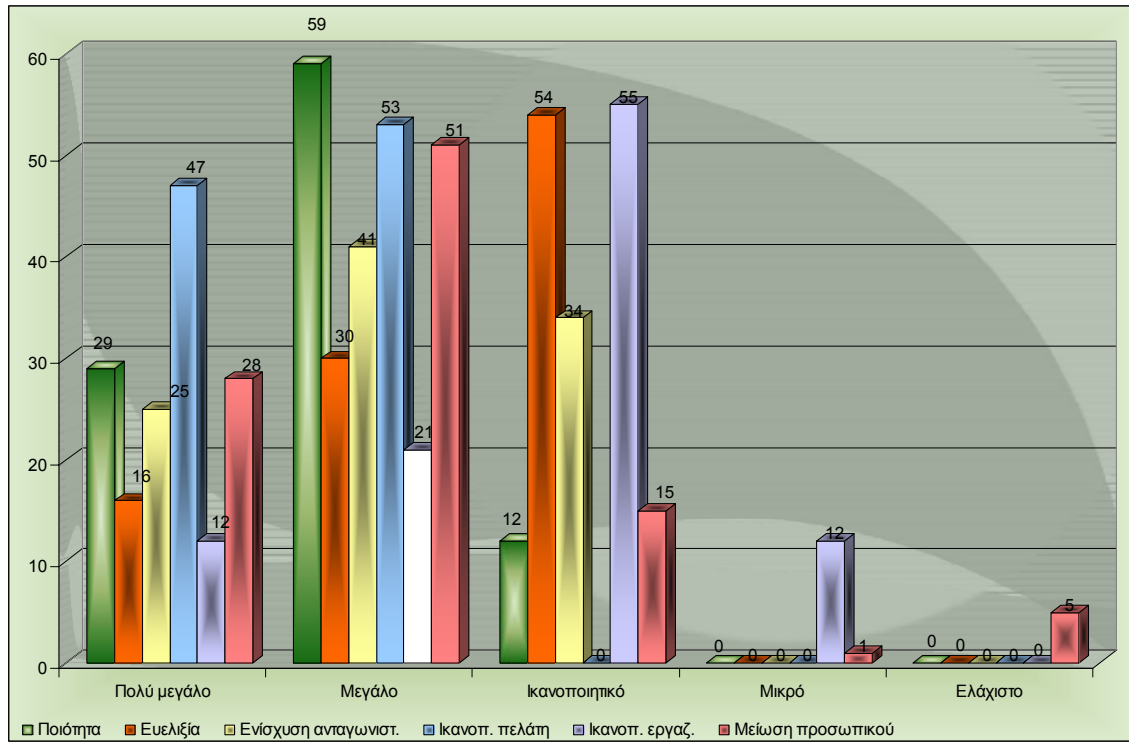
Διάγραμμα 4.25: Οικονομικά οφέλη



Πίνακας 4.29: Μη οικονομικά οφέλη

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ποιότητα				
Πολύ μεγάλο	29	29,0	29,0	29,0
Μεγάλο	59	59,0	59,0	88,0
Ικανοποιητικό	12	12,0	12,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Μεγαλύτερη ευελιξία				
Πολύ μεγάλο	16	16,0	16,0	16,0
Μεγάλο	30	30,0	30,0	46,0
Ικανοποιητικό	54	54,0	54,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας				
Πολύ μεγάλο	25	25,0	25,0	25,0
Μεγάλο	41	41,0	41,0	66,0
Ικανοποιητικό	34	34,0	34,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Ικανοποίηση πελάτη				
Πολύ μεγάλο	47	47,0	47,0	47,0
Μεγάλο	53	53,0	53,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Ικανοποίηση εργαζομένων				
Πολύ μεγάλο	23	23,0	23,0	23,0
Μεγάλο	39	39,0	39,0	62,0
Ικανοποιητικό	38	38,0	38,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	
Μείωση προσωπικού				
Πολύ μεγάλο	12	12,0	12,0	12,0
Μεγάλο	21	21,0	21,0	33,0
Ικανοποιητικό	55	55,0	55,0	88,0
Μικρό	12	12,0	12,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

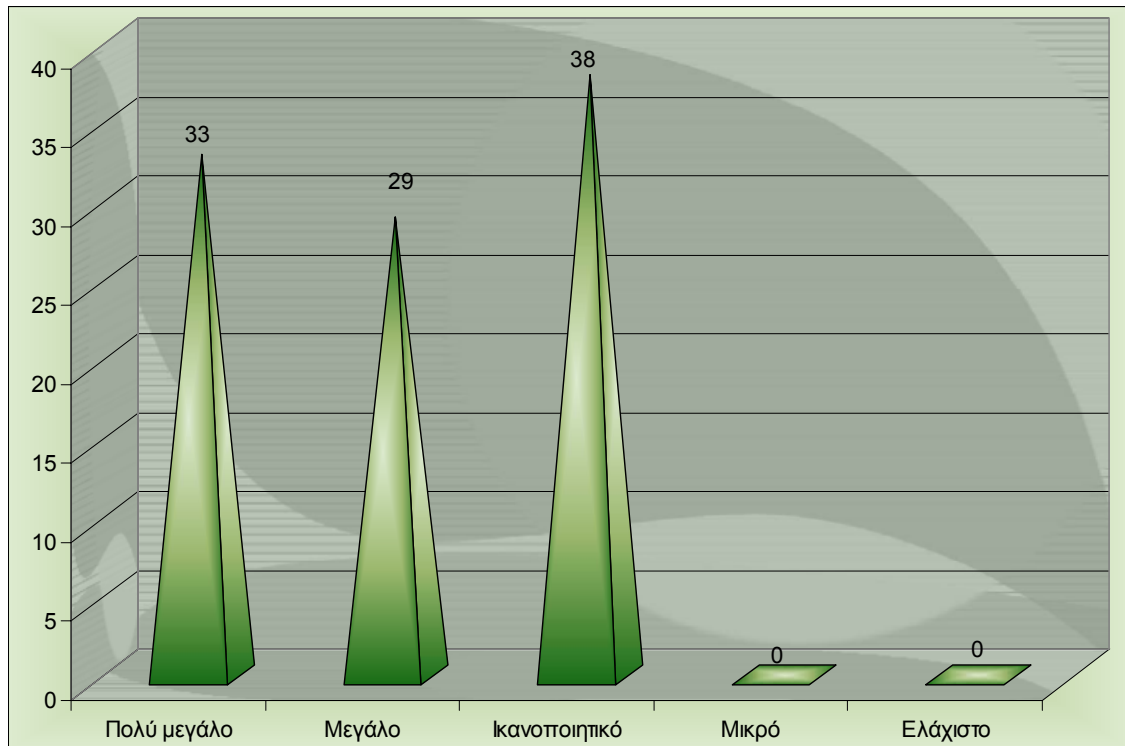
Διάγραμμα 4.26: Μη οικονομικά οφέλη



Πίνακας 4.30: Συμβολή καινοτομίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πολύ μεγάλο	33	33,0	33,0	33,0
Μεγάλο	29	29,0	29,0	62,0
Ικανοποιητικό	38	38,0	38,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

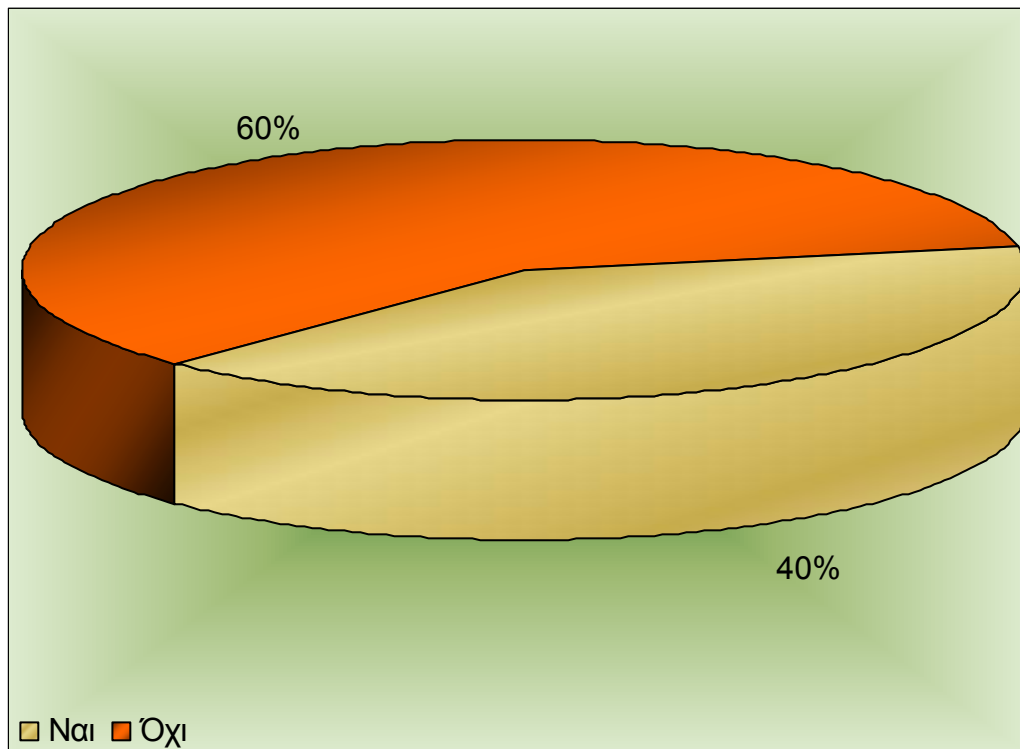
Διάγραμμα 4.27: Συμβολή καινοτομίας



Πίνακας 4.31: Γενική Θεώρηση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	40	40,0	40,0	40,0
Όχι	60	60,0	60,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4.28: Γενική θεώρηση



Παράρτημα Ε: Πίνακες Συσχετίσεων

Πίνακας 4.32: Περιοχή – Συμβολή καινοτομίας

		Συμβολή Καινοτομίας			Σύνολο
		Πολύ μεγάλο	Μεγάλο	Ικανοποιητικό	
Αττική	N	13	13	13	39
	% επί συνόλου	13,0%	13,0%	13,0%	39,0%
Θεσσαλονίκη	N	8	0	16	24
	% επί συνόλου	8,0%	,0%	16,0%	24,0%
Χαλκιδική	N	1	2	3	6
	% επί συνόλου	1,0%	2,0%	3,0%	6,0%
Ρόδος	N	1	7	1	9
	% επί συνόλου	1,0%	7,0%	1,0%	9,0%
Κέρκυρα	N	0	5	0	5
	% επί συνόλου	,0%	5,0%	,0%	5,0%
Κρήτη	N	10	2	5	17
	% επί συνόλου	10,0%	2,0%	5,0%	17,0%
Σύνολο	N	33	29	38	100
	% επί συνόλου	33,0%	29,0%	38,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	41,531 ^(a)	10	,000
Likelihood Ratio	46,406	10	,000
Linear-by-Linear Association	1,822	1	,177
N of Valid Cases	100		

a. 10 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,45.

Πίνακας 4.33: Κατάταξη – Συμβολή καινοτομίας

		Συμβολή Καινοτομίας			Σύνολο	
		Πολύ μεγάλο	Μεγάλο	Ικανοποιητικό		
Κατηγορία	5*****	N	26	5	4	35
		% επί συνόλου	26,0%	5,0%	4,0%	35,0%
Κατηγορία	4****	N	7	24	34	65
		% επί συνόλου	7,0%	24,0%	34,0%	65,0%
Σύνολο		N	33	29	38	100
		% επί συνόλου	33,0%	29,0%	38,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	41,837 ^(a)	2	,000
Likelihood Ratio	43,148	2	,000
Linear-by-Linear Association	34,694	1	,000
N of Valid Cases	100		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,15.

Πίνακας 4.34: Δωμάτια – Συμβολή καινοτομίας

		Συμβολή Καινοτομίας			Σύνολο	
		Πολύ μεγάλο	Μεγάλο	Ικανοποιητικό		
Δωμάτια	<100	N	12	18	29	59
		% επί συνόλου	12,0%	18,0%	29,0%	59,0%
Δωμάτια	101-500	N	20	11	9	40
		% επί συνόλου	20,0%	11,0%	9,0%	40,0%
Δωμάτια	>501	N	1	0	0	1
		% επί συνόλου	1,0%	,0%	,0%	1,0%
Σύνολο		N	33	29	38	100
		% επί συνόλου	33,0%	29,0%	38,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,937 ^(a)	4	,012
Likelihood Ratio	13,372	4	,010
Linear-by-Linear Association	12,104	1	,001
N of Valid Cases	100		

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

Πίνακας 4.35: Ιδιοκτησιακό καθεστώς – Συμβολή καινοτομίας

		Συμβολή Καινοτομίας			Σύνολο	
		Πολύ μεγάλο	Μεγάλο	Ικανοποιητικό		
Ανήκει	Σε όμιλο	N	6	4	2	12
		% επί συνόλου	6,0%	4,0%	2,0%	12,0%
	Μέλος αλυσίδας	N	14	10	4	28
		% επί συνόλου	14,0%	10,0%	4,0%	28,0%
	Ανεξάρτητο	N	13	15	32	60
		% επί συνόλου	13,0%	15,0%	32,0%	60,0%
Σύνολο		N	33	29	38	100
		% επί συνόλου	33,0%	29,0%	38,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,976 ^(a)	4	,003
Likelihood Ratio	17,079	4	,002
Linear-by-Linear Association	12,128	1	,000
N of Valid Cases	100		

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,48.

Πίνακας 4.36: Περιοχή – Γενική θεώρηση

		Γενικά καινοτόμο		Σύνολο	
		Ναι	Όχι		
Περιοχή	Αττική	N	12	27	39
		% επί συνόλου	12,0%	27,0%	39,0%
	Θεσσαλονίκη	N	12	12	24
		% επί συνόλου	12,0%	12,0%	24,0%
	Χαλκιδική	N	4	2	6
		% επί συνόλου	4,0%	2,0%	6,0%
	Ρόδος	N	3	6	9
		% επί συνόλου	3,0%	6,0%	9,0%
	Κέρκυρα	N	0	5	5
		% επί συνόλου	,0%	5,0%	5,0%
	Κρήτη	N	9	8	17
		% επί συνόλου	9,0%	8,0%	17,0%
Σύνολο		N	40	60	100
		% επί συνόλου	40,0%	60,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,849 ^(a)	5	,115
Likelihood Ratio	10,583	5	,060
Linear-by-Linear Association	,542	1	,462
N of Valid Cases	100		

a 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

Πίνακας 4.37: Κατάταξη – Γενική θεώρηση

		Γενικά_καινοτόμο		Σύνολο	
		Ναι	Όχι		
Κατηγορία	5*****	N	24	11	35
		% επί συνόλου	24,0%	11,0%	35,0%
Κατηγορία	4****	N	16	49	65
		% επί συνόλου	16,0%	49,0%	65,0%
Σύνολο		N	40	60	100
		% επί συνόλου	40,0%	60,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,315 ^(a)	1	,000
Likelihood Ratio	18,479	1	,000
Linear-by-Linear Association	18,132	1	,000
N of Valid Cases	100		

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,00.

Πίνακας 4.38: Δωμάτια – Γενική θεώρηση

		Γενικά_καινοτόμο		Σύνολο	
		Ναι	Όχι		
Δωμάτια	<100	N	21	38	59
		% επί συνόλου	21,0%	38,0%	59,0%
	101-500	N	18	22	40
		% επί συνόλου	18,0%	22,0%	40,0%
	>501	N	1	0	1
		% επί συνόλου	1,0%	,0%	1,0%
Σύνολο		N	40	60	100
		% επί συνόλου	40,0%	60,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,394 ^(a)	2	,302
Likelihood Ratio	2,728	2	,256
Linear-by-Linear Association	1,602	1	,206
N of Valid Cases	100		

a 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Πίνακας 4.39: Ιδιοκτησιακό καθεστώς – Γενική θεώρηση

		Γενικά_καινοτόμο		Σύνολο	
		Ναι	Όχι		
Ανήκει	Σε όμιλο	N	6	6	12
		% επί συνόλου	6,0%	6,0%	12,0%
	Μέλος αλυσίδας	N	15	13	28
		% επί συνόλου	15,0%	13,0%	28,0%
	Ανεξάρτητο	N	19	41	60
		% επί συνόλου	19,0%	41,0%	60,0%
Σύνολο		N	40	60	100
		% επί συνόλου	40,0%	60,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,385 ^(a)	2	,112
Likelihood Ratio	4,374	2	,112
Linear-by-Linear Association	3,239	1	,072
N of Valid Cases	100		

a 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,80.