

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**



**Διπλωματική Εργασία**

***“ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΟΜΙΛΟΥ YES!HOTELS”***

**Χατζηκυριάκος Α. Πάρις**  
**Πτυχίο Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων**  
**Α.Τ.Ε.Ι Αθήνας**

**Επιβλέπων καθηγητής: Εμμ.Κ.Κονδύλης**

**Πειραιάς, 2010**

*Αφιερώνεται στους γονείς μου*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## *ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους δασκάλους μου Καθηγ. κύριο. Κουδύλη Εμμανουήλ και κύριο Κουτσογεωργόπουλο Σπυρίδωνα για την καθοδήγηση τους.*

*Επίσης ευχαριστώ τους παράγοντες του ξενοδοχείου SEMIRAMIS, ιδιαίτερα την κυρία Στεφανία Φλέγκα για την προσοχή, το ενδιαφέρον και τη συνεισφορά της στην απόκτηση ουσιαστικής εικόνας του εσωτερικού περιβάλλοντος του ομίλου YES!HOTELS.*

*Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τις συναδέλφους μου Πατέρα Παρασκευή και Πολύζου Μαρία-Άννα για τη συντροφιά, το μοίρασμα, την έμπνευση.*

# ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΟΜΙΛΟΥ YES!HOTELS

Χατζηκυριάκος Α. Πάρις

**Σημαντικοί όροι:** Επιχειρηματικότητα, Τεχνολογία Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Πληροφοριακά Συστήματα, Αστικός Τουρισμός, Ξενοδοχεία “Boutique”

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη και η διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στο επιχειρηματικό πλαίσιο και την τεχνολογία που εφαρμόζεται στις ξενοδοχειακές μονάδες του ομίλου YES!HOTELS. Ειδικότερα, εξετάζεται κατά πόσο η τεχνολογία επιδρά και συνεισφέρει στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αποφέροντας οφέλη τόσο στους πελάτες τους οποίους απευθύνεται όσο και στους ίδιους τους παράγοντες της μονάδας. Η επιλογή του συγκεκριμένου ξενοδοχειακού ομίλου έγινε καθότι παρουσίασε ενδιαφέρον ως προς την επιχειρηματική του ιδέα, την παροχή υπηρεσιών του και τη γενικότερη συνεισφορά και παρουσία του στο αθηναϊκό ξενοδοχειακό γίγνεσθαι.

Η μεθοδολογία της εργασίας περιλαμβάνει εκτενή βιβλιογραφική έρευνα καθώς επίσης και διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας, σε επίπεδο πελατών και σε επίπεδο εσωτερικών παραγόντων της επιχείρησης. Μέσω της πρώτης αποδίδεται το απαραίτητο θεωρητικό πλαίσιο της επιχειρηματικότητας δίδοντας έμφαση στην καινοτομία, το ελληνικό τουριστικό περιβάλλον σε συνάρτηση με τις επιχειρηματικές ξενοδοχειακές τάσεις της τελευταίας 5ετίας, ενώ παράλληλα καταγράφονται οι τεχνολογικές εξελίξεις που συντελούνται στον τουριστικό και τον ξενοδοχειακό κλάδο, δίνοντας έμφαση στον τομέα των πληροφοριακών συστημάτων και των δικτύων επισημαίνοντας τα θετικά και αρνητικά επακόλουθά τους. Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται το εσωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχειακού ομίλου YES!HOTELS, ενώ ακολουθεί η καταγραφή των τεχνολογικών εφαρμογών που υιοθετούνται σε συνδυασμό με την εξαγωγή των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων.

Εκθέτοντας τα συμπεράσματα, η τεχνολογία συνεισφέρει στην ικανοποίηση των πελατών, ενώ παράλληλα βελτιώνει τις εσωτερικές διαδικασίες σε επίπεδο λειτουργικό, διευθυντικό και στρατηγικό, συνεισφέροντας στη λήψη αποφάσεων και στην εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων, δημιουργώντας αξία προς τους πελάτες και την ίδια την επιχείρηση. Τέλος, παρατίθενται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα της συσχέτισης μεταξύ των τεχνολογικών εφαρμογών, της ικανοποίησης των πελατών και της συνεισφοράς της στο λειτουργικό, διευθυντικό και στρατηγικό πλαίσιο μιας ξενοδοχειακής μονάδας

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>III</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>IV</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>IX</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	<b>IX</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>X</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα .....	1
1.2 Δημιουργικότητα, καινοτομία και επιχειρηματικότητα .....	5
1.2.1 Η σκέψη ως βάση της δημιουργικότητας .....	6
1.2.2 Τα βήματα της δημιουργικότητας .....	7
1.2.3 Καινοτομία και επιχειρηματικότητα .....	7
1.3. Οικονομικά αποτελέσματα καινοτομίας και επιχειρηματικότητας .....	9
1.4 Επιχειρηματικότητα και καινοτομία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων .....	11
1.4.1 Επιχειρηματική καινοτομία στον τύπο ξενοδοχείου .....	13
1.4.2 Επιχειρηματική καινοτομία στη χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων (ITS) και τεχνολογικών υπηρεσιών .....	14
1.4.3 Επιχειρηματική καινοτομία στην ποιότητα και την παροχή υπηρεσιών .....	15
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</b> .....	<b>16</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΣΤΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ</b> .....	<b>18</b>
2.1 Τουρισμός: μια αγορά υψηλής αξίας .....	18
2.2 Η οικονομική βαρύτητα του τουρισμού .....	20
2.3 Ξενοδοχειακός Τουρισμός .....	22
2.4 Ο αστικός τουρισμός στην Ευρώπη και η κατάσταση στην Ελλάδα .....	26
2.5 Οι επενδυτικές και επιχειρηματικές τάσεις στα ξενοδοχεία πόλης .....	28
2.5.1 Μια ποσοτική προσέγγιση .....	28
2.5.2 Μια ποιοτική προσέγγιση .....	30
2.6 Σύγχρονες τάσεις των αστικών ξενοδοχείων .....	34
2.6.1 Design Hotels .....	36
2.6.2 Art Hotels .....	36
2.6.3 Fashion Hotels .....	37

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....</b>	<b>39</b>
--	-----------

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>Ο</sup> ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>	<b>42</b>
--	-----------

3.1 Παγκοσμιοποίηση, τουρισμός και τεχνολογία.....	42
3.2 Τουρισμός και νέες τεχνολογίες .....	46
3.3 Το προφίλ του σύγχρονου καταναλωτή-ταξιδιώτη .....	49
3.4 Τεχνολογία και παροχή τουριστικών υπηρεσιών .....	50
3.4.1 Δημιουργική χρήση της τεχνολογίας .....	54
3.4.2 Η σημασία της ποιότητας.....	56
3.4.3 Δημιουργία πιστών πελατών.....	57
3.4.4 Η συνεισφορά της τεχνολογίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	58
3.5 Τεχνολογία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων .....	60
3.5.1 Πληροφορικά συστήματα.....	62
3.5.2 Τα Πληροφορικά Συστήματα λειτουργικού επιπέδου .....	63
3.5.3 Τα Πληροφορικά Συστήματα επιπέδου γνώσης.....	64
3.5.4 Τα Πληροφορικά Συστήματα διοικητικού επιπέδου.....	64
3.5.5 Τα Πληροφορικά συστήματα στρατηγικού επιπέδου.....	64
3.5.6 Δίκτυα Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων .....	65
3.5.7 Οφέλη δικτύων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	65
3.5.8 Λόγοι αποτυχίας πληροφοριακών συστημάτων και δικτύων .....	69

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....</b>	<b>71</b>
---	-----------

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΜΙΛΟΣ YES!HOTELS : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ .....</b>	<b>74</b>
--	-----------

4.1 Ο Όμιλος.....	74
4.1.1 Ιστορικό και δραστηριότητες της επιχείρησης.....	74
4.1.2 Οι ξενοδοχειακές μονάδες του ομίλου .....	74
4.2 Ανάλυση Εσωτερικού περιβάλλοντος .....	76
4.2.1 Ανάδειξη δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος του Ομίλου (STRENGTHS & WEAKNESSES) .....	86
4.2.1.1. Η Διοίκηση .....	86
4.2.1.2 Τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων .....	87
4.2.1.3 Τμήμα Ανθρωπίνων πόρων .....	92
4.2.1.4 Τμήμα Παραγωγής .....	93

4.2.1.5 Τμήμα χρηματοοικονομικής διαχείρισης .....	94
4.2.1.6 Τεχνολογία .....	95
4.3 Ευκαιρίες και απειλές (OPPORTUNITIES & THREATS) .....	96
4.3.1 Ευκαιρίες .....	96
4.3.2 Απειλές .....	97
4.4 Υπάρχουσα Στρατηγική και Επενδυτική Πολιτική.....	99
4.4.1 Στρατηγική.....	99
4.4.2 Επενδυτική πολιτική.....	100
4.4.3 Πολιτική ανάπτυξης των εργασιών.....	100
4.5 Σύνοψη-Συμπεράσματα .....	102
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....</b>	<b>103</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΟΜΙΛΟΥ YES!HOTELS ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ ..</b>	<b>104</b>
5.1 Έρευνα τεχνολογίας ομίλου YES!HOTELS.....	104
5.1.1 Σκοποί διεξαγωγής έρευνας.....	104
5.1.2 Επίπεδα έρευνας.....	104
5.1.3 Μεθοδολογία.....	105
5.2 Τεχνολογία δωματίων και λοιπών εγκαταστάσεων ξενοδοχείων YES!HOTELS (GUEST ROOM TECHNOLOGIES).....	105
5.2.1 Τεχνολογία ξενοδοχείων 5* πολυτελείας στην Αττική και τοποθέτηση ξενοδοχείων ομίλου YES!HOTELS .....	107
5.2.2 Εξαγωγή αποτελεσμάτων ερωτηματολογίων πελατών (GUEST ROOM TECHNOLOGIES).....	109
5.3 Τεχνολογία Τμημάτων ξενοδοχείων YES!HOTELS (SERVICE OPERATION TECHNOLOGIES) .....	113
5.3.1 Χρήση πληροφοριακών συστημάτων .....	113
5.3.2 Βάση Δεδομένων (Database).....	119
5.3.3 GDS (GLOBAL DISTRIBUTION SYSTEMS) .....	121
5.3.4 CRS (CENTRAL RESERVATION SYSTEMS).....	122
5.3.5 Διαδικτυακά τουριστικά πρακτορεία .....	123
5.4 Εξαγωγή αποτελεσμάτων ερωτηματολογίων SERVICE/OPERATION TECHNOLOGIES.....	127
5.4.1 Βαρύτητα κριτηρίων εφαρμογής τεχνολογίας .....	128
5.4.2 Ροή πληροφοριακού υλικού .....	129
5.4.3 Λήψη αποφάσεων και ενεργειών.....	130
5.4.4 Δημιουργία Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	131

5.4.5 Υποστήριξη επιχειρηματικού μοντέλου «Boutique Hotel» .....	132
5.4.6 Κατάρτιση/ εκπαίδευση προσωπικού .....	133
5.4.7 Μέσα διατήρησης σχέσεων με τους πελάτες.....	134
5.4.8 Μέτρηση Ικανοποίησης πελατών.....	135
5.4.9 Δημιουργία εσόδων μέσω GUEST ROOM τεχνολογικών εφαρμογών.....	136
5.4.10 Τί πιστεύουν στον όμιλο YES!HOTELS .....	137
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....</b>	<b>138</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>139</b>
6.1 Συμπεράσματα.....	139
6.1.1 GUEST ROOM TECHNOLOGIES .....	139
6.1.2 SERVICE OPERATION TECHNOLOGIES .....	141
6.2 Σχέση Τεχνολογίας και Επιχειρηματικότητας .....	142
6.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	143
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>144</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I.....</b>	<b>151</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II.....</b>	<b>154</b>



## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1: Δομή του ομίλου YES!HOTELS.....	75
Σχήμα 2: Οργανόγραμμα ομίλου YES!HOTELS.....	86
Σχήμα 3: Το Πληροφοριακό σύστημα των ξενοδοχείων του ομίλου YES!HOTELS, τα υποσυστήματα και οι ροές των εργασιών .....	118
Σχήμα 4: Βάση Δεδομένων ομίλου YES!HOTELS και εφαρμογές.....	119
Σχήμα 5 : Συνεργαζόμενα GDS ομίλου YES!HOTELS.....	121
Σχήμα 6: Δυνατότητες CRS ομίλου YES!HOTELS.....	122
Σχήμα 7: Διαδικτυακός τόπος Ομίλου YES!HOTELS.....	125

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1: Κύριες και συμπληρωματικές υπηρεσίες ξενοδοχείων κατηγορίας 5 αστέρων και LUX στην Αττική (Σεπτέμβριος 2008).....	108
Πίνακας 2: Λήψη αποφάσεων και ενεργειών διοίκησης .....	131
Πίνακας 3: Μέσα διατήρησης σχέσεων πελατών .....	135

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Πελατειακή διάρθρωση ξενοδοχείου SEMIRAMIS .....	77
Διάγραμμα 2: Πελατειακή διάρθρωση ξενοδοχείου KEFALARI SUITES. ....	78
Διάγραμμα 3: Πελατειακή διάρθρωση ξενοδοχείου TWENTY ONE .....	79
Διάγραμμα 4: Πελατειακή διάρθρωση ξενοδοχείου PERISCOPE.....	81
Διάγραμμα 5: Κυριότερες δυο κατηγορίες πελατών.....	82
Διάγραμμα 6: Κυριότερες 10 χώρες προσέλευσης πελατών (SEMIRAMIS).....	82
Διάγραμμα 7: Κυριότερες 10 χώρες προσέλευσης πελατών (KEFALARI SUITES).....	83
Διάγραμμα 8: Κυριότερες 10 χώρες προσέλευσης πελατών (TWENTY ONE).....	83
Διάγραμμα 9: Κυριότερες 10 χώρες προσέλευσης πελατών (PERISCOPE).....	84
Διάγραμμα 10: Πληρότητα ξενοδοχείων του Ομίλου YES!HOTELS.....	85
Διάγραμμα 11: Αξιολόγηση τεχνολογικών υπηρεσιών από εταιρικούς πελάτες.....	110
Διάγραμμα 12: Αξιολόγηση τεχνολογικών υπηρεσιών από πελάτες αναψυχής.....	111
Διάγραμμα 13: Αντιμετώπιση απαιτήσεων, υποστήριξη, πληροφορίες και γνώσεις προσωπικού .....	112
Διάγραμμα 14: Δήλωση προτίμησης για μελλοντική παραμονή.....	112
Διάγραμμα 15: Σημαντικότερα κριτήρια εφαρμογής τεχνολογίας .....	129
Διάγραμμα 16: Ικανοποίηση από τη ροή της πληροφορίας .....	130

Διάγραμμα 17: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	133
Διάγραμμα 18: Στοιχεία ξενοδοχείου τύπου «Boutique Hotel» .....	133
Διάγραμμα 19: Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού .....	134
Διάγραμμα 20: Μέσα μέτρησης ικανοποίησης πελατών.....	136
Διάγραμμα 21: Δημιουργία εσόδων μέσω χρήσης τεχνολογικών υπηρεσιών πελατών .....	137
Διάγραμμα 22: Αντίληψη παραγόντων ξενοδοχείων του ομίλου YES!HOTELS περί τεχνολογίας .....	138

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

## 1.1 Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί μια ποικιλόμορφη δραστηριότητα και οδηγεί σε αποτελέσματα πολύ σημαντικά για την οικονομική ανάπτυξη και τη βελτίωση της οικονομικής ευημερίας. Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με αυτόν τον συντελεστή της παραγωγής και ανάπτυξης καλύπτουν κυρίως τα παρακάτω θέματα:

- (α) το είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ή τις επιχειρηματικές λειτουργίες
- (β) τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσφορά της επιχειρηματικότητας και
- (γ) τα αποτελέσματα της επιχειρηματικότητας

Κατά το American Heritage Dictionary (Soukhanov,1992, σ.389), επιχειρηματίας αποκαλείται το άτομο που ιδρύει και διευθύνει μια επιχείρηση και αναλαμβάνει τους κινδύνους. Βέβαια θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι ο πραγματικός επιχειρηματίας, με τη βαθύτερη έννοια του όρου, είναι το άτομο εκείνο που αρχίζει ουσιαστικά από το τίποτε και αναπτύσσει την επιχείρησή του, επιτυγχάνοντάς την μέσω προσωπικής εργασίας και δημιουργικής φαντασίας, αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται ή δημιουργεί άλλες και έχει έντονη και σωστή αίσθηση του κατάλληλου χρόνου δράσης (Κανελλόπουλος, 1994, σ.23).

Σύμφωνα με τον Καραγιάννη (2002, σ.17), η επιχειρηματικότητα, ή αλλιώς «επιχειρηματική πρωτοβουλία», είναι όρος που ενώ χρησιμοποιείται κατά κόρον στην κοινή γλώσσα και στις αναλύσεις της λειτουργίας μιας επιχείρησης δεν έχει λάβει ένα ακριβές περιεχόμενο κοινά αποδεκτό. Σε γενικές γραμμές έχουν αναπτυχθεί οι εξής θεωρίες επιχειρηματικής δράσης

1. **Ανάληψη των κινδύνων από την αβεβαιότητα.** Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, επιχειρηματίας είναι το οικονομούν άτομο που αναλαμβάνει τους κινδύνους που πηγάζουν από την αβεβαιότητα η οποία χαρακτηρίζει την πραγματική οικονομική ζωή. Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ένας επιχειρηματίας μπορούν να διακριθούν, εντός των άλλων (π.χ., διάκριση ανάλογα με την προέλευσή τους) και ανάλογα με τη «φύση» τους. Οι κίνδυνοι αυτοί διακρίνονται σε «δυνάμενους» και «μη δυνάμενους να υπολογιστούν», ώστε να ανασφαλισθούν και η «τιμή» τους να εισέλθει στο κόστος παραγωγής. Οι δεύτεροι αυτοί κίνδυνοι, η οικονομική αξία των οποίων δεν μπορεί να προβλεφθεί ή να προσμετρηθεί, είναι αυτοί που πηγάζουν από την αβεβαιότητα που υπάρχει στην πραγματική οικονομική ζωή. Η οικονομική αυτή αβεβαιότητα οφείλεται κυρίως στα ακόλουθα:

(α) τον δυναμικό χαρακτήρα των οικονομικών μεταβλητών

(β) την ύπαρξη του στοιχείου του χρόνου στη λήψη των οικονομικών αποφάσεων και

(γ) την ατελή γνώση που τα άτομα και ειδικότερα οι επιχειρηματίες διαθέτουν για το παρόν και το μέλλον.

Εξαιτίας λοιπόν των κινδύνων που προέρχονται από την αβεβαιότητα, τις πρώτες δεκαετίες του 20ου αιώνα ορισμένοι οικονομικοί ερευνητές ανέπτυξαν τη θεωρία ότι η πραγματική και ουσιαστική δράση της επιχειρηματικότητας είναι η ανάληψη των κινδύνων από την αβεβαιότητα.

Ο επιχειρηματίας όμως, δεν είναι παίχτης τυχερών παιχνιδιών. Κάποιος ο οποίος παίζει τυχερά παιχνίδια δεν ελέγχει το αποτέλεσμα, ενώ ο επιχειρηματίας μπορεί να επηρεάσει με τις ενέργειές του το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής απόφασης. Γι' αυτό ο επιχειρηματίας κυρίως προτιμά να αναλάβει μέτριους κινδύνους, που συνδέονται με τις πράξεις του και τους οποίους προσπαθεί πάντα να περιορίσει.

2. **Οργάνωσης της επιχείρησης.** Μία από τις παλαιότερες θεωρίες επιχειρηματικότητας ανάγεται στον προηγούμενο αιώνα-είναι αυτή που εντοπίζει τη λειτουργία του επιχειρηματία στον τρόπο οργάνωσης των παραγωγικών συντελεστών και την αξιοποίηση κατά τον άριστο τρόπο της οργάνωσης αυτής. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο επιχειρηματίας αποσκοπεί να επιτύχει μια οργάνωση των παραγωγικών συντελεστών που θα του αποφέρει τα μέγιστα οικονομικά οφέλη. Η θεωρία αυτή σχετίζεται με το γεγονός ότι οι οικονομίες δεν επιτυγχάνουν πάντα τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους με δεδομένους τους παραγωγικούς συντελεστές. Η διαφορά του θεωρητικά άριστου βαθμού αποτελεσματικότητας μιας οικονομίας και αυτού που στην πραγματικότητα επιτυγχάνεται είναι μια «διαφυγούσα αποτελεσματικότητα» που χαρακτηρίζεται επίσης και ως «απροσδιόριστη αναποτελεσματικότητα» (x-inefficiency). Η επιχειρηματικότητα μπορεί να δράσει ως παράγοντας που θα μειώσει αυτή την «απροσδιόριστη αναποτελεσματικότητα» μέσω των εξής ενεργειών:

(α) με τον καλύτερο συντονισμό των εργασιών και διασύνδεση των διαφόρων αγορών

(β) με την καλύτερη οργάνωση και διασύνδεση των διαφόρων αγορών(π.χ. με υποκαταστήματα κ.λπ.) και

(γ) με τον καλύτερο μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές

3. **Λήψη σημαντικών αποφάσεων για τον συντονισμό των παραγωγικών συντελεστών.** Σύμφωνα με τον Καραγιάννη (2002, σ.27), με τη θεωρία αυτή της επιχειρηματικότητας που αναπτύχθηκε σχετικά πρόσφατα κατά τον Casson (1982), υποστηρίζεται ότι η επιχειρηματικότητα είναι το άτομο εκείνο που θα πάρει μίαν απόφαση διαφορετική από τους άλλους, για να εισάγει έναν νέο και αποδοτικότερο συντονισμό των παραγωγικών συντελεστών. Το κεντρικό σημείο της θεωρίας αυτής βρίσκεται στον τρόπο με τον οποίο ο επιχειρηματίας θα λάβει μια απόφαση και τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ώστε να είναι επιτυχής η απόφαση αυτή. Η διαδικασία λήψης μιας απόφασης από μέρους του επιχειρηματία διέρχεται από τα εξής στάδια :

(α) αναγνώριση των οικονομικών ευκαιριών

(β) επιλογή αυτών που είναι κατάλληλες για την επιχείρηση ή τις δυνατότητές του

(γ) εκτίμηση των εμποδίων που έχει να αντιμετωπίσει και

(δ) ανάπτυξη τρόπων για να υπερπηδηθούν αυτά τα εμπόδια.

**4. Καινοτομική δράση.** Με τη συνεχή τεχνολογική εξέλιξη και την ανάπτυξη των τεχνών και της επιστήμης δημιουργήθηκε στους επιχειρηματίες ένα ισχυρό πνεύμα καινοτομίας. Σύμφωνα τον Καραγιάννη, (2002, σ.27) κατά τη θεωρία του «καινοτόμου επιχειρηματία», που αναπτύχθηκε κατά τον J.A. Schumpeter (1911), οι επιχειρηματίες προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν τις διάφορες επιστημονικές και τεχνολογικές ανακαλύψεις για παραγωγικούς και κερδοσκοπικούς σκοπούς. Οι καινοτομίες που εισάγει ο επιχειρηματίας μπορούν να εμφανισθούν με τις ακόλουθες μορφές:

(α) με την εισαγωγή ενός νέου ή καλύτερου ποιοτικά προϊόντος

(β) με τη χρησιμοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής

(γ) με τη δημιουργία μιας νέας αγοράς και

(δ) με χρησιμοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένης οργάνωσης της επιχείρησης.

Υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ της διαδικασίας των «εφευρέσεων» και των «καινοτομιών». Οι επιχειρηματίες βρίσκουν τις εφευρέσεις έτοιμες ή και ωθούν τους επιστήμονες στην ανακάλυψη διαφόρων εφευρέσεων, τις οποίες αυτοί στη συνέχεια θα αξιοποιήσουν εισάγοντάς τις στην παραγωγική διαδικασία. Αυτό που οι καινοτόμοι επιχειρηματίες στην ουσία κάνουν είναι να χρησιμοποιούν τις εφευρέσεις αυτές ώστε να μεγιστοποιήσουν τα ατομικά τους οφέλη. Συνεπώς, υπάρχει μια διάσταση ανάμεσα στον τρόπο και τα άτομα που κάνουν μια ανακάλυψη τεχνολογικής μορφής και στα άτομα που χρησιμοποιούν αυτήν την ανακάλυψη για οικονομικούς σκοπούς. Δηλαδή, υπάρχει μια σαφής διάκριση μεταξύ της εφεύρεσης και της καινοτομίας, όπως και μεταξύ του επιστήμονα εφευρέτη και του καινοτόμου επιχειρηματία.

**5. Αξιοποίηση ευκαιριών κέρδους.** Σύμφωνα με τον Καραγιάννη (2002, σ.28) την περίοδο της δεκαετίας του 1970 αναπτύχθηκε μια θεωρία κατά τον I. Kirzner (1973) που παρουσιάζει την επιχειρηματικότητα ως την άγρυπνη προσπάθεια του ατόμου (επίδοξου επιχειρηματία) να αναγνωρίσει και να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία κέρδους που παρουσιάζεται στην αγορά. Ο επιχειρηματίας, για να ενεργήσει με τον τρόπο αυτό, θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις και πληροφορίες για την αγορά που δεν διαθέτουν άλλα οικονομούντα άτομα.

Η ύπαρξη αυτής της μορφής επιχειρηματικότητας δικαιολογείται και υπάρχει μόνο εάν στον κόσμο των επιχειρήσεων δεν υπάρχει πλήρης γνώση και επάρκεια πληροφοριών για ό, τι συμβαίνει στις διάφορες αγορές αγαθών και παραγωγικών συντελεστών. Και η αλήθεια είναι ότι ένας βαθμός άγνοιας ή ανεπαρκούς πληροφόρησης υπάρχει πάντα στην αγορά, παρά την αυξανόμενη χρήση των ειδικών εφημερίδων, περιοδικών, της πληροφορικής κ.λπ.

**6. Συνθετική θεωρία.** Η θεωρία αυτή της επιχειρηματικότητας (Καραγιάννης, 2002, σ.29), που στην ουσία συνθέτει τις παραπάνω θεωρίες, τονίζει το γεγονός ότι δεν πρέπει να αναμένεται ότι ο επιχειρηματίας θα έχει έναν και μονοδιάστατο ρόλο. Αντίθετα, μπορεί να δραστηριοποιηθεί με τον ένα ή τον άλλο τρόπο κατά την ίδρυση και την πορεία ανάπτυξης της επιχείρησής του.

## **1.2 Δημιουργικότητα, καινοτομία και επιχειρηματικότητα**

Οι έννοιες της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, καθώς επίσης και η σημασία τους είναι απολύτως συνυφασμένες με την επιχειρηματική δραστηριότητα, δηλαδή με την επιχειρηματικότητα στο σύνολό της. Ο μέσος επαγγελματίας θα πρέπει να εξοικειωθεί με τις έννοιες αυτές ώστε να τις αξιοποιήσει κατάλληλα για την εξυπηρέτηση των επιχειρηματικών του στόχων.



Σύμφωνα με τη συμβουλευτική εταιρεία «Spiral Consulting Group», ως δημιουργικότητα ορίζεται η διαδικασία της σκέψης μέσω της οποίας συνδυάζονται η φαντασία, η διορατικότητα, η εφευρετικότητα, η καινοτομία, η ιδιοφυΐα, η διαίσθηση, η έμπνευση και η διαφώτιση, ώστε να προκύψουν νέες ιδέες, οι οποίες μπορούν να καταστούν χρήσιμες στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Κατά την ίδια εταιρεία, ως καινοτομία ορίζεται η διαδικασία που μέσω της οποίας διαχειρίζονται οι υφιστάμενες ικανότητες και γνώσεις, με δημιουργικό τρόπο, έτσι ώστε να επιτευχθεί ένα ουσιαστικό και χειροπιαστό αποτέλεσμα, που θα έχει αξία για την επιχείρηση ή τον οργανισμό γενικότερα.

Για να γίνει εφικτή η διαχείριση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στην επιχείρηση, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν οι πηγές και τα βήματα της δημιουργικότητας. Πολλοί συμφωνούν ότι ιδιαίτερα άτομα, όπως για παράδειγμα ο Bill Gates ή ο Albert Einstein, διακρίνονται για την ικανότητά τους να παράγουν νέες ιδέες. Το ζήτημα που θα καλυφθεί εν συνεχεία είναι το πώς προκύπτουν πραγματικά οι ιδέες αυτές<sup>1</sup>

### **1.2.1 Η σκέψη ως βάση της δημιουργικότητας**

Σκέψη είναι η διαδικασία εισροής, επεξεργασίας, ελέγχου των ερεθισμάτων του εξωτερικού και τους εξωτερικού περιβάλλοντος του ανθρώπου, καθώς και η εκροή σε αντιδράσεις( όπως η επιλογή, η απόφαση κλπ.) του εγκεφάλου. Διακρίνεται κατά βάση σε συγκλίνουσα και αποκλίνουσα. Η συγκλίνουσα σκέψη αναφέρεται στην κριτική ικανότητα και εδράζεται στο αριστερό ημισφαίριο του εγκεφάλου. Η αποκλίνουσα σκέψη, από την άλλη, αναφέρεται στη φαντασία και εδράζεται στο δεξιό ημισφαίριο του εγκεφάλου.

---

<sup>1</sup> Spiral Consulting Group, (2007), «Επιχειρηματικότητα και καινοτομία», [www.spiral.com.gr/DimiourgikotitaKainotomiaEpixeirimatikotita.pdf](http://www.spiral.com.gr/DimiourgikotitaKainotomiaEpixeirimatikotita.pdf)

### **1.2.2 Τα βήματα της δημιουργικότητας**

Η άσκηση των δυο ειδών της σκέψης αλλά και ο συνδυασμός τους μπορεί να οδηγήσουν στην διατύπωση νέων χρήσιμων ιδεών για τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τους στόχους. Τα βήματα που συνήθως ακολουθούνται είναι τα παρακάτω:

1. Προετοιμασία μέσω του προσδιορισμού του εκάστοτε προβλήματος, της συγκέντρωσης, των απαιτούμενων στοιχείων και της ανάλυσής τους
2. Προσπάθεια για τη μέγιστη καταγραφή ιδεών, όπου απαιτούνται η θετική αντιμετώπιση του εκάστοτε ζητήματος, ποσότητα και πρωτοτυπία ιδεών, αναστολή της κριτικής διαδικασίας, γόνιμη διασταύρωση ιδεών, ενθάρρυνση για νέες ιδέες, κλίμα ενθουσιασμού και ευάρεστης ψυχικής κατάστασης
3. Εκκόλαψη ιδεών, όπου σιγά-σιγά οι ιδέες ωριμάζουν μετά από εύλογο χρονικό διάστημα
4. Αξιολόγηση ιδεών, η οποία χαρακτηρίζεται από συνέχεια και είναι καθολική, συλλογική και αντικειμενική

Για να προαχθεί η δημιουργικότητα και η καινοτομία, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν συγκεκριμένους τρόπους συμπεριφοράς, που είναι το αποτέλεσμα επανάληψης καθημερινών πράξεων για τη διεκπεραίωση των διαφόρων καθηκόντων τους.

### **1.2.3 Καινοτομία και επιχειρηματικότητα**

Επιχειρηματικότητα, όπως ήδη αναφέρθηκε στην παράγραφο 1.1, είναι η δημιουργία καινοτόμου οικονομικής οργάνωσης (ή δικτύου οργανώσεων) με σκοπό το κέρδος ή την ανάπτυξη σε περιβάλλον ρίσκου και αβεβαιότητας. Έτσι, στη σημερινή πραγματικότητα οι έννοιες της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας αποτελούν κοινό τόπο.

Μια άλλη προσέγγιση του ορισμού της επιχειρηματικότητας φέρνει στο προσκήνιο τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου που επιχειρεί. Έτσι λοιπόν, επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία με την οποία τα άτομα αναζητούν ευκαιρίες και καινοτόμες ιδέες, ανεξάρτητα από τους πόρους που ελέγχουν. Έτσι, ένα άτομο για να γίνει επιχειρηματίας δεν είναι απαραίτητο να προέρχεται από οικογένεια επιχειρηματιών ή να διαθέτει μεγάλα κεφάλαια. Οι διάφορες μελέτες δείχνουν ότι αρκετά συχνά, οι επιχειρηματίες είναι άτομα προερχόμενα από χαμηλά και μεσαία εισοδηματικά στρώματα. Γι' αυτό και λέγεται ότι «ο επιχειρηματίας γίνεται, δεν γεννιέται».

Οι ίδιες μελέτες προσδιόρισαν και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των επιχειρηματιών τα οποία, αν και σπάνια μπορούν να βρεθούν συγκεντρωμένα στο ίδιο άτομο, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιχειρηματική καριέρα. Σύμφωνα τον Χρήστου (1999, σ.29) τα κυριότερα εξ' αυτών αποτελούν τα εξής:

- Η θέληση για επιτυχία
- Η ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου
- Η εργατικότητα και η επιμονή
- Οι ηγετικές αλλά και οι ομαδικές ικανότητες
- Η ικανότητα ρεαλιστικού προγραμματισμού
- Η ικανότητα προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών
- Η υπευθυνότητα και η εντιμότητα
- Η προσαρμοστικότητα
- Η οργανωτική και διοικητική ικανότητα
- Η ικανότητα επικοινωνίας
- Η δημιουργική σκέψη

Κάποια από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα η θέληση για επιτυχία και οι ηγετικές ικανότητες αποτελούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου τα οποία διαμορφώνονται από πολλαπλούς παράγοντες στα νωρίς στη ζωή του, ενώ άλλα χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα η ικανότητα προγραμματισμού και η διοικητική ικανότητα, είναι αποτελέσματα κυρίως της εκπαίδευσης.

Τέλος, η ικανότητα για δημιουργική σκέψη και καινοτομία αποτελεί την κορύφωση της συστηματικής προσπάθειας και της προσωπικής ανάπτυξης.

### **1.3. Οικονομικά αποτελέσματα καινοτομίας και επιχειρηματικότητας**

Ανάλογα με τον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικότητας δημιουργούνται οικονομικά αποτελέσματα. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι τα εξής (Καρβούνης, 1995, σ.38):

1. Μια επιτυχημένη εισαγωγή μιας καινοτομίας στην αγορά εξασφαλίζει μια, έστω και βραχυχρόνια, μονοπωλιακή θέση στην επιχείρηση, που της αποφέρει μονοπωλιακά κέρδη. Τα κέρδη αυτά είναι βραχυχρόνια, όχι μόνο γιατί λειτουργεί αναπόφευκτα ο «κύκλος ζωής των προϊόντων και υπηρεσιών (δηλαδή, οι φάσεις της εισαγωγής στην αγορά, της μεγάλης ανάπτυξης, της επιβράδυνσης της ανάπτυξης, της ωριμότητας και της κάμψη), αλλά και γιατί κινητοποιούνται οι μιμητές επιχειρηματίες. Ειδικότερα, λόγω της λειτουργίας μιμητών επιχειρηματιών, τα οφέλη που πηγάζουν από την καινοτομία (κυρίως όσον αφορά στη μείωση των τιμών και τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας) θα τα καρπωθούν μακροχρόνια οι καταναλωτές. Αυτό βέβαια θα ισχύει στην περίπτωση που η πρωτοπόρος επιχείρηση και οι μιμητές της δεν θα εγκαθιδρύσουν από κοινού κάποια μορφή ελέγχου της αγοράς, π.χ. τραστ, καρτέλ, κ.λπ.
2. Με την καινοτομική επιχειρηματική δραστηριότητα παράγονται νέα ή καλύτερης ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες, που αυξάνουν τη χρησιμότητα των καταναλωτών και τη δυνατότητά τους για περισσότερες επιλογές. Επίσης, δημιουργούνται νέες μέθοδοι εμπορίας και προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών, οι οποίες θα απορροφήσουν νέο εργατικό δυναμικό ή θα δημιουργήσουν την ανάγκη για νέες εξειδικεύσεις των εργαζομένων.
3. Δημιουργούνται, επιπλέον, νέες μέθοδοι παραγωγής, οι οποίες αυξάνουν την παραγωγικότητα των συντελεστών της παραγωγής (δηλαδή θα μειώσουν το κόστος) ή υποκαθιστούν τις πρώτες ύλες με νέες, φθηνότερες, αποδοτικότερες.

4. Αναπτύσσονται επίσης νέες μορφές οργάνωσης των επιχειρήσεων, ώστε να υπάρξει αρτιότερη εκμετάλλευση των ατομικών χαρακτηριστικών, των γνώσεων και επιδεξιοτήτων των ατόμων που απασχολούνται στην επιχείρηση. Αυτός ο νέος τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης θα οδηγήσει σε αρτιότερη αξιολόγηση των πληροφοριών και σε καλύτερη χάραξη της στρατηγικής που πρέπει να ακολουθηθεί. Επίσης, μπορεί να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας ή να οδηγήσει το εργατικό δυναμικό σε νέες εξειδικεύσεις.
5. Διανοίγονται νέες αγορές για τα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, που οδηγούν στην ίδρυση άλλων επιχειρήσεων, συμπληρωματικών ή και ανταγωνιστικών, με αποτέλεσμα την τόνωση και ανάπτυξη της οικονομίας.
6. Οι μιμούμενοι μια καινοτομία επιχειρηματίες, κυρίως στις υπό ανάπτυξη οικονομίες, συμβάλλουν ενεργά στην ανάπτυξη της διαχέοντας όλα τα παραπάνω θετικά αποτελέσματα της πρωτοπόρου καινοτομικής δράσης.
7. Με την ανάληψη των διαφόρων κινδύνων από τους επιχειρηματίες, μειώνονται οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές και οι ιδιοκτήτες άλλων παραγωγικών συντελεστών.
8. Με την αξιοποίηση κάθε ευκαιρίας κέρδους και τη μείωση της «άγνοιας» στις οικονομίες όπου ευνοείται η επιχειρηματική δραστηριότητα επιτυγχάνεται η «οικονομική ισορροπία». Με άλλα λόγια, ο επιχειρηματίας που αξιοποιεί μια ευκαιρία κέρδους, λόγω των διαφόρων ανισορροπιών στην αγορά, μειώνει το εύρος των ανισορροπιών αυτών και έτσι συμβάλει στην επίτευξη γενικής οικονομικής ισορροπίας.
9. Ο επιχειρηματίας, όταν προωθεί μια νέα μορφή οργάνωσης και συντονισμού των παραγωγικών συντελεστών, αυτό που άμεσα επιτυγχάνει είναι να αυξήσει την παραγωγικότητα των συντελεστών αυτών και ολόκληρης της οικονομίας. Δηλαδή, με άλλα λόγια, η καμπύλη των παραγωγικών δυνατοτήτων της οικονομίας «αυξάνεται», (μετατοπίζεται προς τα έξω και αριστερά) ή μειώνεται η «διαφυγούσα παραγωγικότητα».

Υπάρχουν όμως και μερικά αρνητικά αποτελέσματα της καινοτόμου επιχειρηματικής δράσης, όπως για παράδειγμα τα παρακάτω:

1. Με την καινοτομική δράση μειώνεται η λεγόμενη κυριαρχία του καταναλωτή (consumer sovereignty), αφού ο επιχειρηματίας, διαμέσου των τεχνικών της προώθησης των προϊόντων (διαφημίσεις) μειώνει την αντικειμενική επιλεκτική δυνατότητα του καταναλωτή.
2. Επίσης, αυξάνεται η αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν όχι μόνο οι άλλοι επιχειρηματίες, αλλά και οι καταναλωτές, κεφαλαιούχοι και οι εργαζόμενοι.
3. Τέλος, πολλαπλασιάζεται η διαρθρωτική ανεργία και απαξιώνονται «παραγωγικές γνώσεις», μηχανήματα κ.λπ.

Όπως είναι φανερό από την παραπάνω απαρίθμηση των θετικών και αρνητικών αποτελεσμάτων της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας σε μια οικονομία, τα πρώτα όχι μόνον υπερτερούν σε μεγάλο βαθμό έναντι των δεύτερων, αλλά μπορεί να θεωρηθούν ως οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας.

#### **1.4 Επιχειρηματικότητα και καινοτομία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

Στην τουριστική βιομηχανία, ο ξενοδοχειακός κλάδος κατέχει εξέχουσα επιχειρηματική βαρύτητα, καθώς αποτελεί ένα από τα κύρια στοιχεία του τουριστικού κυκλώματος. Τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζονται ως οι βασικοί πάροχοι τουριστικής στέγασης σε συνάρτηση με τα υπόλοιπα προσφερόμενα καταλύματα. Τα τελευταία χρόνια, η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των ξενοδοχειακών προϊόντων. Καθοδηγούμενες από τις ανάγκες της ζήτησης, οι αλλαγές στον ξενοδοχειακό κλάδο όσον αφορά στη διαμονή και την παροχή των υπηρεσιών είναι πραγματικά αξιοσημείωτες.

Οι καταναλωτές, όπως συμβαίνει σε όλες τις βιομηχανίες, έτσι και στην ξενοδοχειακή «βομβαρδίζονται» από καινούρια προϊόντα και ξεχωριστές παρεχόμενες υπηρεσίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι πελάτες ταυτόχρονα να επιθυμούν και ακόμη συχνότερα να απαιτούν καινοτόμες εναλλακτικές προτάσεις. Έτσι, σύμφωνα με την Παπά (2007),

η καινοτομική δράση εμφανίζεται ως μονόδρομος για την επιτυχία των επιχειρήσεων.<sup>2</sup>

Τα οφέλη από την καινοτομία στην παροχή υπηρεσιών και τα προϊόντα είναι εμφανή. Αυτό το οποίο δεν είναι τόσο ξεκάθαρο είναι ποιες καινοτομικές ενέργειες θα πρέπει να αποφασίσει να εφαρμόσει η εκάστοτε επιχείρηση. Σε μερικές περιπτώσεις, οι καινοτόμες υπηρεσίες είναι απαραίτητες απλά για να διατηρηθεί το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση. Έτσι, όπως υποστηρίζουν οι Morrisson et al.(1999, σ.67), κάποιες καινοτομίες ανεβάζουν το κόστος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων χωρίς αξιοσημείωτα οικονομικά οφέλη, παράλληλα δε χωρίς να προσφέρουν κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, άλλες καινοτόμες δραστηριότητες μπορούν να ενισχύσουν τη διαφοροποίηση στις υπηρεσίες, αποφέροντας παράλληλα οικονομικά οφέλη. Έτσι, κατά τους ίδιους, είναι σημαντικό για τους επιχειρηματίες να εφαρμόζουν καινοτόμες δραστηριότητες που επιθυμούν οι πελάτες αλλά και που παράλληλα είναι κερδοφόρες προς την ίδια την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Χασσίδ (1998, σ. 75) οι επιχειρήσεις του κλάδου των καταλυμάτων, όπως τα ξενοδοχεία, αποτελούν ένα ιδανικό παράδειγμα μιας αγοράς που μπορεί να ωφεληθεί ιδιαίτερα από την εφαρμογή καινοτόμων δραστηριοτήτων. Αρχικά, από την οπτική του πελάτη/ καταναλωτή, η αγορά των ξενοδοχείων κατακλύζεται συνεχώς από πολλές, παρόμοιες μονάδες οι οποίες παρέχουν τα ίδια προϊόντα και παρεμφερείς υπηρεσίες μεταξύ τους. Σύμφωνα με τους Morisson et al. (1999, σ. 69), κατά τους Reid και Sandler (1999) υποστηρίζεται ότι αυτό μπορεί να αποτελεί πρόβλημα για τους ξενοδόχους, οι οποίοι προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τη μονάδα τους από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό. Σε αυτήν την πρόκληση, μια λύση αποτελεί η παροχή καινούριων και καινοτόμων χαρακτηριστικών προς τους πελάτες.

---

<sup>2</sup> Παπά, Ε. (2007), «Επιχειρηματικότητα: ο μονόδρομος της καινοτομίας», <http://www.enthesis.net/index.php?news=649>

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Green et al. (2002, σ.122), οι Olsen και Conolly (2002) υποστηρίζουν πως η ξενοδοχειακή βιομηχανία αλλάζει δραματικά εξαιτίας των ολοένα επιταχυνόμενων τεχνολογικών αλλαγών, ιδιαίτερα δε όσον αφορά στα πληροφοριακά συστήματα. Κατά τους ίδιους, οι ξενοδόχοι θα χρειαστούν να προενεργήσουν με αλλαγές, δίνοντας ακόμη περισσότερη έμφαση στις προτιμήσεις των πελατών, στην ποιότητα και στις τεχνολογικές αλλαγές ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικοί σε ένα τόσο δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους Agarwal et al (2003,σ.72) , κατά τον Karimkar (2002), οι τουρίστες σήμερα, σε αντίθεση με το παρελθόν δεν παραμένουν πραγματικά πιστοί στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που επιλέγουν, δηλαδή δεν υιοθετούν συμπεριφορά «πελατειακής πίστης» (brand loyal behaviour). Αντίθετα, σύμφωνα τους ίδιους, όπως διατείνονται οι Olsen και Conolly (2002) επιλέγουν να υποστηρίξουν τα ξενοδοχεία εκείνα που προσφέρουν την καλύτερη δυνατή προσφερόμενη αξία εντός των οικονομικών τους περιορισμών. Έτσι, υποστηρίζουν ότι για να προστεθεί αξία στην εμπειρία των πελατών, οι ξενοδόχοι θα πρέπει να αναλάβουν την πρόκληση του να καθορίσουν ποιες είναι οι υπηρεσίες εκείνες που προτιμώνται και κάνουν τη διαφορά στους πελάτες. Από τη στιγμή που οι ξενοδόχοι κατανοήσουν τις προτιμήσεις των πελατών, η πρόκληση έγκειται στο να τεθούν αυτές σε προτεραιότητα και οι οποίες θα δημιουργήσουν τη καλύτερη δυνατή αξία στο υπάρχον ξενοδοχειακό προϊόν.

Στις παραγράφους που ακολουθούν δίδονται ορισμένες σύγχρονες περιπτώσεις επιχειρηματικότητας και καινοτομίας που δυνητικά μπορούν να εφαρμοστούν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καλύπτοντας στοιχεία όπως τον τύπο του ξενοδοχείου, την χρήση πληροφοριακών συστημάτων και την εστίαση στην προσαρμοσμένη παροχή υπηρεσιών.

#### **1.4.1 Επιχειρηματική καινοτομία στον τύπο ξενοδοχείου**

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα εναλλακτικής/ καινοτόμας προσφοράς στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί η περίπτωση των ξενοδοχείων boutique, τα λεγόμενα «boutique hotels». Πρόκειται για μια νέα επιχειρηματική τάση στο



ξενοδοχειακό γίνεσθαι, η οποία παρουσιάζει άνθιση τα τελευταία 10 χρόνια σε διεθνή κλίμακα. Τα boutique hotels παρουσιάζουν συνήθως σύγχρονο ή μινιμαλιστικό διάκοσμο προσφέροντας παράλληλα πολλές πρόσθετες ανέσεις. Σύμφωνα με τους Victorino et al. (2005, σ. 568), κατά τον Binkley (2000) θεωρείται ότι οι πελάτες τείνουν να αντιλαμβάνονται τα ξενοδοχεία αυτά σαν ένα μοδάτο, κομψό σημείο για το οποίο διατίθενται να πληρώσουν τις υψηλές τους τιμές. Όπως ισχυρίζεται ο ίδιος, πρόσφατα, η μόδα των boutique hotels επεκτάθηκε και στα ξενοδοχεία μέσης κατηγορίας, ενώ θεωρεί ότι σε αυτές τις περιπτώσεις αντί να δίνεται έμφαση στη λειτουργικότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος, το βαρόμετρο πέφτει στην αισθητική παρουσία του κτιρίου αλλά και της διακόσμησης. Τα δωμάτια των πελατών, όπως και οι υπόλοιποι χώροι του ξενοδοχείου(π.χ.lobby) επανασχεδιάζονται και αναβαθμίζονται με στόχο να διαφέρουν από τις συνήθεις παροχές των ξενοδοχειακών μονάδων. Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν πολύ υψηλής ποιότητας έπιπλα, ηλεκτρικό και ηλεκτρονικό εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας και πολλές επιλογές ψυχαγωγίας προς τους πελάτες. Σύμφωνα με τον Victorino (2005, σ. 570), οι καινοτόμες αυτές αναβαθμίσεις αποφέρουν υψηλά επίπεδα πληρότητας και εσόδων έναντι του ανταγωνισμού. Τα μοδάτα boutique hotels αποτελούν καινοτομία στο παραδοσιακό ξενοδοχειακό προϊόν και επίσης μια ελκυστική επιλογή για το σχεδιασμό μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ειδικότερα όταν σε αυτήν συνυπάρχει και το στοιχείο της βιομηχανίας της μόδας (όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της συνεργασίας του οίκου μόδας Bulgari με την αλυσίδα ξενοδοχείων Marriott).

#### **1.4.2 Επιχειρηματική καινοτομία στη χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων (ITS) και τεχνολογικών υπηρεσιών**

Ένα άλλο παράδειγμα καινοτομίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελεί η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και ορισμένων εξειδικευμένων τεχνολογικών εφαρμογών. Σύμφωνα με τους Victorino et al. (2005, σ.571), κατά τους Reid και Sandler (2002), οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν πληροφοριακά συστήματα με μεγάλες βάσεις δεδομένων που να παρέχουν εξειδικευμένες δυνατότητες παρακολούθησης και ελέγχου, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα για αποδοτικότερη εργασία σε όλα τα τμήματα και καλύτερη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση. Κατά τους ίδιους, ως προς τις τεχνολογικές υπηρεσίες, τεχνολογικές καινοτομίες που παρουσιάζονται ως

οι πιο επωφελείς για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι τα συστήματα αφύπνισης, το ηλεκτρονικό κλείδωμα δωματίων, τα συστήματα ψυχαγωγίας Pay-per-View, συσκευές αναπαραγωγής DVD, ψηφιακή ταινιοθήκη, ηλεκτρονικό check-in, τηλεοράσεις υψηλής ευκρίνειας, ηλεκτρονικά χρηματοκιβώτια και φωνητικό ταχυδρομείο(voice mail). Παρόλα αυτά, ενδέχεται να μην είναι εφικτό για κάποια ξενοδοχειακή μονάδα ή αλυσίδα να χρησιμοποιήσει όλες τις διαθέσιμες τεχνολογικές ανέσεις, λόγω έλλειψης επιχειρησιακών ικανοτήτων ή περιορισμένων πόρων. Έτσι, οι ξενοδοχειακές μονάδες καλούνται να καθορίσουν ποιες από αυτές τις τεχνολογικές καινοτομίες θα τους αποφέρουν τα περισσότερα.

### **1.4.3 Επιχειρηματική καινοτομία στην ποιότητα και την παροχή υπηρεσιών**

Ένα άλλο μέσο επιχειρηματικής καινοτομίας προς τους πελάτες μιας ξενοδοχειακής μονάδας αποτελούν οι προσαρμοσμένες προς αυτούς υπηρεσίες. Μερικά παραδείγματα προσαρμοσμένων υπηρεσιών περιλαμβάνουν την ευελιξία στο check-in/check-out, την προσαρμοσμένη διακόσμηση δωματίου και την παροχή επιλογών φύλαξης παιδιών. Η παρεχόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου προσαρμόζονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις των πελατών ατομικά. Παρόλα αυτά, ορισμένες φορές η προσαρμογή στις επιθυμίες των πελατών δεν είναι μια εύκολη υπόθεση. Για παράδειγμα, ένα ευέλικτο σύστημα αφίξεως και αναχωρήσεως του πελάτη (check-in/check-out) μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα σχεδιασμού των ωραρίων της εργασίας. Τέλος, η υιοθέτηση μιας τέτοιας πολιτική προϋποθέτει ότι το μάρκετινγκ της μονάδας και οι επιχειρησιακές της δραστηριότητες ευθυγραμμίζονται πλήρως και να αποφεύγονται επικείμενα προβλήματα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Ελληνική:

- Κανελλόπουλος, Χ. (1994), «*Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα*», εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Καραγιάννης, Α. (2002), «*Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*», εκδόσεις ΟΕΔΒ, Αθήνα
- Καρβούνης, Σ. (1995), «*Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας: οικονομική, κοινωνική, στρατηγική και τακτική θεώρηση*», εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Χασσιδ, Ι. (1998), «*Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες*», εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Χρήστου, Γ. (1999), «*Η Επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία: Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση*», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

### Ξένα:

- Agarwal, S, Erramili, M.K. and Dev. C.S (2003), "Market orientation and performance in service firms: role of innovation", *The Journal of Services and Marketing*, Vol.117 No.1, pp.68-82
- Green, P. and Shrinivasan,V (2002), "Conjoint analysis in marketing: new hospitality developments with implications for research and practice", *Journal of Marketing*, Vol.54 No. 4, pp 121-134
- Morrison, A. Rimmington, M. and Williams, C. (1999), "Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries", *Journal of Tourism and Services*, Vol.15, pp 66-68

- Soukhanov, V. (1992) “*American Heritage Dictionary*”, Third Edition, Houghton Mifflin Editions, Boston
- Victorino, L. Plaschka, G. and Dev, C. (2005), “Service orientation and customer choices in the hospitality industry”, *Managing Service Quality*, Vol.15, pp.555-576

**Διαδικτυακές πηγές:**

- Παπά, Ε., 2007, «Επιχειρηματικότητα: ο μονόδρομος της καινοτομίας», 2007 <http://www.enthesis.net/index.php?news=649> [Προσπέλαση 7/03/10]
- Spiral Consulting Group, 2007, «Επιχειρηματικότητα και καινοτομία», <http://www.spiral.com.gr/DimiourgikotitaKainotomiaEpixeirimatikotita.pdf> [Προσπέλαση 12/03/10]

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΣΤΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

### 2.1 Τουρισμός: μια αγορά υψηλής αξίας

Η τουριστική δραστηριότητα, δηλαδή ο τουρισμός, αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές βιομηχανίες που διαθέτει στο ενεργητικό της σήμερα η Ελλάδα. Σε αντιστοιχία και με τις υπόλοιπες χώρες της λεκάνης της Μεσογείου, ο τουρισμός αντιστοιχεί σε ένα πολύ σημαντικό ποσοστό του Α.Ε.Π. (ακαθάριστου εθνικού προϊόντος) απασχολώντας σε μόνιμη βάση έναν πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων. (Βαρβαρέσος, 1998, σ. 24).

Ο τουρισμός αποτελεί έναν τομέα παροχής υπηρεσιών, με εξαιρετικά σύνθετο προϊόν το οποίο είναι εξαρτώμενο μιας υπερβολικά κατακερματισμένης προσφοράς. Οι φορείς κάθε κρίκου της αλυσίδας(ταξιδιωτικά γραφεία, διοργανωτές ταξιδιών, μεταφορείς, ξενοδοχεία, εστιατόρια κ.λπ.) συνθέτουν, έκαστος ένα στοιχείο του συνολικού προϊόντος. Οι συνιστώσες αυτές καθορίζουν, από κοινού, την εμπειρία που αποκομίζει ο τουρίστας και την από μέρους του αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών που εισπράττει. Ο τουριστικός προορισμός είναι το κύριο μέρος κατανάλωσης των εν λόγω υπηρεσιών και κατά συνέπεια ο τόπος εγκατάστασης και δραστηριοποίησης των τουριστικών επιχειρήσεων. Έτσι λοιπόν ο τουρίστας συσχετίζει το προϊόν τόσο με τις επιχειρήσεις που του το παρέχουν όσο και με τον προορισμό που επισκέπτεται.

Εφόσον το μεγαλύτερο ποσοστό της τουριστικής δραστηριότητας δεν ικανοποιεί κάποια ζωτική ανάγκη, η συμπεριφορά του τουρίστα καταλήγει να είναι ιδιαίτερα εύθραυστη, επιρρεπής σε ψυχολογικές και κοινωνικές επιρροές, προσωπικές ευαισθησίες και βραχυπρόθεσμες αντιδράσεις. Ακόμη κι αν ένας μοναχά κρίκος της αλυσίδας αλλοιωθεί, ολόκληρη η ακολουθία της τουριστικής αλυσίδας θα επηρεαστεί. Επί παραδείγματι, τρομοκρατικές επιθέσεις, επιδημίες, η οικονομική κρίση και περιβαλλοντικά προβλήματα αποτυπώνουν έντονα την κατάσταση.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό του τουριστικού προϊόντος είναι η εξαιρετική του πολυμορφία. Οι φυσικοί και πολιτιστικοί πόροι, οι υποδομές υποδοχής και

επικοινωνίας, καθώς και η στέγαση και σίτιση συνιστούν τις κύριες πηγές εσόδων ενός τουριστικού προορισμού.

Ο συνδυασμός των τοπικών τουριστικών πόρων και των παρεχόμενων υπηρεσιών κατατάσσει τον εκάστοτε προορισμό σε μια συγκεκριμένη μορφή τουρισμού, όπως για παράδειγμα ο παράκτιος ή ορεινός, αθλητικός ή θρησκευτικός, ιαματικός ή γαστρονομικός και, ασφαλώς, επιχειρηματικός τουρισμός.

Συνακόλουθα, οι κάθετες αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων είναι εντονότερες σε σχέση με την πλειονότητα των άλλων τομέων της οικονομίας. Από αυτές τις αλληλεξαρτήσεις, που παρατηρούνται και σε παγκόσμια κλίμακα, προκύπτουν ενίοτε πολύπλοκες δομές και τάσεις στις εμπορικές σχέσεις. Εκτός των επιχειρήσεων και των φορέων εκπροσώπησής τους, σημαντικοί παράγοντες αναδεικνύονται οι προορισμοί, με τις διάφορες δραστηριότητές τους που συγκεράζουν δημόσια και ιδιωτικά συμφέροντα.

Λόγω της ποικιλομορφίας του και της κατακερματισμένης φύσης των συστατικών στοιχείων του, ο τουρισμός στερείται σαφούς ταυτότητας. Σε τούτο οφείλεται, εν μέρει, η ελλιπής προβολή του σε πολιτικό επίπεδο και η, εν πάση περιπτώσει, ανεπαρκής αξιοποίηση της οικονομικής και κοινωνικής σημασίας του.

Οι υφιστάμενες πολιτικοοικονομικές συνθήκες έχουν μεταβάλει σημαντικά τον ρυθμό ζωής των πολιτών, οι οποίοι στην πλειονότητά τους έχουν, ως τουρίστες, πολύ διαφορετικές συνήθειες σε σύγκριση με την περασμένη δεκαετία. Από την άλλη μεριά, η ανάπτυξη και η διάδοση του διαδικτύου (Internet) έδωσε στα χέρια τους ένα πολύτιμο εργαλείο με το οποίο μπορούν να ενημερωθούν, να συγκρίνουν και να επιλέξουν τις καλύτερες τουριστικές προτάσεις που ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους και την οικονομική τους κατάσταση. Το Internet έσπασε το κλειστό και πολυδαίδαλο κύκλωμα του τουρισμού, φέρνοντας σε άμεση επαφή τον πελάτη και τον παραγωγό του τουριστικού προϊόντος. Το γεγονός αυτό είχε καταλυτικές συνέπειες στην τουριστική αγορά, η οποία περιστράφηκε γύρω από το νέο αυτό κανάλι επικοινωνίας και συναλλαγών, μεταμορφώνοντας κυριολεκτικά μια ισχυρή παραδοσιακή βιομηχανία. Σε τεχνολογικά υπολειπόμενες χώρες, όπως η Ελλάδα, όπου η διείσδυση του Internet παραμένει σε σχετικά χαμηλά ακόμη επίπεδα, διατηρούνται με φθίνουσα πορεία αρκετές παραδοσιακές δομές. Παρότι δε υπάρχουν αρκετές αξιόλογες επιχειρηματικές προτάσεις στο χώρο οι οποίες αντιλαμβάνονται τη «νέα τάξη πραγμάτων», εντούτοις θα περάσει αρκετός καιρός ώστε οι Έλληνες να εναρμονιστούν πλήρως με την αγορά

του διαδικτύου και να αγοράζουν ταξιδιωτικές και τουριστικές υπηρεσίες όπως οι υπόλοιποι ευρωπαίοι.

Η τουριστική βιομηχανία είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και οι τουρίστες διαθέτουν απεριόριστη ελευθερία να ενημερωθούν και να επιλέξουν ή να απορρίψουν τις προσφερόμενες τουριστικές υπηρεσίες. Οι τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες αντιλαμβάνονται έγκαιρα πλέον το πού παίζεται το νέο παιχνίδι και προσαρμόζουν καταλλήλως την επιχειρηματική τους φιλοσοφία, είναι αυτές που θα εξυπηρετήσουν τους τουρίστες του μέλλοντος.

Στον ανεπτυγμένο κόσμο, οι άνθρωποι ταξιδεύουν αρκετά συχνά για μια πληθώρα από λόγους. Είτε για διακοπές ή για επαγγελματικούς λόγους, για να επισκεφθούν φίλους ή να γνωρίσουν νέους τόπους, για να ξεκουραστούν ή για να «ανεβάσουν ταχύτητα», οι άνθρωποι πάντα έχουν κάποιο λόγο να ταξιδεύουν.

Όπως είναι εύκολα κατανοητό, λόγω των πολλών και ετερογενών απαιτήσεων, ο τουρισμός αποτελεί μια βιομηχανία με πολλές ιδιαιτερότητες, αφού σίγουρα καμία λύση δεν δύναται να καλύψει όλες τις ανάγκες. Από την άλλη μεριά, πρόκειται για μια βιομηχανία υπηρεσιών η οποία είναι εξαιρετικά ανθρωποκεντρική, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας πρωταγωνιστεί στην πελατειακή εμπειρία και ικανοποίηση.

Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες του κόσμου, με την Ευρώπη να κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (WTO) το 2009 υπήρχαν 880 εκατ. αφίξεις τουριστών από διεθνείς προορισμούς, πτώση κατά 4% συγκριτικά με το έτος 2008. Εξ' αυτών, τα 490 εκ. ή σχεδόν 58% του συνόλου είχαν ως προορισμό την Ευρώπη (σε όλες τις χώρες, συμπεριλαμβανομένων και αυτών εκτός Ε..Ε).<sup>3</sup>

## **2.2 Η οικονομική βαρύτητα του τουρισμού**

Η βιομηχανία του τουρισμού έχει ιδιαίτερα μεγάλη επίδραση στην ευρωπαϊκή αλλά και τη διεθνή οικονομία. Σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ)

---

<sup>3</sup> World Tourism Organisation (WTO),2009, «*Tourist arrivals worldwide 2009*», <http://unwto.org/WebRoot/arrivals/2009/1184/1184-1.pdf>

για το 2010, εκτιμάται ότι η βασική επιχειρηματική δραστηριοποίηση στον τουριστικό τομέα (ξενοδοχεία και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία) αντιστοιχεί στο 5-6 % του μικτού εγχώριου προϊόντος στην Ε.Ε. Αν στις πρώτες συνυπολογιστούν και οι επιχειρήσεις που απολαμβάνουν έμμεσα οφέλη από τον τουρισμό (όπως εστιατόρια, μεταφορές κ.ά.), το συνολικό ποσοστό ανέρχεται στο 9-11%.<sup>4</sup>

Η οικονομική βαρύτητα του τουρισμού αντανακλά και στον τομέα της απασχόλησης. Συγκεκριμένα, στην Ευρώπη υπολογίζεται ότι υπάρχουν 2 εκατ. επιχειρήσεις, το 99% των εκ των οποίων έχει λιγότερους από 50 εργαζομένους.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, ιδίως στο χώρο της εστίασης, το 92,4% είναι μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους από 9 εργαζομένους. Αξιοσημείωτο είναι, όμως, ότι ενώ τα 4/5 των εταιρειών του χώρου είναι μικτές επιχειρήσεις, το 0.1% των επιχειρήσεων που διαθέτουν περισσότερους από 250 εργαζομένους, παράγουν το ¼ της προστιθέμενης αξίας.

Σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες, όπως στη Μεσόγειο (συμπεριλαμβανομένης, φυσικά, και της Ελλάδας), ο τουρισμός αποτελεί τη μεγαλύτερη βιομηχανία καθώς και το μεγαλύτερο εργοδότη. Οι συγκεκριμένες περιοχές είναι βεβαίως οι πλέον ευάλωτες και μια πληθώρα εξωτερικών παραγόντων οι οποίοι μπορούν ακόμη και να καταστρέψουν μια τουριστική περίοδο, προκαλώντας βαρύ πλήγμα στην τοπική οικονομία. Και παρά το γεγονός ότι στην τουριστική βιομηχανία απασχολούνται αρκετοί εποχιακοί εργαζόμενοι που προέρχονται από άλλες περιοχές ή χώρες, το μεγαλύτερο πλήγμα το δέχεται συνήθως ο τοπικός πληθυσμός.

Αν εξαιρεθούν πάντως οι εν πολλοίς απρόβλεπτοι εξωτερικοί παράγοντες, υπάρχουν και κάποιες παράμετροι οι οποίες μπορούν να ελεγχθούν και που επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία του τουριστικού κλάδου.

Επειδή η τουριστική βιομηχανία είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική, οι τουρίστες έχουν απεριόριστη ελευθερία να επιλέξουν τη μορφή των διακοπών που επιθυμούν και ως εκ τούτου, αν ένας προορισμός δεν ανταποκρίνεται στη ζήτηση, θα απολέσει γρήγορα τα αγοραστικά μερίδιά του. Οι αλλαγές στη ζήτηση μπορούν να έχουν ανυπολόγιστες συνέπειες στην οικονομία κάποιας περιοχής και ως εκ τούτου αποτελεί γεγονός ζωτικής σημασίας για τις περιοχές και τις χώρες που “ζουν” από τη συγκεκριμένη βιομηχανία, να ανανεώνουν συνεχώς τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν.

---

<sup>4</sup> Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛ. ΣΤΑΤ), 2010, «Η Ελλάδα σε αριθμούς», [http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/General/ELLAS\\_IN\\_NUMBERS\\_GR.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/General/ELLAS_IN_NUMBERS_GR.pdf)



Ο τουρισμός, ήταν ανέκαθεν μια βιομηχανία η οποία καθοδηγείται από τη ζήτηση. Η ζήτηση δε, έχει αλλάξει άρδην τις τελευταίες δεκαετίες. Ενώ παλαιότερα οι άνθρωποι έκαναν τις διακοπές τους μόνο μια περίοδο του έτους (ως επί το πλείστον το καλοκαίρι) και μάλιστα σε συνεχόμενο διάστημα, τώρα όλο και περισσότεροι άνθρωποι «σπάνε» τις διακοπές τους σε μικρά χρονικά διαστήματα.

Ο τρόπος ζωής των ανθρώπων αλλάζει και, όπως είναι λογικό, μεταβάλλεται και ο τρόπος που κάνουν διακοπές. Για τους περισσότερους, είναι πλέον ευκολότερο να αλλάζουν τους προορισμούς τους και οι παραδοσιακές διακοπές με ήλιο και θάλασσα ανταγωνίζονται με διακοπές που εστιάζουν στην επαφή με τη φύση, τον πολιτισμό ή τη φυσική δραστηριότητα.

Εξαιτίας αυτών των παραγόντων η προσέλκυση των τουριστών γίνεται μια ολοένα και πιο δύσκολη διαδικασία για τις εταιρείες που εντάσσονται στην τουριστική βιομηχανία. Στο σημείο αυτό ιδιαίτερα πολύτιμη είναι η συμβολή της τεχνολογίας. Όπως θα αναλυθεί και περαιτέρω, Σύμφωνα με τον Andersen, (2007, ΣΕΤΕ) η τεχνολογία λειτουργεί καταλυτικά στη συμπεριφορά του πελάτη της αγοράς της τουριστικής βιομηχανίας, οδηγώντας πολλές φορές τις εξελίξεις στο χώρο. Συνεπώς, η τεχνολογία και εφαρμογές της μπορεί να δώσει στην τουριστική βιομηχανία τα εργαλεία εκείνα ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται και να ικανοποιεί την πελατειακή ζήτηση με επιτυχία<sup>5</sup>.

### **2.3 Ξενοδοχειακός Τουρισμός**

Ο τουρισμός στην Ελλάδα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας. Το 2010 η συνολική συμμετοχή του ευρύτερου κλάδου των ταξιδιών και του τουρισμού στο ΑΕΠ εκτιμάται σε 13,4%. Ειδικότερα, ο τομέας

---

<sup>5</sup> Andersen, J. (2007), Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) «Συγκριτική αξιολόγηση με τους ανταγωνιστικούς προορισμούς και κατευθύνσεις για την αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος» <http://www.sete.gr/default.php?pname=NewsAnnouncements&la=1&year=0&show=167>,

ταξιδιών και τουρισμού αναμένεται να αποδώσει 30,3 δις ευρώ σε οικονομικές δραστηριότητες

Ο τομέας της φιλοξενίας (hospitality) διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε αυτήν τη βιομηχανία, με περισσότερες από 9.500 μονάδες όλων των ειδών και κατηγοριών. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να αντιληφθεί η τουριστική κοινότητα τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η διοίκηση των οικονομικών μονάδων. Τα ζητήματα αυτά είναι προφανώς σημαντικά τόσο σε λειτουργικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο.

Σύμφωνα με στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ), διαπιστώνεται ότι για το έτος 2009 η Αττική σε σχέση με το σύνολο της χώρας διαθέτει περισσότερες κλίνες ανά ξενοδοχειακή μονάδα, και ότι το ξενοδοχειακό της δυναμικό μειώθηκε με εξαίρεση τις κατηγορίες Lux και Α', ενώ αντίθετα στη χώρα αυξήθηκε σε όλες τις κατηγορίες των ξενοδοχειακών μονάδων εκτός της κατηγορίας Ε'. Από μια οπτική γωνία, η προαναφερθείσα εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού στην Περιφέρεια Αττικής, ίσως μπορεί να ερμηνευθεί ως μια γενικότερη προσπάθεια ανασυγκρότησης του ξενοδοχειακού κλάδου (μέσα σε δύσκολες συνθήκες για τη διεθνή και ελληνική οικονομία και για τον ελληνικό τουρισμό) για ποιοτικότερη πορεία ανάπτυξης και εκμετάλλευσης του τουριστικού προϊόντος σε μακροπρόθεσμη βάση<sup>6</sup>.

Κατά το συνέδριο της Διεθνούς Ένωσης Συμβούλων Ξενοδοχείων ( International society of Hospitality-ISHC) και με βάση έρευνα της JBR Hellas και σε συνεργασία με τον Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), ο Ίκκος (2008) σε ομιλία του δήλωσε πως ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει σοβαρές προκλήσεις οι οποίες συγκλίνουν στα ακόλουθα<sup>7</sup>:

**Διεθνής χρηματοπιστωτική/ οικονομική κρίση:** Σε περιόδους οικονομικής κρίσης το διακριτικό, δηλαδή το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών μειώνεται και επομένως συρρικνώνεται η αγοραστική δύναμη τους. Επιπρόσθετα, βλάπτεται το πλεόνασμα που θα διέθεταν για την κατανάλωση τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Αναφορικά, η μέση κατά κεφαλήν δαπάνη ανά τουρίστα το 2004 ήταν 882 ευρώ, το αντίστοιχο ποσό για το 2009 έπεσε στα 697 ευρώ, σημειώνοντας μείωση 21%. Ακόμη και σε σχέση με

<sup>6</sup> Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (2009), «Ο Ελληνικός Τουρισμός 2009»  
[http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/04\\_GreekTourismReview\\_2009\\_Chapt04\\_43-70.pdf](http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/04_GreekTourismReview_2009_Chapt04_43-70.pdf),

<sup>7</sup> Ίκκος, Α. (2008) «Οι δέκα προκλήσεις της Παγκόσμιας Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας για το 2009 και η Ελληνική πρακτική και προοπτική» ISHC, JBR Hellas, ΣΕΤΕ  
<http://www.gbrconsulting.gr/greek/articles/ISHC%20Top%2010%202009%20greek.pdf>,

το 2008 η μέση ημερήσια δαπάνη του 2009 έπεσε από τα 79 στα 62 ευρώ. Αντίστοιχα μειώθηκε και η μέση παραμονή του κάθε τουρίστα στη χώρα, αφού από 6 μέρες κατά μέσο όρο το 2004, διαμορφώθηκε στις 5,3 ημέρες το 2008. Η μεγάλη οικονομική αβεβαιότητα αποτελεί ίσως τη σοβαρότερη πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει η τουριστική πραγματικότητα σήμερα.

**Μεταβαλλόμενο εργατικό δυναμικό:** Ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει προκλήσεις που σχετίζονται με τη συρρίκνωση του εργατικού δυναμικού λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης, δυσμενών γεωγραφικών εξελίξεων (στασιμότητα πληθυσμού, αναστροφή ηλικιακής πυραμίδας, μείωση αριθμού εργαζομένων, κοκ), αυξανόμενου κόστους ασφάλισης και επιδομάτων καθώς και περιορισμένης μεταναστευτικής πολιτικής.

**Αυξανόμενα λειτουργικά κόστη για τις ξενοδοχειακές μονάδες:** Η αύξηση των λειτουργικών εξόδων με ρυθμό μεγαλύτερο από αυτόν των εσόδων επιβαρύνει την οικονομική απόδοση των ξενοδοχείων λόγω του αυξανόμενου ενεργειακού κόστους, των υψηλών ασφαλίσεων, των εργατικών κοστολογίων και τα αυξανόμενα ποιοτικά standards που ακολουθούν την τάση των αλυσίδων (brands) να υψώνουν τον πήχη σε υλικές απολαβές και θέματα service.

**Επιπτώσεις αυξανόμενου ενεργειακού κόστους για τις ξενοδοχειακές μονάδες:** Το διαρκώς αυξανόμενο κόστος ενέργειας και οι επιπτώσεις του στους οικογενειακούς και εταιρικούς προϋπολογισμούς αναμένεται να οδηγήσει πολλαπλές περικοπές κάποιων ελαστικών δαπανών ανάμεσα στις οποίες περιλαμβάνονται και τα έξοδα ταξιδιών.

**Αυξανόμενο κόστος ανακαίνισης και κατασκευής νέων μονάδων:** Το αυξανόμενο κόστος ανακαίνισης και κατασκευής νέων μονάδων οδηγεί σε αυξανόμενο κόστος για επενδύσεις στις ήδη υπάρχουσες μονάδες. Πολλές αλυσίδες (brands) απαιτούν βελτιώσεις σε υπάρχουσες μονάδες και πιο αυστηρή τήρηση των standards προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές με αποτέλεσμα τις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες επανεπένδυσης.

Επιπτώσεις φυσικών καταστροφών στον ξενοδοχειακό κλάδο: Είτε ως αποτέλεσμα του «φαινομένου του θερμοκηπίου» είτε ως μέρος μακροπρόθεσμων κυκλικών κλιματολογικών μεταβολών, οι φυσικές καταστροφές τα τελευταία χρόνια είναι ολοένα και πιο συχνές. Οι επιπτώσεις είναι ιδιαίτερα προφανείς για τους προορισμούς εκείνους που βασίζουν την οικονομία τους στον τουρισμό όπως η Ελλάδα.

**Αυξανόμενη ανησυχία για θέματα ασφαλείας:** Ο σύγχρονος ταξιδιώτης δεν αισθάνεται τόσο ασφαλής όσο πριν από μερικά χρόνια. Τα θέματα που τον απασχολούν καλύπτουν ένα εύρος από την ποιότητα του αέρα μέσα στο αεροπλάνο μέχρι μια πιθανή τρομοκρατική ενέργεια. Οι κυβερνήσεις διαρκώς προσπαθούν να διαχειριστούν τους κινδύνους συχνά με αρνητικές επιπτώσεις στον τουρισμό όπως για παράδειγμα όταν εφαρμόζονται αυστηρές πολιτικές σχετικά με την έκδοση βίζας. Είναι πολύ πιθανόν να ωφεληθούν ορισμένοι απόμακροι και μέχρι σήμερα άσημοι προορισμοί που διαθέτουν το σωστό μίγμα χαρακτηριστικών ασφαλείας που επιζητούν οι τουρίστες.

**Μεταβαλλόμενες προσδοκίες πελατών:** Η δυνατότητα να προβλέπει μια επιχείρηση τις επιθυμίες των πελατών και να τις ικανοποιεί ανέκαθεν έπαιζε σημαντικό ρόλο στο παρελθόν πόσο μάλλον σήμερα που οι καταναλωτές χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο την τεχνολογία για να ερευνήσουν, να επιλέξουν και να αγοράσουν υπηρεσίες διαμονής. Αποτέλεσμα αυτής της τάσης είναι η αυξανόμενη εκλεκτικότητα των πελατών.

**Τεχνολογικές εξελίξεις:** Οι τεχνολογικές εξελίξεις στην ξενοδοχειακή βιομηχανία οδεύουν ταχύτατα προς λύσεις που βασίζονται στο internet, διευκολύνοντας την ενοποίηση των λειτουργιών και της διατήρησης και ανεύρεσης στοιχείων που αφορούν στη λειτουργία των ξενοδοχείων. Πολλές αλυσίδες έχουν ήδη ξεκινήσει διαδικασίες για την ενοποίηση των συστημάτων τους αλλά συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα με εγκατεστημένα συστήματα και υποδομές παρωχημένης και μη συμβατής τεχνολογίας.

**Συγχωνεύσεις εταιρειών-brand name:** Καθώς οι αλυσίδες συγχωνεύονται και αυξάνουν τη διεύθυνσή τους σε διαφορετικές αγορές, οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων αντιμετωπίζουν αυξανόμενη δυσκολία στην επιλογή αλυσίδας με την οποία θα συνεργαστούν αλλά και ταυτόχρονα βρίσκονται σε δυσμενέστερη διαπραγματευτική θέση. Οι μεγάλες αλυσίδες εστιάζουν σε ολοένα και μικρότερα τμήματα (niches) της αγοράς δημιουργώντας καινούρια εξειδικευμένα brands, μια τάση που δυσκολεύει και τους καταναλωτές στην αποκωδικοποίηση των διάφορων brands ακόμη και αν πρόκειται για διαφορετικά brands της ίδιας αλυσίδας. Για το λόγο αυτό το ξενοδοχειακό προϊόν παύει να διαφοροποιείται και αποκτά χαρακτηριστικά commodity με αρνητικές επιπτώσεις και επί της τιμής. Οι εισηγμένες στο χρηματιστήριο ξενοδοχειακές εταιρείες στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν υπεραξία στους μετόχους, είναι αναγκασμένες να προχωρήσουν σε περαιτέρω συγχωνεύσεις. Η εξέλιξη αυτή ακολουθεί την on line πραγματικότητα όπου λίγες εταιρείες διαχειρίζονται το 90% των προσφερόμενων κλινών.

Η σημαντικότερη όμως πρόκληση για τον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο είναι όλες οι ανωτέρω προκλήσεις να μην αντιμετωπισθούν με «παθητική» στάση αλλά με πολύ ενεργό management.

## 2.4 Ο αστικός τουρισμός στην Ευρώπη και η κατάσταση στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τους Δημακουλέα και Κούμανη (2005, σ.27), ο αστικός τουρισμός στην Ευρώπη υπολογίζεται ότι καταλαμβάνει το 15-18% του συνόλου των αφίξεων. Προϋποθέτει βιώσιμη ανάπτυξη, συχνά συνδυάζεται με πολιτιστικό τουρισμό και αποτελεί σημαντικό τουριστικό πλεονέκτημα και σημαντικό προϊόν της Ευρώπης. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (Π.Ο.Τ.) και η European Travel Commission (E.T.C) σε πρόσφατη σχετική έκθεσή τους διαβλέπουν ότι ο αστικός τουρισμός από «παραδοσιακός» μετατρέπεται σε «νεωτερικιστικό». Μόνο το 20% των ίδιων των τουριστών αστικού τουρισμού θεωρούν τον πολιτισμό, ως κύριο κίνητρο του ταξιδιού τους, εντούτοις πολύ μεγαλύτερο ποσοστό τουριστών αυτού του τύπου λαμβάνει μέρος σε πολιτιστικού χαρακτήρα δραστηριότητες. Με την έννοια αυτή, ο πολιτισμός αποτελεί έναν εσωτερικό κύκλο γύρω από το κέντρο του κύκλου του αστικού τουρισμού. Στην ίδια έκθεση συμπεραίνεται ότι:

- Αν και ο αστικός-πολιτιστικός τουρισμός συνεχίζει να τελεί υπό την κυριαρχία των καθιερωμένων πρωτεύουσών του ευρωπαϊκού πολιτισμού, σιγά-σιγά μπορεί κανείς να διαγνώσει μια τάση για περισσότερα ταξίδια σε μικρότερες πόλεις-προορισμούς και σε νέες περιοχές της Ευρώπης
- Οι παραδοσιακές πρωτεύουσες ενδεχομένως θα χάσουν μερίδιο αγοράς από νέους προορισμούς με νεωτερικιστικά προϊόντα και υπηρεσίες
- Η ανάπτυξη του προϊόντος θα είναι κατά συνέπεια εξαιρετικά σημαντικό πεδίο για τις πόλεις που θέλουν να προσφέρουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα και να επικρατήσουν του ανταγωνισμού.
- Η ανάπτυξη «δημιουργικών προορισμών» που θα συνδυάζουν παραδοσιακά πολιτιστικά προϊόντα, υπηρεσίες και παράδοση με τις δημιουργικές βιομηχανίες και δραστηριότητες (όπως π.χ., το media and entertainment design, η αρχιτεκτονική και η μόδα), θα γίνει σταδιακά σημαντικότερη όσον αφορά στην απόκτηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων μεταξύ πόλεων, που τυγχάνουν προορισμοί πολιτιστικού τουρισμού.

Όσον αφορά στην κίνηση του αστικού τουρισμού στην Ευρώπη, εμφανίζει σταθερή άνοδο σε διανυκτερεύσεις μέχρι και το 2000, οπότε και κάμπτεται λόγω των γνωστών γεγονότων (Τρομοκρατικές επιθέσεις στη Νέα Υόρκη στις 11/09/2001, πανδημία SARS), όπως και από την οικονομική κρίση του 2008, που επηρέασε όλες σχεδόν τις αγορές, κυρίως δε τις μακρινές. Το Παρίσι και το Λονδίνο παραμένουν οι πιο κερδισμένοι προορισμοί, αν και μικρότερες πόλεις έχουν αποδειχθεί πιο σταθεροί προορισμοί μετά το 2000. Οι μεγαλύτερες αγορές αστικού τουρισμού παραμένουν η Γαλλία, η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

Από δημογραφική σκοπιά επικρατούν οι γυναίκες, με ανώτερη μόρφωση και επαγγελματική ή διευθυντική απασχόληση και σχετικά υψηλό εισόδημα. Όμως, αστικό τουρισμό κάνουν όλες οι ηλικιακές ομάδες. Οι άνω των 50 ετών έχουν την τάση να επισκέπτονται περισσότερους πολιτιστικούς πόρους, αλλά η ηλικιακή ομάδα που επικρατεί όσον αφορά στη συμμετοχή στον πολιτιστικό τουρισμό σε πόλεις είναι η ομάδα 20-30 ετών.

Σχετικά με την ελληνική αγορά, στη χώρα μας η μέχρι σήμερα οργάνωση προϊόντος και προσπάθεια προσέλκυσης αστικού τουρισμού είναι εν πολλοίς μηδαμινή. Σύμφωνα με τον Ίκκο (2008), σε έρευνα της συμβουλευτικής εταιρείας GBR Consulting Group το 2008, παρά την ύπαρξη μοναδικών πολιτιστικών ενδιαφερόντων και στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη, οι δύο αυτοί δυνητικοί προορισμοί εμφανίζουν σημαντικές ελλείψεις, όσον αφορά στη δημιουργική απασχόληση του τουρίστα: μουσεία και αρχαιολογικοί χώροι χωρίς σύγχρονα μέσα ερμηνείας, περιορισμένα και γραφειοκρατικά ωράρια λειτουργίας, περιορισμένη προβολή άλλων πολιτιστικών δραστηριοτήτων, ακόμη και των πιο σημαντικών, π.χ., εκθέσεις εικαστικών τεχνών, μουσικές παραστάσεις, θέατρο, έλλειψη οργανωμένης διασκέδασης κλπ. Γι' αυτό και, παρόλο που καλύτερες επιδόσεις έχουν οι μακρινότεροι αστικοί προορισμοί, οι ελληνικοί προορισμοί σχεδόν δεν έχουν ακόμη «τοποθετηθεί» στην αγορά

Σε συνέχεια της ανάλυσης της ανωτέρω έρευνας, είναι χαρακτηριστικό ότι, ακόμη και το πλεονέκτημα της επιτυχημένης τέλεσης των Ολυμπιακών Αγώνων και η δυνατότητα να περιηγηθεί κανείς τις εγκαταστάσεις και να ξεναγηθεί σε αυτές, μένει ανεκμετάλλευτο, διότι οι εγκαταστάσεις μένουν κλειστές και αναξιοποίητες, κάτι που θα ήταν μοναδική ευκαιρία για το λανσάρισμα της Αθήνας, ως προορισμός αστικού τουρισμού. Αντίθετα με την μέχρι σήμερα αποτυχία στην προσέλκυση εισερχόμενου αστικού τουρισμού, ο εσωτερικός τουρισμός κινείται περισσότερο σε μικρές και μεγάλες ελληνικές πόλεις, στα πλαίσια ταξιδιών περιορισμένης διάρκειας, για επίσκεψη των μνημείων με

ταυτόχρονη γνωριμία με την ατμόσφαιρα και την προσφορά των ελληνικών πόλεων, αλλά και για απόδραση στην ύπαιθρο.<sup>8</sup>

## **2.5 Οι επενδυτικές και επιχειρηματικές τάσεις στα ξενοδοχεία πόλης**

Στην παρούσα παράγραφο γίνεται μια ποσοτική και ποιοτική αποτίμηση των επενδύσεων που έχουν συντελεστεί από την περίοδο του έτους 2004 έως και το 2008. Παράλληλα, εμφανίζονται νέες επιχειρηματικές ξενοδοχειακές τάσεις, δημιουργώντας έτσι πρωτότυπα ξενοδοχειακά προϊόντα και νέα επιχειρηματικά ρεύματα.

### **2.5.1 Μια ποσοτική προσέγγιση**

Πριν την αρχική γενικευμένη ευφορία, την οποία προκαλεί η αναμονή της διοργάνωσης των Ολυμπιακών αγώνων του 2004, μια πληθώρα ξενοδοχείων επαναλειτουργεί, ιδρύεται αλλά και εκσυγχρονίζεται στην Αθήνα αλλά και σε άλλες πόλεις.

Η ποσοτική προσέγγιση των επενδύσεων εκσυγχρονισμού ξενοδοχείων μπορεί να γίνει μόνο μέσω των εντάξεων στον αναπτυξιακό νόμο (Ν.2601/98) και μάλιστα μόνο στα κίνητρα επιχορήγησης, επιδότησης τόκων και επιδότησης χρηματοδοτικής μίσθωσης, καθόσον οι εντάξεις στα φορολογικά κίνητρα του νόμου δεν παρακολουθούνται από το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών με συστηματικό τρόπο. Σύμφωνα, λοιπόν, με το Υπουργείο Ανάπτυξης, κατά τα στοιχεία του Ε.Ο.Τ.(2008), το διάστημα 2004-2008 εντάχθηκαν 80 επενδύσεις εκσυγχρονισμού ξενοδοχείων πόλεων με 10.649 υφιστάμενες και 10.456 εκσυγχρονιζόμενες κλίνες, που δημιούργησαν 480 πρόσθετες θέσεις εργασίας. Ο συνολικός προϋπολογισμός των επενδύσεων αυτών ήταν 95.935.864 ευρώ, η επιχορήγηση 23.614.365 ευρώ, τα ίδια κεφάλαια 48.204.364 ευρώ και τα δανειακά 24.117.135 ευρώ.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Ίκκος, Α. (2008), GBR Consulting Group «*Η απόδοση των ξενοδοχείων της Αττικής-4 χρόνια μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες*», [www.gbrconsulting.gr/greek/sectors/tourism/athens.html](http://www.gbrconsulting.gr/greek/sectors/tourism/athens.html)

<sup>9</sup> Υπουργείο Ανάπτυξης, (2008), «*Επενδύσεις εκσυγχρονισμού ξενοδοχείων 2008*», <http://nomothesia.ependyseis.gr/eulaw/downloadsDetails.do?action=itemDetails&itemId=904>

Ας σημειωθεί, ότι μεταξύ 1998-2004 οι ενταγμένες στον Αναπτυξιακό Νόμο επενδύσεις εκσυγχρονισμού ήταν για το σύνολο της χώρας 749 και αφορούσαν σε 83.535 υφιστάμενες και 75.380 εκσυγχρονιζόμενες κλίνες, πρόσθεσαν 2.637 θέσεις εργασίας και είχαν συνολικό προϋπολογισμό 516.701.949 ευρώ, επιχορήγηση 127.721.531, ίδια κεφάλαια 285.184.865 ευρώ και δανειακά 103.795.553 ευρώ.

Μια δεύτερη πηγή πληροφόρησης για τον εκσυγχρονισμό ξενοδοχείων είναι οι εντάξεις ξενοδοχείων στο κίνητρο των 3000 ευρώ ανά δωμάτιο (άρθρ.82, παράγρ.17 Ν.3057/02, άρθρ.52, παράγρ.8 Ν.3105/03, ΚΥΑ Τ/2958/14.04.03, άρθρ.8 παράγρ.17 Ν.3207/03). Από τις 128 αιτήσεις ξενοδοχείων στην Αττική και τους γειτονικούς νομούς, καθώς και στις Ολυμπιακές πόλεις, που υποβλήθηκαν συνολικά, τελικά εντάχθηκαν στο εν λόγω κίνητρο 94 ξενοδοχεία (79 στην Αττική, 9 στην Κορινθία, 1 στην Εύβοια, 1 στο Ηράκλειο, 2 στη Μαγνησία και 2 στην Πάτρα). Ο συνολικός εγκεκριμένος προϋπολογισμός (πριν την αποπεράτωση) ήταν 46.662.050 ευρώ και επιχορήγηση 13.147.611 ευρώ για εκσυγχρονισμό 5.406 δωματίων από τα οποία επιχορηγούνται τα 5.036. Οι αιτήσεις 34 ξενοδοχείων απορρίφθηκαν. Το συγκεκριμένο κίνητρο αφορούσε σε ξενοδοχεία Β' τάξης και κάτω, και παρόλο που υπολογιζόταν ανά εκσυγχρονιζόμενο δωμάτιο, προϋπέθετε ένα πιο συνολικό εκσυγχρονισμό και των κοινοχρήστων και των όψεων.

Από τα στοιχεία του αναπτυξιακού νόμου μπορεί κανείς να προσεγγίσει και τις επιχειρηματικές επενδύσεις μετατροπής παραδοσιακών ή διατηρητέων κτηρίων σε ξενοδοχεία που πραγματοποιήθηκαν ή βρίσκονται σε εξέλιξη σε πόλεις κατά το ίδιο χρονικό διάστημα. Πρόκειται συνολικά για 52 επενδύσεις με 2.046 κλίνες, 742 νέες θέσεις εργασίες, προϋπολογισμό 62.254.277 ευρώ, επιχορήγηση 25.050.324 ευρώ, ίδια κεφάλαια 28.113.568 και δανειακά 9.090.386 ευρώ. Την περίοδο 1998-2004 εντάχθηκαν σε ολόκληρη τη χώρα 194 τέτοιες επενδύσεις, με σύνολο 4.364 κλίνες, 1505 νέες θέσεις απασχόλησης, προϋπολογισμό 122.833.030 ευρώ, επιχορήγηση 50.751.727 ευρώ, ίδια κεφάλαια 57.487.257 ευρώ και δανειακά 14.594.045 ευρώ.

Ακόμη, την ίδια περίοδο έγιναν στον αναπτυξιακό νόμο 11 εντάξεις επενδύσεων ανέγερσης-επέκτασης ξενοδοχειακών μονάδων σε πόλεις με 1200 κλίνες, 213 θέσεις εργασίας, συνολικό προϋπολογισμό 24.151.839 ευρώ, επιχορήγηση 4.807.149 ευρώ, ίδια κεφάλαια 10.703.035 ευρώ και δανειακά 8.641.655 ευρώ. Τέτοιες επενδύσεις σε ολόκληρη τη χώρα ήταν 74 το διάστημα 1998-2008 με 6.948 κλίνες, 967 θέσεις εργασίας, προϋπολογισμό 129.376.603 ευρώ, επιχορήγηση 24.536.410 ευρώ, ίδια κεφάλαια 62.767.584 ευρώ και δανειακά 42.072.609 ευρώ. Ως γνωστόν, ενίσχυση της δημιουργίας νέων μονάδων( ή επέκτασης υφισταμένων) με τη μορφή της



επιχορήγησης δε χορηγείται σε Αττική, Θεσσαλονίκη και στο μεγαλύτερο μέρος των σχετικά ανεπτυγμένων περιοχών, και αυτός είναι ο λόγος που το σχετικό μέγεθος είναι περιορισμένο. Ασφαλώς, όμως, τα τελευταία χρόνια λειτούργησαν ή επαναλειτούργησαν σε πρωτεύουσα και συμπρωτεύουσα αρκετά σημαντικά νέα ξενοδοχεία.

### **2.5.2 Μια ποιοτική προσέγγιση**

Η ποσοτική εικόνα της επιχειρηματικής/επενδυτικής δραστηριότητας χαρακτηρίζεται αρκετά ικανοποιητική, ωστόσο η ποιοτική εικόνα ή σωστότερα εξέλιξη στο χώρο της ποιότητας θεωρείται εντυπωσιακή.

Σημαντικά για το αστικό σύνολο, την ιστορία της, αλλά και για τον τουρισμό της, ιστορικά ξενοδοχεία της Αθήνας έχουν εκσυγχρονιστεί, με βάση τις πιο πρόσφατες τάσεις στην κατεύθυνση της ποικιλίας και ποιότητας υπηρεσιών, της προσωποποιημένης αντιμετώπισης του πελάτη και της διακόσμησης. Ξενοδοχεία-πολυκατοικίες άλλων εποχών ανανεώνονται και «ανοίγονται», όχι μονάχα στους απαιτητικούς τουρίστες, αλλά και στους κατοίκους της πόλης, για φαγητό στα εστιατόρια υψηλής γαστρονομίας που διαθέτουν, για ποτό και καφέ στα μπαρ και τις καφετέριες που ενσωματώνουν, ή ακόμη για χαλάρωση και περιποιήσεις στις εγκαταστάσεις τους.

Μέχρι πρότινος, αδιάφορες ή απλά μοντέρνες όψεις της εποχής της ανέγερσής τους, εξωραΐζονται και αποκτούν χαρακτήρα με τη συμβολή σημαντικών σύγχρονων αρχιτεκτόνων, γίνονται ενδιαφέρουσες και παραπέμπουν στο παρόν και στο μέλλον. Σε πολύ λίγες περιπτώσεις αντίθετα, απλά σύγχρονα κτήρια φορτώνονται με πρόσθετα, ανιστόρητα και περιττά στοιχεία. Κάποια κτίρια που δεν παρουσίαζαν κάποιο ενδιαφέρον μετατρέπονται σε ξενοδοχεία με μεταμοντέρνα στοιχεία, που τραβούν το βλέμμα και προδιαθέτουν ευνοϊκά τον πελάτη. Η διαμόρφωση των όψεων, η διαρρύθμιση των χώρων και η διακόσμηση αποτελεί πλέον σοβαρή υπόθεση για τον επιτυχημένο ξενοδόχο της Αθήνας.

Τα ξενοδοχεία Μεγάλη Βρετανία και King George II της πλατείας Συντάγματος εκσυγχρονίστηκαν ριζικά και προσφέρουν την παλιά ιστορική τους ατμόσφαιρα σε συνδυασμό με σύγχρονες, ποικίλες και ποιοτικές υπηρεσίες. Το ξενοδοχείο Hilton μαζί

με τον εκσυγχρονισμό του, επεκτάθηκε κατά μια πτέρυγα (αρχιτέκτονας Α. Τομπάζης και συνεργάτες) και έγινε ένα εντυπωσιακό δείγμα μινιμαλιστικής προσέγγισης στη διακόσμηση και την αισθητική των χώρων. Νέα πτέρυγα στο ίδιο ύψος με το υφιστάμενο τμήμα προστέθηκε και στο Ledra Marriot, όπως και στο Ηλέκτρα Palace, που μετατράπηκε σε νεοκλασικό, κάνοντας τρόπον τινά ένα ταξίδι πίσω στο χρόνο (αρχιτέκτονας Π. Λιάκος). Τέλος, νέα τμήματα κτηρίων πρόσθεσε στην προσφορά του το Πεντελικόν της Κηφισιάς, εξασφαλίζοντας παράλληλα και τους αναγκαίους κοινόχρηστους χώρους.

Η παρουσία της Grecotel είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού ανέλαβε και εκσυγχρόνισε εντυπωσιακά πριν από μερικά χρόνια το πρώην ξενοδοχείο Meridien και ήδη Athens Plaza, το ξενοδοχείο Άστυ (Omonia Grand Hotel) και το ξενοδοχείο King Minos (ήδη Grecotel Athens Acropol), δηλαδή τα δυο αντικρουστά ξενοδοχεία της οδού Πειραιώς 1 και 2 στην Ομόνοια, τα οποία μάλιστα αναβάθμισε. Η ίδια αλυσίδα μάλιστα άνοιξε ξανά το πρώην El Greco στην οδό Αθηνάς (ήδη Athena Grand) που επίσης αναβάθμισε, καθώς και το ξενοδοχείο Athens Imperial στην πλατεία Καραϊσκάκη.

Η οικογένεια Διβάνη αναβίωσε επίσης το για πολλά χρόνια εκτός λειτουργίας ξενοδοχείο του Καβουριού (Divanis Apollon Palace) ως μικτό ξενοδοχείο πόλης και παραθερισμού και το πρόσθεσε στα ήδη εκσυγχρονισμένα Divani Caravel και Divani Acropolis Palace. Το ξενοδοχείο στο Καβούρι προκάλεσε αίσθηση στο Αθηναϊκό κοινό και την τουριστική του πελατεία όταν άνοιξε τις νέες εντυπωσιακές αίθουσες συνεδρίων και κυρίως το υψηλής αισθητικής και πληρότητας κέντρο θαλασσοθεραπείας του.

Η κα Τζίνα Μαμιδάκη, πρωτοπορώντας, αναμόρφωσε σε μεγάλη κλίμακα το παλιό ξενοδοχείο «Εκάλη» (ήδη Life Gallery) δημιουργώντας ένα σύγχρονο, μικρής δυναμικότητας ξενοδοχείο (Boutique Hotel) για επαγγελματικό κυρίως τουρισμό, με μινιμαλιστικό ύψος, έργα τέχνης και εξυπηρετήσεις για σύγχρονους επιχειρηματίες.

Εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων σε βαθμό που να μην είναι εύκολα αναγνωρίσιμα, ξεκινώντας από τις όψεις και φθάνοντας σε όλη τη γκάμα των εγκαταστάσεων και παροχών, έκαναν οι επιχειρηματίες των κλειστών εδώ και πολύ καιρό ξενοδοχείων Μάρμαρα (ήδη Giorgio Residence) και Ερέτρια (ήδη Kaningos 21) στην πλατεία Κάνιγγος. Εντυπωσιακό σε αισθητική είναι και το μικρό ξενοδοχείο κυπριακών συμφερόντων Alassia της οδού Σωκράτους. Το απλό ξενοδοχείο κέντρου πόλης Athens Center της οδού Σοφοκλέους, υπέστη και αυτό μια εντυπωσιακή ανανέωση και με το νέο τίτλο Fresh απευθύνεται πλέον σε αναβαθμισμένη πελατεία. Σε νέα πελατεία, απευθύνεται και το πρώην Χριστίνα και ήδη Athenian Callirhoe της οδού Καλλιρόης.

Σημαντικής έκτασης εκσυγχρονισμούς στα ξενοδοχεία της Riva (και ήδη Stratos Vassilikos) και Αλέξανδρος πραγματοποίησε η εταιρεία Airtel.

Στην περιφέρεια της Αθήνας, την ίδια περίοδο υπέστησαν εντυπωσιακό εκσυγχρονισμό και κυριολεκτικά άλλαξαν όψη τα ξενοδοχεία Cape Sounion (συμφερόντων πλέον της Grecotel) που μάλιστα συμπληρώθηκε με συνεδριακό κέντρο και το πρώην Ξενία Λαγονησί (ήδη Lagonissi Grand Resort) που μισθώθηκε από την ΕΤΑΕΕ στην οικογένεια Μαντωνανάκη και παράλληλα με τον εκσυγχρονισμό του συμπληρώνεται και με ένα μεγάλο συνεδριακό κέντρο και κέντρο θαλασσοθεραπείας. Και τα δυο αυτά ξενοδοχεία, προφανώς λόγω της μικρής τους απόστασης από το αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος, φιλοδοξούν να λειτουργούν και ως ξενοδοχεία πόλης.

Στο χώρο της μετατροπής παραδοσιακών ή διατηρητέων κτηρίων σε ξενοδοχεία, θα πρέπει να σημειωθούν, εκτός από το Eridanus Luxury art Hotel της οδού Πειραιώς και τα ξενοδοχεία Art Hotel στην οδό Αβέρωφ και Smart Hotel (πρώην Δελφοί) στην Αγ. Κωνσταντίνου.

Όσον αφορά στην προσφορά σύγχρονων εξυπηρετήσεων και φροντίδας για τις προσωποποιημένες ανάγκες της τουριστικής τους πελατείας, τα ελληνικά ξενοδοχεία πόλης δείχνουν να προσαρμόζονται σχετικά γρήγορα στις διεθνείς τάσεις. Ειδικότερα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν κριτήρια ορισμένες από τις εξυπηρετήσεις, που χαρακτηρίζουν ένα σύγχρονο ευρωπαϊκό ξενοδοχείο, σε μια περίοδο που ανέσεις τύπου τηλεόραση, μίνι μπαρ κ.λπ., έχουν κυριολεκτικά γενικευτεί και δεν θεωρούνται πλέον πρωτοποριακές. Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με στοιχεία έρευνας του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ) για το έτος 2008, 74 ξενοδοχεία της Αττικής μπορούν να δεχθούν ΑμΕΑ, 83 διαθέτουν συνεδριακές αίθουσες, 25 δηλώνουν ότι έχουν συνεδριακό κέντρο, 21 fitness center, 5 health club, 15 γυμναστήριο και 14 θερμαινόμενη πισίνα. Στην πόλη της Θεσσαλονίκης 12 ξενοδοχεία μπορούν να δεχθούν ΑμΕΑ, 20 διαθέτουν συνεδριακές αίθουσες, 7 συνεδριακό κέντρο, 2 θερμαινόμενη πισίνα, 2 health club, 3 fitness center και 5 γυμναστήριο. Οι αριθμοί αυτοί, αν και δεν είναι εντυπωσιακοί, είναι εντούτοις χαρακτηριστικοί της προόδου που επιτυγχάνεται στη συνολική προσφορά των ξενοδοχείων πόλης. Τα ξενοδοχεία που διαθέτουν τις ανωτέρω εξυπηρετήσεις-κριτήρια είναι τάξεων ΑΑ έως και Β<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος(2008), Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), «Αποτελέσματα Έρευνας Τουριστικής Συγκυρίας-Δεκέμβριος 2008», [http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Sigiria02\\_Nov-Dec08\\_Total.pdf](http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Sigiria02_Nov-Dec08_Total.pdf)

Συνοψίζοντας τις ποιοτικές τάσεις που επικρατούν στα σύγχρονα ξενοδοχεία, αυτές καταγράφονται ως εξής (Δημακουλέας και Κούμανης, 2005, σ.35):

- Η αρχιτεκτονική και η διακόσμηση διαδραματίζουν πλέον σοβαρό ρόλο στην όλη ξενοδοχειακή επένδυση. Η γενική εικόνα είναι ότι περνάμε πλέον από τον ιδιοκτήτη-πανεπιστήμονα, που καθοδηγούσε κατά τη δική του αισθητική και λειτουργική αντίληψη τον αρχιτέκτονα που ήταν αναγκασμένος από τον νόμο να χρησιμοποιήσει, στον επιχειρηματία που συνειδητοποιεί ότι η αρχιτεκτονική και η διακόσμηση αποτελούν πλέον πόλους έλξης για το ξενοδοχείο του.
- Η μετατροπή των παραδοσιακών ή διατηρητέων κτηρίων σε ξενοδοχεία εξακολουθεί να αποτελεί στις πόλεις μια ελκυστική επένδυση, διότι έχει απήχηση σε μια απαιτητική πελατεία
- Διαφαίνεται με αργούς ρυθμούς μια τάση δημιουργίας μικρών ξενοδοχείων (Boutique Hotels) με ιδιαίτερο στυλ, ενώ παράλληλα συνεχίζουν να δημιουργούνται και μεγάλα σε δυναμικότητα, αλλά καλά οργανωμένα σύγχρονα ξενοδοχεία
- Τα ξενοδοχεία πλέον διαγωνίζονται και στον χώρο της γαστρονομίας. Μεγάλα και μικρότερα ξενοδοχεία ανοίγουν παραρτήματα γνωστών εστιατορίων, ή το συνηθέστερο, εξασφαλίζουν τις υπηρεσίες γνωστών ελλήνων και ξένων chefs και διαφημίζουν εστιατόρια με ελληνική, παραδοσιακή ή δημιουργική και ξένη κουζίνα υψηλού επιπέδου
- Το ίδιο λίγο-πολύ ισχύει και για τα ξενοδοχειακά καφέ. Τα ξενοδοχεία προσφέρουν εντυπωσιακά, σε διακόσμηση και ατμόσφαιρα καφέ και επιδιώκουν να τα καταστήσουν «στέκια της πόλης»
- Ο εμπλουτισμός των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι επίσης εντυπωσιακός και εκτός από τις υπηρεσίες, που θεωρούνται πλέον απόλυτα αναγκαίες, στρέφεται κυρίως προς δυο κατευθύνσεις: τα συνέδρια-συναντήσεις και την άθληση-υγεία. Πράγματι, η καθιέρωση σε πελατεία επαγγελματικού τουρισμού προϋποθέτει τη δυνατότητα χρήσης κατάλληλων αιθουσών για συναντήσεις(μικρού ή μεγαλύτερου αριθμού ατόμων) και ύπαρξη εξελιγμένου τεχνολογικού εξοπλισμού, ενώ η διάθεση κέντρων ή αιθουσών για γυμναστική, χαλάρωση, περιποιήσεις σχετικές με την υγεία και την ομορφιά είναι πλέον απαραίτητες
- Τέλος, φαίνεται ότι κερδίζει έδαφος η συλλογή και εγκατάσταση έργων σύγχρονης κυρίως τέχνης στα ελληνικά ξενοδοχεία πόλης. Πρόκειται για μια αντίληψη, που υπέδειξαν πρώτα τα καταλύματα ΞΕΝΙΑ του Ε.Ο.Τ. και που στη σύγχρονη Αθήνα καθιέρωσε το Intercontinental και ο Δάκης Ιωάννου. Σήμερα,

αυτή η τάση φαίνεται να εξαπλώνεται και να βρίσκει έδαφος μεταξύ των νεώτερων σε ηλικία επιχειρηματιών και έτσι πίνακες, χαρακτηριστικά και γλυπτά των πιο σύγχρονων δημιουργών, βρίσκουν τη θέση τους στο χώρο των ξενοδοχείων.

## 2.6 Σύγχρονες τάσεις των αστικών ξενοδοχείων

Τα τελευταία χρόνια του 20<sup>ου</sup> αιώνα γίνονται μάρτυρες μιας καθοριστικής αναμόρφωσης ενός θεσμού που έτεινε να είναι τυποποιημένος και συμβατικός. Το ξενοδοχείο φαίνεται να αποτελεί πρόκληση για τη δημιουργικότητα πρωτοπόρων αρχιτεκτόνων και σχεδιαστών.

Σύμφωνα με την Agget (2007, σ.168) πολλοί επιχειρηματίες και κάποιες ξενοδοχειακές αλυσίδες πολυτελείας αντιλήφθηκαν ότι η ποιότητα της εμπειρίας που απαιτείται από τη σύγχρονη αρχιτεκτονική και το design, αποτελεί ένα πρώτης τάξεως περιουσιακό στοιχείο του σύγχρονου μάρκετινγκ και αποφάσισαν έτσι να επενδύσουν σε αυτό.. Παράλληλα, με την αύξηση του παγκόσμιου τουριστικού ρεύματος, δημιουργείται ζήτηση για ολοένα και περισσότερο εντυπωσιακά σημεία έλξης (attractions), αλλά και τεχνολογικές ανέσεις άνευ προηγουμένου.

Σήμερα το πνεύμα της εποχής δεν εκδηλώνεται πουθενά τόσο καθαρά και με τέτοια ποικιλία όπως στο ξενοδοχείο, έναν παραδοσιακό θεσμό όπου συνυπάρχουν δημόσιες λειτουργίες και ιδιωτικές ανάγκες. Τα καινούρια ξενοδοχεία έχουν σκοπό να δώσουν στους πελάτες τους καινούριους κόσμους εμπειριών, μέσα από τον ολοκληρωμένο σχεδιασμό και τις ποικίλες τεχνολογικές παροχές τους.

Σύμφωνα με τους Albazzaz et al.(2003, σ.149) τίθενται τα ακόλουθα ερωτήματα: ποιοί είναι οι σημερινοί πελάτες και τι κάνουν στα ξενοδοχεία; Ποιες είναι οι ανάγκες τους από ένα ξενοδοχείο και πώς μπορεί η αισθητική και η τεχνολογική αρτιότητα να ανταποκριθεί στις διαφορετικές ανάγκες, και επιθυμίες τους;

Όπως υποστηρίζουν παράγοντες του τουριστικού διαδικτυακού τόπου “Caterer Search” (2005), οι εν λόγω μονάδες διαθέτουν τεχνοτροπία, υπηρεσίες, άνεση και πολυτέλεια, αυθεντικότητα, δημιουργικότητα αλλά και στοιχεία που εντυπωσιάζουν και

παρακινούν όλα τα αισθητήρια. Τις τελευταίες δεκαετίες πολλοί χαρακτηρισμοί έχουν δοθεί για να περιγραφούν οι τύποι των ξενοδοχείων που μετατόπισαν το κέντρο βάρους τους από την καθαρή λειτουργικότητα στην εσωτερική αρχιτεκτονική και το design.<sup>11</sup>

Από τα παραπάνω λοιπόν διαφαίνεται ότι για τον σύγχρονο πελάτη/ επισκέπτη, το ξενοδοχείο δεν αποτελεί απλά έναν χώρο ξεκούρασης λίγων ημερών αλλά πολλά περισσότερα. Αποτελεί έναν χώρο όπου με λίγα λόγια επιθυμεί να αισθάνεται διαφορετικά από την καθημερινότητά του.

Μετά την παρουσία των επιχειρηματικού τύπου ξενοδοχείων (business hotels) ήρθαν τα ξενοδοχεία «boutique» (boutique hotels). Η ιδέα ενός boutique hotel γεννήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '80 από τη συνεργασία του επιχειρηματία Ian Puttman και της σχεδιάστριας Andre Puttman. Το ξενοδοχείο Morgan hotel στη Νέα Υόρκη αποτέλεσε κομβικό σημείο στο ξενοδοχειακό σχεδιασμό, καθώς ήταν η πρώτη φορά που δινόταν έμφαση στο design εκ των έσω.

Αναφερόμενοι στα boutique hotels, σύμφωνα με την Aggett (2007, σ.173) εννοούνται τα ξενοδοχεία εκείνα που είναι σχετικά μικρά σε μέγεθος και δίνουν εξαιρετική έμφαση στη λεπτομέρεια. Αποτελούν μονάδες υψηλού επιπέδου επειδή ακολουθούν τη μόδα και τις τάσεις της, προσελκύοντας έτσι το ανάλογο κοινό. Επίσης, είναι αρκετά σύνηθες το φαινόμενο για ορισμένα boutique hotels να βρίσκονται σε ιδιαίτερες τοποθεσίες, όπως για παράδειγμα σε προαστιακές περιοχές. Σε αυτά λοιπόν τα καινούρια σχέδια και ο εσωτερικός σχεδιασμός φέρουν την ευθύνη για την επιτυχία του όλου θέματος που διαπερνά το ξενοδοχείο, από το lobby και το εστιατόριο έως τα δωμάτια και τα μπάνια. Στόχος τους είναι η δημιουργία εμπειρίας και ατμόσφαιρας που απορρέει από το εσωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου και με την οποία θα ταυτιστεί ο πελάτης. Επιπρόσθετα, το επίπεδο παροχής υπηρεσιών είναι υψηλό και ενδέχεται να χρησιμοποιούνται τεχνολογικές υπηρεσίες αιχμής, προοριζόμενες τόσο για τους επιχειρηματικούς πελάτες όσο και για εκείνους που απλά κάνουν διακοπές αναψυχής.

---

<sup>11</sup> Caterer Search (2005), *“Market Snapshot: boutique, art, design and fashion hotels”*, [www.caterersearch.com/Articles/Article.aspx?!iArticleID=300719](http://www.caterersearch.com/Articles/Article.aspx?!iArticleID=300719).

### **2.6.1 Design Hotels**

Τα design hotels ξεκίνησαν κατά τη δεκαετία του 1980, όταν καινοτόμοι ξενοδόχοι άρχισαν να ευαισθητοποιούνται στην τάση για προϊόντα design που επεκτάθηκαν γρήγορα σε όλα τα είδη της καθημερινής ζωής, από σκεύη κουζίνας μέχρι επίπλωση και από ρολόγια μέχρι αυτοκίνητα, περνώντας το μήνυμα ότι ο ιδιοκτήτης ενός design hotel ανήκει σε μια κοινωνική ομάδα από γνώστες με καλό ή και εξεζητημένο γούστο.

Σε αυτό το κοινό απευθύνθηκαν οι γνωστοί στο χώρο τους αρχιτέκτονες Philippe Stark, Andree Puttman και Aldo Rossi, οι οποίοι είδαν την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν το σύνολο των ιδεών τους (που σε άλλους τομείς θα είχαν εφαρμογή μόνο ορισμένες από αυτές) και να δημιουργήσουν ένα πλήρες έργο τέχνης.

Οι εξελίξεις είναι πλέον ραγδαίες. Το 1989 εγκαινιάζεται το ξενοδοχείο Royalton στη Νέα Υόρκη. Ήταν η απάντηση του ξενοδοχείου στα εστιατόρια, μπαρ και στις μπουτίκ, στοχεύοντας έτσι σε ένα διεθνές κοινό νεαρής ηλικίας, σε άτομα που επιθυμούσαν καινούργιες μορφές φιλοξενίας και που ήθελαν να επιβάλουν τα δικά τους standards. Τα design hotels δεν αντιγράφουν πρωτοποριακά στοιχεία, αλλά δημιουργούν πρωτοπορία, ενώ παράλληλα λειτουργούν ανεξάρτητα από κατηγορίες και αστέρια, δίχως να έχουν απαραίτητα υψηλές τιμές για την παροχή των υπηρεσιών τους (Δημακουλέας και Κούμανης, 2005, σ.62).

### **2.6.2 Art Hotels**

Τα ξενοδοχεία τέχνης, (Art hotels) αποτελούν μονάδες που δίνουν ελεύθερο χώρο στις προθέσεις μοντέρνων καλλιτεχνών. Ο ρόλος του αρχιτέκτονα και του σχεδιαστή εσωτερικών χώρων είναι να δημιουργήσουν αίσθηση τους πελάτες μέσω των στοιχείων της τέχνης. Στα ξενοδοχεία Teufelhof της Βασιλείας και New Siter των Βρυξελλών, η καλλιτεχνική επίδοση διαφέρει σε κάθε δωμάτιο, ενώ στο Swiss Furkabllick Hotel το εσωτερικό είναι η βάση για να δει κανείς γλυπτά και έργα τέχνης στον εξωτερικό χώρο. Τα ξενοδοχεία αυτού του τύπου μπορούν να λειτουργήσουν σαν γκαλερί έργων τέχνης ή και σαν χώροι πολιτισμού.

Όπως υποστηρίζει ο McIntosh και Siggs (2005, σ.78), στις μέρες μας η τέχνη διεισδύει όλο και περισσότερο κυρίως στα υψηλότερα στρώματα της καθημερινής ζωής. Εταιρείες, δημόσιοι οργανισμοί, αλλά και μεμονωμένα άτομα αγοράζουν και προωθούν έργα σύγχρονης τέχνης στην προσπάθεια να βελτιώσουν την εικόνα της κοινωνικής τους θέσης (status).

Σύμφωνα με τους Victorino et al. (2005, σ.564), κατά τους Pittaway και Carmouche (2001), τα ξενοδοχεία τέχνης αποτελούν ένα ξεχωριστό προϊόν επειδή προσφέρουν σε εκείνους που ελκύονται από την τέχνη τη δυνατότητα να διαμένουν σε περιβάλλον όπου μπορούν να είναι μέρος της, κάτι σαν «ζωντανό κομμάτι» της Συνεπώς, τα ξενοδοχεία είναι υποχρεωμένα να αλλάζουν συνεχώς τα έργα τέχνης, διότι δεν διαθέτουν αποθηκευτικούς χώρους, όπως αντίστοιχα συμβαίνει στην περίπτωση των μουσείων.

Ο Freud de Klumbis (2004, σ.128), υποστηρίζει ότι κατά κάποιον τρόπο, τα ανάκτορα (palaces) του παρελθόντος επανακάμπτουν στην αρχική τους μορφή. Ο ιδιώτης που έρχεται καθημερινά στο γραφείο του σε επαφή με την πραγματικότητα, ζητάει από το εσωτερικό ενός ξενοδοχείου ενίσχυση των ψευδαισθήσεων του, δηλαδή των προσδοκιών του, όπου ένα φαντασμαγορικό ξενοδοχείο αποτελεί τον κόσμο του, τη δική του προσωπική πύλη απόδρασης.

### **2.6.3 Fashion Hotels**

Στην εποχή μας παρατηρείται το φαινόμενο των Fashion Hotels, δηλαδή των ξενοδοχείων μόδας. Δεν είναι τυχαία η δημιουργία αυτών των ξενοδοχείων. Οι ξενοδόχοι, διαπιστώνοντας την ύπαρξη εξεζητημένης πελατείας, θέλουν να προσφέρουν προϊόντα που προσελκύουν τα νεαρά, εύπορα, συνειδητοποιημένα στη μόδα, στελέχη επιχειρήσεων.

Κατά τους Victorino et al. (2005, σ.565), μια συνεργασία με ένα καθιερωμένο οίκο μόδας δίνει άμεσο αποτέλεσμα και αυξάνει την αναγνωρισιμότητα, χωρίς να ανταγωνίζεται λόγω μοναδικότητας, τις λοιπές καθιερωμένες επωνυμίες των αλυσίδων ξενοδοχείων. Από την άλλη πλευρά, ο χώρος του ξενοδοχείου είναι σαφώς δελεαστικός για τους οίκους μόδας που βλέπουν το άνοιγμά τους σε αυτόν το χώρο, ως μια πρώτης τάξεως ευκαιρία για προβολή της φιλοσοφίας και των προϊόντων τους.



Σήμερα η μόδα έχει πλέον εισέλθει σε όλες τις δραστηριότητες της καθημερινής ζωής. Όπως υποστηρίζουν οι Albazzaz et al.(2003, σ.146), είναι η εποχή της ετικέτας ή του branding, όσον αφορά στο χώρο του μάρκετινγκ. Οι σχεδιαστές μόδας, αφού υπέδειξαν τρόπους ένδυσης, συνδυασμούς χρωμάτων και ύφη στη διακόσμηση, τώρα υποδεικνύουν έναν τρόπο ζωής βασισμένο στο glamour που λίγοι μέχρι τώρα είχαν τη δυνατότητα να απολαύσουν. Οι οίκοι αυτοί διέπονται από ένα όραμα και μια φιλοσοφία ζωής που απλά τη μετέφεραν στο κατάλυμα.

Αναφερόμενοι σε μερικές περιπτώσεις τέτοιων ξενοδοχείων, το πρώτο ξενοδοχείο Bulgari άνοιξε στο Μιλάνο με συνεταιρο την αλυσίδα ξενοδοχείων Ritz-Carlton που παρέχει την τεχνογνωσία στον τομέα του ξενοδοχείου, παρά το γεγονός ότι η έμφαση δίνεται στο όνομα του οίκου μόδας Bulgari και όχι στο Ritz-Carlton. Αντίστοιχα, ο οίκος Armani σε συνεργασία με τη μεγαλύτερη κατασκευαστική εταιρεία στη Μέση Ανατολή Emaar Properties δημιούργησαν 14 ξενοδοχεία με τη φιλοσοφία και το στυλ του οίκου μόδας Armani.

Τα παραπάνω αποτελούν ορισμένα από τα πλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα ξενοδοχείων μόδας. Όμως, το ερώτημα που τίθεται είναι ότι κατά πόσο το επιχειρηματικό αυτό εγχείρημα θα έχει αντοχή στο χρόνο, δεδομένου ότι η μόδα είναι κάτι το οποίο έρχεται και παύει.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Ελληνική:

- Βαρβαρέσος, Σ.(1998) «Τουρισμός- Έννοιες, μεγέθη, δομές: η ελληνική πραγματικότητα», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Δημακουλέας, Τ., Κούμανης, Ν. (2005) «Τάσεις και προοπτικές των αστικών ξενοδοχείων», εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

### Ξενόγλωσση:

- Aggett, M.(2007) “What has influenced growth in the UK’s boutique hotel sector?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, No.2, pp 169-177
- Albazzaz, A, Birnbaum, B. Bachfelf, V. and Moed, J. (2003), “Lifestyles of the rich and almost famous: the boutique hotel phenomenon in the United States”:, *High Tech Entrepreneurship and Strategy Group Project, Insead Business School Journal*, Vol.458, April, pp.145-153
- Freud de Klumbis, D (2004), “The marketing role of unique concepts for hotels in Sweden”, *Tourism Management Master Thesis No 2004:53*, Graduate Business School, School of Economics and Commercial Law, Gotenborg University Evanders Novum
- McIntosh, A.j and Siggs, A. (2005), “An exploration of the experimental nature of boutique accommodation”, *Journal of Travel Research*, Vol.4, August, pp. 74-81
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka,G. and Dev, C (2005), “Service innovation and customer choices in the hospitality industry”, *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 6, pp 555-576

### Διαδικτυακές πηγές:

- Υπουργείο Ανάπτυξης, (2008),, «Επενδύσεις εκσυγχρονισμού ξενοδοχείων»,<http://nomothesia.ependyseis.gr/eulaw/downloadsDetails.do?action=itemDetails&itemId=904> [Προσπέλαση 28/02/10]
- Ίγκκος, Α. (2008) «Η απόδοση των ξενοδοχείων της Αττικής-4 χρόνια μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες» [www.gbrconsulting.gr/greek/sectors/tourism/athens.html](http://www.gbrconsulting.gr/greek/sectors/tourism/athens.html) 2008, GBR Consulting Group [Προσπέλαση 29/03/10]
- Ίγκκος, Α. (2008) «Οι δέκα προκλήσεις της Παγκόσμιας Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας για το 2009 και η Ελληνική πρακτική και προοπτική», <http://www.gbrconsulting.gr/greek/articles/ISHC%20Top%2010%202009%20greek.pdf> , Διεθνής Ένωση Συμβούλων Ξενοδοχείων (ISHC), JBR Hellas, ΣΕΤΕ [Προσπέλαση 29/03/10]
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (2010) «Η Ελλάδα σε αριθμούς », [www.statistics.gr/portal/page/portal/2010/ELLAS\\_IN\\_NUMBERS](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/2010/ELLAS_IN_NUMBERS), ΕΛ.ΣΤΑΤ [Προσπέλαση 02/04/10]
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (2009)«Ο Ελληνικός Τουρισμός 2009» [http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/04\\_GreekTourismReview\\_2009\\_Chapt04\\_43-70.pdf](http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/04_GreekTourismReview_2009_Chapt04_43-70.pdf), Ξ.Ε.Ε. [Προσπέλαση 03/04/10]
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος(2008),)«Αποτελέσματα Έρευνας Τουριστικής Συγκυρίας – Δεκέμβριος 2008 », [http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Sigiria02\\_Nov-Dec08\\_Total.pdf](http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Sigiria02_Nov-Dec08_Total.pdf), Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων(ΙΤΕΠ) [Προσπέλαση 07/04/10]
- Andersen, J. (2007), Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) «Συγκριτική αξιολόγηση με τους ανταγωνιστικούς προορισμούς και κατευθύνσεις για την αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος»<http://www.sete.gr/default.php?pname=NewsAnnouncements&la=1&year=0&show=167>, ΣΕΤΕ [Προσπέλαση 07/04/10]

- Caterer Search (2005), “*Market Snapshot: boutique, art, design and fashion hotels*”, [www.caterersearch.com/Articles/Article.aspx?liArticleID=300719](http://www.caterersearch.com/Articles/Article.aspx?liArticleID=300719) .Cater & Hotel Keeper [Προσπέλαση 07/03/10]
- World Tourism Organisation(2009), «*Tourist arrivals worldwide 2009*», <http://unwto.org/WebRoot/arrivals/2020/1184/1184-1.pdf> ,WTO,[Προσπέλαση 28/02/10]

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 3.1 Παγκοσμιοποίηση, τουρισμός και τεχνολογία

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και της διεθνούς οικονομίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί στον τομέα των τουριστικών υπηρεσιών είναι πραγματικά έντονες και αξιοσημείωτες. Η χρήση των νέων τεχνολογιών που καταγράφουν την πληροφορία, τη συνδυάζουν, την επεξεργάζονται και την τηλεμεταφέρουν, αποτελεί ένα κατάλληλο εργαλείο για πολλές δράσεις και ιδιαίτερα σε μια οικονομική λειτουργία έντονα διεθνοποιημένη, παγκοσμιοποιημένη και σε συνεχή ροή όπως τουρισμός. Δημιουργούνται νέες αντιλήψεις πωλήσεων, διανοίγονται νέες αγορές και καινούρια προϊόντα κυκλοφορούν στην αγορά, οι τιμολογιακές πολιτικές μεταβάλλονται και οι εκθετικά αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών οδηγούν σε νέες κατακτήσεις.

Σύμφωνα με τον Κούμανη, (2004), εντός των επόμενων χρόνων, με το πέρασμα στη δεύτερη δεκαετία του 21<sup>ου</sup> αιώνα, η βιομηχανία του τουρισμού αναμένεται να υποστεί αισθητές αλλαγές, καθώς η ικανοποίηση του πελάτη θα βρίσκεται ολοένα και περισσότερο στο επίκεντρο. Η παραδοσιακή φιλοξενία σιγά-σιγά θα εξασθενήσει και τη θέση της θα καταλάβει η απόλυτη εξατομίκευση των υπηρεσιών της στα μέτρα του εκάστοτε πελάτη. Αυτό συνεπάγεται μεγάλη αλλαγή στον τρόπο που θα δημιουργούνται, θα παρέχονται και θα πωλούνται οι τουριστικές υπηρεσίες<sup>12</sup>.

Στο παρελθόν, το ταξίδι αφορούσε σχεδόν αποκλειστικά και μόνο στον προορισμό. Στο άμεσο μέλλον λοιπόν, το ταξίδι θα έχει να κάνει με την πρόσληψη ισχυρών προσωπικών εμπειριών, απόλυτα προσαρμοσμένων στις προτιμήσεις και στις ανάγκες των πελατών. Οι τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, κατανοώντας τις εξελίξεις αυτές, θα βελτιώσουν –ή θα δημιουργήσουν εκ νέου- τις υπηρεσίες τους στοχεύοντας σε ειδικά τμήματα της αγοράς.

---

<sup>12</sup> Κουμάνης, Σ.(2004), «Τουρισμός και Νέες Τεχνολογίες», Travel Daily News, [http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=48494&subcategory\\_id=49](http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=48494&subcategory_id=49)

Όπως υποστηρίζει η συμβουλευτική εταιρεία «IBM Business Consulting» σε έρευνά της το 2003, οι τουρίστες του άμεσου μέλλοντος θα είναι πλέον πιο απαιτητικοί, καλύτερα ενημερωμένοι, πιο «διεθνείς» και πιο διαφοροποιημένοι στις ανάγκες τους απ' ό τι σήμερα. Αναμένουν από τους παρόχους της τουριστικής βιομηχανίας να προβλέπουν τις ανάγκες τους-από τη θερμοκρασία στο ντους έως και την επιλογή της ηλεκτρονικής εφημερίδας. Πολλοί αναμένουν να κάνουν άφιξη (check in) σε δωμάτιο της επιλογής τους χωρίς να χρειαστεί να μη μιλήσουν σε κανέναν στο ξενοδοχείο. Μάλιστα, οι επιχειρήσεις του τουρισμού πλέον ή θα αρχίσουν να παρέχουν εξειδικευμένες και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στους καταναλωτές ή θα κινδυνεύσουν χάσουν τη δουλειά τους.<sup>13</sup>

Κατά τους Marvin και Kesterson (2004) Οι δυο δυνάμεις που διαμορφώνουν τις αλλαγές στον τουριστικό κλάδο είναι η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογία. Πρώτα η παγκοσμιοποίηση, η οποία χαρακτηρίζεται από τη διεθνοποίηση των οικονομιών, την κατάργηση των συνόρων και τον εκδημοκρατισμό της κουλτούρας και της πληροφορίας, επιτρέπει και εμπνέει περισσότερους ανθρώπους στο να ταξιδέψουν σε μέρη με υπηρεσίες που μέχρι πρότινος ήταν ασύλληπτες. Δεύτερον, τα τεχνολογικά επιτεύγματα-η απόλυτη πρόσβαση στην πληροφορία, η άνετη και σχεδόν ακαριαία φύση των τηλεπικοινωνιών όπως επίσης και η πρόοδος στον χώρο της επιστήμης και της ιατρικής- τροφοδοτούν την οικονομική ανάπτυξη και επιτρέπουν στις εταιρείες να ανταπεξέρχονται στην τουριστική ζήτηση των καταναλωτών τους.

Ειδικότερα, αναφέρονται τα επακόλουθα των δυο αυτών δυνάμεων σε επίπεδο ζήτησης και προσφοράς<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Marvin, E. and Kesterson, T(2004). *"Experience rules: a scenario for the hospitality and leisure industry circa beyond 2010 envisions transformation"*, [www.bitraidearticles.eu/?19de?/hospitalityindustry?12&89](http://www.bitraidearticles.eu/?19de?/hospitalityindustry?12&89)

<sup>14</sup> IBM Business Consulting(2003), *"The tourism demand and supply of the new decade"*, [www.ibmconsulting.com/business/index?/tourism?/demandandsupply?/survey.pdf](http://www.ibmconsulting.com/business/index?/tourism?/demandandsupply?/survey.pdf)

## **Παγκοσμιοποίηση:**

### **1. Ζήτηση**

- Οι κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες προσφέρονται για να ωθήσουν την ανάπτυξη στον τουριστικό κλάδο
- Το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον οδηγεί σε ολοένα αυξανόμενα ταξίδια εκτός των συνόρων-οι επιχειρηματίες ταξιδιώτες προέρχονται από πολλές χώρες
- Η διεθνοποίηση της γνώσης καθώς και οι εκάστοτε τοπικές παραδόσεις έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ποικιλίας στις προτιμήσεις των καταναλωτών και τη μεγαλύτερη τμηματοποίηση του πληθυσμού
- Η γήρανση του πληθυσμού και το αυξανόμενο μορφωτικό επίπεδο οδηγούν σε περισσότερο διαθέσιμο χρόνο για τουρισμό

### **2. Προσφορά**

- Υπάρχει αύξηση στον αριθμό και τη δημοτικότητα των τουριστικών προορισμών λόγω της «κατάργησης των συνόρων»
- Η ελεύθερη αγορά επιτρέπει στο κεφάλαιο να μετακινηθεί εκτός συνόρων, αυξάνοντας έτσι τις δυνατότητες για επενδύσεις
- Οι λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες επιταχύνουν τη δημιουργία και κατασκευή θερέτρων(resorts) καθώς επίσης επιχειρηματικών ξενοδοχείων (business hotels)
- Οι μεγάλοι τουριστικοί προμηθευτές επιδιώκουν να επεκτείνουν τη διεθνή τους δράση, επιδιώκοντας τη συνεχόμενη εδραίωσή τους

## Τεχνολογία:

### 1. Ζήτηση

- Ο εκδημοκρατισμός των πληροφοριών μέσα από μια πληθώρα καναλιών ( π.χ. μέσω του διαδικτύου, δορυφορικών εκπομπών) αυξάνει τη γνώση και το ενδιαφέρον για τουριστικούς προορισμούς
- Οι προσδοκίες των τουριστών όσον αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες αυξάνονται: οι καταναλωτές γίνονται ολοένα και πιο δεισδυτικοί
- Οι καταναλωτές έχουν μεγαλύτερο προσδόκιμο όριο ηλικίας και καλύτερη ποιότητα ζωής σε μεγαλύτερες ηλικίες χάρη στην τεχνολογική-επιστημονική έρευνα και πρόοδο
- Το διαδίκτυο εξελίσσεται και διάφορες καινοτομίες οδηγούν στη ζήτηση πιο εξειδικευμένων υπηρεσιών

### 2. Προσφορά

- Υπάρχει πρόοδος στη διαχείριση των σχέσεων πελατών (customer relationships) και διάφορες άλλες τεχνολογίες καθιστούν εφικτή την προσωποποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Η εφαρμογή τεχνολογικών συστημάτων ασφαλείας μειώνει τα ζητήματα ιδιωτικότητας και την ελεύθερη διαθεσιμότητα προσωπικών δεδομένων
- Το διαδίκτυο διαμορφώνει πλέον νέα συστήματα διανομής των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών
- Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν τις νέες φορητές τεχνολογίες, όπως την ασύρματη δικτύωση (WI-FI, τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα 3G και 4G. κ.λπ.) ώστε να έχουν καλύτερη προσβασιμότητα στους πελάτες τους.



### 3.2 Τουρισμός και νέες τεχνολογίες

Όπως συμβαίνει σε όλες τις αγορές, δυο είναι οι άμεσα ενδιαφερόμενες κατηγορίες ανθρώπων, αυτοί που διαχειρίζονται τις τουριστικές εγκαταστάσεις και οι καταναλωτές-ταξιδιώτες. Λόγω της φύσης της εργασίας της τουριστικής βιομηχανίας, ότι δηλαδή απευθύνεται στο ευρύ κοινό και έχει παγκόσμιες προεκτάσεις, υπήρχε ένα είδος επικοινωνιακού χάσματος μεταξύ των δυο πλευρών, που αναζητούσαν τρόπους, οι μεν για να προωθήσουν καλύτερα τις προτάσεις τους και οι δε για να βρουν τις πιο συμφέρουσες και ιδανικές γι' αυτούς προσφορές. Το κενό αυτό κάλυψαν μέχρι σήμερα οι διάφοροι μεσάζοντες, όπως οργανισμοί και ταξιδιωτικοί πράκτορες. Καθώς, όμως, η τεχνολογία εξελίσσεται και προχωρά με γοργούς ρυθμούς, εμφανίζονται νέοι τρόποι για πιο άμεση επικοινωνία των δυο πλευρών, καθιστώντας την παρουσία των ενδιάμεσων μερών λιγότερο αναγκαία (Ρούπας και Λαλούμης, 1998, σ.186).

Το μέσο που συνέβαλε περισσότερο στην αμεσότητα της επικοινωνίας μεταξύ τουριστικών επιχειρήσεων και καταναλωτών είναι το διαδίκτυο (internet). Οι χρήστες μπορούν να επισκέπτονται τις ιστοσελίδες των τουριστικών επιχειρήσεων και να πραγματοποιούν κρατήσεις και κατοχυρώσεις θέσεων, δωματίων, οχημάτων κ.λπ.

Μια εκ των νέων τάσεων εκτιμάται πως είναι η εκτεταμένη χρήση της ασύρματης κινητής τηλεφωνίας, για πλοήγηση και εκτέλεση πιο σύνθετων λειτουργιών στο διαδίκτυο. Η χρήση των κινητών συσκευών παρέχει τη δυνατότητα στους χρήστες να ενημερώνονται, αλλά και να πραγματοποιούν τις ίδιες λειτουργίες ενώ βρίσκονται σε κίνηση. Τα κινητά τηλέφωνα υιοθετούν εξελιγμένες τεχνολογίες φόρτωσης δεδομένων (όπως για παράδειγμα το WAP, το 3G/4G κ.α.) επιτρέποντας έτσι μια πληθώρα εφαρμογών στους κινούμενους χρήστες. Επομένως, οι τουριστικές επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν στα σύγχρονα δεδομένα και να επενδύσουν στην απόκτηση της απαραίτητης τεχνογνωσίας και κατάλληλα καταρτισμένων στελεχών, ώστε να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου, οι δημογραφικές αλλαγές και οι μεταβολές στις προτιμήσεις σε ότι αφορά στους ταξιδιωτικούς προορισμούς και τα μέσα μεταφοράς, δημιουργούν νέες συνθήκες στην τουριστική αγορά. Τα κύρια χαρακτηριστικά είναι πλέον η μεγαλύτερη ευελιξία, η απαίτηση για ποιοτικότερα και λιγότερο μαζικά προϊόντα καθώς επίσης και οι ανταγωνιστικές τιμές από μια όλο και μεγαλύτερη ποικιλία από πάροχους υπηρεσιών. Αν και τα πακέτα υπηρεσιών εξακολουθούν να

αποτελούν τον κανόνα, ο “tailor made” (στα μέτρα του πελάτη) τουρισμός αυξάνεται όλο και περισσότερο.

Η ικανότητα των πελατών να εντοπίζουν οι ίδιοι πληροφορίες και να αγοράζουν υπηρεσίες αναπτύσσεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια. Προκειμένου να ανταποκριθεί ο κλάδος στις νέες αυτές προκλήσεις, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη της τηλεπικοινωνιακής και τεχνολογικής δομής.

Το διαδίκτυο επηρέασε και άλλαξε σε βάθος την αλυσίδα αξίας (value chain) του τομέα. Έχει πλέον καταστεί το νέο μέσο για συναλλαγές που μέχρι πρόσφατα διεξάγονταν διαφορετικά (για παράδειγμα ανάμεσα στα ξενοδοχεία και τους πελάτες τους), έχει επιτρέψει την άμεση επαφή ανάμεσα σε πελάτες και προμηθευτές (π.χ.) ταξιδιωτικά πρακτορεία), έχει επηρεάσει άμεσα το ρόλο που παίζουν παραδοσιακοί έως τώρα παράγοντες της αγοράς, ενώ παράλληλα έχει ενισχύσει το ρόλο νέων μεσαζόντων, που δραστηριοποιούνται πλέον μέσω διαδικτύου.

Επίσης, έχει εμφανιστεί η τάση ενσωμάτωσης και συγκέντρωσης «παικτών» στην αλυσίδα αξίας του τομέα(ταξιδιωτικοί πράκτορες, αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία), με στόχο να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας και να ελεγχθεί καλύτερη η όλη διαδικασία αλλά και οι τιμές. Απώτερος στόχος αυτής της ενσωμάτωσης είναι να αυξηθούν τα περιθώρια κέρδους.

Σύμφωνα με στοιχεία του διαδικτυακού τόπου “Κοινωνία της Πληροφορίας”, το διαδίκτυο έχει καταστεί το νέο μέσο πραγματοποίησης συναλλαγών, καθώς περισσότερες από το ένα τρίτο των επιχειρήσεων (σχεδόν 40%) διεξάγουν σε απευθείας σύνδεσης (online) πωλήσεις. Ο όγκος της επισκεψιμότητας σε ένα δικτυακό τόπο καθώς και οι σύγχρονες ανάγκες για εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου και παροχή πληροφοριών, πολλές φορές απαιτούν σημαντικούς πόρους. Η εφαρμογή back-end συστημάτων (π.χ. διαχείριση βάσης δεδομένων, διακομιστές, εφαρμογές διακομιστών) με αυτοματοποιημένες διαδικασίες μπορεί να μειώσει αισθητά το κόστος. Ωστόσο, μονάχα ένα μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν σε απευθείας σύνδεση πωλήσεις(16,2%) διαθέτει παρόμοια συστήματα. Η διεκπεραίωση των διαφόρων δραστηριοτήτων γίνεται ακόμη μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (email) (68,2%), φαξ (6,2%) και τηλεφώνου (4,2%)<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Κοινωνία της Πληροφορίας (2007), «Ελληνικές επιχειρήσεις και Διαδίκτυο», [http://www.ktpae.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2](http://www.ktpae.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=2)

Άλλες τεχνολογίες, όπως αυτή της εφαρμογής των διαφόρων πληροφοριακών συστημάτων (Information Technology Systems) και διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management) αυξάνουν την ευελιξία και μειώνουν τα κόστη. Ωστόσο, τα στοιχεία δείχνουν πως η χρήση τέτοιων συστημάτων από τις επιχειρήσεις του τομέα είναι μειωμένη συγκριτικά με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Με την πρώτη ματιά το γεγονός αυτό, ιδιαίτερα αν ληφθεί υπόψη το γεγονός την πολύ συχνή επαφή των επιχειρήσεων του τομέα με πελάτες, φαίνεται απογοητευτικό. Ωστόσο, σε μια δεύτερη ανάλυση, το γεγονός ότι στον κλάδο του τουρισμού δραστηριοποιείται πληθώρα εξαιρετικά μικρών επιχειρήσεων αλλάζει την εικόνα.

Σύμφωνα με παρατηρητές του τουριστικού κλάδου, το διαδίκτυο διαφημίζει καλύτερα από κάθε άλλο μέσο τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης, αυξάνοντας έτσι τη δυνατότητά της να προσελκύει επισκέπτες. Καθώς το διαδίκτυο αποτελεί στην ουσία ένα οικονομικό διαφημιστικό μέσο, ανοιχτό προς όλους, επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορούν να έχουν πρόσβαση σε μια δικτυακή πύλη (portal) χωρίς να επωμίζονται ολόκληρο το κόστος ανάπτυξης και συντήρησής του. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν οι πύλες TISCover στην Αυστρία και η Gulliver στην Ιρλανδία, όπου μια πληθώρα επιχειρήσεων, μεγάλων και μικρομεσαίων αποκτούν πλήρη πρόσβαση στην ηλεκτρονική αγορά με παράλληλα ενισχυμένες συνεργασίες ανάμεσα σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς.

Ενώ το διαδίκτυο αποτελεί το κύριο κανάλι επικοινωνίας των πελατών με τα τουριστικά προϊόντα, μπορούν να προστεθούν ακόμα δυο εναλλακτικές οδοί.

Η πρώτη εξ' αυτών είναι η κινητή τηλεφωνία, ιδίως η τεχνολογία της τρίτης γενιάς (3G), που προσφέρει υψηλό bandwidth (το εύρος δηλαδή των δεδομένων / πληροφοριών που μπορεί να μετακινηθούν μέσα σε ένα τηλεπικοινωνιακό δίκτυο) που μπορεί να υποστηρίξει αξιόλογες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας για τους τουριστικούς καταναλωτές. Η έννοια της φορητότητας συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τον τουρισμό και το ταξίδι. Εμφανίζονται ήδη αρκετές σχετικές υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας όπως, για παράδειγμα, υπηρεσίες πληροφόρησης, υπηρεσίες που σχετίζονται με τη γεωγραφική θέση του πελάτη (location-based services, GPS), ειδοποιήσεις για καθυστερήσεις πτήσεων ή για κυκλοφοριακά προβλήματα, διαδικασίες άφιξης / αναχώρησης (check-in/ check-out) κ.α.

Το δεύτερο κανάλι σχετίζεται με την ψηφιακή τηλεόραση. Το εν λόγω μέσο, παρά τη μέχρι σήμερα περιορισμένη του εξάπλωση, προσφέρει αλληλεπίδραση και υψηλό

bandwidth, και χρειάζεται πλούσιο περιεχόμενο πολυμέσων (multimedia) και υπηρεσίες. Ο τουρισμός, εξαιτίας του περιεχομένου που διαθέτει, μπορεί να αποτελέσει τον κινητήριο μοχλό για την ανάπτυξη της ψηφιακής τηλεόρασης, να ωφελήσει αλλά και να ωφεληθεί από αυτήν.

Όσον αφορά στον τομέα των υπηρεσιών, η κυρίαρχη τάση είναι δυνατότητα που παρέχεται στον πελάτη για τη διαμόρφωση των προϊόντων στα μέτρα του, κατά τρόπο δυναμικό. Γενικώς, η τάση για προσωποποιημένες υπηρεσίες που γενικότερα υπήρχε ως ανάγκη στην τουριστική αγορά, μπορεί πλέον να καλυφθεί με τη συνεισφορά της τεχνολογίας. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσονται τουριστικά προϊόντα τα οποία μπορούν να καλύψουν νέες μορφές τουρισμού (αγροτουρισμός, πολιτιστικός τουρισμός, τουρισμός υγείας, κ.λπ.) ή να καλύψουν συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες (ηλικιωμένοι, άτομα με ειδικές ανάγκες κ.α.).

### **3.3 Το προφίλ του σύγχρονου καταναλωτή-ταξιδιώτη**

Για να γίνει πιο κατανοητή η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στις τουριστικές επιχειρήσεις, που εξυπηρετούν ακόμα και κινούμενους χρήστες, παρακάτω περιγράφεται το προφίλ του σύγχρονου τουρίστα-ταξιδιώτη:

- Επιθυμεί ποιότητα στις υπηρεσίες
- Προτιμά πιο συγκεκριμένες προσφορές, τόσο όσον αφορά στο περιεχόμενο, όσο και τις συνολικές δεσμεύσεις
- Ζητά περισσότερες πληροφορίες τόσο για το ίδιο το προϊόν, όσο και, γενικότερα, για τον προορισμό και τις επιπρόσθετες υπηρεσίες.
- Έχει μεγαλύτερη κριτική διάθεση και είναι περισσότερο ενήμερος
- Πραγματοποιεί περισσότερα, αλλά μικρότερης διάρκειας ταξίδια (π.χ. λόγω φόρτου εργασίας)
- Αποφασίζει αργά και, συνήθως, την τελευταία στιγμή, κάτι το οποίο μειώνει κρατήσεις και χρήσης των κρατήσεων και άρα απαιτεί γρήγορη ανταπόκριση από μέρους των επιχειρήσεων από μέρους των επιχειρήσεων στις επιθυμίες του
- Διαρκώς κινείται, με αποτέλεσμα να απαιτείται η χρήση της κινητής τηλεφωνίας για την κάλυψη των αναγκών του, οποιαδήποτε στιγμή, σε οποιοδήποτε χώρο

- Είναι ενήμερος και, πιθανόν, ευαισθητοποιημένος σχετικά με περιβαλλοντικά, κοινωνικά και πολιτισμικά θέματα

Ο σύγχρονος πελάτης-ταξιδιώτης, δεν ικανοποιείται μονάχα με γενικές πληροφορίες σχετικά με ένα προϊόν ή υπηρεσία, αλλά, επιπλέον, επιθυμεί συγκεκριμένες και προσωπικές συμβουλές, καθώς και να μπορεί να αγοράσει ένα τουριστικό προϊόν ή υπηρεσία, όταν το εντοπίσει

### **3.4 Τεχνολογία και παροχή τουριστικών υπηρεσιών**

Πίσω στο έτος 1988, ο Warren McFarland, πρόεδρος του Πανεπιστημίου Harvard Business School των ΗΠΑ είχε δηλώσει ότι *«σε πέντε περίπου χρόνια από σήμερα θα υπάρχουν δυο είδη οργανισμών: αυτοί που χρησιμοποιούν την τεχνολογία των υπολογιστών σαν εργαλείο του μάρκετινγκ και αυτοί που είναι αντιμέτωποι με την χρεωκοπία»*(Nolan, 1995, σ.17). Είναι αναμφίβολο ότι η νέα τεχνολογία αποτελεί πλέον έναν από τους πιο σημαντικούς επιχειρηματικούς πόρους και μια σημαντική πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στις μέρες μας, οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και υπολογιστών δημιουργούν εντελώς νέα δεδομένα που μεταφράζονται ως νέα προϊόντα και υπηρεσίες για τους καταναλωτές και νέες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις. Τα παραδείγματα είναι πολλά: ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), παγκόσμιες βάσεις δεδομένων, ηλεκτρονικές αγορές (e-marketplaces), ηλεκτρονικές συναλλαγές (e-transactions) κλπ. Θεωρείται αξιοπρόσεκτο το γεγονός ότι η σύγχρονη τεχνολογία πληροφοριών και κυρίως το διαδίκτυο δεν επέδρασαν αποκλειστικά το τμήμα προβολής (promotion) αλλά ολόκληρο το μίγμα μάρκετινγκ, μεταλλάσσοντας έτσι ριζικά την παραδοσιακή αντίληψη περί φυσικής παραγωγής, διανομής, προώθησης, εξυπηρέτησης του πελάτη κλπ.

Η βιομηχανία του τουρισμού, μια βιομηχανία εντάσεως εργασίας λόγω του ιδιαίτερου χαρακτήρα της παροχής προσωπικών υπηρεσιών σε πελάτες που την διακρίνει, δεν θα περίμενε κανείς να επηρεαστεί ιδιαίτερα στην ανάπτυξη της από την τεχνολογία. Παρόλα αυτά, τόσο στον ξενοδοχειακό όσο και στον ευρύτερο τουριστικό κλάδο συμβαίνει το ακριβώς αντίθετο. Οι επιπτώσεις των επιδράσεων είναι τόσο θετικές όσο και αρνητικές. Η τουριστική βιομηχανία, αντίθετα από άλλες οι οποίες φαίνεται να έχουν οδηγηθεί στα όριά τους, παρουσιάζει μια εντυπωσιακή δυναμική ανάπτυξης. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (WTO), έως και το

έτος 2012 προβλέπεται να διπλασιαστούν οι διεθνείς αφίξεις, φτάνοντας το 1 τρισεκατομμύριο ανά έτος, ενώ ο αριθμός των εργαζομένων εκτιμάται ότι θα φθάσει τα 385 εκατομμύρια.<sup>16</sup> Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο τουρισμός να κατατάσσεται ως ο πρώτος παγκόσμιος εργοδότης, μπροστά από το πετρέλαιο, τα αυτοκίνητα και τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό.

Όπως υποστηρίζουν οι Siguaw και Enz (1999, σ.67 ), σε μια βιομηχανία αυτού του μεγέθους, η τεχνολογία λειτουργεί σαν μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας αλλά και της υπηρεσίας, αποφέροντας έτσι στα μέγιστα στους επιχειρηματικούς στόχους. Οι νέες τεχνολογίες υιοθετούνται δυναμικά, ενώ παράλληλα δανείζονται τεχνολογίες και από άλλους τομείς. Για παράδειγμα, ο σερβιτόρος που εισάγει την παραγγελία άμεσα σε έναν υπολογιστή χειρός (palmtop), ενεργεί (α) ως παροχέας πληροφοριών προς την κουζίνα, (β) ως χρονοπρογραμματιστής των παραγγελιών που έχουν δοθεί στην κουζίνα μέσω του συστήματος και (γ) ως υπεύθυνος για τις αναπροσαρμογές στις αποθήκες σε αποθέματα από φιάλες κρασιού, νερού, αναψυκτικών, κλπ. Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην ανωτέρω αλυσίδα δανείζεται πολλά από τις τεχνολογίες που έχουν εφαρμοστεί νωρίτερα σε εφοδιαστικές αλυσίδες. Η επίδραση λοιπόν της τεχνολογίας, όπως φαίνεται, αλλάζει το αντικείμενο εργασίας και τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν οι εργαζόμενοι. Στον τομέα των ξενοδοχείων, οι απαιτήσεις για δεξιότητες υπολογιστικών συστημάτων αυξάνονται, όπως τα συστήματα κρατήσεων (CRS) στα οποία βασίζονται όλες οι σύγχρονες μονάδες , επιτρέποντας έτσι ο χαρακτήρας των παρεχόμενων υπηρεσιών να εστιάσει ακόμη περισσότερο στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Σε πλήρη αντιστοιχία, το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση των ταξιδιωτικών πρακτορείων, όπου αυξάνονται οι ανάγκες για παροχή πραγματικά πρόσθετων υπηρεσιών αξίας (added value services) ώστε να επιβιώσουν.

Παρόλα αυτά, η επίδραση της τεχνολογίας έχει αντίκτυπο στο έμψυχο δυναμικό των επιχειρήσεων, καθώς παρατηρείται απώλεια θέσεων εργασίας, επιτρέποντας την μείωση του προσωπικού εξυπηρέτησης με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων. Η προτεινόμενη εναλλακτική είναι η αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Έτσι, ο υπάρχον αριθμός των εργαζομένων συγκρατείται και νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται. Κατά τους Zemke και Connellan (2001, σ.40), προκειμένου όμως να υπάρχει η θετική αυτή επίδραση της εισαγωγής των νέων τεχνολογιών στο εργαζόμενο δυναμικό πρέπει να ληφθούν υπ' όψη τα ακόλουθα:

---

<sup>16</sup> World Tourism Organisation, (WTO), 2006 «Tourism Forecast until 2012»  
[http://www.unwto.org/media/news/en/press\\_det.php?id=5361](http://www.unwto.org/media/news/en/press_det.php?id=5361)

- Οι επενδύσεις στις νέες τεχνολογίες είναι περισσότερο δυνατόν να παραγάγουν τα αναμενόμενα οφέλη, εάν οι εργαζόμενοι και οι αντιπρόσωποί τους έχουν ερωτηθεί και ενημερωθεί για να εξασφαλιστεί η συναίνεση και η συμφωνία τους
- Η εξέλιξη των ξενοδοχείων, στον τομέα της εστίασης και της διαμονής, μετά την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, απαιτεί την ανάπτυξη δεξιοτήτων στην επικοινωνία και τις διαπροσωπικές σχέσεις
- Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στην κατάρτιση των ίδιων των εκπαιδευτών, των διευθυντών και των εποπτών. Στόχος είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που θα επιτρέπει στους εργαζομένους να κάνουν χρήση των νέων μεθόδων από την εκπαίδευσή τους στις νέες τεχνολογίες

Παράλληλα, η έλευση του ηλεκτρονικού επιχειρείν και της ψηφιακής εποχής έχουν αλλάξει τα δεδομένα στην παροχή των υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις του τομέα. Πλέον, οι περισσότερες εταιρείες παρέχουν τις υπηρεσίες τους ψηφιακά: το γεγονός αυτό όχι μόνο αυξάνει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας ανάμεσα σε επιχείρηση και πελάτη, αλλά μεταβάλλει την ίδια τη φύση και την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Επιπρόσθετα, στην εποχή της νέας τεχνολογίας μπαίνουν οι κανόνες του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ (e-marketing), οι διαδικασίες του οποίου έχουν αλλάξει ριζικά ως προς τη μορφή αλλά όχι ως προς τον σκοπό τους. Μέσω του διαδικτύου ο καταναλωτής μπορεί να επισκεφτεί ένα ηλεκτρονικό πλέον κατάστημα/ ιστοσελίδα, να δει τα χαρακτηριστικά και τις λεπτομέρειες όλων των προϊόντων/ υπηρεσιών που προσφέρει, να δει πόσο κοστίζουν και να τα συγκρίνει μεταξύ τους στη βάση διαφόρων κριτηρίων, να επιλέξει αυτά που θέλει και να τα τοποθετήσει στο εικονικό καλάθι του, να πληρώσει μέσω της πιστωτικής του κάρτας με ασφάλεια και να έχει ηλεκτρονική υποστήριξη μέσω e-mail. Επομένως κάποιος θα μπορούσε κάποιος να πει ότι η νέα τεχνολογία πληροφορικής και υπολογιστών έχει μεταφέρει όλες τις βασικές διεργασίες του μάρκετινγκ από το φυσικό στο εικονικό επίπεδο.

Οι θετικές επιδράσεις της τεχνολογίας στις τουριστικές επιχειρήσεις συνοψίζονται στις ακόλουθες (Πολλάλης, Γιαννακόπουλος και Παπουτσής, 2004, σ.37):

- Οι πρακτικές της τεχνολογίας προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με τις παραδοσιακές
- Προσφέρουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας (π.χ. μειωμένο κόστος συναλλαγών κλπ.)

- Απαιτούν συγκριτικά ελάχιστη δαπάνη σε πάγια στοιχεία σε σχέση με την παραδοσίμη μέθοδο διανομής
- Επιτρέπουν την εξυπηρέτηση μιας τεράστιας πελατειακής βάσης 24 ώρες το 24ωρο σε αντίθεση με τη μέθοδο φυσικής διανομής που έχει τόσο αριθμητικούς όσο και χρονικούς περιορισμούς (π.χ. ωράριο καταστημάτων μόνο)
- Επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων
- Επιτρέπουν τη μαζική προσέγγιση υφισταμένων και δυνητικών πελατών άμεσα και με ελάχιστο κόστος με τη βοήθεια κατάλληλων βάσεων δεδομένων και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

Παρόλα αυτά υπάρχουν όμως και αρκετά μειονεκτήματα και περιορισμοί σχετικά με τις μεθόδους χρήσης της τεχνολογίας τα οποία θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπ'όψιν. Αυτά είναι τα εξής:

- Η διείσδυση της τεχνολογίας σε πολλές περιοχές του πλανήτη είναι ακόμα σχετικά μικρή
- Δεν είναι όλοι εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες, πληροφορικής και υπολογιστών ούτε στον ίδιο βαθμό, όπου απαιτείται κάποιο ελάχιστο επίπεδο τεχνογνωσίας
- Η νομοθεσία που σχετίζεται με τις ηλεκτρονικές συναλλαγές δεν είναι ακόμη ολοκληρωμένη και συμπαγής ενώ προβλήματα δημιουργούνται και από την νομοθετική δικαιοδοσία για επίλυση τυχόν διαφορών που σχετίζονται με το ηλεκτρονικό εμπόριο
- Η ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών δεν είναι πάντα δεδομένη και συχνά μπορεί να λειτουργεί αποθαρρυντικά για δυνητικούς καταναλωτές μέσω του διαδικτύου
- Η άδεια διαχείρισης των προσωπικών δεδομένων των πελατών αποτελεί ακόμη ένα μείζον θέμα με σοβαρές νομοθετικές προεκτάσεις. Ακόμα και σήμερα οι νομοθεσίες πολλών κρατών στον τομέα αυτό υστερούν σημαντικά
- Χρειάζεται αλλαγή νοοτροπίας και στάσης των επιχειρηματιών. Ενώ οι επιχειρηματίες στο σύνολό τους αντιλαμβάνονται τις νέες συνθήκες της τουριστικής αγοράς και κατανοούν την ανάγκη υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, αυτό δεν αποτυπώνεται σε ανάλογα ποσοστά διείσδυσης
- Η κατανόηση των ουσιαστικών ωφελειών από την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών είναι σχετικά περιορισμένη



- Παρατηρείται μια έντονη απουσία γνώσης του εύρους των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες από την πλειοψηφία των επαγγελματιών με αποτέλεσμα η χρήση τους να περιορίζεται σε βασικές εφαρμογές
- Οι επιχειρηματίες του κλάδου δεν φαίνεται να κατανοούν ακόμη την ανάγκη αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού με εξειδικευμένες δεξιότητες
- Οι επιχειρηματίες του κλάδου διακρίνουν έλλειψη σαφούς εθνικού προσανατολισμού ως προς την υιοθέτηση των νέων μέσων

### 3.4.1 Δημιουργική χρήση της τεχνολογίας

#### Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη

Από τα όσα έχουν αναλυθεί παραπάνω, γίνεται εμφανές ότι στην παροχή των υπηρεσιών επίκεντρο είναι ο πελάτης, οι ανάγκες του και η καλύτερη ικανοποίηση αυτών. Αυτή η νοοτροπία εκφράζεται άλλωστε από τη σύγχρονη φιλοσοφία μάρκετινγκ.

Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη αποδεικνύεται ύψιστης σημασίας για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών μικρού μεγέθους (Kandampully και Suhartanto, 2003, σ.9). Αντίθετα, στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην εξάλειψη της ομοιογένειας κατά τη φάση της παραγωγής της υπηρεσίας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι εντοπίζεται απουσία ως προς τον προσανατολισμό στον πελάτη.

Ένα πελατοκεντρικό μοντέλο που προτείνεται από τους Kandampully και Suhartanto (2003, σ.12) για την επίτευξη της αξίας, απόδοσης και μοναδικότητας από την πλευρά των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών αποτελείται από 3 φάσεις:

Η πρώτη φάση αναφέρεται στην **εταιρική πρόθεση**. Συγκεκριμένα σχετίζεται με τον μακροπρόθεσμο σκοπό της επιχείρησης και αναπαριστά την πεποίθηση της επιχείρησης να επικεντρώσει όλη την ενέργειά της και επομένως και τις εσωτερικές της λειτουργίες προς τον πελάτη.

Στην δεύτερη φάση εξετάζεται η **στρατηγική κατεύθυνση** της επιχείρησης, κάτι απαραίτητο για τον συντονισμό των εσωτερικών λειτουργιών ώστε να προσανατολιστούν προς τον πελάτη. Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών θα πρέπει να παρακολουθούν τον πελάτη τους και τον

ανταγωνισμό. Παράλληλα θα πρέπει να συντονίζονται όλες οι εσωτερικές λειτουργίες και μηχανισμοί ώστε η πελατεία να ικανοποιείται στον μέγιστο βαθμό.

Στην τρίτη φάση εξετάζονται οι **βασικές ικανότητες** της επιχείρησης που θα την οδηγήσουν στην επιτυχία. Οι ικανότητες αυτές δεν είναι ανεξάρτητες, αλλά υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Ο βαθμός στον οποίο κάθε μια από αυτές συμμετέχει στην προσφορά της υπηρεσίας εξαρτάται από τις απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη.

## **Αξιοποίηση των εφαρμογών της τεχνολογίας**

Τα οφέλη που δύναται να προσφέρει η τεχνολογία στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν ήδη αναφερθεί. Σύμφωνα όμως με τους David et al.(1996, σ.66) είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι τα οφέλη αυτά δεν προέρχονται από την τεχνολογία αυτή καθαυτή, αλλά από την δημιουργική χρήση αυτής. Η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να βελτιώσουν την εσωτερική τους απόδοση και αποτελεσματικότητα, καθώς και να επαυξήσει τις υπηρεσίες που παρέχουν. Ταυτόχρονα όμως αυξάνεται και η ικανοποίηση του πελάτη, καθώς ο αρμόδιος εργαζόμενος γίνεται καινοτόμος στο αντικείμενό του με εργαλείο την τεχνολογία, ανάλογα με τον τρόπο που την χρησιμοποιεί και την προσαρμόζει στις ανάγκες του κάθε πελάτη της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Η νοοτροπία αυτή χαρακτηρίζεται από πολλαπλά οφέλη. Οι εργαζόμενοι, όντας πιο δημιουργικοί κατά την άσκηση των καθηκόντων τους ικανοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό τον πελάτη. Αλλά και οι ίδιοι, αντιλαμβανόμενοι ότι έχουν ελευθερία να από τη διοίκηση να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία σύμφωνα με την κρίση τους κατά την άσκηση του επαγγέλματός τους, νιώθουν ενεργοί, υπερήφανοι και ότι μετέχουν προσωπικά στην επιχείρηση. Τα συναισθήματα αυτά λοιπόν ενθαρρύνουν την περαιτέρω χρήση της τεχνολογίας κατά τρόπο δημιουργικό.

Σύμφωνα με τους Namasivayam και Sigaw (2000, σ.45 ), η δημιουργική χρήση της τεχνολογίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για:

- Εμπλουτισμό της εξυπηρέτησης του πελάτη
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης
- Βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων που παρέχουν τις υπηρεσίες

### 3.4.2 Η σημασία της ποιότητας

Τις περασμένες δυο δεκαετίες, παρατηρήθηκε στον ξενοδοχειακό κλάδο εκθετική ανάπτυξη, με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού σε διεθνή κλίμακα. Οι Chun Lee et al.(2003) υποστηρίζουν ότι τόσο οι ερευνητές όσο και οι ίδιες οι εταιρείες έχουν αποδεχθεί ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης (αλλά και η ποιότητα στο σύνολό της) έχει επακόλουθα κέρδους. Σύμφωνα με τον ίδιο, στη διαχείριση εταιριών και οργανισμών που παρέχουν υπηρεσίες, η ποιότητα των υπηρεσιών αυτών αποτελεί την ουσιαστικότερη βάση για:

- Διαφοροποίηση
- Ικανοποίηση των πελατών και η προσθήκη αξίας
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς και κερδοφορία
- Ανάπτυξη και υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αναγνωρίζει ότι η ανώτερη ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένας από τους κρισιμότερους παράγοντες που μπορεί να ελέγξει και που μπορεί να προσδώσει αξία στο προϊόν και, συνεπώς, να οδηγήσει σε πιστούς πελάτες (customer loyalty). Ευχαριστημένοι λοιπόν από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι πελάτες δύνανται να επανέλθουν στην ίδια ξενοδοχειακή μονάδα που επέλεξαν χάρη στον υψηλό βαθμό ικανοποίησής τους. Η ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών σε όλα τα επίπεδα έχει καταστεί απαραίτητη για την βιωσιμότητα της εκάστοτε επιχείρησης, ανεξάρτητα από της αλλαγές που μπορεί να συμβαίνουν μέσα και έξω από αυτήν.

Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας «Ernst and Young»<sup>17</sup> (2004), αντίθετα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που επιχειρούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους χαμηλώνοντας απλά τις τιμές τους διατρέχουν πολύ υψηλό ρίσκο στο να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στη μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη κερδοφορία του ξενοδοχείου. Συνεπώς, όπως ισχυρίζονται οι Durocher και Niman (1997, σ.124) και Kandampully και Suharanto (2003, σ.22), η ποιότητα των υπηρεσιών και όχι η μείωση των τιμών είναι το στοιχείο που αποτελεί το κλειδί της ικανότητας του ξενοδοχείου για να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές του και για τη δημιουργία και τη διατήρηση των πελατών του.

---

<sup>17</sup> Ernst and Young (2004), "The Ernst and Young Hotel Survey", [www.ersntandyoung.com/surveys/?index?/hotel?/survey.pdf](http://www.ersntandyoung.com/surveys/?index?/hotel?/survey.pdf)

### 3.4.3 Δημιουργία πιστών πελατών

. Με δεδομένο το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά είναι έντονος, οι ξενοδοχειακές μονάδες επιβάλλεται να διαμορφώσουν τις υπηρεσίες τους στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του τρόπου ζωής των πελατών τους, αποσκοπώντας έτσι στη δημιουργία πιστών πελατών και στη διατήρηση αυτών.

Κατά τους Gremler και Brown (1997, σ.67), παρόλο που δεν υπάρχει κάποιο εφαρμοσμένο θεωρητικό υπόβαθρο που να καλύπτει όλα τα θέματα που απαρτίζουν την πίστη των πελατών, εντούτοις υπάρχει ομοφωνία μεταξύ των ακαδημαϊκών και των επιχειρηματιών του κλάδου ότι η ικανοποίηση των πελατών και η ποιότητα των υπηρεσιών είναι απαραίτητα στοιχεία για τη δημιουργία πελατειακής πίστης. Οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι, τεχνικοί, οικονομικοί αλλά και ψυχολογικοί παράγοντες θεωρούνται πως μπορούν να επηρεάσουν τους πελάτες να αλλάξουν επιχείρηση. Όπως ισχυρίζεται ο Parasuraman (1997, σ.155) σε έρευνά του, παρόλο που το ζήτημα της τιμής συνεχίζει να παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση και τη διατήρηση των πελατών, μια ανταγωνιστική πολιτική τιμών ενδέχεται να έχει αντίστροφα αποτελέσματα στην βιωσιμότητα της επιχείρησης τόσο μεσοπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

Μια έρευνα που διεξήχθη από τον Lovelock (1995, σ.82) κατέδειξε ότι μια αύξηση της τάξεως του 5% στους πιστούς πελάτες μπορεί να δημιουργήσει αύξηση των εσόδων κατά 25%-80%. Περαιτέρω, ισχυρίστηκαν ότι η κερδοφορία που προέρχεται από έναν μεμονωμένο πελάτη αυξάνεται κατά τη διάρκεια μιας επίσκεψης στο ξενοδοχείο. Από τα στοιχεία της έρευνας προέκυψε επίσης το γεγονός ότι η αύξηση των πωλήσεων έως και 60% από νέους πελάτες προέρχεται από τις συστάσεις ικανοποιημένων πελατών της μονάδας, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί μια μορφή πελατειακής πίστης. Ο Lovelock (1995, σ. 83) ισχυρίστηκε ότι η αύξηση κατά 5% στη διατήρηση των πελατών αποδίδει 75% αύξηση στην καθαρή παρούσα αξία. Επιπρόσθετα, στην έρευνα που διεξήχθη από τον Parasuraman (1997, σ.158) καταδείχθηκε ότι οι πιστοί πελάτες όχι μόνον προσφέρουν αυξημένα κέρδη, αλλά παράλληλα καλύπτουν τις απώλειες που προκύπτουν από τους λιγότερο πιστούς πελάτες. Επίσης, επεσήμανε ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις οι πιστοί πελάτες διατίθενται να πληρώσουν υψηλές τιμές για την παροχή των υπηρεσιών που επιλέγουν. Είναι λοιπόν προφανές ότι τα μακροπρόθεσμα οφέλη μιας πιστής σχέσης μεταξύ των πελατών και των προμηθευτών είναι πολύ σημαντικά σε οποιαδήποτε ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Παρόλο που πολλές επιχειρήσεις έχουν επικεντρώσει, για πολλά χρόνια, την προσοχή τους σε προγράμματα ικανοποίησης πελατών, όπως επίσης και παρόλο που η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση, οι έρευνες δείχνουν ότι η ικανοποίηση των πελατών από μόνη της δεν είναι απαραίτητα αποτελεσματική για τη δημιουργία επαναληψιμότητας. Για παράδειγμα, οι Bitner, et al. (2000, σ.144) ανέφεραν ότι η πίστη επεκτείνεται πέρα από την απλή ικανοποίηση, και μια έρευνα σε αλυσίδα ξενοδοχείων από τον Quin (1996, σ.18) ανέδειξε ότι η εικόνα (image) της επιχείρησης έχει μεγάλη σημασία (συμπληρωματικά με την ικανοποίηση των πελατών) στη δημιουργία πίστης.

#### **3.4.4 Η συνεισφορά της τεχνολογίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Η μεγάλη αύξηση των τεχνολογικών εφαρμογών στον ξενοδοχειακό κλάδο καλύπτει κάθε τομέα των λειτουργιών και της διοίκησης. Η τεχνολογία παραδοσιακά φαίνεται να αποτελεί το κλειδί της παραγωγικότητας για διάφορες βιομηχανίες. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια η τεχνολογία απετέλεσε τον καταλύτη ο οποίος βοήθησε τις διάφορες επιχειρήσεις να καινοτομήσουν στις υπηρεσίες τους και να προσθέσουν αξία στους εσωτερικούς και εξωτερικούς τους πελάτες (Κουτσογεωργόπουλος, 2001, σ.31)

Στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, η τεχνολογία δεν σκοπεύει να αντικαταστήσει την εργασία, αλλά να την υποστηρίξει. Όπως υποστηρίζουν οι Bensaou και Earl (1998, σ.120), η τεχνολογία θα πρέπει να αποτελεί τον υπηρέτη και όχι τον αφέντη. Πράγματι, η τεχνολογία αυξάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης που παρέχει υπηρεσίες μόνο αν μπορεί να υποστηρίξει τους εργαζόμενους της και να βελτιώνει την ικανότητά τους να προσφέρουν ανώτερες υπηρεσίες στους πελάτες. Η τεχνολογία παρέχει σε μια επιχείρηση τη δυνατότητα να κάνει τις διάφορες απαραίτητες παραγωγικές διαδικασίες καλύτερα-δημιουργώντας έτσι όφελος προς τους την επιχείρηση, τους εργαζόμενους και τους πελάτες. Για παράδειγμα, η αλυσίδα εστιατορίων Mc Donald's διατηρούν την αξιοπιστία και την ποιότητά τους χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά απλή τεχνολογία. Διάφορες συσκευές βοηθούν τους εργαζόμενους να παράγουν τα φαγώσιμα προϊόντα τους με συνεχή και σταθερή ποιότητα. Έτσι η τεχνολογία μπορεί να παρέχει στους χρήστες της καλύτερο έλεγχο, ο οποίος οδηγεί στην παροχή ανώτερης υπηρεσίας και συνακόλουθα στη δημιουργία πιστών πελατών.

Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να συνεισφέρουν διανέμοντας τις πληροφορίες μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ενός ξενοδοχείου και μεταξύ των διαφόρων επιπέδων του προσωπικού. Η συλλογή, η ανάλυση και η αποθήκευση προσβάσιμων πληροφοριών έχει μετατραπεί σε ένα ισχυρό εργαλείο που δίνει τη δυνατότητα στους νεότερους εργαζόμενους της ξενοδοχειακής μονάδας να αναλάβουν αρμοδιότητες και να πάρουν αποφάσεις επί τόπου δίχως να χρειάζεται να συμβουλευτούν τους ανωτέρους τους. Τέτοιες εφαρμογές επιτρέπουν γρηγορότερη και καλύτερη λήψη αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση κάτι το οποίο έχει συνακόλουθα αποτέλεσμα την ικανοποίηση των πελατών. Για παράδειγμα, η αλυσίδα fast food Taco Bell χρησιμοποιεί πληροφοριακά συστήματα ώστε να βελτιώσει την πρόσβαση στη γνώση, κάνοντας έτσι την ιεραρχία πιο επίπεδη και την ενδυναμώνοντας έτσι τους εργαζόμενους. Χρησιμοποιώντας πληροφοριακά συστήματα, η Taco Bell στοχεύει στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στη φρεσκάδα των προϊόντων, στην ταχύτητα του service και πάνω απ' όλα, στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Έτσι η τεχνολογία βελτιώνει την ικανότητα μιας ολόκληρης επιχείρησης να προσφέρει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες, αποσκοπώντας παράλληλα στη δημιουργία επαναλαμβανόμενων πελατών.

Σύμφωνα με τους Οικονόμου και Γεωργόπουλο (2005, σ.39), τα οφέλη της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, στους εργαζόμενους αυτών και στους πελάτες είναι ευρέως αποδεκτά από επιχειρηματικούς και ακαδημαϊκούς κύκλους. Αναφέρονται ενδεικτικά τα ακόλουθα: Ενίσχυση της αλυσίδας αξίας (value chain) μιας επιχείρησης

- Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας
- Ενίσχυση της αλυσίδας ποιότητας-αξίας-πελατειακής πίστης
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού
- Ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης

### 3.5 Τεχνολογία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Ο κλάδος της φιλοξενίας μεταμορφώθηκε από μια παραδοσιακή, χαμηλού εξοπλισμού τοπική βιομηχανία σε μια παγκόσμια βιομηχανία η οποία χρησιμοποιεί αποτελεσματικά την τεχνολογία και τις εφαρμογές της προς όφελος των πελατών, των εργαζομένων και των επιχειρήσεων.

Μια έρευνα που εκπονήθηκε για το αμερικάνικο περιοδικό «Hotels Mag» το έτος 2006 (Dabholkar,2006), για ξενοδοχεία από τις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ευρώπη και την Ασία έδειξε ότι, κατά μέσον όρο, τα ξενοδοχεία δαπάνησαν από 70.000 δολάρια έως 300.000 δολάρια στην τεχνολογία τα τελευταία πέντε χρόνια, με εκτίμηση ότι τα ποσά αυτά των δαπανών θα διατηρηθούν υψηλά τουλάχιστον για άλλα τέσσερα με πέντε χρόνια.<sup>18</sup> Η τεχνολογία λοιπόν μελλοντικά θα συνεχίζει να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στον πελάτη, επικοινωνώντας μαζί του, αναγνωρίζοντας και αξιολογώντας τον.

Η τεχνολογία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εφαρμόζεται σε δυο διακριτά επίπεδα:

1. **Σε επίπεδο δωματίων και εγκαταστάσεων πελατών** (In-room/Guest-room services)
2. **Σε επιχειρησιακό και λειτουργικό επίπεδο** (Managerial/Operational)

**IN ROOM / GUEST ROOM TECHNOLOGIES:** Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στα δωμάτια των πελατών περιλαμβάνει υπηρεσίες όπως η ασύρματη πρόσβαση στο διαδίκτυο (WI-FI) οι πολλαπλές τηλεφωνικές γραμμές, ηλεκτρονική παραγγελία γεύματος, προσαρμοσμένα συστήματα αφύπνισης και αναχώρησης, εξελιγμένα συστήματα εικόνας και ήχου κ.ο.κ. Η τεχνολογία, όχι μόνο βελτίωσε κατά πολύ το επίπεδο των υπηρεσιών των δωματίων, αλλά παράλληλα αύξησε τις επιλογές στην ψυχαγωγία, η οποία αποφέρει αξιοσημείωτα έσοδα στις ξενοδοχειακές μονάδες. Η επιλογή των υπηρεσιών αυτών σχετικά με το αν οι ξενοδοχειακές μονάδες τις

---

<sup>18</sup> Dabholkar, P.A (2006) "Survey on hotel technology imports: the global hospitality", Hotels Mag Online, <http://www.hotelsmag.com/33118/surveys/technology/2006/pdf> ,

παράσχουν ή όχι, εξαρτάται από κάποιους παράγοντες, όπως για παράδειγμα η τοποθεσία. Χαρακτηριστικά, τα ξενοδοχεία πόλης, των οποίων η πελατεία αποτελείται κυρίως από επιχειρηματίες (business travelers, corporate travelers), είναι πολύ πιο πιθανόν να εξοπλίσουν τα δωμάτια τους με εξειδικευμένες παροχές σε αντιδιαστολή με μονάδες που βρίσκονται σε θέρετρα ή σε μακρινές τοποθεσίες.

**MANAGERIAL/OPERATIONAL TECHNOLOGIES:** Σε επιχειρησιακό και λειτουργικό επίπεδο, η τεχνολογία επηρεάζει πολλά λειτουργικά τμήματα, όπως τα ταμεία, τις κρατήσεις και το τμήμα υπηρεσίας ορόφων. Πέρα από τα άμεσα οφέλη προς τους πελάτες, οι τεχνολογίες βελτιώνουν την αποδοτικότητα, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο οι υπηρεσίες παρέχονται. Για παράδειγμα, τα πληροφοριακά συστήματα (Information Technology Systems) χρησιμοποιούνται σε όλα τα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας εξασφαλίζοντας τη ροή της πληροφορίας. Τα συστήματα διαχείρισης PMS (Property Management Systems) χρησιμοποιούνται κοινά στις κρατήσεις, το ταμείο και την υπηρεσία ορόφων ώστε να ενισχύεται η εσωτερική επικοινωνία και να λαμβάνονται γρήγορα αποφάσεις. Τα ξενοδοχεία της αλυσίδας Sheraton, στη Νέα Υόρκη, παρουσίασαν ένα σύστημα PMS το οποίο συνδέεται από κοινού σε όλα της τα ξενοδοχεία. Αυτό επιτρέπει την δημιουργία μιας κοινής διαχείρισης μέσω ενός κοινού, ενιαίου συστήματος σε όλα τα συνδεδεμένα ξενοδοχεία.

Τα διεθνή συστήματα κρατήσεων GDS (Global Distribution Systems), τα κεντρικά συστήματα κρατήσεων CRS (Central Reservation Systems) και το διαδίκτυο παρέχουν στους πελάτες πιο άμεσες και ευκολότερες διαδικασίες κρατήσεων. Τα συστήματα αυτά βελτιώνουν τη διαδραστικότητα μεταξύ των τουριστικών ενδιάμεσων (όπως πρακτορεία, αεροπορικές εταιρείες κ.α.) ενώ ταυτόχρονα επιτρέπουν στις ξενοδοχειακές μονάδες να συγκεντρώσουν σημαντικές πληροφορίες για το πελατολόγιό τους. Για παράδειγμα, η αλυσίδα ξενοδοχείων Marriott διαθέτει σύστημα CRS το οποίο διαχειρίζεται τις κρατήσεις περισσότερων από 355.000 δωματίων διεθνώς. Αυτό δίνει την εξαιρετική δυνατότητα στην εταιρεία να συγκεντρώσει πληροφορίες που αφορούν στα χαρακτηριστικά, τις συνήθειες και τις προτιμήσεις των ανθρώπων που ταξιδεύουν. Πράγματι, η αλυσίδα Marriott διαθέτει τη μεγαλύτερη βάση δεδομένων στην τουριστική βιομηχανία. Τα δεδομένα αυτά επιτρέπουν να διαμορφώνουν τα προϊόντα τους παραπέμποντας στο προφίλ των πελατών τους. Κάνοντας αυτό, η εταιρεία Marriott μπορεί να στοχεύσει την εκάστοτε πελατεία με προσφορές και πακέτα με ακρίβεια άνευ προηγουμένου. Λαμβάνοντας υπόψη την τεράστια αυτή δυνατότητα, το περιοδικό «Wired» (2005, σ.248) συμπεριέλαβε την αλυσίδα Marriott ως μια από τις «40 εταιρείες που οδηγούν στο μέλλον».



Παράλληλα με την ολοένα αυξανόμενη επίγνωση των επιχειρήσεων για τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η χρήση διαφόρων τεχνολογικών εφαρμογών, οι πελάτες επηρεάζονται περισσότερο και έτσι γίνονται περισσότερο απαιτητικοί με το επίπεδο των υπηρεσιών που τους παρέχεται. Έτσι, σύμφωνα με τους David et al (1996, σ.63), επιβάλλεται για τους ξενοδόχους να βρουν τρόπους και μεθόδους ώστε χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες να δημιουργούν υπηρεσίες που να αυξάνουν την αξία των πελατών τους. Τέτοιου είδους υπηρεσίες αναφέρονται σε αυτές που βρίσκονται εντός αλλά και εκτός της μονάδας. Η αλληλεπίδραση ενός ξενοδοχείου με τους stakeholders του (πελάτες, προμηθευτές, λιανοπωλητές και εργαζομένους) επαναπροσδιορίζεται επιχειρηματικά καθώς οι περισσότεροι χρησιμοποιούν όλο και περισσότερα ηλεκτρονικά μέσα για τις δραστηριότητες και τις συναλλαγές τους (όπως το e-mail και το διαδίκτυο).

### **3.5.1 Πληροφοριακά συστήματα**

Σύμφωνα με τους Kandampully και Suhartanto (2003, σ.20), το σημαντικότερο στοιχείο που στοιχειοθετεί τον τεχνολογικό εξοπλισμό μιας ξενοδοχειακής μονάδας σε επίπεδο οργανωτικό και διοικητικό (Operational and Managerial Technologies) είναι το σύνολο των πληροφοριακών συστημάτων που διαθέτει. Όπως σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, έτσι και εντός μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης υπάρχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα, ειδικότητας και επίπεδα ιεραρχίας. Επομένως, πρέπει να υπάρχουν και διαφορετικά είδη πληροφοριακών συστημάτων ώστε να μπορούν να εξυπηρετούν το πλήθος των αναγκών σε πληροφορίες. Σε μια τέτοια ξενοδοχειακή επιχείρηση υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά επίπεδα:

- Το στρατηγικό επίπεδο (ανώτερα στελέχη)
- Το διοικητικό επίπεδο (μεσαία στελέχη)
- Το επίπεδο γνώσης (εξειδικευμένο προσωπικό)
- Το λειτουργικό επίπεδο (λειτουργικά στελέχη)

Καθένα από τα επίπεδα ενός οργανισμού υποδιαιρείται σε λειτουργικούς τομείς, όπως:

- Πωλήσεις και Μάρκετινγκ
- Παραγωγή

- Χρηματοοικονομικό
- Λογιστήριο
- Ανθρώπινοι πόροι

Τα πληροφοριακά συστήματα πρέπει να αναπτύσσονται έτσι ώστε να ικανοποιούν αυτά τα διαφορετικά οργανωτικά ενδιαφέροντα και τις διαφορετικές πληροφοριακές τους απαιτήσεις.

Σύμφωνα με τους Οικονόμου και Γεωργόπουλο (2005, σ.47), τα κύρια είδη Πληροφοριακών Συστημάτων που εξυπηρετούν τα διαφορετικά επίπεδα της οργάνωσης είναι.

- Τα πληροφοριακά συστήματα λειτουργικού επιπέδου (operational level information systems)
- Τα πληροφοριακά συστήματα επιπέδου γνώσης (knowledge level information systems).
- Τα πληροφοριακά συστήματα διοικητικού επιπέδου (strategic level information systems)
- Τα πληροφοριακά συστήματα στρατηγικού επιπέδου (strategic level information systems)

### **3.5.2 Τα Πληροφοριακά Συστήματα λειτουργικού επιπέδου**

Τα συστήματα λειτουργικού επιπέδου υποστηρίζουν τα λειτουργικά στελέχη μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης στην παρακολούθηση των στοιχειωδών δραστηριοτήτων και συναλλαγών της, όπως πωλήσεις, εισπράξεις, καταθέσεις, μισθοδοσία, πιστωτικές αποφάσεις και ροή υλικών.

Ο βασικός σκοπός των συστημάτων αυτών σε αυτό το επίπεδο είναι να απαντούν σε τρέχουσες ερωτήσεις και να παρακολουθούν τη ροή των συναλλαγών του οργανισμού. Π.χ. τον αριθμό των διαθέσιμων τροφίμων που υπάρχουν στην αποθήκη ή αν πληρώθηκε η οφειλή κάποιου πελάτη. Για να μπορούν τα συστήματα να απαντούν σε ερωτήματα τέτοιου είδους, οι πληροφορίες γενικά θα πρέπει να είναι διαθέσιμες, ενημερωμένες και ακριβείς.

### **3.5.3 Τα Πληροφοριακά Συστήματα επιπέδου γνώσης**

Τα συστήματα επιπέδου γνώσης υποστηρίζουν το εξειδικευμένο προσωπικό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Ο σκοπός αυτών των συστημάτων είναι να βοηθούν την επιχείρηση στην αφομοίωση νέας επιχειρηματικής γνώσης και στον έλεγχο των διαφόρων διαδικασιών. Τα συστήματα γνώσης, ειδικά στη μορφή των σταθμών εργασίας και των συστημάτων γραφείου, αποτελούν σήμερα τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εφαρμογές για επιχειρήσεις

### **3.5.4 Τα Πληροφοριακά Συστήματα διοικητικού επιπέδου**

Τα συστήματα διοικητικού επιπέδου εξυπηρετούν την παρακολούθηση, τον έλεγχο, τη λήψη αποφάσεων και τις διοικητικές δραστηριότητες των μεσαίων στελεχών. Το κύριο ερώτημα στο οποίο απαντούν τα συστήματα αυτά είναι: Είναι ικανοποιητική η πορεία της επιχείρησης; Κατά κανόνα, τα συστήματα διοικητικού επιπέδου εκδίδουν περιοδικές αναφορές και όχι άμεσες λειτουργικές πληροφορίες. Συνηθέστερη εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος αποτελεί ο έλεγχος του κόστους που απορρέει από τις εργασίες των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, με εκδόσεις περιοδικών αναφορών και επισημάνσεις των περιπτώσεων κατά τις οποίες τα πραγματικά κόστη υπερβαίνουν τα προϋπολογισθέντα.

Τα συστήματα διοικητικού επιπέδου υποστηρίζουν κυρίως τη λήψη αποφάσεων σε μη τρέχοντα ζητήματα και εστιάζουν σε λιγότερο δομημένες αποφάσεις, για τις οποίες οι ανάγκες πληροφόρησης δεν είναι πάντοτε σαφείς.

### **3.5.5 Τα Πληροφοριακά συστήματα στρατηγικού επιπέδου**

Τα συστήματα στρατηγικού επιπέδου βοηθούν τα ανώτερα στελέχη να αντιμετωπίσουν και να ασχοληθούν με στρατηγικά ζητήματα και μακροπρόθεσμες τάσεις, τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Η κύρια λειτουργία τους είναι να συγκρίνουν τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (εντοπισμός ευκαιριών και απειλών) με τις υφιστάμενες οργανωτικές δυνατότητες (δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης). Μερικές από τις ερωτήσεις που καλούνται να απαντήσουν τα συστήματα του επιπέδου αυτού είναι: ποια θα είναι τα επίπεδα απασχόλησης σε πέντε χρόνια;

Ποιες είναι οι μακροπρόθεσμες τάσεις του κλάδου και ποια η σχέση της επιχείρησης με αυτές; Ποιες υπηρεσίες θα πρέπει να συνεχίσει να παρέχει η επιχείρηση σε πέντε χρόνια;

### **3.5.6 Δίκτυα Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων**

Οι τεχνολογικές παροχές των υπηρεσιών προς τους πελάτες των ξενοδοχείων (Guest Room Technologies) στηρίζονται στην ύπαρξη πολύπλοκων ηλεκτρονικών συστημάτων δικτύων. Τα δίκτυα έχουν καταστεί το κεντρικό σύστημα οποιασδήποτε σύγχρονης επιχείρησης. Οι ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν θα μπορούσε να μείνει αμέτοχη, και έτσι οι ξενοδοχειακές μονάδες προσαρμόστηκαν άμεσα στα νέα δεδομένα της αγοράς και τις ανάγκες της. Όπως υποστηρίζουν οι Laudon και Laudon (2002, σ. 24), η επιστήμη της πληροφορικής έχει καταστεί μια από τις σημαντικότερες συνιστώσες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αφού τα ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα ψηφιακών υπηρεσιών αποτελούν ένα από τα βασικότερα στρατηγικά επιχειρηματικά τους εργαλεία

Η επεξήγηση των δικτυακών εγκαταστάσεων περιλαμβάνει περίπλοκους τεχνολογικούς όρους όπου δεν κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν εκτενώς, αλλά αντ' αυτού στην επόμενη παράγραφο παρατίθενται τα οφέλη που προκύπτουν από μια ξενοδοχειακή δικτυακή εγκατάσταση.

### **3.5.7 Οφέλη δικτύων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Στη σημερινή ανταγωνιστική τουριστική αγορά, τα ξενοδοχεία σε όλον τον κόσμο προσανατολίζονται στην καλύτερη και ευφύεστερη δυνατή χρήση δικτύων τα οποία, σε συνδυασμό με τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων μπορούν να αυξήσουν την προσέλκυση περισσότερων πελατών (Κουτσογεωργόπουλος, 2001, σ. 56). Ειδικότερα:

## **Προσέλκυση και διατήρηση των φιλοξενούμενων μέσω των βελτιωμένων παρεχόμενων υπηρεσιών**

Η προηγμένες ικανότητες επικοινωνίας που παρέχονται από τα δίκτυα επιτρέπουν στα ξενοδοχεία να προσφέρουν νέες ή βελτιωμένες επικοινωνίες και υπηρεσίες ψυχαγωγίας. Μερικά από τα πράγματα που μπορούν να γίνουν μέσω των δικτύου μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι τα ακόλουθα:

- **Περιβαλλοντικοί έλεγχοι:** Μέσω αυτών των εφαρμογών ρυθμίζονται ο κλιματισμός, ο φωτισμός των δωματίων, το άνοιγμα και το κλείσιμο των κουρτινών, τα οποία μπορούν να ρυθμιστούν ακόμη και από την υπηρεσία υποδοχής. Αν οι προσωπικές προτιμήσεις του φιλοξενούμενου είναι γνωστές και διαθέσιμες σε μια γνωσιακή βάση, συνδεδεμένη με το σύστημα βάσης δεδομένων της επιχείρησης, η προσαρμογή των δωματίων μπορεί να είναι εξολοκλήρου αυτοματοποιημένη, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εισόδου.
- **Εξατομικευμένες υπηρεσίες επικοινωνίας:** Οι ξενοδόχοι μπορούν να προσφέρουν στους φιλοξενούμενούς τους μια πληθώρα υπηρεσιών η οποίες είναι βασισμένες στην τηλεφωνία. Υπηρεσίες όπως φωνητικά μηνύματα, υπηρεσίες διαδικτύου και η τηλεοπτική συνδιάσκεψη παρέχουν μεγάλες δυνατότητες στον φιλοξενούμενο. Έτσι, το ξενοδοχείο προσωποποιεί και βελτιώνει τις υπηρεσίες σε σχέση με την τηλεφωνία.
- **Τηλεοπτική ψυχαγωγία επόμενης γενιάς:** Το ξενοδοχείο παρέχει τη δυνατότητα προηγμένων τηλεοπτικών υπηρεσιών στους πελάτες. Έτσι, μια τυποποιημένη τηλεόραση μετασχηματίζεται σε ένα προηγμένο κέντρο ψυχαγωγίας με προσαρμοσμένες προσφορές στον φιλοξενούμενο.
- **Δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο με υψηλή ταχύτητα:** Οι πελάτες του ξενοδοχείου μπορούν να συνδέονται είτε ενσύρματα είτε ασύρματα στο δωμάτιο αλλά και σε όλη την ξενοδοχειακή εγκατάσταση

## **Δημιουργία και βελτίωση των πηγών εισοδήματος**

- **Υπηρεσίες σύσκεψης:** Οι επιχειρησιακές συσκέψεις είναι μια σημαντική ευκαιρία παραγωγής εισοδήματος για πολλά ξενοδοχεία. Ένα εξελιγμένο δίκτυο παρέχει στους επιχειρησιακούς ταξιδιώτες πρόσβαση στο διαδίκτυο υψηλής ταχύτητας σε όλο το ξενοδοχείο. Παράλληλα, μπορούν να παρέχονται συστήματα επικοινωνίας και υπηρεσίες σύσκεψης. Η επικοινωνία των φιλοξενούμενων μέσω των συστημάτων του ξενοδοχείου επιτρέπουν στο ξενοδοχείο να ειδοποιούν τους φιλοξενούμενους για επερχόμενες συνόδους μέσω τηλεφώνου ή τηλεόρασης, ενώ παράλληλα μπορεί να γίνει παρακολούθηση των τηλεοπτικών συνεδριάσεων μέσα στο δωμάτιο φιλοξενούμενων μέσω ζωντανών η καταγεγραμμένων μεταδόσεων
- **Η διαφήμιση του ξενοδοχείου:** Τα ξενοδοχεία μπορούν να κερδίσουν νέες πηγές εισοδήματος με παροχές guest-specific διαφήμισης ενημερώνοντας τους φιλοξενούμενους για τα καταστήματα και τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Αναλόγως το χρησιμοποιούμενο δίκτυο, το ξενοδοχείο μπορεί να επεκτείνει τη διαφήμισή μέσω ποικίλων μέσων: οθόνες πλάσματος στο λόμπι και τις περιοχές υποδοχής που επιδεικνύουν τις ανακοινώσεις ή τις διαφημίσεις των ξενοδοχείων, δικτυωμένα περίπτερα που βρίσκονται σε όλο το ξενοδοχείο, οθόνες τηλεφωνικής επίδειξης στα δωμάτια των πελατών κ.α.
- **Συνδέσεις φωνής και δεδομένων για καταστήματα και εγκαταστάσεις:** Τα ξενοδοχεία μετατρέπονται σε παρόχους υπηρεσιών αξιοποιώντας την δυνατότητα που δίνεται από το δίκτυο και τα πληροφοριακά συστήματα, παρέχοντας τηλεφωνία, ασύρματη πρόσβαση στο διαδίκτυο και γενικότερα όλες τις υπηρεσίες εκείνες οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν πρόσθετες πηγές εισοδήματος.

## **Βελτίωση της παραγωγικότητας του προσωπικού**

Το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο φιλοξενούμενος θεωρεί αναπόσπαστο και πάρα πολύ σημαντικό κομμάτι της φιλοξενίας το ίδιο το προσωπικό. Για την περαιτέρω βελτίωση της παραγωγικότητας του προσωπικού:

- **Κινητικότητα εργατικού δυναμικού:** Το προσωπικό μπορεί να αυξήσει το επίπεδο της παρεχόμενης εξυπηρέτησης με το να είναι άμεσα διαθέσιμο οποιαδήποτε στιγμή του ζητηθεί από τον φιλοξενούμενο.
- **Προηγμένες τηλεφωνικές υπηρεσίες:** Με την εγκατάσταση ειδικών τηλεφωνικών εγκαταστάσεων, τα ξενοδοχεία μπορούν να χρησιμοποιήσουν προηγμένες υπηρεσίες που παρέχουν ολοκλήρωση στα συστήματα επικοινωνιών έκτακτης ανάγκης και συστήματα διαχείρισης περιουσίας (PMS). Σε επείγουσες καταστάσεις, το ξενοδοχείο δύναται να μεταδώσει ζωντανό φωνητικό ή γραπτό μήνυμα άμεσα στα τηλέφωνα των φιλοξενούμενων.
- **Αυτόματη ασφάλεια δωματίων:** Οι περισσότερες κορυφαίες επιχειρήσεις ξενοδοχείων έχουν εφαρμόσει βασικά συστήματα καρτών για να ελέγξουν την πρόσβαση στα δωμάτια των φιλοξενούμενων. Ανάλογα με την τεχνολογική υποδομή, η ασφάλεια των φιλοξενούμενων βελτιώνεται μέσω προηγμένων συστημάτων καρτών και ολοκληρωμένων συστημάτων ασφαλείας του ξενοδοχείου, ελέγχοντας την πρόσβαση και τη θέση τους σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης.
- **Τηλεοπτικές διασκέψεις και δικτυακό περιεχόμενο για την κατάρτιση του προσωπικού:** Ο μεγάλος αριθμός των υπαλλήλων και ο υψηλός κύκλος εργασιών του προσωπικού απαιτεί από τα ξενοδοχεία να αφιερώνουν πολύ χρόνο και χρήματα για την αποτελεσματική κατάρτιση του προσωπικού. Ένα τηλεοπτικό περιεχόμενο κατάρτισης μπορεί να αποθηκεύεται σε κάποια κεντρική τεχνολογική εγκατάσταση και να παρέχεται στο προσωπικό μέσω ενός συστήματος βίντεο ή κατάρτισης τηλεδιάσκεψης ομάδων.

### **Μείωση του κόστους**

Οι αρχικές δαπάνες για την εγκατάσταση των δικτύων και των πληροφοριακών συστημάτων ενδεχομένως να ανέρχονται σε μεγάλα ποσά, όμως οι δαπάνες του συνολικού κόστους μειώνονται καθώς απλουστεύονται οι υποδομές και η διαχείριση των συστημάτων αυτών.

- **Αυτοματοποίηση και έλεγχος:** Τα ξενοδοχεία μπορούν να βελτιώσουν το επίπεδο της συντήρησης και να μειώσουν λειτουργικά κόστη με τη χρησιμοποίηση συστημάτων αυτοματοποίησης.
- **Κεντρικό σύστημα κρατήσεων (CRS)** Τα ξενοδοχεία μπορούν να κρατούν προσωπικά στοιχεία των φιλοξενούμενων σε ένα κεντρικό σύστημα κρατήσεων με αποτέλεσμα το προσωπικό να έχει πρόσβαση σε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες που αφορούν στον κάθε πελάτη παρέχοντας καλύτερες υπηρεσίες φιλοξενίας.
- **Μείωση των δαπανών:** Η χρήση των δικτύων μεταφοράς δεδομένων που χρησιμοποιείται για τηλεφωνία μειώνει το κόστος των κλήσεων. Έτσι προκαλείται σημαντική μείωση για διεθνείς τηλεφωνικές κλήσεις.

#### **3.5.8 Λόγοι αποτυχίας πληροφοριακών συστημάτων και δικτύων**

Η αποτελεσματική εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος και μιας δικτυακής εγκατάστασης εξαρτάται όχι μόνον από την τεχνική και ποιοτική τους υπεροχή, αλλά και από έναν αριθμό οργανωσιακών παραγόντων. Οι λόγοι αποτυχίας ενός άρτια σχεδιασμένου πληροφοριακού συστήματος και μίας εξελιγμένης δικτυακής εγκατάστασης που οποίο δυνητικά θα εξυπηρετούσαν πλήρως το σκοπό για τον οποίο υιοθετήθηκαν, θα μπορούσαν να είναι οι ακόλουθοι:



- **Υπερβολική εστίαση στην τεχνική πλευρά του συστήματος και παράβλεψη της κοινωνικής πλευράς τους.** Η υιοθέτηση πληροφοριακών συστημάτων έχει ποικίλες πιθανές δομικές επιπτώσεις στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης η οποία απαρτίζεται από ανθρώπινο δυναμικό το οποίο αλληλεπιδρά με την τεχνολογία και διαμορφώνουν μαζί τον οργανισμό της επιχείρησης.
- **Αδυναμία εντοπισμού των απαραίτητων οργανωσιακών αλλαγών από πλευράς ανώτατης διοίκησης.** Το γεγονός αυτό συντελεί στον περιορισμό της απόδοσης των συστημάτων, με αποτέλεσμα αυτά να θεωρούνται περισσότερο εχθρικά παρά φιλικά.
- **Έλλειψη εκπαίδευσης, κατάρτισης και διαθέσιμου χρόνου των προγραμματιστών.** Για την κατανόηση και το σαφή καθορισμό των πληροφοριακών αναγκών των στελεχών τα οποία πρόκειται να χρησιμοποιήσουν το σύστημα, απαιτούνται κατευθυντήριες εξηγήσεις, γεγονός καθοριστικής σημασίας για τη λειτουργία του.
- **Επιπτώσεις από την υποκατάσταση της ανθρώπινης συνεργασίας εξαιτίας της χρήσης των σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών μέσων.** Όσο η επικοινωνία και η επεξεργασία των δεδομένων συνεχίζουν να επηρεάζουν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, τόσο περισσότερο η οποιαδήποτε τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί κοινωνικές και δομικές αλλαγές, οι οποίες με τη σειρά τους ενισχύουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των δομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών συστημάτων της επιχείρησης.
- **Η ανταπόκριση του ανθρώπινου παράγοντα στην υιοθέτηση και λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος.** Η αναδιανομή της δύναμης των ατόμων που παράγουν ή ελέγχουν την πληροφορία και αποκτούν δύναμη έναντι των άλλων εργαζομένων της επιχείρησης οι οποίοι βλέπουν τη δύναμή τους να περιορίζεται. Οι αντιδράσεις αυτών που αποδυναμώνονται λόγω της εισαγωγής του νέου πληροφοριακού συστήματος μπορεί να παρεμποδίζουν τη σωστή λειτουργία και να πλήττουν την αποτελεσματικότητά του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Ελληνική:

- Κουτσογεωργόπουλος, Σ.(2001), «Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων – Η περίπτωση του ξενοδοχείου Αστήρ Παλλάς Βουλιαγμένης», Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Οικονόμου Γ., Γεωργόπουλος Ν.(2005), «Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων», Τόμος Α', Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα
- Πολλάλης Ι, Γιαννακόπουλος Δ, Παπουτσής Ι. (2004). «Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων Ι,- Εισαγωγή στην Τεχνολογία και τη Στρατηγική», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Ρούπας Β. Λαλούμης Δ (1998)., «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Laudon K.,Laudon J.(2002), «Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης(MIS)- Οργάνωση και Τεχνολογία», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

### Ξενόγλωσση:

- Bensaou, M and Earl, M. (1998), "The right mind-set for managing information technology", *Harvard Business Review*, September-October, pp.112-128
- Bitner, M.J. Brown, S.W. and Meuter, M.L (2000), "Technology infusion in service encounters", *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol.28 No.1, pp.138-149
- Chun Lee, S., Barker, S. and Kandampully, J.(2003), "Technology, service quality and customer loyalty in hotels: Australian managerial Perspectives", *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol.36, No.3, pp.57-84

- David J., Grabski, S. and Kasanava, M. (1996), "The productivity paradox of hotel industry technology", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.37, No.2, pp.64-69
- Durocher, F.J. and Niman, B.N. (1993), "Information Technology: management effectiveness and guest services", *Hospitality Research Journal*, Vol17 No.1, pp.121-131
- Gremler, D., Brown, S.W. (1997), "Service Loyalty: Its nature, importance and applications", *Advancing service quality: a global perspective*, Quiz 5, University of Karlstad, pp.171-181
- Kandampully J. and Suhartanto, D. (2003), "The role of customer satisfaction and image in Gaining customer loyalty in the hotel industry", *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol,10 No. ½, pp.3-25
- Lovelock, C.H. (1995), "Technology: Servant or master in the delivery of Services?", in Swartz, T.A., *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.4, JAI, Greenwich, CT, pp.63-90
- Namasivayam, K. and Siguaw, J.A.(2000), "How wired are we? The selection and use of new technology in US Hotels", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, pp.40-48
- Nolan, R.(2005) "Information Technology and the Board of Directors." *Harvard Business Review*, Vol 83, No.10, pp.12-56
- Parasuraman, A(1997), "Reflections of gaining Competitive Advantage through customer value", *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol.25 No 2, pp.154-161
- Quin, J.B. (1996), "The productivity paradox is false: information technology improves service performance", *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.5, JAI, Greenwich, CT, PP. 71-84
- Siguaw, J.A and Enz, C.A. (1999), "Best Practices in information Technology", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, October, pp.58-71
- Wired, S.(2000), "The wired index- 40 companies driving the future", *Wired*, June, pp.230-266

- Zemke, R. and Connellan, T. (2001), "E-services: 24 ways to keep your Customers – when the competition is just one click away, AMACOM, New York, NY.

### Διαδικτυακές πηγές:

- Κοινωνία της Πληροφορίας,(2007) «Ελληνικές επιχειρήσεις και Διαδίκτυο», 2007, [http://www.ktpae.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2](http://www.ktpae.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=2) [Προσπέλαση 17/04/10]
- Κουμάνης, Σ.(2004) «Τουρισμός και Νέες Τεχνολογίες», [http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=48494&subcategory\\_id=49](http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=48494&subcategory_id=49) [Προσπέλαση 01/05/10]
- Dabholkar, P.A (2006) "Survey on hotel technology imports: the global hospitality", Hotels Mag Online, <http://www.hotelsmag.com/33118/surveys/technology/2006/pdf> , [Προσπέλαση 09/04/10]
- Ernst and Young (2004), "The Ernst and Young Hotel Survey", [www.ersntandyoung.com/surveys/?index?/hotel?/survey.pdf](http://www.ersntandyoung.com/surveys/?index?/hotel?/survey.pdf) [Προσπέλαση 20/4/10]
- IBM Business Consulting(2003), "The tourism demand and supply of the new decade",[www.ibmconsulting.com/business/index?/tourism?/demandandsupply?/survey.pdf](http://www.ibmconsulting.com/business/index?/tourism?/demandandsupply?/survey.pdf) [Προσπέλαση 28/04/10]
- Marvin, E. and Kesterson, T(2004). "Experience rules: a scenario for the hospitality and leisure industry circa beyond 2010 envisions transformation", [www.bitraidearticles.eu/?19de?/hospitalityindustry?12&89](http://www.bitraidearticles.eu/?19de?/hospitalityindustry?12&89) [Προσπέλαση 28/04/10]
- World Tourism Organisation, (2006) «Tourism Forecast until 2012» [http://www.unwto.org/media/news/en/press\\_det.php?id=5361](http://www.unwto.org/media/news/en/press_det.php?id=5361),WTO [Προσπέλαση 20/04/10]

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΜΙΛΟΣ YES!HOTELS : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

### 4.1 Ο Όμιλος

#### 4.1.1 Ιστορικό και δραστηριότητες της επιχείρησης

Ο όμιλος YES A.E. ΞΕΝΟΧΟΧΕΙΑΚΩΝ, ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (YES!HOTELS) συστάθηκε τον Φλεβάρη του έτους 2003, αποσκοπώντας στη δημιουργία εναλλακτικών ξενοδοχειακών καταλυμάτων, προσφέροντας μοντέρνα αισθητική, καινοτόμο design, υψηλές παροχές φιλοξενίας και εστίασης στον χάρτη της αθηναϊκής ξενοδοχειακής αγοράς

Ο Όμιλος YES!HOTELS απαρτίζεται από τέσσερις ξενοδοχειακές μονάδες, το ξενοδοχείο «**SEMIRAMIS**», το ξενοδοχείο «**KEFALARI SUITES**», το ξενοδοχείο «**TWENTY ONE**» και το ξενοδοχείο «**PERISCOPE**». Οι τρεις πρώτες μονάδες βρίσκονται στην περιοχή Κεφαλάρι της Κηφισιάς, ενώ η τελευταία στο κέντρο της Αθήνας, στο Κολωνάκι. Οι τρεις πρώτες μονάδες είναι χτισμένες πολύ κοντά η μία από την άλλη, σε εξαιρετικό σημείο των βορείων προαστίων της Αθήνας, μακριά από το κέντρο της πόλης αλλά με πολύ εύκολη προσβασιμότητα, ενώ η τελευταία βρίσκεται σε ένα από τα πιο κομβικά σημεία του κέντρου της Αθήνας.

#### 4.1.2 Οι ξενοδοχειακές μονάδες του ομίλου

Το ξενοδοχείο «**SEMIRAMIS**» αποτελεί τη ναυαρχίδα των ξενοδοχειακών μονάδων ομίλου YES!HOTELS, καθώς είναι η μεγαλύτερη και πιο πολυτελής μονάδα από τις υπόλοιπες. Η μονάδα ανήκει στην κατηγορία των πέντε αστέρων και η δυναμικότητά της ανέρχεται στα 51 δωμάτια συνολικά. Αποτελεί μέλος του διεθνή οργανισμού «Design Hotels», ενώ παράλληλα η μονάδα έχει σχεδιαστεί εξολοκλήρου από το διεθνούς φήμης βιομηχανικό σχεδιαστή Karim Rachid. Δίνοντας μεγάλη έμφαση στον μοντέρνο και ιδιαίτερα προσεγμένο εσωτερικό σχεδιασμό (interior design), το ξενοδοχείο «**SEMIRAMIS**» σχεδιάστηκε έτσι ώστε να προσφέρει μια εναλλακτική πρόταση για τους επισκέπτες εκείνους που επιθυμούν να συνδυάζουν αρμονικά τον μοντέρνο σχεδιασμό, τις ανέσεις και τη λειτουργικότητα. Το ξενοδοχείο απευθύνεται

τόσο σε επιχειρηματικούς πελάτες όσο και σε εκείνους που κάνουν τουρισμό αναψυχής.

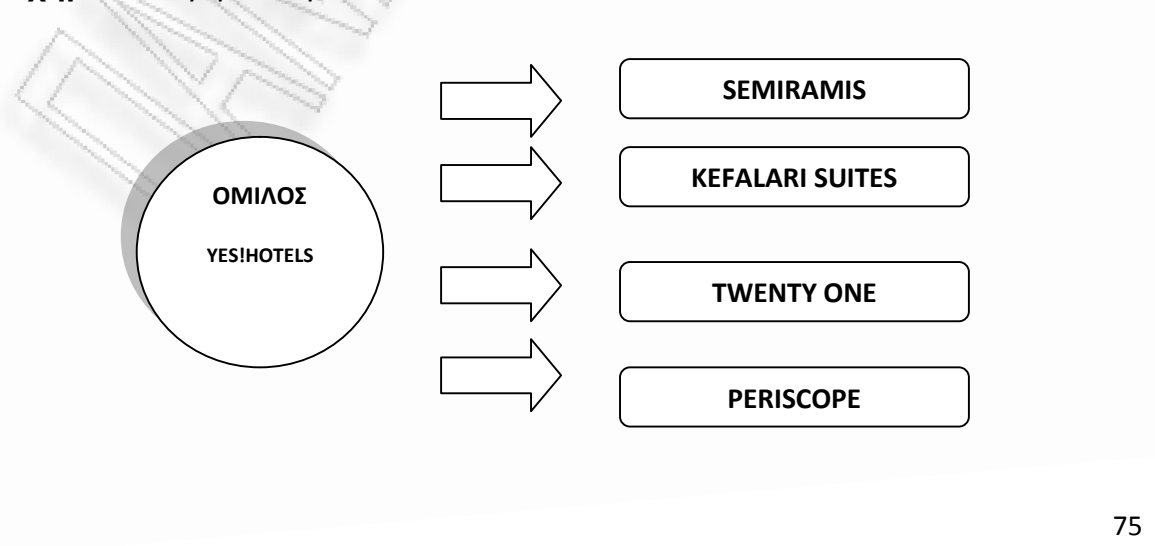
Η μονάδα **«KEFALARI SUITES»** αποτελεί ένα ξενοδοχείο πολυτελείας 4 αστέρων που υπάγεται στην κατηγορία «boutique hotels». Η μονάδα αποτελείται από 11 σουίτες και 2 δωμάτια κατηγορίας superior, το καθένα από τα οποία διαθέτει ένα συγκεκριμένο, ξεχωριστό σχεδιαστικό θέμα. Το ξενοδοχείο απευθύνεται τόσο σε πελάτες που επιθυμούν να περάσουν μερικές μέρες αναψυχής αλλά και σε επιχειρηματικούς πελάτες.

Η μονάδα **«TWENTY ONE»** πρόκειται για ένα μοντέρνο ξενοδοχείο 4 αστέρων που δίνει εξαιρετική έμφαση στον εσωτερικό σχεδιασμό. Η μονάδα αποτελείται από 21 συνολικά δωμάτια και εστιάζει την προσοχή της στην απλότητα, την εργονομία, την προσωπική εξυπηρέτηση και την προσεγμένη εστίαση. Το ξενοδοχείο απευθύνεται τόσο σε επιχειρηματικούς πελάτες όσο και σε εκείνους που κάνουν τουρισμό αναψυχής

Τέλος, η μονάδα **«PERISCOPE»** αποτελεί ένα αστικό ξενοδοχείο 4 αστέρων που δίνει έμφαση στο ευχάριστο περιβάλλον και τη μοντέρνα αισθητική. Η μονάδα αποτελείται από 21 συνολικά δωμάτια. Βρίσκεται σε στρατηγική θέση στο κέντρο της Αθήνας, στην περιοχή του Κολωνακίου. Τόσο το « PERISCOPE» όσο και το «TWENTY ONE» σχεδιάστηκαν από το Ελληνικό γραφείο αρχιτεκτόνων «Deca Group of Architects», στοχεύοντας στον μοντέρνο σχεδιασμό, την απλότητα και την υψηλή αισθητική.

Ο συνδυασμός της πολυτέλειας και της πληρότητας των παροχών όλων των ξενοδοχείων, συνακόλουθα με την ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται στο design και τη λειτουργικότητα αυτού, καθιστούν τα ξενοδοχεία αυτά ελκυστικά και μοναδικά όχι μονάχα για την περιοχή της Αττικής αλλά και για ολόκληρη την ελληνική αγορά και διεθνή αγορά.

### Σχήμα 1: Δομή του ομίλου YES!HOTELS



## 4.2 Ανάλυση Εσωτερικού περιβάλλοντος

### Εταιρική κουλτούρα

Με γνώμονα την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, έχει δημιουργηθεί ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, όπου αναγνωρίζεται η αξία όλων των υπαλλήλων ανεξαιρέτως σε όλα τα διαθέσιμα πόστα και η συμβολή τους στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι, αποδοτικοί και με έντονο το συναίσθημα της υποστήριξης από τη διοίκηση.

### Αποστολή

Αποστολή<sup>19</sup> του ομίλου YES!HOTELS, όπως προκύπτει από το άρθρο 3 του καταστατικού του, είναι «η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου σε όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου YES!HOTELS σε ελκυστικές τιμές ως μέρος αντιμετώπισης του ανταγωνισμού και συνέχισης της αναπτυξιακής διαδικασίας» Παράλληλα, η «ενάσκηση, εκμετάλλευση και το management κάθε τουριστικής και ξενοδοχειακής επιχειρήσεως και κάθε συναφούς εργασίας για ανάπτυξη και εξυπηρέτηση του τουρισμού. Για την επίτευξη αυτής της αποστολής ο όμιλος YES!HOTELS μπορεί:

- A) Να συμμετέχει σε οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση με όμοιο ή παρεμφερές αντικείμενο οποιουδήποτε εταιρικού τύπου
- B) Να ενεργεί κάθε μορφής συναφείς εμπορικές εργασίες και επιχειρήσεις.

### Όραμα

Όραμα του ομίλου YES!HOTELS είναι η διατήρηση και η ενίσχυση του κύρους και του ονόματος του ομίλου, όπως επίσης και να εδραιωθεί η θέση του στην ξενοδοχειακή αγορά. Επιπλέον, όλες οι μονάδες που ανήκουν στον όμιλο YES!HOTELS να αποτελέσουν συνώνυμα της απόλυτης ποιότητας και της εναλλακτικής πρότασης που θα αποτελούν την επιλογή των πιο «ανήσυχης» και της πλέον απαιτητικής πελατείας.

---

<sup>19</sup> Στοιχεία από απόσπασμα του καταστατικού του ομίλου YES!HOTELS

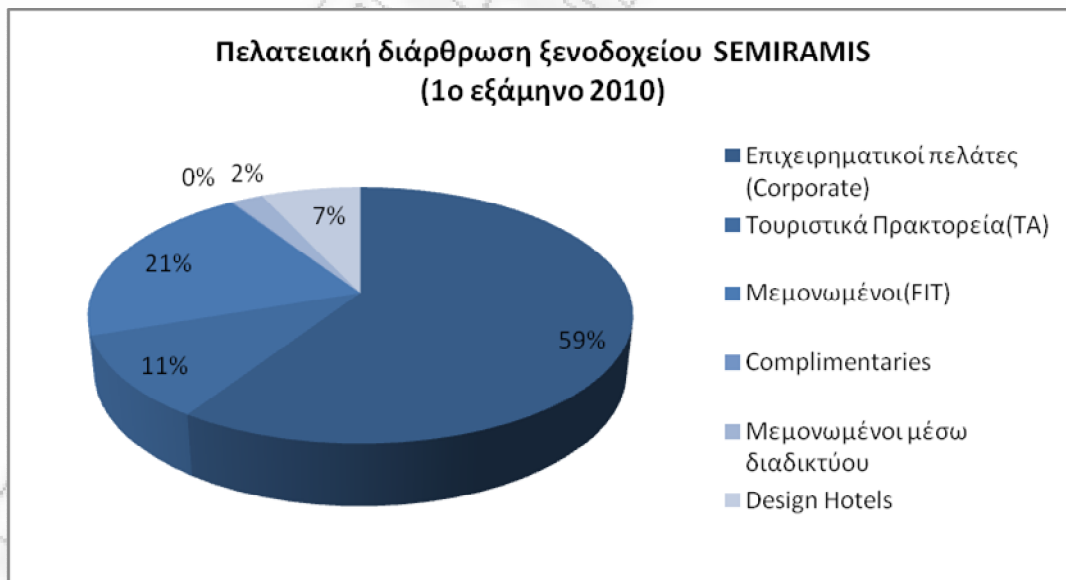
## Ανάλυση πελατείας

Η πελατειακή διάρθρωση όλων των ξενοδοχειακών μονάδων του ομίλου YES! HOTELS περιλαμβάνει μια πληθώρα από κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές αποτελούνται από μεμονωμένους πελάτες(FIT), επιχειρηματικούς πελάτες(Corporate), πελάτες τουριστικών πρακτορείων (TA), πελάτες από διεθνείς tour operators (TO), πελάτες που πραγματοποιούν την κράτηση μέσω του οργανισμού «design hotels», καθώς επίσης και μεμονωμένους πελάτες που πραγματοποιούν τις κρατήσεις τους μέσω του site του ομίλου ξεχωριστά.

Αναλυτικότερα, παρατίθεται η κατανομή των πελατών για κάθε ξενοδοχειακή μονάδα ξεχωριστά, σύμφωνα με τα στοιχεία του ομίλου YES!HOTELS που αφορούν στο πρώτο δμήνο του έτους 2010.

## SEMIRAMIS

**Διάγραμμα 1: Πελατειακή διάρθρωση ξενοδοχείου SEMIRAMIS**



**Πηγή:** Στοιχεία του ομίλου YES!HOTELS

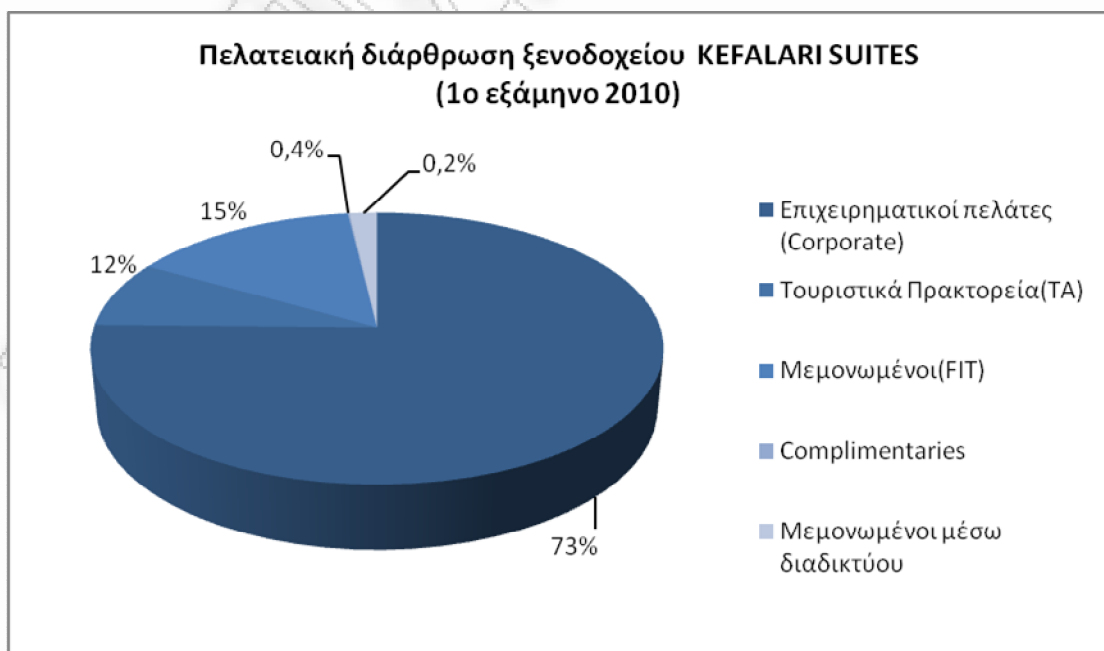
Στο ανωτέρω διάγραμμα παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των πελατών του ξενοδοχείου SEMIRAMIS αποτελείται από εταιρικούς πελάτες (Corporate), σε ποσοστό 59%. Οι διάφοροι συνεργαζόμενοι εταιρικοί πελάτες του ξενοδοχείου προσελκύονται από την ιδιαίτερη, σχεδόν εναλλακτική του ατμόσφαιρα, την ξεχωριστή αισθητική ολόκληρου



του ξενοδοχείου και των εγκαταστάσεων του καθώς και από την κοντινή του απόσταση από το κέντρο της Αθήνας. Επίσης, η τεχνολογική υποδομή είναι τέτοια που καλύπτει στο έπακρο τις ανάγκες των επιχειρηματιών που καταλύουν στην εν λόγω μονάδα. Οι μεμονωμένοι πελάτες (FIT) ανέρχονται στο ποσοστό του 21%, οι οποίοι προσέρχονται στο ξενοδοχείο, έχοντας το εντοπίσει μέσω περιοδικών, τουριστικών καταλόγων και άλλων μέσων και κάνοντας την κράτησή τους μέσω τηλεφώνου ή μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης. Ακολουθούν οι πελάτες που προέρχονται από τα συνεργαζόμενα τουριστικά πρακτορεία της Ελλάδας και του εξωτερικού, που ανέρχονται στο ποσοστό του 11%. Το ξενοδοχείο, ως μέλος του διεθνούς συνασπισμού ξενοδοχείων "Design hotels", προσελκύει πελάτες από διάφορα μέρη της υφηλίου μέσω της διαδικτυακής του σελίδας. Στην εν λόγω ιστοσελίδα παρουσιάζονται όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου προϊόντος και δίνεται εξαιρετική έμφαση στο στοιχείο της διακόσμησης, που αποτελεί και τον λόγο ένταξης του ξενοδοχείου στον οργανισμό αυτόν. Η διοχέτευση των πελατών μέσω του συγκεκριμένου κόμβου ανέρχεται στο 7% της συνολικής πελατείας. Τέλος, ένα πολύ μικρό ποσοστό, μόλις 0,1%, καταλαμβάνεται από συνεργαζόμενους διεθνείς Tour Operators.

## ΚΕΦΑΛΑΡΙ SUITES

**Διάγραμμα 2: Πελατειακή διάρθρωση ξενοδοχείου ΚΕΦΑΛΑΡΙ SUITES**

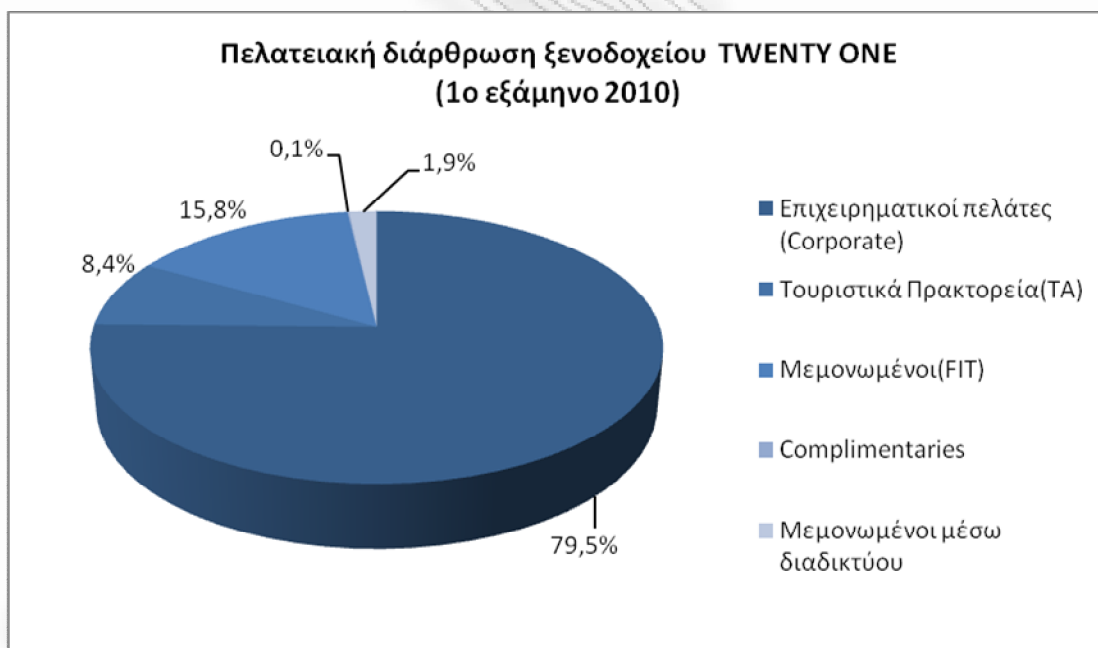


Πηγή: Στοιχεία του ομίλου YES!HOTELS

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρείται ότι οι εταιρικοί πελάτες (corporate) αποτελούν την πλειοψηφία της πελατειακού συνόλου του ξενοδοχείου KEFALARI SUITES , με ποσοστό 73%. Οι πελάτες διοχετεύονται από τους συνεργαζόμενους επιχειρηματικούς οργανισμούς της επιχείρησης, και προσελκύονται από την υψηλή αισθητική των χώρων, την τεχνολογική αρτιότητα και τον ξεχωριστό χαρακτήρα των δωματίων. Οι μεμονωμένοι πελάτες αποτελούν το 12% του συνόλου. Ελκύονται από τον ιδιαίτερο χαρακτήρα του ξενοδοχείου, τις πολυτελείς ανέσεις και την κοσμικότητα της περιοχής, ενώ πραγματοποιούν τις κρατήσεις τους μέσω τουριστικών οδηγών (διαδικτυακών και έντυπων) ή απευθείας μέσω του ίδιου του ξενοδοχείου. Κατά λίγο μεγαλύτερο ποσοστό, οι πελάτες μέσω τουριστικών πρακτορείων καταλαμβάνουν το 15% του συνόλου, ενώ ελάχιστοι είναι οι πελάτες που κάνουν την κράτησή τους μέσα από την επίσημη ιστοσελίδα του ξενοδοχείου, μόλις το 0,2% του πελατειακού συνόλου.

## TWENTY ONE

**Διάγραμμα 3: Πελατειακή διάρθρωση ξενοδοχείου TWENTY ONE**



**Πηγή:** Στοιχεία του ομίλου YES!HOTELS

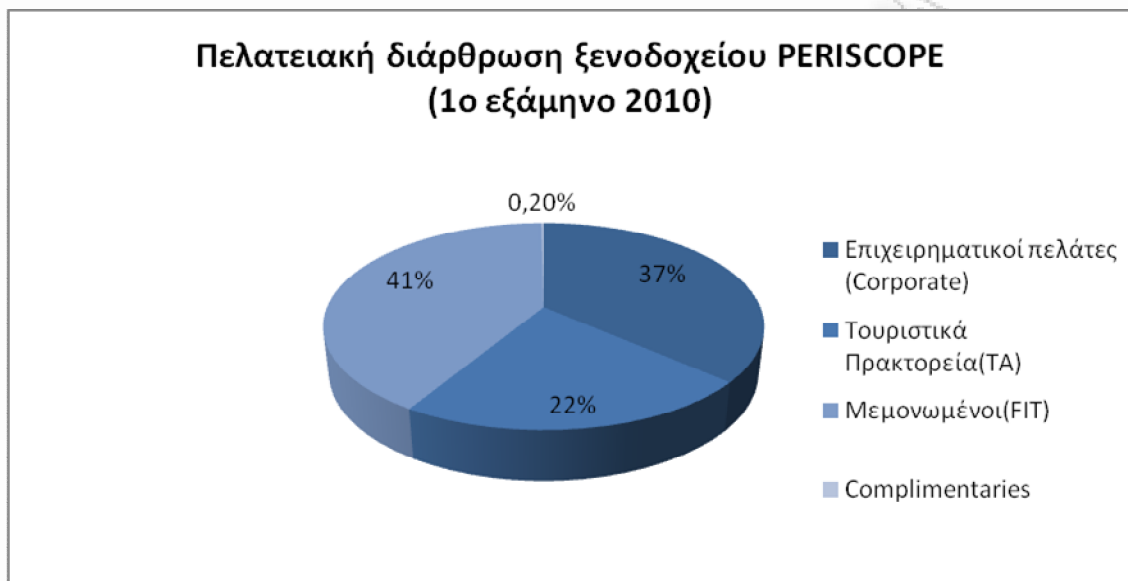
Όπως διαφαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα, οι εταιρικοί πελάτες (corporate) πλειοψηφούν έναντι των υπολοίπων κατηγοριών του συνόλου της πελατειακής διάρθρωσης, με ποσοστό 79,5%. Το ξενοδοχείο αποτελεί ένα ελκυστικό μίγμα υψηλής αισθητικής και λειτουργικότητας, σε κοντινή απόσταση από το κέντρο της Αθήνας και

σε μια από τις εύρωστες συνοικίες των βορείων προαστίων της Αττικής, προσελκύοντας έτσι το ενδιαφέρον των εταιρικών πελατών που το επιλέγουν για τη διαμονή τους, είτε πρόκειται για επιχειρηματικούς λόγους, είτε για λόγους αναψυχής, είτε και για συνδυασμό των δυο. Ακολουθούν οι μεμονωμένοι πελάτες με ποσοστό 15,8% και οι πελάτες μέσω των συνεργαζόμενων τουριστικών πρακτορείων (Τ.Α.) με ποσοστό 8,35%.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑΣ

## PERISCOPE

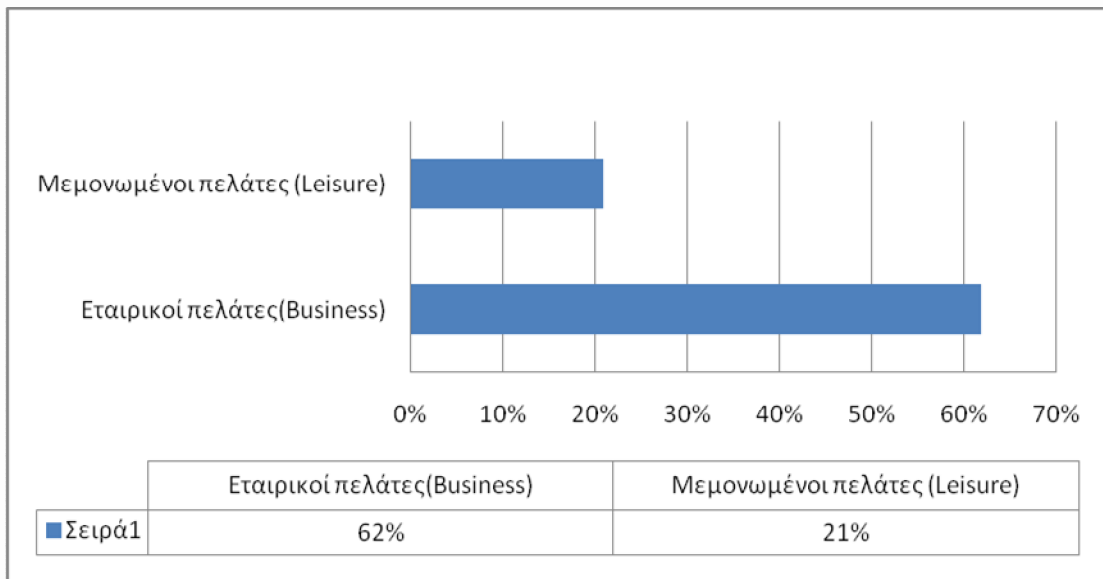
**Διάγραμμα 4: Πελατειακή διάρθρωση ξενοδοχείου PERISCOPE**



**Πηγή:** Στοιχεία του ομίλου YES!HOTELS

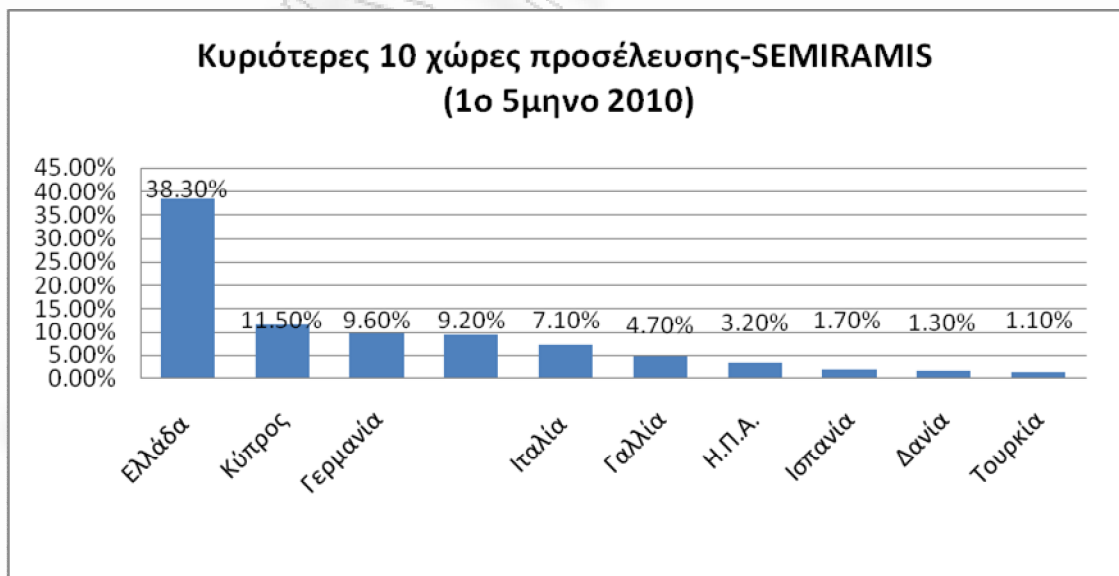
Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, παρατηρείται ότι το ξενοδοχείο PERISCOPE εξυπηρετεί σχεδόν ισόποσα τόσο εταιρικούς πελάτες όσο και μεμονωμένους, με ποσοστά 37% και 41% αντίστοιχα. Η θέση του ξενοδοχείου καθιστά σημαντική την επιλογή του, καθώς βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας, στην περιοχή του Κολωνακίου, η οποία αποτελεί κέντρο επιχειρηματικών, πολιτιστικών και καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων. Έτσι, οι μεν εταιρικοί πελάτες το επιλέγουν για την στρατηγική του τοποθεσία και την αρτιότητα των τεχνολογικών του παροχών, ενώ οι δε μεμονωμένοι πελάτες για λόγους αναψυχής και πραγματοποίησης αστικού τουρισμού. Οι πελάτες μέσω τουριστικών πρακτορείων του εξωτερικού και του εσωτερικού καταλαμβάνουν ένα ποσοστό 22%. Σε όλες τις περιπτώσεις ο ιδιαίτερος σχεδιασμός (design) των χώρων και των δωματίων αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες έλξης και συνακόλουθα επιλογής των πελατών για τη διαμονή τους στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο.

**Διάγραμμα 5: Κυριότερες δυο κατηγορίες πελατών**



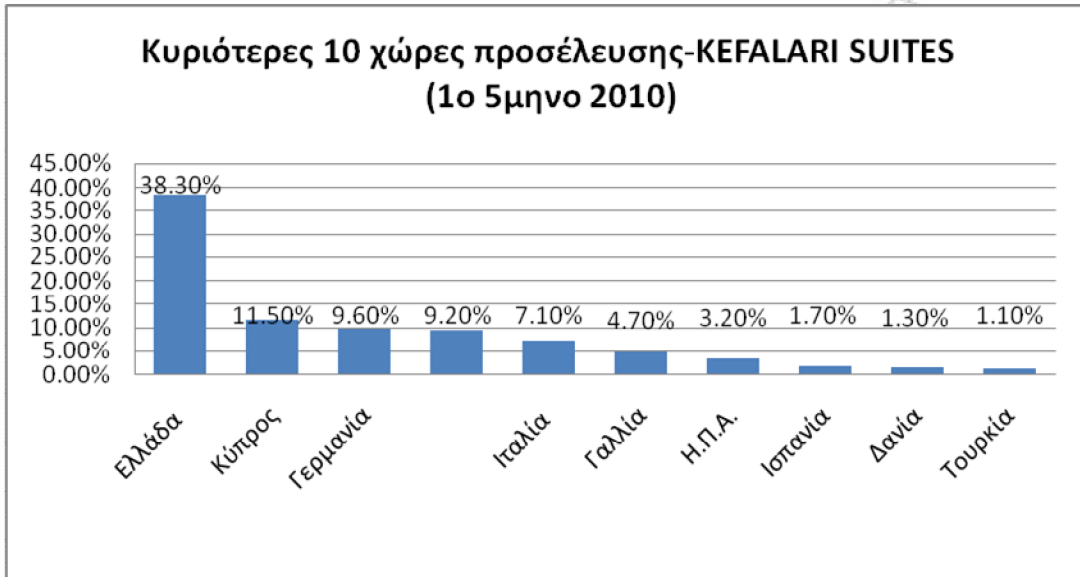
Σύμφωνα με τα στοιχεία του διαγράμματος 5, προκύπτει ότι οι κυριότερες δυο κατηγορίες πελατών για τα ξενοδοχεία του ομίλου, όπως εξάγονται από τα στοιχεία του πρώτου εξαμήνου του 2010, αποτελούν οι κατηγορίες των Εταιρικών Πελατών (62%) και των Μεμονωμένων Πελατών (21%).

**Διάγραμμα 6: Κυριότερες 10 χώρες προσέλευσης πελατών (SEMIRAMIS)**



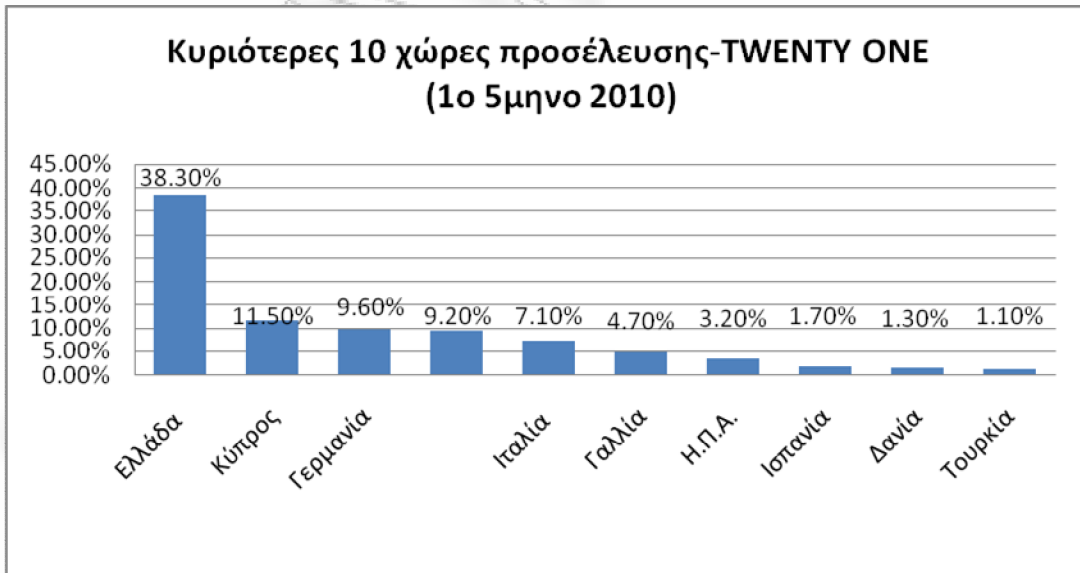
**Πηγή:** Στοιχεία του ομίλου YES!HOTELS

**Διάγραμμα 7: Κυριότερες 10 χώρες προσέλευσης πελατών (KEFALARI SUITES)**



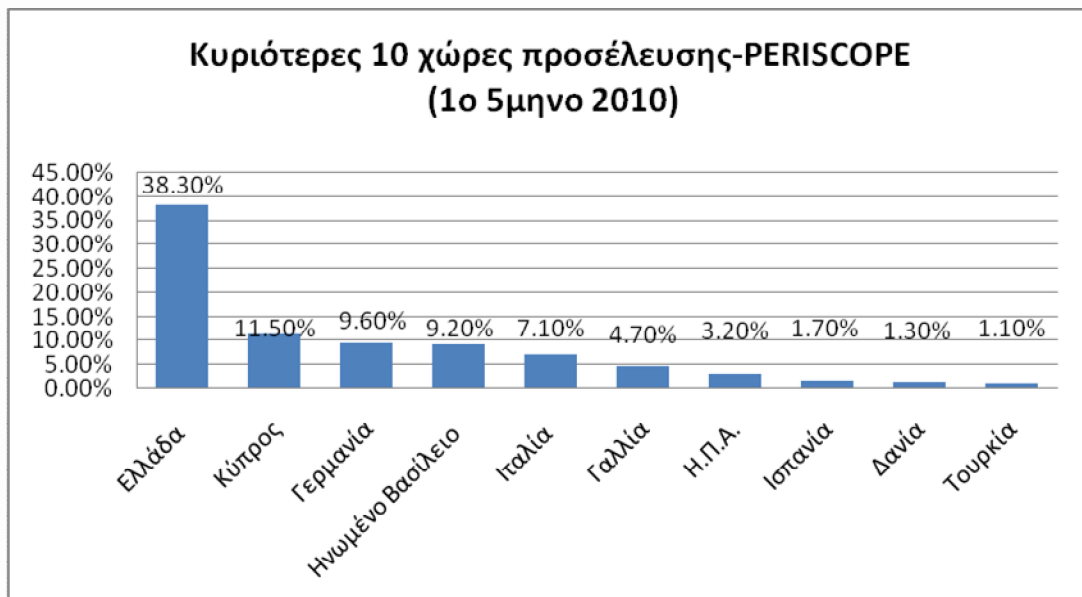
Πηγή: Στοιχεία του ομίλου YES!HOTELS

**Διάγραμμα 8: Κυριότερες 10 χώρες προσέλευσης πελατών (TWENTY ONE)**



Πηγή: Στοιχεία του ομίλου YES!HOTELS

**Διάγραμμα 9: Κυριότερες 10 χώρες προσέλευσης πελατών (PERISCOPE)**



**Πηγή:** Στοιχεία του ομίλου YES!HOTELS

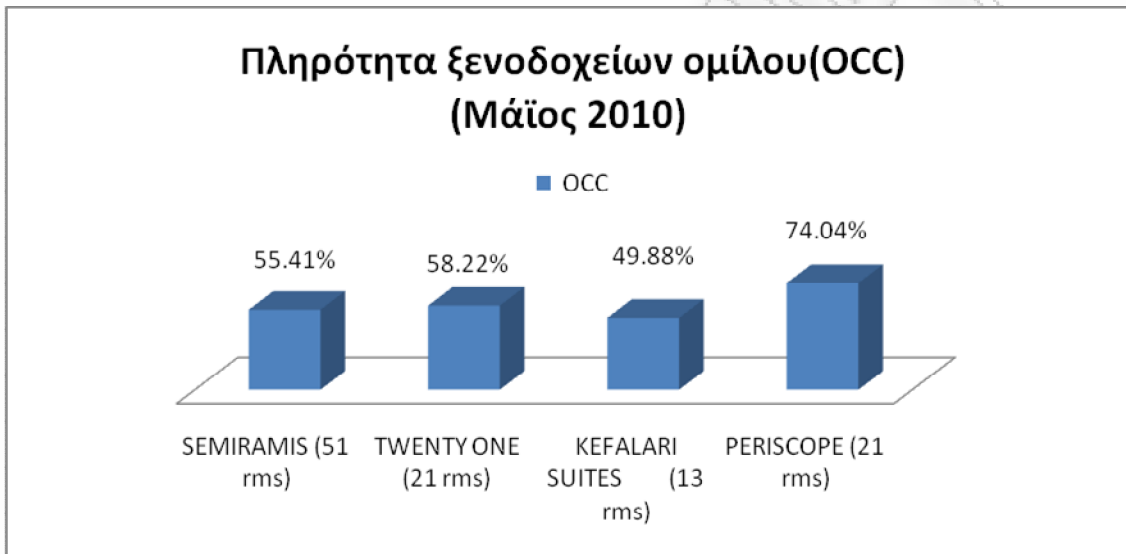
Παρατηρώντας τα ποσοστά των εθνικοτήτων σύμφωνα με τα διαγράμματα .6, 7,8 και 9 σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες του ομίλου, η ελληνική αγορά κατέχει σε όλες τις περιπτώσεις τα μεγαλύτερα ποσοστά επισκεψιμότητας και πληρότητας, καθιστώντας την έτσι το πιο σημαντικό κομμάτι της αγοράς. Για το 1<sup>ο</sup> πεντάμηνο του 2010, η ελληνική αγορά κατέχει τα ποσοστά 54,70% για το ξενοδοχείο SEMIRAMIS, 54,70% για το ξενοδοχείο KEFALARI SUITES, 34,40% για το ξενοδοχείο TWENTY ONE και 38,30% για το ξενοδοχείο PERISCOPE αντίστοιχα.

Παρατηρούνται επίσης αρκετές άλλες εθνικότητες πέραν των ελλήνων. Έτσι, υπάρχει διασπορά όσον αφορά στις χώρες προέλευσης των πελατών, και με αυτόν τον τρόπο μειώνεται ο κίνδυνος έλλειψης πληρότητας. Οι διάφορες εθνικότητες προέρχονται κυρίως από χώρες της Ευρωπαϊκής ηπείρου, όπως για παράδειγμα το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία, η Ιταλία, η Γαλλία, η Ισπανία η Κύπρος, η Δανία, η Σουηδία, η Ολλανδία, το Βέλγιο και η Ρωσία και η Πολωνία. Οι Η.Π.Α. κατέχουν σταθερή παρουσία σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες, με μεγαλύτερη προσέλευση στο μεγαλύτερο ξενοδοχείο του ομίλου, το SEMIRAMIS. Επίσης, παρατηρούνται μικρές προσελεύσεις πελατών από τα Βαλκάνια, όπως τη Σερβία, τη Ρουμανία, και τη Βουλγαρία. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται επισκέπτες από τη Βραζιλία, Ισραήλ, την Τουρκία, το Λίβανο και το Κουβέιτ.

Παρόλα αυτά, πέρα από λίγες εξαιρέσεις (όπως για παράδειγμα η Ινδία), δεν έχουν καταγραφεί επισκέψεις από την ασιατική αγορά (για παράδειγμα από χώρες όπως η Κίνα, η Ιαπωνία κ.ο.κ).

## ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ

**Διάγραμμα 10:** Πληρότητα ξενοδοχείων του Ομίλου YES!HOTELS



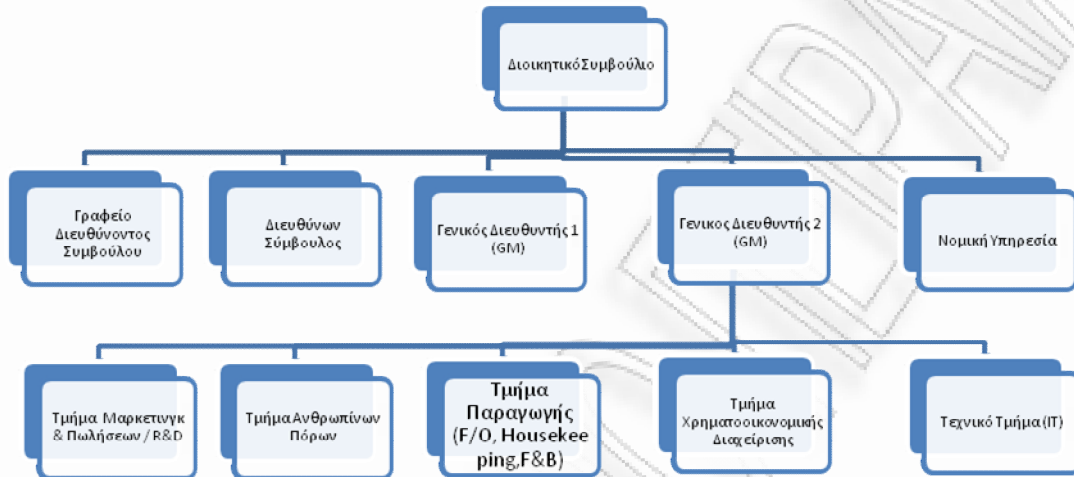
**Πηγή:** Στοιχεία του ομίλου YES!HOTELS

Σύμφωνα με το διάγραμμα 10, λαμβάνουμε μια εικόνα πληρότητας των ξενοδοχείων, για τον μήνα Μάιο του έτους 2010, η πληρότητα για το ξενοδοχείο SEMIRAMIS ανήλθε στο 55.41%, πράγμα το οποίο μεταφράζεται στο ότι παραπάνω από ένα στα δυο δωμάτια είχαν καλυφθεί από τη ζήτηση. Το ποσοστό πληρότητας για το ξενοδοχείο TWENTY ONE για τον ίδιο μήνα ήταν 58.22%, ενώ για το ξενοδοχείο KEFALARI SUITES σχεδόν 50%. Όσον αφορά στο κεντρικότερο ξενοδοχείο του ομίλου, το PERISCOPE απέσπασε πληρότητα ύψους 74.04%, την υψηλότερη απ' όλες τις υπόλοιπες ξενοδοχειακές μονάδες του ομίλου.



#### 4.2.1 Ανάδειξη δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος του Ομίλου (STRENGTHS & WEAKNESSES)

Σχήμα 2: Οργανόγραμμα ομίλου YES!HOTELS



Πηγή: Στοιχεία του ομίλου YES!HOTELS

##### 4.2.1.1. Η Διοίκηση

Ο όμιλος YES!HOTELS απασχολεί συνολικά 102 άτομα, τα οποία εργάζονται σε μόνιμη βάση και στα τέσσερα ξενοδοχεία του. Όπως παρατηρείται από το σχήμα 2, στην κορυφή του οργανογράμματος βρίσκεται το Διοικητικό Συμβούλιο που αποτελείται από 7 συνολικά άτομα, ακολουθούμενο από το γραφείο του Διευθύνοντα Συμβούλου, και της νομικής υπηρεσίας.

Επίσης, υπάρχουν 2 Γενικοί Διευθυντές. Ο ένας αναλαμβάνει τη γενική διεύθυνση των ξενοδοχείων της περιοχής του Κεφαλαρίου στην Κηφισιά (SEMIRAMIS, KEFALARI SUITES και TWENTY ONE) και ο δεύτερος τη γενική διεύθυνση του ξενοδοχείου του κέντρου της Αθήνας (PERISCOPE). Ακολουθούν τα πέντε λειτουργικά τμήματα που απαρτίζουν τον όμιλο YES!HOTELS. Αυτά είναι:

1. Τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων
2. Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων
3. Τμήμα Παραγωγής
4. Τμήμα Χρηματοοικονομικής διαχείρισης
5. Τεχνικό Τμήμα

Τα τμήματα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων, Ανθρωπίνων Πόρων, Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Τεχνικής Υπηρεσίας εδράζονται στο ξενοδοχείο SERIRAMIS, ενώ οι παράγοντες του τμήματος παραγωγής (που περιλαμβάνει την Υποδοχή, την Υπηρεσία Ορόφων και τα τμήματα εστίασης) επιμερίζονται και στις τέσσερις ξενοδοχειακές μονάδες του ομίλου YES!HOTELS.

Παρακάτω ακολουθεί ανάλυση των επιμέρους προαναφερθέντων τμημάτων, με αναφορά των δυνάμεων και αδυναμιών τους (STRENGS & WEAKNESSES), όπου αυτές εντοπίζονται και υφίστανται.

#### **4.2.1.2 Τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων**

Το τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων χωρίζεται σε τρία επιμέρους διακριτά τμήματα τα οποία έχουν αλληλοσυμπληρωματικό και υποστηρικτικό χαρακτήρα μεταξύ τους. Τα τμήματα αυτά αποτελούνται από:

- Τμήμα Μάρκετινγκ
- Τμήμα Πωλήσεων
- Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης

Όπως διαφαίνεται, τα τρία αυτά τμήματα είναι ενσωματωμένα και η άρρηκτη μεταξύ τους συνεργασία κρίνεται απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία του. Το πλάνο δράσης (action plan) του τμήματος μάρκετινγκ περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων προϊόντων (όπως για παράδειγμα πακέτων και προσφορών), τη σύνθεση προωθητικών εντύπων, τη δημιουργία διαφημιστικών καταχωρήσεων στον έντυπο και τον ηλεκτρονικό τύπο, καθώς επίσης και την κάλυψη του τομέα των δημοσίων σχέσεων.

Στο ίδιο τμήμα υπάρχουν δυο πωλητές (sales managers) οι οποίοι υλοποιούν τους στόχους του μάρκετινγκ μέσω των πωλήσεων. Οι πωλητές έρχονται σε επαφή με τα

διάφορα τμήματα της αγοράς-στόχου (target group), τόσο σε εγχώρια όσο και σε διεθνή κλίμακα και προωθούν τα προϊόντα που συνθέτει το τμήμα μάρκετινγκ. Πέρα από τα καθιερωμένα sales calls σε καθημερινή κλίμακα, δηλαδή την επαφή με τις συνεργαζόμενες εταιρείες και τουριστικά πρακτορεία, ένας από τους στόχους του τμήματος αποτελεί την εύρεση τουλάχιστον δυο καινούριων πελατών σε εβδομαδιαία βάση. Κύριος σκοπός είναι η σύνθεση ενός ευρύ πελατολογίου (business mix) ώστε να υπάρχει μεγάλη διασπορά στα διάφορα τμήματα της αγοράς, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο σε περιπτώσεις ελλιπούς ζήτησης ή εποχικότητας.

Συμπληρωματικά με το αντικείμενο του τμήματος μάρκετινγκ, εκτελούνται χρέη έρευνας και ανάπτυξης. Στόχος είναι η δημιουργία νέων προϊόντων, η σφυγμομέτρηση του ανταγωνισμού και των τάσεων της αγοράς καθώς επίσης και η προσαρμογή των προϊόντων σε αυτές.

Παρακάτω αναλύονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες στα τέσσερα επιμέρους στοιχεία που απαρτίζουν το μάρκετινγκ του ξενοδοχειακού ομίλου (προϊόν, τοποθεσία, προώθηση, τιμολόγηση).

## **A) ΠΡΟΪΟΝ**

### **Δυνάμεις:**

- Ο εσωτερικός σχεδιασμός (interior design) όλων των ξενοδοχειακών μονάδων του ομίλου συνιστά από μόνος του μια ξεχωριστή εμπειρία για τους επισκέπτες και τους πελάτες τους. Το ξενοδοχείο SEMIRAMIS είναι σχεδιασμένο εξολοκλήρου από τον διακεκριμένο βιομηχανικό αρχιτέκτονα και σχεδιαστή εσωτερικών χώρων Karim Rashid, προσδίδοντας του ξεχωριστό, καινοτομικό σχεδιαστικά χαρακτήρα με ζωηρά χρώματα, πλαστικές φόρμες στα έπιπλα και μοντέρνο μινιμαλιστικό σχεδιασμό. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, αποτελεί το πρώτο ελληνικό ξενοδοχείο που ανήκει στον ξενοδοχειακό οργανισμό "Design Hotels", ο οποίος περιλαμβάνει ξενοδοχειακές μονάδες ανά τον κόσμο που δίνουν μεγάλη έμφαση σε αυτό το στοιχείο. Σε αντίστοιχη "lifestyle" λογική κινούνται τα δυο boutique ξενοδοχεία KEFALARI SUITES και TWENTY ONE, όπου στο πρώτο καθεμία από τις σουίτες διαθέτει ένα ξεχωριστό σχεδιαστικό θέμα και στο δεύτερο τα δωμάτια είναι σχεδιασμένα σύμφωνα με τις αρχές της απλότητας και της υψηλής μοντέρνας αισθητικής. Το ξενοδοχείο PERISCOPE υπακούει στο ίδιο μοτίβο όπως τα παραπάνω. Η σχεδιαστική αναγνωρισιμότητα και αισθητική ελκυστικότητα του προϊόντος είναι μεγάλη και αποτελεί έναν από τους χαρακτηριστικότερους λόγους επιλογής των ξενοδοχείων αυτών από τους πελάτες

- Η επιχείρηση δίνει μεγάλη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, εκπαιδεύοντας έτσι το εργαζόμενο δυναμικό της με τρόπο τέτοιο ώστε να υπάρχει η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση προς τους πελάτες. Σύμφωνα με παράγοντα του τμήματος μάρκετινγκ<sup>20</sup>, «ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το στοιχείο εκείνο που δημιουργεί την διαφορά ανάμεσα στον ανταγωνισμό. Οι πελάτες δεν έλκονται τόσο από την ατμόσφαιρα (experience) όσο από τη νοοτροπία (mentality)». Συνεπώς, καλλιεργείται το σωστή στάση και συμπεριφορά (“attitude”) των εργαζόμενων προς τους πελάτες, οι οποίοι ικανοποιούν τις ανάγκες τους στον υψηλότερο δυνατό βαθμό.
- Πέρα από την έμφαση στο design και τις lifestyle αποχρώσεις, τα δωμάτια των πελατών είναι ευρύχωρα και λειτουργικά. Σύμφωνα με δήλωση του υπεύθυνου του τμήματος, «το design είναι απλά υποστηρικτικό στο συνολικό προϊόν, το οποίο χαρακτηρίζεται από υποδειγματική άνεση και λειτουργικότητα».
- Το προϊόν είναι πολυδιάστατο και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί “all inclusive”. Η διαμονή των πελατών, είτε πρόκειται για λόγους αναψυχής ή για επιχειρηματικούς λόγους, μπορεί να συνδυαστεί με υπηρεσίες εστίασης και χαλάρωσης στις εγκαταστάσεις των ξενοδοχειακών μονάδων.

### **Αδυναμίες:**

- Η αισθητική των ξενοδοχείων ενδέχεται να μην έχει την αναμενόμενη απήχηση από δυνητικούς πελάτες, οι οποίοι προτιμούν περισσότερο συμβατικά ξενοδοχειακά προϊόντα.
- Το σχεδιασμός και η αισθητική είναι ακόλουθα των επιταγών της μόδας, πολλές φορές δε με περιορισμένη «διάρκεια ζωής». Έτσι, σε επικείμενη περίπτωση δημιουργίας νέων τάσεων, το αισθητικό κομμάτι του ξενοδοχειακού προϊόντος κινδυνεύει να θεωρηθεί παρωχημένο.

## **B) ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ**

### **Δυνάμεις:**

- Η τοποθεσία των ξενοδοχείων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα του ομίλου. Τα ξενοδοχεία SEMIRAMIS, KEFALARI SUITES και

<sup>20</sup>Σύμφωνα με προσωπική συνέντευξη με τη διευθύντρια τμήματος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων ομίλου YES!HOTELS

TWENTY ONE βρίσκονται σε ελκυστικό και συνάμα κομβικό σημείο των βορείων προαστίων, στην περιοχή του Κεφαλαρίου στην Κηφισιά. Η περιοχή είναι γνωστή για τον ήσυχο και ταυτόχρονα αριστοκρατικό χαρακτήρα της, την αφθονία πρασίνου και την αγορά ειδών πολυτελείας που βρίσκεται μόλις 200 μέτρα από τις ξενοδοχειακές μονάδες. Παράλληλα, ο ηλεκτρικός σταθμός του τρένου (ΗΣΑΠ) απέχει περίπου 300 μέτρα από τα ξενοδοχεία, εξασφαλίζοντας έτσι άμεση συνδεσιμότητα με το κέντρο της πόλης σε περίπου 30 λεπτά.

- Το ξενοδοχείο PERISCOPE βρίσκεται στο κέντρο της πρωτεύουσας, σε μια από τις εμπορικότερες και πιο επιχειρηματικές συνοικίες, το Κολωνάκι. Το ξενοδοχείο βρίσκεται σε πολύ κοντινή απόσταση από τα κυριότερα αξιοθέατα της πόλης, όπως επίσης και από τις διάφορες αγορές εμπορικών ειδών. Επιπρόσθετα, η πρόσβαση στα κυριότερα συγκοινωνιακά μέσα είναι άμεση και εύκολη.

#### **Αδυναμίες:**

- Η περιοχή στην οποία ευρίσκονται τα ξενοδοχεία SEMIRAMIS, KEFALARI SUITES και TWENTY ONE ενδέχεται να μην εξυπηρετεί πελάτες που επιθυμούν να βρίσκονται κοντινότερα στο κέντρο της Αθήνας ώστε να διευκολύνονται στις περιηγήσεις τους.
- Αναφερόμενοι στο ξενοδοχείο PERISCOPE, το κέντρο της Αθήνας είναι ευπαθές σε θέματα διαδηλώσεων, ταραχών και απεργιών, πράγμα που επηρεάζει σημαντικά την εύρυθμη λειτουργία της περιοχής και που κάποιες φορές οδηγεί ακόμη και στην παύση λειτουργίας τους για λόγους ασφαλείας, σε ακυρώσεις κρατήσεων κ.α.<sup>21</sup>

### **Γ) ΠΡΟΩΘΗΣΗ**

#### **Δυνάμεις:**

- Όπως προαναφέρθηκε, η πολιτική των πωλήσεων των ξενοδοχείων του ομίλου βασίζεται στο τμήμα μάρκετινγκ. Η αγορά χωρίζεται σε διάφορα τμήματα (segments) στα οποία στοχεύουν οι κατά τόπους sales managers. Ανάλογα με

---

<sup>21</sup> Για παράδειγμα, οι κοινωνικές αναταραχές που ξέσπασαν τον Δεκέμβρη του 2008 και τον Μαΐο του 2010 στο κέντρο τις Αθήνας είχαν σημαντικές επιπτώσεις στην λειτουργία όλων των ξενοδοχείων της περιοχής.

τις δυνάμεις που ασκούνται από κάθε αγορά διαμορφώνεται και διαφορετικό marketing plan για την εκάστοτε γεωγραφική περιοχή και πελατεία. Αποτέλεσμα αυτής της πολιτικής πωλήσεων και προώθησης είναι η σημαντική αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα του ξενοδοχείου (διαμονή, συνέδρια, εκδηλώσεις) απευθείας από το εξωτερικό και όχι μέσω εν Ελλάδι αντιπροσώπων ή ταξιδιωτικών γραφείων.

- Η παρουσία των αντιπροσώπων και στελεχών του ομίλου YES!HOTELS στις διεθνείς τουριστικές εκθέσεις και επί τόπου αγορές αυξάνουν σημαντικά τη ζήτηση των ξενοδοχείων απευθείας από το εξωτερικό. Συνέπεια αυτού είναι το ξενοδοχείο να επιλέγεται απευθείας στην πηγή κρατήσεων.
- Το τμήμα μάρκετινγκ εμπλουτίζει το περιεχόμενο των υπηρεσιών στα εστιατόρια και τις υπόλοιπες εγκαταστάσεις των ξενοδοχείων, δημιουργώντας προσφορές και παράλληλα ποικιλία ώστε να κρατά το περισσότερο δυνατόν τους πελάτες των ξενοδοχείων στο χώρο παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες.
- Η πολιτική της προώθησης του ομίλου περιλαμβάνει επίσης την παρουσία των ξενοδοχείων με τη μορφή χορηγίας (sponsorship) σε διάφορες εκθέσεις, μουσεία και εκδηλώσεις. Έτσι, το προϊόν επικοινωνείται και μέσω αυτής της πρακτικής με μπροσούρες, οπτικοακουστικά μέσα καθώς και με απευθείας ενημέρωση από εκπροσώπους των ξενοδοχείων.
- Ο όμιλος υιοθετεί συνεργασίες (partnership agreements) με άτομα του δημοσιογραφικού κόσμου (media) στα οποία παρέχεται διαμονή και χρήση όλων των υπηρεσιών των ξενοδοχείων. Παράλληλα ενημερώνονται από τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων για διάφορες προσφορές που δημιουργούνται. Εν συνεχεία, οι εμπειρίες τους καταγράφονται και καταχωρούνται σε έντυπα και διαδικτυακά περιοδικά που απευθύνονται σε διάφορα τμήματα της αγοράς στόχου ( κυρίως σε περιοδικά που έχουν ταξιδιωτικό και lifestyle περιεχόμενο).
- Διατηρείται στενή συνεργασία με διαδικτυακές μηχανές αναζήτησης (όπως για παράδειγμα με την εταιρεία Google) ώστε τα ξενοδοχεία του ομίλου να είναι από τα πρώτα που εμφανίζονται στις λίστες αναζήτησης διαμονής για την περιοχή της Αθήνας.
- Πραγματοποιείται συχνή ενημέρωση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (newsletter) αλλά και μέσω προσωπικής τηλεφωνικής επαφής στους πελάτες

και τους συνεργαζόμενους φορείς των ξενοδοχείων για ειδικές προσφορές, πακέτα κλπ.

## **Γ) ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ**

### **Δυνάμεις:**

- Ο όμιλος YES!HOTELS δεν ακολουθεί επιθετική πολιτική στις πωλήσεις. Τα κύρια στοχευόμενα τμήματα είναι οι εταιρικοί πελάτες (corporate) καθώς επίσης και οι μεμονωμένοι (FIT). Παρόλο που τα ξενοδοχεία συνεργάζονται με πολλά ταξιδιωτικά πρακτορεία (T.A.) καθώς και με μεγάλους Tour Operators (T.O.), δεν υπάρχει εξάρτηση μέσω αυτών των δυο και έτσι το τμήμα είναι σε θέση να διοργανώνει την δική του τιμολογιακή πολιτική.
- Οι τιμές διαμορφώνονται σύμφωνα με το προσφερόμενο προϊόν και τις υπηρεσίες στα αντίστοιχα στοχευόμενα τμήματα της αγοράς. Τα επίπεδα των τιμών του ανταγωνισμού λαμβάνονται υπόψη και γίνεται προσπάθεια ώστε να διατηρηθούν σε χαμηλά επίπεδα, αυξάνοντας έτσι περαιτέρω την ελκυστικότητα και την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχείων του ομίλου. Επίσης, λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης, απαιτείται ευελιξία στην προσαρμογή των τιμών ανάλογα με τις ανάγκες της ζήτησης, και έτσι το τμήμα διενεργεί σε καθημερινή κλίμακα yield management. Κομμάτι της φιλοσοφίας και της πολιτικής τιμών που ακολουθείται από το τμήμα έγκειται στο ότι το προϊόν του ξενοδοχείου αποτελεί “value for money”, συνδυάζοντας ποιότητα, άνεση, αναγνωρισιμότητα και προσιτές τιμές.<sup>22</sup>

### **4.2.1.3 Τμήμα Ανθρωπίνων πόρων**

#### **Δυνάμεις:**

- Η διοίκηση του ομίλου δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ποιοτική αναβάθμιση του στελεχιακού δυναμικού στις επιμέρους ξενοδοχειακές μονάδες, με συνεχή εκπαίδευση και ειδικά προγράμματα που εκπονούνται ενδοεπιχειρησιακά και οργανώνονται από διάφορους τρίτους εκπαιδευτικούς φορείς. Η εξειδικευμένη συνεχής εκπαίδευση που οργανώνεται από τους αρμοδίους των τμημάτων σε

<sup>22</sup> Σύμφωνα με προσωπική συνέντευξη με παράγοντες του τμήματος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων ομίλου YES!HOTELS

όλα τα επίπεδα του ομίλου έχει σαν στόχο τη συνεχή βελτίωση και αριστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την απόλυτη ικανοποίηση της πελατείας.

- Σε καθημερινή βάση πραγματοποιούνται meetings όπου προσδιορίζεται η στοχοθέτηση, αναφέρονται τα προβλήματα και τρόποι επίλυσής τους και λαμβάνονται αποφάσεις. Μέρος της πολιτικής του κάθε τμήματος είναι να λαμβάνεται η γνώμη των εργαζομένων από κάθε θέση εργασίας για οποιοδήποτε ζήτημα προκύψει. Έτσι, υπάρχει έντονο το στοιχείο της ομάδας, της οργανικότητας και της συνοχής, πράγμα που αποφέρει μεγαλύτερο αίσθημα ικανοποίησης και συνάμα κάνει τους εργαζόμενους να είναι πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί.

#### **4.2.1.4 Τμήμα Παραγωγής**

##### **Δυνάμεις:**

- Από απόψεως παραγωγικότητας, ο όμιλος YES!HOTELS εμφανίζεται να επιτυγχάνει τις μεγαλύτερες πληρότητές του από την προσέλευση εταιρικών πελατών, που αποτελούν την πλειοψηφία της πελατείας του. Τα μεγαλύτερα έσοδα προέρχονται από διανυκτερεύσεις μεμονωμένων πελατών και συμμετεχόντων στα συνέδρια που διοργανώνονται.
- Τα τέσσερα ξενοδοχεία από τα οποία απαρτίζεται ο όμιλος παρέχουν τα μέγιστα από πλευράς υπηρεσιών και ποιότητας στους πελάτες, ενώ οι διαθέσιμες πισίνες, το γυμναστήριο, τα θεραπευτήρια ομορφιάς (spa), τα business centres και τα ειδικά προγράμματα για παιδιά είναι μερικές από τις επιπλέον υπηρεσίες που προσφέρουν τα ξενοδοχεία.
- Τα εστιατόρια των ξενοδοχειακών μονάδων της Κηφισιάς προσελκύουν πολλούς επισκέπτες και λόγω της μοναδικότητας της περιοχής και του υψηλού επιπέδου των υπηρεσιών, αποσπούν εξαιρετικές κριτικές από τον τύπο και προσελκύουν μεγάλο αριθμό πελατών. Παράλληλα, τα ξενοδοχεία προβαίνουν σε οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων (γάμοι, βαφτίσια, εκθέσεις, γενέθλια κ.α.) καθότι η σημασία των εσόδων τους στον κύκλο εργασιών είναι μεγάλη.



### **Αδυναμίες:**

- Η ανυπαρξία εγκαταστάσεων για δραστηριότητες για σπορ, εσωτερικών καταστημάτων όπως επίσης και η μη ύπαρξη υπηρεσίας μεταφοράς προς το κέντρο της Αθήνας (shuttle bus) μπορεί να αποθαρρύνει δυνητικούς επισκέπτες που τα επιθυμούν και να αναζητήσουν μεγαλύτερες μονάδες που να ανταποκρίνονται περισσότερο στις ανάγκες τους.

#### **4.2.1.5 Τμήμα χρηματοοικονομικής διαχείρισης**

### **Δυνάμεις:**

- Ο όμιλος YES!HOTELS ασκεί μια ικανοποιητική πολιτική σε ό,τι αφορά στη διαχείριση στις πωλήσεις, τα κόστη πωληθέντων, την κάλυψη λειτουργικών δαπανών, τη δανειακή επιβάρυνση, τη διαχείριση αποθεμάτων και γενικότερα την τιμολογιακή πολιτική που ασκεί, καθώς επίσης και τα ίδια κεφάλαια που απασχολεί.

#### 4.2.1.6 Τεχνολογία

Ο τομέας της τεχνολογίας και των εφαρμογών της θα αναλυθεί εκτενώς στο κεφάλαιο 5, ωστόσο στην παρούσα παράγραφο θα γίνει μια συνοπτική επισκόπηση των ωφελειών που προκύπτουν από την τεχνολογική υποδομή των ξενοδοχείων του ομίλου YES!HOTELS.

##### **Δυνάμεις:**

- Η εμπλοκή του ομίλου YES!HOTELS σε όλα τα διεθνή συστήματα κρατήσεων GDS (Global Distribution Systems) αποτελεί σημαντικό μέσο του τμήματος Μάρκετινγκ, μέσω των οποίων γίνονται απευθείας κρατήσεις μεμονωμένων (FIT) πελατών παρακάμπτοντας έτσι τους ενδιάμεσους και επιτυγχάνοντας υψηλότερες τιμές.
- Για την τεχνολογία δεσμεύεται και δαπανάται το 2,5% του συνολικού προϋπολογισμού του ομίλου YES!HOTELS για όλα τα ξενοδοχεία του
- Η ιστοσελίδα του ομίλου στο διαδίκτυο ([www.yeshotels.gr](http://www.yeshotels.gr)), είναι ιδιαίτερα προσεγμένη και ενημερώνεται σε καθημερινή βάση για διαθεσιμότητα, προσθήκη προσφορών, εκδηλώσεις κ.λπ. Παράλληλα, μέσω αυτής πραγματοποιείται σημαντικός αριθμός κρατήσεων, αποδεικνύοντας έτσι την αποδοτικότητα των ανθρώπων του Μάρκετινγκ και της υποστήριξης Πληροφοριακών Συστημάτων (IT) που εκμεταλλεύονται κάθε μέσο για την προβολή και την καλύτερη δυνατή προώθηση των υπηρεσιών των ξενοδοχείων του ομίλου.
- Όλα τα ξενοδοχεία διαθέτουν τεχνολογική υποδομή δικτύων σύγκλισης (Converged Networks)<sup>23</sup>, τα οποία παρέχουν στους πελάτες τους μια πληθώρα προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών. Οι τεχνολογική υποδομή διαφαίνεται κυρίως στην κάλυψη συνεδριακών εκδηλώσεων όπου χρησιμοποιούνται τα πιο σύγχρονα οπτικοακουστικά, μέσω της ασύρματης δικτύωσης, της τεχνολογίας που εφαρμόζεται στα δωμάτια των πελατών (φωτισμός, κλιματισμός, υπηρεσίες ασφαλείας) και σε όλες τις εγκαταστάσεις των ξενοδοχείων. Επιπρόσθετα, η επιλογή των δικτύων αυτών έχει επιλεγεί με βάση την απρόκοπη λειτουργία, την παροχή τεχνικής υποστήριξης και των δυνατοτήτων εξοικονόμησης σε χρηματικούς πόρους.

<sup>23</sup> Για εκτενέστερη αναφορά των ωφελειών των converged networks, βλ. Κεφ. 3, παράγραφο 3.5.6

- Ο όμιλος διαθέτει ένα άρτια οργανωμένο τμήμα πληροφοριακών συστημάτων (IT) και παρέχει υποστήριξη σε όλες τις μονάδες για οποιοδήποτε σχετιζόμενο ζήτημα προκύψει.

### **4.3 Ευκαιρίες και απειλές (OPPORTUNITIES & THREATS)**

Στην ανωτέρω ανάλυση των επιμέρους τμημάτων του ομίλου YES!HOTELS παρατέθηκαν οι δυνάμεις και αδυναμίες αυτών, σφυγμομετρώντας έτσι το εσωτερικό του περιβάλλον. Ακολουθεί παράθεση ευκαιριών και απειλών που προκύπτουν από την εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και για τις τέσσερις μονάδες του ξενοδοχειακού ομίλου.

#### **4.3.1 Ευκαιρίες**

- Όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου κατά κύριο λόγο δραστηριοποιούνται με εταιρικούς πελάτες, δηλαδή με επαγγελματικό τουρισμό (business tourism). Αυτό και μόνο το γεγονός δίνει στον όμιλο τη δυνατότητα να διατηρεί σταθερά υψηλό κύκλο εργασιών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Έτσι, αμβλύνεται η εποχικότητα και επιμηκύνεται η τουριστική περίοδος, γεγονός που δίνει στον όμιλο τη δυνατότητα για αύξηση της παραγωγικότητας.
- Το κύριο χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τα ξενοδοχεία του ομίλου –και ιδιαίτερα το SEMIRAMIS- είναι ο εντυπωσιακός και πλήρως αναγνωρίσιμος σχεδιασμός τους (design). Δεδομένου ότι η ενασχόληση με το design έγκειται στις τάσεις των τελευταίων χρόνων και ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι ενασχολούνται με αυτό, ο όμιλος μπορεί να προβεί σε ενέργειες στόχευσης περισσότερων πελατών που εστιάζουν σε αυτό το στοιχείο (design και lifestyle conscious clientele). Παράλληλα, η ελκυστικότητα των ξενοδοχείων μπορεί να αναβαθμιστεί με διεξαγωγή καλλιτεχνικών εκθέσεων και πολιτιστικών εκδηλώσεων που να συμβαδίζουν με το πνεύμα και την αισθητική των ξενοδοχείων. Τέλος, η παρουσία των ξενοδοχείων με τη μορφή χορηγίας σε μουσεία, εκθέσεις τέχνης, ακόμα και σε κινηματογραφικές παραγωγές, αποτελεί

μοναδική ευκαιρία γνωριμίας με το κοινό και δημιουργία επιπρόσθετης πελατείας.

- Στην διανυόμενη περίοδο οικονομικής κρίσης, μια εκ των προτεινόμενων λύσεων αποτελεί η αναβάθμιση της ποιότητας και η εξειδικευμένη προϊοντική ταυτότητα.(Σκουλάς, 2008, Helexpo). Αυτά τα δυο στοιχεία μπορούν να προσελκύσουν πελάτες υψηλών προδιαγραφών και εισοδημάτων που δεν πλήττονται ιδιαίτερα από την οικονομική κρίση<sup>24</sup>. Ο Όμιλος YES!HOTELS υιοθετεί ήδη αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο, δίνοντάς του προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού και παρέχοντάς του ασφαλείς κατευθύνσεις.

### 4.3.2 Απειλές

Παρά τα αισιόδοξα μηνύματα που εμφανίζονται παραπάνω από τις διαθέσιμες ευκαιρίες, υπάρχουν και κάποια στοιχεία που γεννούν απειλές για τον τουρισμό στην Ελλάδα αλλά και για την λειτουργία και παραγωγικότητα του ομίλου.

- Η χρηματοπιστωτική κρίση έχει κάνει αισθητή την παρουσία της και έχει πλήξει τις περισσότερες αγορές του ανεπτυγμένου κόσμου. Η βιομηχανία του τουρισμού είναι εξαιρετικά ευπρόσβλητη σε οικονομικής μορφής κρίσεις, καθότι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το διακριτικό (διαθέσιμο) εισόδημα των καταναλωτών. Σε περιόδους κρίσης, οι καταναλωτές εξοικονομούν τους υπάρχοντες οικονομικούς πόρους τους, καθότι η αγοραστική τους δύναμη συρρικνώνεται και το διαθέσιμο εισόδημα μειώνεται. Έτσι, δίχως οικονομικό πλεόνασμα, οι καταναλωτές μειώνουν τη διάρκεια των διακοπών τους, περιορίζουν εξαιρετικά την επισκεψιμότητα, περιορίζουν τις καταναλώσεις τους στο χώρο υποδοχής ή, επίσης, μπορεί να μην ταξιδέψουν και καθόλου.
- Η παγκόσμια οικονομική κρίση οδηγεί σε μεγάλες συγχωνεύσεις αλλά και πτώχευση εταιρειών με αντίστοιχες περικοπές και απολύσεις προσωπικού. Αυτό το γεγονός συνιστά μεγάλη απειλή για τα ξενοδοχεία του ομίλου, καθότι το κύριο τμήμα της πελατειακής αγοράς τους είναι οι εταιρικοί πελάτες τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό. Η μείωση του προσωπικού των συνεργαζόμενων εταιρειών-πελατών, επιφέρει μείωση στον αριθμό των

---

<sup>24</sup> Σκουλάς Ε, «Οι επιπτώσεις της διεθνούς οικονομικής κρίσης», ομιλία για το 1<sup>ο</sup> Ευρωπαϊκό Συνέδριο τουρισμού,HELEXPO, Νοέμβριος 2008 [www.nsa.gr/blog.aspx?filterBy=Τουρισμός](http://www.nsa.gr/blog.aspx?filterBy=Τουρισμός)

συνεδρίων, στα ταξίδια της εταιρικής πελατείας και στη διάρκεια παραμονής τους.

- Παρόλο που ο συνεδριακός-επιχειρηματικός (corporate) τουρισμός παρουσιάζει μέση κατανάλωση υψηλότερη εκείνης του τουρισμού διακοπών (leisure), η οικονομική κρίση έχει ως αποτέλεσμα την ολοένα και μεγαλύτερη πίεση στις τιμές από πλευράς οργανωτών.
- Λαμβάνοντας υπόψη τις κοινωνικές αναταραχές του Δεκεμβρίου του 2008, του Μαΐου του 2010 και την έντονη παρουσία διαδηλώσεων και απεργιών, η Αθήνα αποτελεί έναν σχετικά «ευπαθή» τουριστικό προορισμό, ο οποίος πολλές φορές επαναπροσδιορίζεται στην ατζέντα των τουριστικών επισκεπτών.
- Ο ανταγωνισμός από μεγαλύτερα ξενοδοχεία αστικού τύπου που υπάρχουν εδώ και πολλά χρόνια στο κέντρο της Αθήνας, τα οποία έχουν εδραιωθεί στη συνείδηση των πελατών και τα οποία εφαρμόζουν ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τακτικές μάρκετινγκ και πωλήσεων.
- Το design, που αποτελεί το κύριο στοιχείο διαφοροποίησης των ξενοδοχείων του ομίλου, είναι σύμφυτο με τις επιταγές των τάσεων της μόδας. Ως γνωστόν, οι τάσεις τις μόδας παρουσιάζουν μεγάλη μεταβλητότητα, και στην περίπτωση αλλαγών των τάσεων αυτών και των συνηθειών των καταναλωτών αυτών τα ξενοδοχεία κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν ως ξεπερασμένα και ανεπίκαιρα. Έτσι, οι καταναλωτές θα αναζητήσουν πιο μοντέρνες προτάσεις και τα ξενοδοχεία του ομίλου θα πρέπει να υποστούν μεγάλο κόστος ανακαίνισης ώστε να συμβαδίσουν.
- Σε παραλληλία με το παραπάνω, ένα μέρος της δυνητικής πελατείας ενδέχεται να μην έλκεται από την εναλλακτική σχεδιαστική επιχειρηματική πρόταση των ξενοδοχείων και να προτιμά συμβατικότερες επιλογές στα ξενοδοχεία της ίδιας κατηγορίας του ανταγωνισμού.

## 4.4 Υπάρχουσα Στρατηγική και Επενδυτική Πολιτική

### 4.4.1 Στρατηγική

Όπως προαναφέρθηκε στην παράγραφο 4.2 του τρέχοντος κεφαλαίου, όραμα του ομίλου YES!HOTELS είναι η διατήρηση και η ενίσχυση του κύρους και του ονόματος του ομίλου, όπως επίσης και να εδραιωθεί η θέση του στην ξενοδοχειακή αγορά. Επιπλέον, όλες οι μονάδες που ανήκουν στον όμιλο να αποτελέσουν συνώνυμα της απόλυτης ποιότητας και της εναλλακτικής πρότασης που θα αποτελούν την επιλογή των πιο «ανήσυχης» και της πλέον απαιτητικής πελατείας. Η εκπλήρωση του πιο πάνω οράματος βασίζεται σε δυο κυρίως άξονες:

**A) Εφαρμογή της πολιτικής βελτίωσης της ποιότητας της αποδοτικότητας των ξενοδοχείων:** Η διοίκηση της ομίλου εφαρμόζει ένα ευρύ πρόγραμμα αναδιοργάνωσης και αναβάθμισης των τεσσάρων ξενοδοχείων που ανήκουν σε αυτόν, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των εργασιών και συνάμα της αποδοτικότητας των τμημάτων. Οι κυριότεροι στόχοι του ομίλου μέσω της εφαρμογής των πρακτικών αυτών είναι οι ακόλουθοι:

- Αύξηση των διανυκτερεύσεων και των πωλήσεων των υπηρεσιών με την εφαρμογή διαφόρων πολιτικών μάρκετινγκ και πωλήσεων.
- Επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου με προσέλκυση περισσότερων πελατών εταιρικού-συνεδριακού προσανατολισμού.
- Συγκράτηση των λειτουργικών δαπανών με την αναδιοργάνωση των κεντρικών υπηρεσιών και την ανάπτυξη νέων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.
- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω συνεχούς αναβάθμισης των ικανοτήτων του προσωπικού.

**B) Ανεύρεση νέων εκμεταλλεύσεων:** Ο όμιλος, πέρα από τις καθιερωμένες του δραστηριότητες, αποσκοπεί επίσης στην εκμετάλλευση συναφών τουριστικών επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα ξενοδοχειακές μονάδες και μονάδες εστίασης. Ο όμιλος YES!HOTELS προτίθεται να αναλάβει το management των μονάδων αυτών. Έτσι, ο όμιλος αποσκοπεί σε αύξηση των δραστηριοτήτων του και σε αύξηση των εσόδων του, δηλαδή επίτευξη των στόχων του.

#### 4.4.2 Επενδυτική πολιτική

Στα πλαίσια της στρατηγικής του ομίλου YES!HOTELS σε επιχειρησιακό επίπεδο εντάσσεται και επενδυτικό πρόγραμμα το οποίο αφορά στην ένταξη μιας νέας ξενοδοχειακής μονάδας στο ήδη υπάρχον ξενοδοχειακό δυναμικό του. Το ξενοδοχείο «OLYMPIC PALACE HOTEL», που ανήκε στην εταιρεία OLYMPIC HOTELS S.A του επιχειρηματία Ιωάννη Παπαδημητρίου εντάχθηκε στο χαρτοφυλάκιο του ομίλου μέσω εξαγοράς τον Απρίλιο του 2006.

Το ξενοδοχείο, βρισκόμενο στην οδό Φιλελλήνων 16, στο Σύνταγμα, ακολουθεί την ίδια επιχειρηματική νοοτροπία των υπολοίπων ξενοδοχείων του ομίλου, προσφέροντας ένα concept το οποίο βασίζεται στο design, την πολυτέλεια, το lifestyle και γενικότερα στη σχεδιαστική πρωτοπορία και καινοτομία. Το πρότερο «OLYMPIC PALACE» ανακαινίζεται εξολοκλήρου από δυο διάσημους βραζιλιάνους σχεδιαστές, τους Campana Brothers (Fernando & Humberto Campana)., αποκτώντας την επωνυμία “NEW”, η οποία συμπίπτει με την κυριολεκτικά «καινούρια» σχεδιαστικά προσφερόμενη πρόταση στον χώρο των πολυτελών ξενοδοχείων πόλης. Τα εγκαίνια της νέας αυτής ξενοδοχειακής μονάδας προορίζονται για τον μήνα Απρίλιο του έτους 2011.

Έτσι, με τη λειτουργία του νέου αυτού ξενοδοχειακού αποκτήματος, ο όμιλος YES!HOTELS επιδιώκει:

- Την περαιτέρω εδραίωση του ομίλου YES!HOTELS ως πρωτοπόρο στα ξενοδοχεία με εξειδικευμένη και εναλλακτική προϊοντική ταυτότητα.
- Μαζί με το ξενοδοχείο PERISCOPE στο Κολωνάκι, απόκτηση περαιτέρω μεριδίου αγοράς από την αγορά του κέντρου της Αθήνας.

#### 4.4.3 Πολιτική ανάπτυξης των εργασιών

Οι κύριοι άξονες της βραχυπρόθεσμες στρατηγικής των πωλήσεων και ανάπτυξης των εργασιών του ομίλου είναι οι ακόλουθοι:

**A) Αύξηση των διανυκτερεύσεων σε συνδυασμό με διατήρηση της μέσης τιμής πώλησης των δωματίων.**

Ο όμιλος YES!HOTELS ακολούθησε μια αποδοτική πολιτική στις πωλήσεις τα τελευταία χρόνια και αξίζει να σημειωθεί ότι στοχεύει κυρίως σε εταιρικούς πελάτες και στον συνεδριακό τουρισμό, όπως επίσης στους μεμονωμένους πελάτες, πράγμα που σημαίνει ότι δεν βρίσκεται σε απόλυτη εξάρτηση από μεγάλους ταξιδιωτικούς οργανισμούς (Tour Operators) και έτσι είναι σε θέση να διοργανώνει τη δική του τιμολογιακή πολιτική, συγκρατώντας τη λογική και τη νοοτροπία του «value for money».

Η ακολουθούμενη πολιτική μάρκετινγκ, σε συνδυασμό με το επενδυτικό πρόγραμμα του ομίλου, αποσκοπούν να φέρουν να φέρουν τα ξενοδοχεία του ομίλου στις υψηλότερες δυνατές προτιμήσεις και των πιο απαιτητικών πελατών. Παράλληλα, μέσω της συνεχούς παρακολούθησης της αγοράς και του ανταγωνισμού, οι πωλήσεις γίνονται στην καλύτερη δυνατή τιμή και την κάθε δεδομένη στιγμή ακολουθώντας την πορεία ζήτησης της αγοράς.

Σε ότι αφορά στην **Στρατηγική Επικοινωνίας** έχουν γίνει τα εξής βήματα:

**Διαφημιστική καμπάνια:** διαφημιστικές καταχωρήσεις (κύρους και θεματικές) σε περιοδικά ειδικού τύπου, life style ένθετα εφημερίδων που απευθύνονται στο τουριστικό κοινό (ανώτερη – ανώτατη κοινωνικοοικονομική τάξη), καθώς και σε επιλεγμένα κλαδικά περιοδικά στο εσωτερικό και το εξωτερικό. Επίσης, διαφημιστική προβολή στον ηλεκτρονικό τύπο (διαδίκτυο), που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη του υπόλοιπου πλάνου επικοινωνίας.

**Δημοσιεύματα στον Τύπο:** Δελτία τύπου με θέμα την παρουσίαση των υπηρεσιών και των νέων του ομίλου με παράλληλη επιμέλεια όλων των υποχρεωτικών δημοσιεύσεων.

**Χορηγίες:** Παρουσία σε διάφορα μουσεία, πολιτιστικά γεγονότα, εκθέσεις, κινηματογραφικές ταινίες

## **B) Αύξηση πωλήσεων στα επισιτιστικά τμήματα**

**Εστιατόρια:** Η διεύθυνση της παραγωγής, στο κομμάτι του Food & Beverage (F&B), επιδιώκει τη διαφοροποίηση των εστιατορίων των μονάδων(ιδιαίτερα αυτών της περιοχής του Κεφαλαρίου στην Κηφισιά) έτσι ώστε να δίνονται στους πελάτες πολλές εναλλακτικές προτάσεις με στόχο την μεγαλύτερη δυνατή προσέλκυση τόσο των πελατών που διαμένουν ήδη στα ξενοδοχεία του ομίλου όσο και στους εξωτερικούς πελάτες.



Επίσης, εφαρμόζονται σειρές προγραμμάτων αναψυχής και ειδικών προσφορών τα Σαββατοκύριακα, τις γιορτές, κλπ. Επιπλέον, επιδιώκεται η τακτική αναβάθμιση των καταλόγων και των γευστικών προτάσεων σε όλα τα επίπεδα.

**Εκδηλώσεις-Δεξιώσεις:** Η εστίαση στους εταιρικούς πελάτες καθώς επίσης και στον συνεδριακό τουρισμό έχει ως αποτέλεσμα την παράλληλη αύξηση των εσόδων από τις αντίστοιχες εκδηλώσεις. Παράλληλα, επιδιώκεται διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων όπως γαμήλιες δεξιώσεις, παιδικά πάρτι κ.λπ.

Επίσης, χάρη στην διεξαγωγή καλλιτεχνικών εκθέσεων, δίδεται πρόσθετη ευκαιρία για αύξηση των καταναλώσεων και των εσόδων.

Με γνώμονα την καλύτερη δυνατή αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών, η διοίκηση του ομίλου αποδίδει μεγάλη σημασία και προτεραιότητα στην ποιότητα.

Τα μοντέρνα και καινοτομικά εσωτερικά περιβάλλοντα, οι συνεχείς βελτιώσεις των περιβαλλόντων χώρων και η αναβάθμιση των ικανοτήτων του προσωπικού μέσω προγραμμάτων επιμόρφωσης, εκπαίδευσης και συμμετοχικότητας αποτελούν τις κύριες κατευθυντήριες όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων του ομίλου YES!HOTELS ως ενός εκ των κορυφαίων εναλλακτικών προτάσεων διαμονής και εστίασης από πλευράς ποιότητας, εμπειρίας και παρεχόμενων υπηρεσιών.

#### **4.5 Σύνοψη-Συμπεράσματα**

Σύμφωνα με όσα έχουν αναλυθεί παραπάνω συμπεραίνεται το γεγονός ότι ο όμιλος YES!HOTELS επέλεξε, σε επιχειρησιακό επίπεδο, μια στρατηγική ανάπτυξης και βελτίωσης της αποδοτικότητας των ήδη υφιστάμενων συντελεστών παραγωγής.

Η έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών, η εστίαση στις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των πελατών και η μεγάλη έμφαση που δίδεται στον σχεδιασμό (design), συνθέτουν ιδιαίτερες επιχειρηματικές κινήσεις που συνθέτουν ξεχωριστά ξενοδοχειακά προϊόντα τα οποία αποσκοπούν στη δημιουργία αξίας προς τον πελάτη. Έτσι, θεωρούμε ότι ο όμιλος YES!HOTELS δημιουργεί **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης**.

Η συνδρομή της τεχνολογίας και των εφαρμογών της είναι καθοριστική στην προσπάθεια του ομίλου και θα εξεταστεί αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Διαδικτυακές πηγές:

- Διαδικτυακός Τόπος Ομίλου YES!HOTELS, [www.yeshotels.gr](http://www.yeshotels.gr) [Προσπέλαση 25/04/10]
- Σκουλάς Ε, «Οι επιπτώσεις της διεθνούς οικονομικής κρίσης», ομιλία για το 1<sup>ο</sup> Ευρωπαϊκό Συνέδριο τουρισμού, HELEXPO, Νοέμβριος 2008 [www.nsa.gr/blog.aspx?filterBy=Τουρισμός](http://www.nsa.gr/blog.aspx?filterBy=Τουρισμός) [Προσπέλαση 03/06/10]

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΟΜΙΛΟΥ YES!HOTELS ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ

### 5.1 Έρευνα τεχνολογίας ομίλου YES!HOTELS

#### 5.1.1 Σκοποί διεξαγωγής έρευνας

Το ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας αφορά στο να εκτιμηθεί κατά πόσο η τεχνολογία διαδραματίζει οργανικό ρόλο στο ξενοδοχειακό γίνεσθαι του ξενοδοχειακού ομίλου YES!HOTELS. Ειδικότερα, εξετάζεται κατά πόσο η τεχνολογία και οι εφαρμογές τις :

- Συνεισφέρει στην ικανοποίηση των πελατών των ξενοδοχείων
- Βελτιώνει το επίπεδο της ποιότητας παροχής υπηρεσιών των ξενοδοχείων
- Δημιουργεί κέντρα κέρδους
- Συνεισφέρει στην αύξηση της ξενοδοχειακής παραγωγικότητας,
- Βοηθάει στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση
- Συνεισφέρει στη δημιουργία αξίας στο συνολικό ξενοδοχειακό προϊόν και προς τους πελάτες
- Δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Διαμορφώνει τη στρατηγική των τμημάτων των ξενοδοχείων του ομίλου

#### 5.1.2 Επίπεδα έρευνας

Η έρευνα αφορά σε δυο διακριτά επίπεδα:

- Το πρώτο επίπεδο αφορά στην τεχνολογία που εφαρμόζεται στα δωμάτια των πελατών, στους χώρους και στις λοιπές εγκαταστάσεις των ξενοδοχειακών μονάδων του ομίλου YES!HOTELS (**GUEST-ROOM TECHNOLOGIES**). Εδώ εξετάζεται η ικανοποίηση, η λειτουργικότητα και η επάρκεια των τεχνολογικών εφαρμογών που χρησιμοποιούνται με βάση τη γνώμη των πελατών, ενώ παράλληλα γίνεται τοποθέτηση του συνόλου των χρησιμοποιούμενων τεχνολογικών εφαρμογών συγκριτικά με τις διαθέσιμες τεχνολογίες που διατίθενται για τον ξενοδοχειακό κλάδο

- Το δεύτερο επίπεδο αφορά στην τεχνολογία και τα συστήματα που χρησιμοποιούνται στα διάφορα τμήματα των ξενοδοχείων του ομίλου YES!HOTELS (**SERVICE OPERATION TECHNOLOGIES**). Εδώ εξετάζεται η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων σε λειτουργικό (operational), διευθυντικό (managerial) και στρατηγικό (strategic) επίπεδο.

### 5.1.3 Μεθοδολογία

Για την καταγραφή των στοιχείων της τεχνολογίας που εφαρμόζεται σε επίπεδο δωματίων και εγκαταστάσεων, χρησιμοποιήθηκαν 50 ερωτηματολόγια αξιολόγησης πελατών για το διάστημα των μηνών Ιανουάριος-Μάιος του έτους 2010 από το ξενοδοχείο SEMIRAMIS. Η επιλογή του δείγματος ήταν τυχαία και αφορά σε μια πληθώρα ηλικιών και λόγων επίσκεψης. Επιπλέον, το ξενοδοχείο SEMIRAMIS, ως η μονάδα με τις περισσότερες τεχνολογικές παροχές από τις υπάρχουσες του ομίλου, επιλέχθηκε ως σημείο άντλησης δεδομένων.

Ο αριθμός των 50 ερωτηματολογίων αντιστοιχεί σε

- 36 εταιρικούς πελάτες (corporate/ business travellers)
- 14 πελάτες αναψυχής (leisure travellers)

Σχετικά με την καταγραφή και εξαγωγή των στοιχείων της τεχνολογίας που εφαρμόζεται σε επίπεδο λειτουργικό, διευθυντικό και στρατηγικό επίπεδο, διανεμήθηκαν 8 ερωτηματολόγια προς τους τμηματάρχες και τους υψηλούς παράγοντες του ξενοδοχείου SEMIRAMIS, στο οποίο είναι εγκατεστημένα όλα τα τμήματα που συντονίζουν τεχνολογικά όλες τις υπόλοιπες μονάδες του ομίλου.

## 5.2 Τεχνολογία δωματίων και λοιπών εγκαταστάσεων ξενοδοχείων YES!HOTELS (GUEST ROOM TECHNOLOGIES)

Παρακάτω παρουσιάζονται οι τεχνολογικές εφαρμογές των ξενοδοχείων του ομίλου YES!HOTELS που απευθύνονται στους πελάτες αυτών:

**Ασύρματη δικτύωση (WI-FI):** Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να συνδέσουν τον υπολογιστή (laptop, netbook), το κινητό τηλέφωνο ή οποιαδήποτε άλλη υποστηριζόμενη συσκευή στο διαδίκτυο χωρίς τη χρήση καλωδίων (ενσύρματα) αλλά

ασύρματα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες του ομίλου παρέχουν τη δυνατότητα ασύρματης δικτύωσης υψηλής ταχύτητας σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου με μεγάλη ακρίβεια και απρόσκοπτα. Η εν λόγω παροχή διατίθεται δωρεάν σε όλους τους πελάτες των ξενοδοχείων.

**Voice Mail:** Όλα τα δωμάτια των ξενοδοχείων του ομίλου διαθέτουν την υπηρεσία ψηφιακού τηλεφωνητή (voice mail). Οι πελάτες των μπορούν να αναπαράγουν τα φωνητικά μηνύματά που δέχονται στην αντίστοιχη συσκευή, αλλά παράλληλα, μέσω ειδικής ρύθμισης, τα φωνητικά μηνύματα μπορούν να αποσταλούν στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο του πελάτη (μέσω mail) σε συμπιεσμένο αρχείο ήχου. Η συγκεκριμένη τεχνολογική παροχή διατίθεται στα ξενοδοχεία SEMIRAMIS, TWENTY ONE και PERISCOPE.

**Business Centre:** Το ξενοδοχείο SEMIRAMIS διαθέτει Business Centre με δυο υπολογιστές που διαθέτουν οθόνη αφής, δυο scanners καθώς και 3 εκτυπωτές laser jet. Η εκτύπωση των σελίδων χρεώνεται επιπλέον στον λογαριασμό των πελατών.

**Ψηφιακή τηλεόραση:** Σε όλα τα δωμάτια των πελατών διατίθεται ψηφιακή τηλεόραση υψηλής ευκρίνειας, τεχνολογίας High Definition (HD) 32 ιντσών. Πέρα από τα τοπικά ελληνικά κανάλια, μέσω δορυφορικής δικτύωσης οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν διεθνή κανάλια ενημέρωσης, ψυχαγωγίας και αθλητισμού. Παράλληλα, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα, κατόπιν επιπλέον χρέωσης να αποκτήσουν πρόσβαση σε ειδικά τηλεοπτικά κανάλια (PAY TV) κατόπιν ζήτησης.

**DVD/CD player, DVD/CD βιβλιοθήκη & PAY TV:** Σε όλα τα δωμάτια των ξενοδοχείων, διατίθεται συσκευή αναπαραγωγής DVD ταινιών και audio CD μουσικής. Μέσω ειδικού μενού της τηλεόρασης που συνδέεται με το κεντρικό σύστημα πληροφόρησης, διατίθεται ψηφιακή βιβλιοθήκη ταινιών και μουσικής. Οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν την ταινία και τη μουσική της αρεσκείας τους μέσα από μια μεγάλη ποικιλία διαθέσιμων επιλογών που επικαιροποιούνται κάθε 4 μήνες. Η συγκεκριμένη παροχή διατίθεται δωρεάν. Παρόλα αυτά, αν οι πελάτες επιθυμούν, μπορούν να ζητήσουν να ενοικιάσουν κάποια μη διαθέσιμη στο σύστημα ταινία από συνεργαζόμενη επιχείρηση ενοικίασης DVD μέσω της ρεσεψιόν του ξενοδοχείου, κατόπιν επιπλέον χρέωσης.

**Χρηματοκιβώτιο:** Τα χρηματοκιβώτια που διατίθενται σε κάθε δωμάτιο των ξενοδοχείων βασίζονται στην ψηφιακή τεχνολογία και επιτρέπουν εύκολη και γρήγορη φύλαξη των αντικειμένων των πελατών. Παράλληλα, είναι συνδεδεμένα με κεντρική

πλατφόρμα δεδομένων του ξενοδοχείου ώστε να επιλυθεί άμεσα οποιαδήποτε περίπτωση ψηφιακής βλάβης αυτών.

**Εξοπλισμός συνεδριακού κέντρου:** Οι τρεις διαφορετικές αίθουσες συνεδρίων του ξενοδοχείου SEMIRAMIS καθώς και το meeting room του ξενοδοχείου PERISCOPE διαθέτουν προτζέκτορα, ψηφιακούς ηχητικούς ενισχυτές και περιφερειακή ηχητική εγκατάσταση. Παράλληλα, διατίθενται επιπρόσθετοι υπολογιστές κατόπιν ζήτησης με επιπλέον χρέωση.

**Πρόσθετες τεχνολογικές εφαρμογές και υπηρεσίες:** Στο ξενοδοχείο SEMIRAMIS, αντί για χρησιμοποίηση ειδικών καρτελών τύπου “do not disturb”, διατίθεται ειδική ψηφιακή οθόνη μόλις έξω από την πόρτα του δωματίου, όπου ο πελάτης μπορεί είτε να επιλέξει μεταξύ συγκεκριμένων ενδείξεων που να αφορούν στην παροχή κάποιας υπηρεσίας ή να πληκτρολογήσει το προσωπικό του μήνυμα. Στο ξενοδοχείο PERISCOPE, διατίθεται σε όλα τα δωμάτια ένα είδους ψηφιακού τηλεσκόπιου το οποίο, μέσω ειδικά διαμορφωμένης ψηφιακής οθόνης, αναπαράγει πανοραμικές εικόνες του κέντρου της Αθήνας. Επιπρόσθετα, όλες οι κλειδαριές των δωματίων σε όλα τα ξενοδοχεία του ξενοδοχείου είναι ηλεκτρονικές και χρησιμοποιούν την τεχνολογία «έξυπνων καρτών» (smart cards).

### **5.2.1 Τεχνολογία ξενοδοχείων 5\* πολυτελείας στην Αττική και τοποθέτηση ξενοδοχείων ομίλου YES!HOTELS**

Σύμφωνα με μελέτη που διενεργήθηκε από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ) σχετικά με τις κύριες και επιπρόσθετες τεχνολογικές παροχές και υπηρεσίες σε επίπεδο guest service των πολυτελών ξενοδοχείων τον Σεπτέμβρη του 2008 για την περιοχή της Αττικής, επισημαίνονται οι εξής<sup>25</sup>:

---

<sup>25</sup> Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, (2008) «Κύριες και συμπληρωματικές υπηρεσίες ξενοδοχείων κατηγορίας 5 αστέρων και LUX στην Αττική»(2008) [http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Sigiria02\\_Nov-Dec08\\_Total.pdf](http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Sigiria02_Nov-Dec08_Total.pdf)

**Πίνακας 1: Κύριες και συμπληρωματικές υπηρεσίες ξενοδοχείων κατηγορίας 5 αστέρων και LUX στην Αττική (Σεπτέμβριος 2008)**

ΚΥΡΙΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ
Ασύρματη Δικτύωση	Σύστημα TV-Check Out	
Ψηφιακή Τηλεόραση	Σύστημα παραγγελίας γευμάτων μέσω TV	
Ψηφιακή βιβλιοθήκη Πολυμέσων	Ψηφιακό πληροφοριακό υλικό μέσω TV	
HI-FI, DVD συσκευές αναπαραγωγής	Υπηρεσία Ψηφιακής εφημερίδας	
Ψηφιακό χρηματοκιβώτιο		
Συνεδριακός τεχνολογικός εξοπλισμός (προβολέας, ηχητική εγκατάσταση, μικρόφωνα)		
Business Centre		

*Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, [www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr)*

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί από τον πίνακα 2, οι τεχνολογικές παροχές που παρουσιάζονται για το σύνολο των ξενοδοχείων 5 αστέρων και πολυτελείας στην Αττική σχεδόν αντιστοιχούν με τη χρήση των τεχνολογικών εφαρμογών των ξενοδοχείων του ομίλου YES!HOTELS. Κατά συνέπεια, συμπεραίνεται η τεχνολογία του ομίλου YES!HOTELS κινείται περίπου στα ίδια επίπεδα με αυτά των υπολοίπων αντίστοιχων ξενοδοχειακών στην περιοχή της Αττικής, δίχως να διαφοροποιείται σημαντικά. Μοναδική πρόσθετη τεχνολογική παροχή στα ξενοδοχεία του ομίλου αποτελεί η υπηρεσία **voice mail**. Παράλληλα, δεν παρουσιάζεται κάποια συμπληρωματική τεχνολογική παροχή όπως σε ορισμένες καταγεγραμμένες περιπτώσεις μονάδων αντίστοιχων αστέρων και κατηγορίας, όπως για παράδειγμα τα συστήματα Check-Out, Meal Ordering, Info Tour μέσω της ψηφιακής τηλεόρασης, καθώς επίσης και της ψηφιακής ανάγνωσης διεθνών εφημερίδων μέσω ειδικά διαμορφωμένου stand.

Μοναδικές εξαιρέσεις αποτελούν οι περιπτώσεις των ψηφιακών ενδείξεων στο ξενοδοχείο SEMIRAMIS και το ψηφιακό τηλεσκόπιο στο ξενοδοχείο PERISCOPE, οι οποίες συνεισφέρουν θετικά στην εμπειρία και την ψυχαγωγία των πελατών.

### 5.2.2 Εξαγωγή αποτελεσμάτων ερωτηματολογίων πελατών (GUEST ROOM TECHNOLOGIES)

Η συλλογή των 50 ερωτηματολογίων έγινε με τη μέθοδο της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας, σε δείγμα 50 τυχαίων πελατών από το ξενοδοχείο SEMIRAMIS, οι οποίοι αφορούν στις δυο κυριότερες κατηγορίες πελατών των ξενοδοχείων του ομίλου, όπως αυτές προκύπτουν από την πληρότητα του πρώτου εξαμήνου του έτους 2010: Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- **Οι εταιρικοί πελάτες** (corporate), όπου ο κύριος λόγος επίσκεψής τους αποτελεί η εργασία (business) και η παρακολούθηση κάποιας διάσκεψης ή συνεδρίου (meeting, conference).
- **Οι πελάτες αναψυχής** (leisure), όπου ο κύριος λόγος επίσκεψής τους αφορά στις διακοπές.

Στο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης του ξενοδοχείου περιλαμβάνεται ειδικό πλαίσιο όπου αξιολογούνται οι τεχνολογικές παροχές του ξενοδοχείου στην κλίμακα «καθόλου ευχαριστημένος», «ευχαριστημένος» και «πολύ ευχαριστημένος». Στην περίπτωση μη χρησιμοποίησης κάποιας εξ' αυτών, υπάρχει η επιλογή «Δεν ξέρω, δεν απαντώ (Δ/Α)». Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο Παράρτημα Ι.

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης των τεχνολογικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβάνονται οι ακόλουθες κατηγορίες:

- Business Centre
- Meeting & Conference rooms
- DVD-player
- HI-FI
- Video on demand
- Ψηφιακή Τηλεόραση
- Ασύρματη Δικτύωση Internet (WI-FI)



**Διάγραμμα 11: Αξιολόγηση τεχνολογικών υπηρεσιών από εταιρικούς πελάτες**

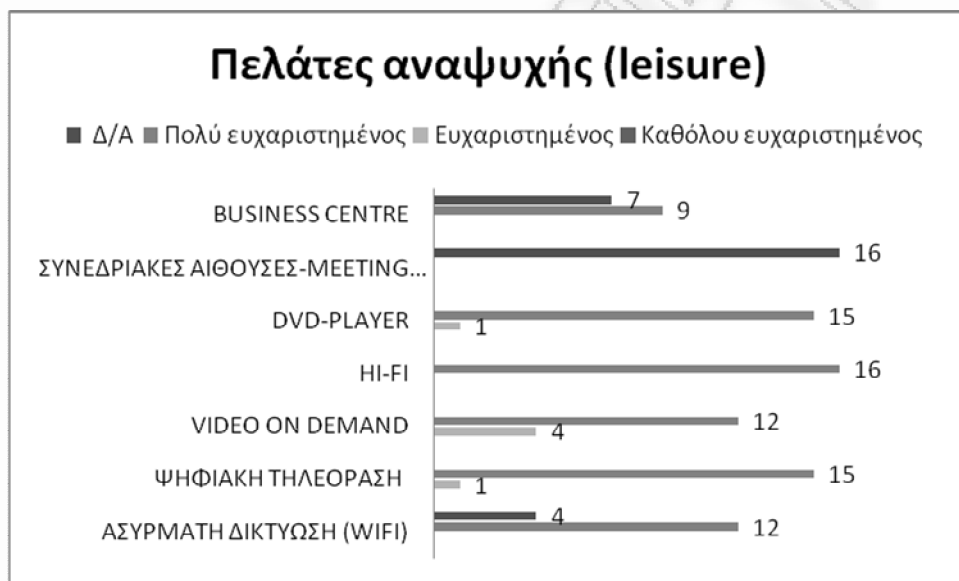


Σύμφωνα με το διάγραμμα 11, οι εταιρικοί πελάτες μένουν ιδιαίτερα ευχαριστημένοι στο σύνολο των τεχνολογικών παροχών, ενώ η πλειοψηφία του δείγματος έκανε χρήση όλων των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για αυτήν την κατηγορία πελατών, το βαρόμετρο πέφτει στην παροχή ασύρματης δικτύωσης, η οποία αποσπά τη μέγιστη δυνατή κλίμακα απ' όλο το δείγμα, αποδεικνύοντας την αξιοπιστία και τη λειτουργικότητα της παρεχόμενης δικτύωσης. Επίσης, τόσο το business centre όσο και οι συνεδριακές αίθουσες κρίνονται παραπάνω από επαρκείς. Οι εταιρικοί πελάτες κάνουν επίσης χρήση των ψυχαγωγικών τεχνολογικών παροχών κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου τους, και είτε ακούνε μουσική και ραδιόφωνο (HI-FI) είτε βλέπουν τηλεόραση, συνοδεία κάποιας ταινίας. Όπως φαίνεται, η κλίμακα ικανοποίησης κυμαίνεται από «ευχαριστημένος» έως «πολύ ευχαριστημένος» για την χρήση των παροχών αυτών.

Αναφορικά με το διάγραμμα 12, οι περισσότεροι πελάτες που έρχονται με σκοπό την αναψυχή και τις διακοπές, κατά τη διάρκεια της παραμονής τους έμειναν ιδιαίτερα ευχαριστημένοι με τη χρήση των τεχνολογικών υπηρεσιών. Όπως είναι λογικό, όλα τα άτομα του δείγματος δεν σχημάτισαν γνώμη για τις συνεδριακές εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό τους, ενώ μόλις 1 στους 3 πελάτες χρησιμοποίησε το business centre για αποστολή e-mail, εύρεση πληροφοριών, επαγγελματικούς λόγους κ.ο.κ. Η συγκεκριμένη κατηγορία πελατών φαίνεται να χρησιμοποιεί αρκετά το διαδίκτυο μέσω

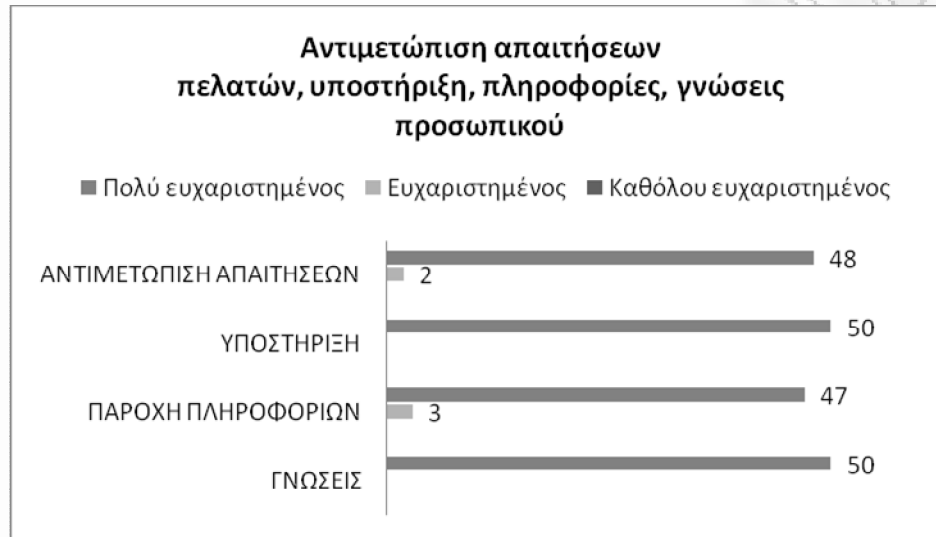
του δικού της φορητού υπολογιστή ή άλλης συσκευής, καθότι 20 στους 25 απήντησαν πως έμειναν πολύ ευχαριστημένοι με την ποιότητα και τη λειτουργία της ασύρματης δικτύωσης. Πολύ ικανοποιημένοι παρουσιάζονται επίσης οι πελάτες στο πεδίο των ψυχαγωγικών τεχνολογικών παροχών, δηλαδή στο DVD player, το HI-FI, την ψηφιακή τηλεόραση και το Video On Demand.

**Διάγραμμα 12: Αξιολόγηση τεχνολογικών υπηρεσιών από πελάτες αναψυχής**



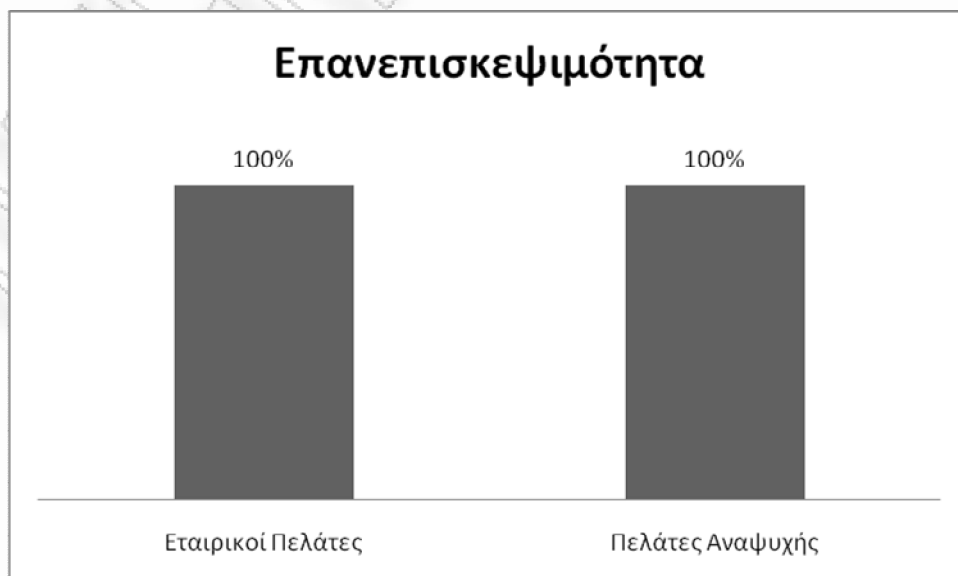
Επιπρόσθετα, η τεχνολογία και οι εφαρμογές τις δεν θα μπορούσαν να υφίστανται δίχως την παρουσία του ανθρώπινου παράγοντα. Έτσι, όπως εξήχθηκε από τα 50 ερωτηματολόγια, οι πελάτες και των δυο κύριων κατηγοριών εμφανίζονται πολύ ευχαριστημένοι (με βάση την ίδια κλίμακα) με την υποστήριξη του προσωπικού, όπως φαίνεται από το διάγραμμα 13 σε θέματα πληροφοριών, γνώσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων, στα οποία συμπεριλαμβάνεται και η καθοδήγηση σε τεχνολογικά θέματα που προκύπτουν κατά τη διαμονή των πελατών

**Διάγραμμα 13:** Αντιμετώπιση απαιτήσεων, υποστήριξη, πληροφορίες και γνώσεις προσωπικού



Στο διάγραμμα 14 παρατηρούμε ότι όλοι οι ερωτηθέντες ανεξαιρέτως δηλώνουν θα προτιμήσουν και πάλι και το ξενοδοχείο για μελλοντική τους παραμονή στην Αθήνα.

**Διάγραμμα 14:** Δήλωση προτίμησης για μελλοντική παραμονή



## 5.3 Τεχνολογία Τμημάτων Ξενοδοχείων YES!HOTELS (SERVICE OPERATION TECHNOLOGIES)

### 5.3.1 Χρήση πληροφοριακών συστημάτων

Όπως έχει αναφερθεί στο τρίτο κεφάλαιο, το πληροφοριακό σύστημα Τα ξενοδοχεία του ομίλου YES!HOTELS χρησιμοποιούν το πληροφοριακό σύστημα «Fidelio», το οποίο καλύπτει αποτελείται από διάφορα επιμέρους συστήματα όπως αυτά παρουσιάζονται στο διάγραμμα... Τα υποσυστήματα αυτά είναι:

- **Πληροφοριακό σύστημα Front Office (Υποδοχή):** Το πληροφοριακό σύστημα του Front Office αποτελεί την «καρδιά» του συστήματος του ξενοδοχείου, καθώς αποστέλλει και λαμβάνει πληροφορίες από τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα. Η εφαρμογή που έχει επιλεγεί είναι το «Eritome Management System for Front Office version», ένα πλήρες πακέτο σχεδιασμένο έτσι ώστε να μεγιστοποιεί την ικανότητα λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας. Η λειτουργία του λογισμικού είναι απλή, φιλική προς το χρήστη και εύκολη στο χειρισμό. Οι βασικές λειτουργίες του περιλαμβάνουν διαχείριση των κρατήσεων, των αφίξεων και των αναχωρήσεων του ξενοδοχείου, τη διαχείριση των λογαριασμών πελατών, την τήρηση στατιστικών στοιχείων σχετικά με τους πελάτες (π.χ. ποσοστό πληρότητας) και την παροχή πληροφοριών στη διοίκηση του ξενοδοχείου. Έτσι, το σύστημα αυτό λειτουργεί και ως σύστημα πληροφοριών διοίκησης (Management Information System – MIS) παρέχοντας στατιστικά και πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων.

Το πληροφοριακό σύστημα του Front Office δέχεται και αποστέλλει πληροφορίες από και προς όλα τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα των τμημάτων του ξενοδοχείου. Από το πληροφοριακό σύστημα Sales & Catering δέχεται πληροφορίες για τις πωλήσεις που έχουν γίνει τόσο δωματίων όσο και εκδηλώσεων και στέλνει πληροφορίες που αφορούν τα στοιχεία των κρατήσεων των πελατών. Από το πληροφοριακό σύστημα Σημείων Πώλησης (PoS) δέχεται πληροφορίες που αφορούν στις χρεώσεις των πελατών στα διάφορα σημεία πώλησης του ξενοδοχείου και στέλνει σε αυτό-εφόσον ζητηθεί-πληροφορίες που αφορούν στα στοιχεία του πελάτη και της διαμονής του. Επίσης, το πληροφοριακό σύστημα της υποδοχής έχει διασύνδεση με το πληροφοριακό

σύστημα της λογιστικής ώστε να εκτελούνται οι κατάλληλες λογιστικές εγγραφές.

Το πληροφοριακό σύστημα του Front Office λαμβάνει πληροφορίες επίσης από το πληροφοριακό σύστημα PAY TV-Video On Demand, που αφορούν στην κίνηση του λογαριασμού του εκάστοτε πελάτη. Από το τηλεφωνικό κέντρο δέχεται τις χρώσεις των τηλεφώνων, ενώ το τηλεφωνικό κέντρο λαμβάνει πληροφορίες από το σύστημα του Front Office που αφορούν σε εγερτήρια και ειδοποιήσεις. Τέλος, το πληροφοριακό σύστημα του Front Office λαμβάνει πληροφορίες από την ιστοσελίδα του ομίλου οι οποίες αφορούν στις κρατήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί μέσω του διαδικτύου και στέλνει σε αυτό πληροφορίες που αφορούν στις κρατήσεις αυτές και την επιβεβαίωσή τους.

- **Πληροφοριακό σύστημα Food & Beverage & Materials ( Εστίαση και πρώτες ύλες ):** Το πληροφοριακό σύστημα Food & Beverage & Materials στηρίζεται στην εφαρμογή «Fidelio Food, Beverage & Materials (FBM)» της εταιρείας Microsoft. Μέσω αυτού του συστήματος διεκπεραιώνονται οι καθημερινές εργασίες όπως η παραλαβή τροφίμων και ποτών και η διακίνησή τους προς τα διάφορα τμήματα. Αποτελεί χρήσιμο εργαλείο διοικητικών αποφάσεων καθότι παρέχει άμεση πληροφόρηση στη διοίκηση, όπως για παράδειγμα τα κόστη πρώτων υλών, τροφών, ποτών κ.λπ. ώστε ο υπεύθυνος να λαμβάνει έγκαιρα αποφάσεις και να προβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις. Επίσης, παρέχεται άμεση πληροφόρηση ώστε να ελέγχονται τα αποθέματα και να διενεργούνται εύκολα οι απογραφές.

Το πληροφοριακό αυτό σύστημα διασυνδέεται με τις εφαρμογές των σημείων πώλησης (PoS) ώστε να δέχεται τα στοιχεία από τα πωληθέντα είδη, με το πληροφοριακό σύστημα της λογιστικής ώστε να το ενημερώνει με τις αγορές και το κόστος πωληθέντων ειδών και τέλος, με το πληροφοριακό σύστημα Sales & Catering στέλνοντάς του πληροφορίες που αφορούν στο κόστος πρώτων υλών π.χ για το μενού μιας εκδήλωσης, ώστε να μπορεί στη συνέχεια το τμήμα να τιμολογήσει το μενού και να υπολογίσει το περιθώριο κέρδους.

Τέλος, το τμήμα μπορεί να κάνει τις παραγγελίες του ηλεκτρονικά μέσω διαδικτύου αυτόματα, συμπύσσοντας τις παραγγελίες και τα αιτήματα από τα διάφορα τμήματα. Έτσι, επιτυγχάνεται ορθολογικότερη διαχείριση των πόρων με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγγελιών.

- **Πληροφοριακό σύστημα Sales & Catering (Συνέδρια και Εστίαση):** Για την υποστήριξη του πληροφοριακού συστήματος Sales & Catering έχει εγκατασταθεί η εφαρμογή « Fidelio Sales & Catering». Μέσω της εφαρμογής αυτής αξιοποιούνται οι διαθέσιμοι χώροι των εκδηλώσεων. Η εφαρμογή αυτή συνεργάζεται με την εγκατεστημένη βάση δεδομένων όπου αντλεί όλες τις πληροφορίες που αφορούν στον κύκλο των πωλήσεων, δηλαδή την ανεύρεση του πελάτη, την πρώτη επαφή, την αλληλογραφία, το σχεδιασμό της εκδήλωσης, την κοστολόγηση, τα συμβόλαια, τις οδηγίες διοργάνωσης και προετοιμασίας προς τα εμπλεκόμενα τμήματα και τέλος την τιμολόγηση.

Το πληροφοριακό σύστημα Sales & Catering διασυνδέεται με τα πληροφοριακά συστήματα της υποδοχής, στέλνοντας πληροφορίες για τις πωλήσεις και με το αντίστοιχο σύστημα του Food & Beverage & Materials, από το οποίο λαμβάνει πληροφορίες που αφορούν στο κόστος των πρώτων υλών π.χ. για ένα μενού, ώστε αυτό να τιμολογηθεί και να υπολογισθεί το περιθώριο κέρδους.

- **Πληροφοριακό σύστημα Σημείων Πώλησης (Point of Sales-PoS):** Για την εφαρμογή αυτή, υπάρχουν 8 οθόνες αφής οι οποίες υποστηρίζουν τα κέντρα εσόδων των ξενοδοχείων. Η εφαρμογή αυτή διαχειρίζεται την έκδοση λογαριασμών στα επισιτιστικά τμήματα και την αυτόματη χρέωση των λογαριασμών πελατών. Η εφαρμογή αυτή αποτελεί παράλληλα και σύστημα πληροφοριών διοίκησης (MIS) καθότι παρέχει χρήσιμη, αξιόπιστη και έγκαιρη πληροφόρηση που αφορά σε έσοδα από πωλήσεις τροφίμων και ποτών. Παράλληλα, υπάρχουν εγκατεστημένα φορητά τερματικά με οθόνες αφής (PDA-φορητοί υπολογιστές παλάμης), τα οποία βοηθούν στη μείωση του εργατικού κόστους και στην καλύτερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πελατών μέσω της επιτάχυνσης της εκτέλεσης της παραγγελίας.

Το πληροφοριακό αυτό σύστημα διασυνδέεται με αυτό του Front Office στο οποίο αποστέλλονται πληροφορίες που αφορούν στις χρεώσεις των πελατών, και τέλος με το πληροφοριακό σύστημα Λογιστηρίου και Παγίων όπου στέλνονται τα έσοδα ώστε να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες λογιστικές εγγραφές.

- **Πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης βλαβών:** Μέσω της εφαρμογής αυτής, όσοι από το προσωπικό έχουν εξουσιοδότηση μπορούν να καταχωρούν τις βλάβες στο σύστημα και συνέχεια, μέσω προβολής σε ειδικές οθόνες, το

προσωπικό της τεχνικής υπηρεσίας επιδιορθώνει την εκάστοτε βλάβη. Η εφαρμογή αυτή αποτελεί πληροφοριακό σύστημα μονάχα για ενημέρωση των προς αποκατάσταση βλαβών και δεν παρέχει πληροφόρηση ως προς το χρόνο εκτέλεσης των βλαβών και το κόστος αποκατάστασης ανά βλάβη.

- **Πληροφοριακό σύστημα Human Resources and Payroll (Ανθρώπινοι πόροι και μισθοδοσία):** Ο βασικός σκοπός αυτού του πληροφοριακού αυτού συστήματος είναι η έκδοση της μισθοδοσίας και η ανταλλαγή πληροφοριών με συνεργαζόμενους φορείς όπως το ΙΚΑ για την αποστολή των ενσήμων του προσωπικού μέσω μαγνητικού μέσου και η συνεργαζόμενη τράπεζα, (Τράπεζα Πειραιώς στην οποία αποστέλλεται μαγνητικό μέσο για την πίστωση των λογαριασμών των υπαλλήλων με τα ποσά τις μισθοδοσίας τους.

Οι βασικές λειτουργίες που επιτελεί το σύστημα είναι ο υπολογισμός των μισθών βάσει των εγκατεστημένων Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας (ΣΕΕ) και ο συνολικός υπολογισμός της μισθοδοσίας του μήνα. Το πληροφοριακό αυτό σύστημα έχει διασύνδεση με το αντίστοιχο σύστημα του λογιστηρίου, στο οποίο και αποστέλλεται η μισθοδοσία κάθε μήνα.

- **Πληροφοριακό σύστημα PAY-TV και Video on Demand:** Η τεχνολογία PAY-TV και video on demand δίνει στους πελάτες των ξενοδοχείων τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν ταινίες της επιλογής τους μέσα από μεγάλη διαθέσιμη ποικιλία στις τηλεοράσεις των δωματίων τους, με καταβολή κάποιου αντιτίμου. Η ταινίες αυτές είναι αποθηκευμένες σε ψηφιακή μορφή. Μια πρόσθετη δυνατότητα που παρέχεται από το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα είναι η δυνατότητα του πελάτη να βλέπει προσωπικά μηνύματα από το Front Office και την κίνηση του λογαριασμού του.

Το πληροφοριακό αυτό σύστημα διασυνδέεται με το αντίστοιχο του Front Office, στο οποίο στέλνει πληροφορίες που αφορούν στις χρεώσεις που έχει κάνει ο πελάτης για την παρακολούθηση ταινιών.

- **Τηλεφωνικό κέντρο:** Το τηλεφωνικό κέντρο των ξενοδοχείων του ομίλου YES!HOTELS είναι από την εταιρεία Panasonic με την υποστήριξη του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ). Διασυνδέεται με το πληροφοριακό σύστημα του Front Office στο οποίο στέλνει τις χρεώσεις των τηλεφώνων, ενώ λαμβάνει από αυτό πληροφορίες που αφορούν σε ειδοποιήσεις και εγερτήρια πελατών.

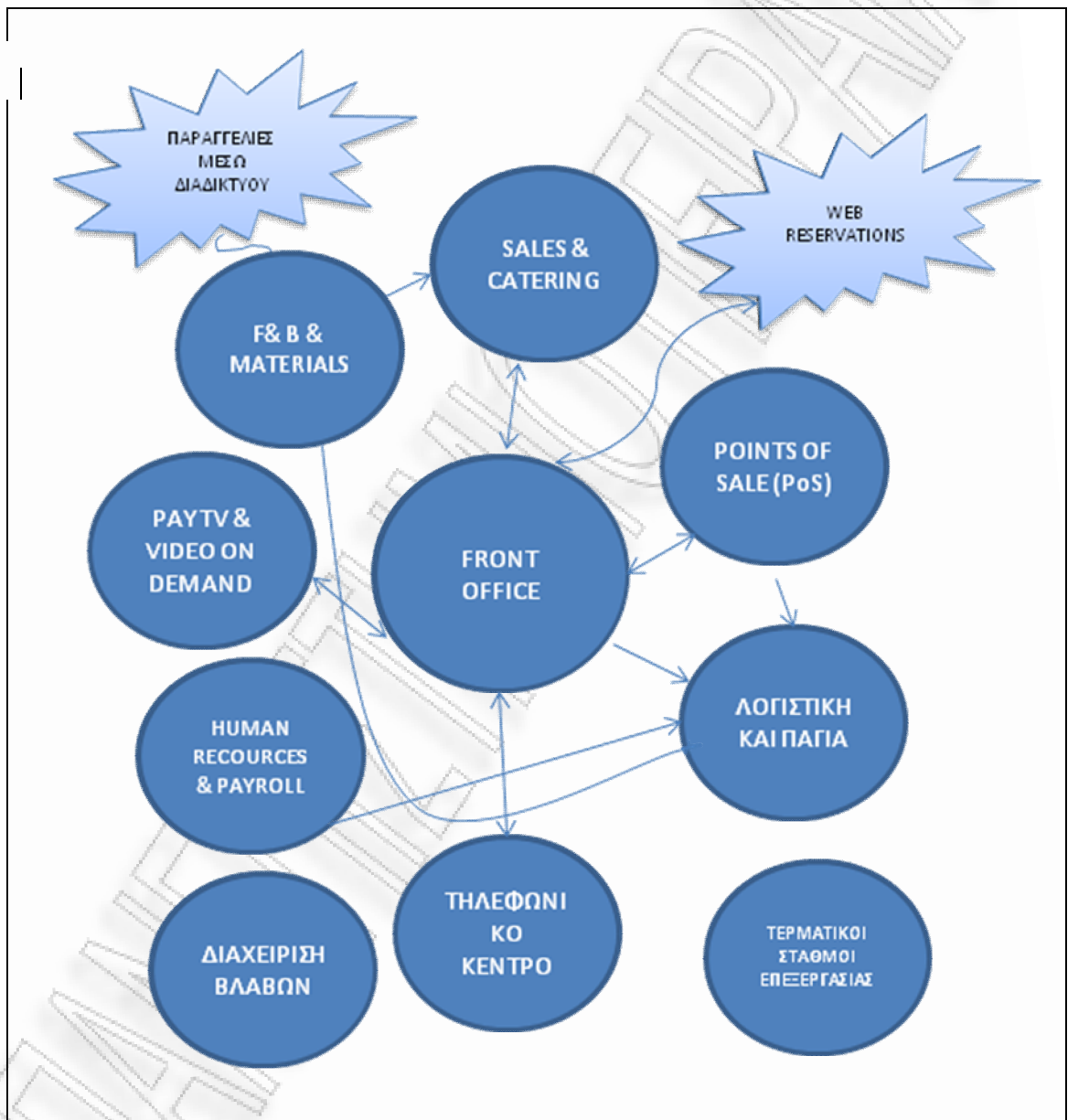
- **Τερματικοί σταθμοί επεξεργασίας:** Οι τερματικοί σταθμοί επεξεργασίας είναι υπολογιστές με λειτουργικό σύστημα Windows XP pro και έχουν εγκατεστημένα προγράμματα για την εκτέλεση εργασιών όπως η επεξεργασία κειμένου (Ms Word), επεξεργασία λογιστικών φύλλων και διαγραμμάτων (Ms Excel), δημιουργία παρουσιάσεων (Ms Powerpoint), δημιουργία Βάσεων δεδομένων (Ms Access), σύνδεση με το διαδίκτυο (Ms Internet Explorer) και παρακολούθηση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Ms Outlook) και επεξεργασία φωτογραφιών και εικόνων (Adobe Photoshop).
- **Πληροφοριακό σύστημα Λογιστικής και Παγίων:** Η εφαρμογή που χρησιμοποιεί ο όμιλος YES!HOTELS για τη διαχείριση της λογιστικής και των παγίων είναι το σύστημα SEN. Πρόκειται για ένα σύγχρονο σύστημα ηλεκτρονικής μηχανογράφησης, με εξειδικευμένες εφαρμογές καταχώρησης και αξιοποίησης της πληροφορίας, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επιβλέπει τη ροή των εργασιών των διαφόρων τμημάτων και να προχωρούν σε διαρθρωτικές αλλαγές στη δομή και τη λειτουργία αυτών ώστε να είναι περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική.

Παρόλη την πληθώρα δυνατοτήτων και εφαρμογών που διατίθενται για το σύστημα, ο όμιλος έχει επιλέξει τη χρησιμοποίηση αυτών που αφορούν στην Οικονομική Διαχείριση, την Κοστολόγηση – Controlling, και τη διαχείριση Παγίων

Το πληροφοριακό σύστημα Λογιστικής και Παγίων συνδέεται με τα πληροφοριακά συστήματα του Front Office και των Σημείων Πώλησης, από τα οποία λαμβάνει πληροφορίες που αφορούν στα έσοδα της ημέρας, του Food & Beverage & Materials από το οποίο λαμβάνει πληροφορίες που αφορούν στα τιμολόγια αγορών, τα πιστωτικά και την εσωτερική διακίνηση, και τέλος με του Human Resources and Payroll για τη μισθοδοσία του προσωπικού κάθε μήνα.



**Σχήμα 3:** Το Πληροφοριακό σύστημα των ξενοδοχείων του ομίλου YES!HOTELS, τα υποσυστήματα και οι ροές των εργασιών



Στο σχήμα 3 παρουσιάζεται το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιεί ο όμιλος YES!HOTELS και τα υποσυστήματά του, δείχνοντας έτσι την αλληλοσυμπληρωμένη τεχνολογική του φύση, δηλαδή την ροή των εργασιών των διάφορων τμημάτων μεταξύ τους.

### 5.3.2 Βάση Δεδομένων (Database)

Ο όμιλος YES!HOTELS χρησιμοποιεί ένα προηγμένο σύστημα διαχείρισης των ξενοδοχείων του, κατασκευασμένο από την εταιρεία Sysco. Προσφέρει ολοκληρωμένη κάλυψη των δεδομένων και των μηχανογραφικών απαιτήσεων των επιμέρους τμημάτων, είναι συμβατό και συνεργάζεται με τα πληροφοριακά συστήματα και υποσυστήματα του ομίλου, ενώ παράλληλα διαθέτει πλήθος εργαλείων που καλύπτουν τις ανάγκες του Front Office και του Back Office. Η κεντρική βάση δεδομένων βρίσκεται εγκατεστημένη στο ξενοδοχείο SEMIRAMIS και μέσω αυτής συγκεντρώνονται τα δεδομένα και οι κινήσεις των υπολοίπων μονάδων του ομίλου.

Η βάση δεδομένων επιλέχθηκε με κριτήρια βάσεως «Business Intelligence». Αυτό σημαίνει ότι συγκεντρώνονται πληροφορίες από όλες τις εφαρμογές, οι οποίες συγκεντρώνονται με τρόπο εύκολο και φιλικό προς τους χρήστες, ώστε να τους βοηθούν στη λήψη αποφάσεων.

**Σχήμα 4:** Βάση Δεδομένων ομίλου YES!HOTELS και εφαρμογές



Όπως μπορούμε να δούμε από το σχήμα 4, η τεχνολογία της βάσης δεδομένων που χρησιμοποιείται εισάγει και προσφέρει μια πληθώρα από εφαρμογές και καινοτομίες για τα ξενοδοχεία του ομίλου YES!HOTELS. Ειδικότερα:

- **Management μονάδων:** Πέρα από την κάλυψη κάθε ξενοδοχείου μεμονωμένα, η βάση δεδομένων προσφέρει τη δυνατότητα να παρακολουθούνται στην ίδια βάση όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες ταυτόχρονα. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση του ξενοδοχειακού ομίλου μπορεί να παρακολουθεί τις κρατήσεις, την διαθεσιμότητα και τις οικονομικές κινήσεις όλων των μονάδων μέσα από την ίδια βάση
- **Κρατήσεις:** Μέσω μιας πληθώρας εφαρμογών που διατίθεται από το πρόγραμμα, οι κρατήσεις απλοποιούνται και παρακολουθούνται εύκολα. Παρουσιάζονται όλα τα στοιχεία που αφορούν στις κρατήσεις, όπως για παράδειγμα ημερομηνίες, αφίξεις, αναχωρήσεις, καταστάσεις δωματίων, δυνατότητες κράτησης και είσπραξης, ενώ όλα αυτά παρουσιάζονται με γραφήματα και ειδικά πλάνα για τα τμήματα των κρατήσεων και της υποδοχής. Παράλληλα, η εφαρμογή συνδέεται με το διαδίκτυο, όπου συνεργαζόμενοι πράκτορες και μεμονωμένοι πελάτες καταχωρούν τα αιτήματά τους.
- **Οικονομική παρακολούθηση:** Μέσω της εφαρμογής αυτής είναι δυνατή η παρακολούθηση των εσόδων και των οικονομικών κινήσεων από όλα τα τμήματα των μονάδων, από την προκαταβολή έως την έκδοση όλων των προβλεπόμενων από το νόμο στοιχείων. Επιπρόσθετα, παρακολουθούνται οι ταμειακές καταστάσεις, η παρακολούθηση χρεωστών (εταιρείες, πρακτορεία, Τ.Ο), προκαταβολών, πιστώσεων και εκπτώσεων.
- **Εξειδικευμένες εφαρμογές:** Το σύστημα βάσης δεδομένων πλαισιώνεται από μια ομάδα εξειδικευμένων εφαρμογών που καλύπτουν όλο το φάσμα των εργασιών των ξενοδοχείων:
  1. **P.O.S (Point of Sales):** Το πρόγραμμα διαχειρίζεται τις πωλήσεις των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου (όπως πχ το spa). Περιλαμβάνει αποδείξεις, τιμολόγια, εισπράξεις, ενημέρωση αποθηκών, αξιόγραφα. Η ίδια δυνατότητα εφαρμόζεται και μέσω ασύρματων τερματικών PDA (υπολογιστές παλάμης), κυρίως στα επισιτιστικά τμήματα.
  2. **F&B (Food & Beverage):** Οι επισιτιστικές μονάδες των ξενοδοχείων καλύπτονται με μεγάλη επάρκεια, όπου το σύστημα διαχειρίζεται τις αποθήκες, τους προμηθευτές, τις

αγορές, τις διακινήσεις, τα τιμολόγια αγορών, τις πληρωμές και τα αξιόγραφα.

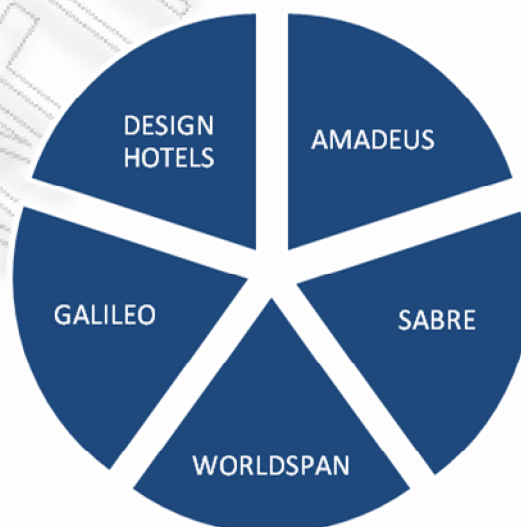
- 3. Σύνδεση τηλεφωνικού κέντρου:** Τα τηλεφωνήματα των πελατών καταγράφονται και χρεώνονται αυτόματα στο σύστημα, ενώ επίσης όταν ο υπάλληλος της υποδοχής δώσει εντολή αναχώρησης του δωματίου, το τηλεφωνικό κέντρο ενημερώνεται αυτόματα.

### 5.3.3 GDS (GLOBAL DISTRIBUTION SYSTEMS)

Ο όμιλος YES!HOTELS χρησιμοποιεί τα διεθνή συστήματα διανομής GDS έχοντας σαν στόχο την αποτελεσματική διάθεση των διαθέσιμων κλινών των ξενοδοχείων, με απευθείας πώλησή τους σε νέες αγορές, καθώς και την αύξηση της ετήσιας πληρότητά τους και των εσόδων τους.

Στο σχήμα 5 βλέπουμε ότι ο όμιλος συνεργάζεται και χρησιμοποιεί τα κορυφαία GDS διεθνώς. Αυτά είναι τα AMADEUS, SABRE, WORLDSPAN και GALILEO. Επιπρόσθετα, μόνο για το ξενοδοχείο SEMIRAMIS (ως μέλος του διεθνούς ξενοδοχειακού οργανισμού 'DESIGN HOTELS'), υπάρχει πρόσβαση στον διεθνή κόμβο κρατήσεων DESIGN HOTELS.

**Σχήμα 5 :** Συνεργαζόμενα GDS ομίλου YES!HOTELS



### 5.3.4 CRS (CENTRAL RESERVATION SYSTEMS)

Τα ξενοδοχεία του ομίλου χρησιμοποιούν το κεντρικό σύστημα κρατήσεων (CRS) και σύστημα διαχείρισης περιεχομένου (CMS) “TravelHOST”, το οποίο δίνει τη δυνατότητα σε κάθε ξενοδοχείο του ομίλου να λειτουργεί σαν ηλεκτρονικός κόμβος, με τη δυνατότητα να διαχειρίζεται αυτόνομα τη διαθεσιμότητα των δωματίων τους ή να δομήσουν προσφορές και πακέτα και αυτά να διανέμονται:

A) Στην ιστοσελίδα του κάθε ξενοδοχείου

B) Στα συνεργαζόμενα τουριστικά πρακτορεία

Γ) Στον παγκόσμιο ιστό μέσω των συστημάτων GDS.

Το κεντρικό σύστημα κρατήσεων συνεργάζεται με την ήδη εγκατεστημένη πλατφόρμα βάσης δεδομένων «Eritome», τα χαρακτηριστικά της οποίας έχουν αναφερθεί σε παραπάνω παράγραφο. Το CRS χωρίζεται σε δυο ενότητες, την FRONT OFFICE και την BACKOFFICE, στις οποίες προστίθενται επιπλέον λειτουργίες ανάλογα με το βαθμό και το επίπεδο χρήσης και ευκολιών που ο κεντρικός διαχειριστής θέλει να προσδώσει στο σύστημα.

Οι δυνατότητες που παρέχει το CRS στα ξενοδοχεία του ομίλου YES!HOTELS εμφανίζονται στο σχήμα 6 και είναι οι ακόλουθες:

**Σχήμα 6: Δυνατότητες CRS ομίλου YES!HOTELS**



### 5.3.5 Διαδικτυακά τουριστικά πρακτορεία

Τα ξενοδοχεία του ομίλου είναι συνδεδεμένα με τρία διεθνή διαδικτυακά τουριστικά πρακτορεία. Αυτά είναι

- A) EXPEDIA.COM
- B) BOOKING.COM
- C) HOTELS.COM

Οι ανωτέρω on-line τουριστικές εταιρείες παρέχουν στα ξενοδοχεία του ομίλου τη δυνατότητα να έχουν πρόσβαση στην διεθνή αγορά, καλύπτοντας έτσι την παγκόσμια ζήτηση. Τα ξενοδοχεία του ομίλου επωφελοούνται από την παγκόσμια δικτύωση και την διεθνή προβολή μέσω των εταιρειών αυτών, ενώ παράλληλα οι εταιρείες αυτές, παρέχουν ένα μεγάλο χαρτοφυλάκιο καταναλωτικών επωνυμιών, επιτρέποντας έτσι στα ξενοδοχεία να προσεγγίζουν πελάτες με διαφορετικά μοτίβα αγορών και ταξιδιωτικά προφίλ

### 5.3.6 Ιστοσελίδα ξενοδοχείων ομίλου

Ο όμιλος YES!HOTELS διαθέτει μια ενιαία ιστοσελίδα η οποία εξυπηρετεί και τις 4 ξενοδοχειακές του μονάδες. Κατασκευασμένη από την εταιρεία κατασκευής ιστοσελίδων και πολυμέσων “ChannelDoubler”, η ιστοσελίδα [www.yeshotels.gr](http://www.yeshotels.gr) περιλαμβάνει τα ακόλουθα επιμέρους στοιχεία όπως μπορούμε να δούμε στο σχήμα 7.

## Σχήμα 7: Διαδικτυακός τόπος Ομίλου YES!HOTELS



Πηγή: [www.yeshotels.gr](http://www.yeshotels.gr)

Παρακάτω αναλύονται ειδικότερα τα στοιχεία του ανωτέρω σχήματος

**Γενικές Πληροφορίες (About YES!HOTELS):** Σε αυτό το πλαίσιο πραγματοποιείται μια σύντομη εισαγωγή, η οποία περιγράφει ευσύνοπτα την ιστορία και τη σύλληψη της γενικής ιδέας (concept) των ξενοδοχείων του ομίλου. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στα στοιχεία του ανθρώπινου παράγοντα και της εξυπηρέτησης υψηλού επιπέδου. Παράλληλα αναγράφονται, εντός ειδικού πλαισίου, οι διακρίσεις που έχουν αποσπάσει οι ξενοδοχειακές μονάδες την τελευταία πενταετία.

**Εκδηλώσεις (Events):** Σε αυτό το πλαίσιο παρουσιάζονται οι δυνατότητες που παρέχουν τα ξενοδοχεία SEMIRAMIS και PERISCOPE για επιχειρηματικές και κοινωνικές εκδηλώσεις. Οι περιηγητές του site μπορούν να επιλέξουν και να δουν φωτογραφίες των διαθέσιμων χώρων σε υψηλή ευκρίνεια (αίθουσες συνεδρίων, meeting rooms, εστιατόρια) όπως επίσης τις δυνατότητες και τις επιλογές κάθε εκδήλωσης ξεχωριστά. Επιπρόσθετα, παρατίθενται αναλυτικά διαθέσιμα πακέτα και προτεινόμενα συνοδευτικά μενού για τις αντίστοιχες εκδηλώσεις.

**Κρατήσεις (Reservations):** Στο πλαίσιο των κρατήσεων υπάρχει η δυνατότητα κράτησης δωματίου σε πραγματικό χρόνο (on-line) για όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου. Μέσω ειδικής φόρμας, οι επισκέπτες συμπληρώνουν τις επιθυμητές ημερομηνίες και εμφανίζεται η διαθεσιμότητα των δωματίων καθώς επίσης και των υπολοίπων υπηρεσιών προς κράτηση.

**Άλμπουμ (Album):** Σε αυτήν την ενότητα οι διαδικτυακοί επισκέπτες και δυνητικοί πελάτες του ξενοδοχείου μπορούν να παρακολουθήσουν μια πληθώρα από φωτογραφίες όλων των χώρων και των δωματίων των ξενοδοχείων του ομίλου σε πολύ υψηλή ευκρίνεια.

**Νέα (News):** Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται ισχύουσες προσφορές (offers) για διαμονή στα ξενοδοχεία του ομίλου. Οι προσφορές παρουσιάζονται εντός συγκεκριμένων πλαισίων και αφορούν στο κάθε ξενοδοχείο ξεχωριστά. Επιπλέον, σε ξεχωριστό πλαίσιο εντός της ίδιας ενότητας, υπάρχει ένα ψηφιακό «press room», όπου οι επισκέπτες μπορούν να δουν δημοσιεύματα για τα ξενοδοχεία του ομίλου που έχουν παρουσιαστεί σε περιοδικά ταξιδιωτικού και life style περιεχομένου, κριτικές, καθώς επίσης και να δουν βίντεο που παρουσιάζονται τα ξενοδοχεία, δίνοντας έμφαση στο αισθητικό μέρος. Τέλος, αναγράφονται τρέχουσες καλλιτεχνικές εκδηλώσεις που διεξάγονται σε εκθεσιακούς χώρους και σε διάφορα μουσεία στην περιοχή της Αθήνας.

**Τέχνη (Art):** Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται τα έργα που φιλοξενούνται στα ξενοδοχεία του ομίλου από διάφορους καλλιτέχνες. Οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα να δουν φωτογραφικό υλικό των έργων αυτών σε υψηλή ευκρίνεια.

**Επικοινωνία (Contact):** Στην τελευταία ενότητα του site, εμφανίζονται τα στοιχεία επικοινωνίας με τα ξενοδοχεία του ομίλου, όπως για παράδειγμα τηλέφωνα, διευθύνσεις όπως επίσης και τα ονόματα των αντίστοιχων διευθυντών αυτών. Επιπλέον, προτείνεται σε όσους επισκέπτες είναι μέλη σε sites κοινωνικής δικτύωσης (όπως το Facebook, το Twitter, το Delicious και το Flickr) να εγγραφούν δωρεάν στην υπηρεσία ενημέρωσης μέσω αυτών, λαμβάνοντας newsletters που αφορούν σε προσφορές, εκδηλώσεις, ή απλά σε δηλώσεις φήμης.

Έπειτα από την παρατήρηση και την ανάλυση του διαδικτυακού τόπου του ομίλου YES!HOTELS, συμπεραίνουμε τα ακόλουθα **πλεονεκτήματα** και **μειονεκτήματά** του:



### Πλεονεκτήματα:

- Η **αισθητική** του διαδικτυακού τόπου του ομίλου είναι μια πραγματική ευχαρίστηση για τα μάτια. Τα επιλεγμένα χρώματα, η ανάλυση του πλούσιου φωτογραφικού υλικού και το γενικότερο lay out (στήσιμο) της ιστοσελίδας δημιουργούν ένα ελκυστικό περιβάλλον και μαγνητίζουν τους επισκέπτες δίνοντάς τους ποικίλα ερεθίσματα. Η εταιρεία που ανέλαβε την κατασκευή της ιστοσελίδας, η «ChannelDoubler», φρόντισε έτσι ώστε το αισθητικό κομμάτι να συμβαδίζει στην εντέλεια με την αισθητική και την εμπειρία που προσφέρουν τα ξενοδοχεία του ομίλου, δημιουργώντας έτσι έναν εμπειρικό «προθάλαμο» για τον δυνητικό πελάτη.
- Το **περιεχόμενο** κρίνεται ευσύνοπτο αλλά επαρκές, παρέχοντας όλες τις σημαντικές πληροφορίες που απαιτούνται ώστε να μην χαρακτηριστεί ελλιπές. Το διαδικτυακό σύστημα κρατήσεων λειτουργεί άριστα και δεν χαρακτηρίζεται περίπλοκο, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα για άμεση και εύκολη πληροφόρηση. Επιπρόσθετα, η πλοήγηση είναι εύκολη και οι πληροφορίες ιδιαίτερα ευδιάκριτες.

### Μειονεκτήματα:

- Ολόκληρος ο διαδικτυακός τόπος του ομίλου υποστηρίζει μονάχα την **αγγλική γλώσσα** στο γραπτό του περιεχόμενο. Αυτό καθίσταται αρνητικό διότι ενδέχεται μια μερίδα πελατών, κυρίως από την Ελλάδα, να αποθαρρυνθεί από την απουσία ελληνικής γλώσσας και να αποχωρήσει από την ιστοσελίδα. Επιπλέον, καμία άλλη ευρωπαϊκή ή άλλη γλώσσα δεν υπάρχει διαθέσιμη, κάτι που ενδεχομένως να επιδράσει αρνητικά και στους επισκέπτες από το εξωτερικό.
- Ένα σημαντικό κομμάτι των πληροφοριών των ξενοδοχείων, όπως για παράδειγμα η παρουσίαση των δωματίων και των λοιπών χώρων, τα προτεινόμενα πακέτα, μενού κ.λπ είναι **διαθέσιμα μονάχα σε μορφή PDF**. Αυτό σημαίνει ότι ο επισκέπτης θα πρέπει να ανοίξει άλλα παράθυρα ώστε να δει το περιεχόμενο των πληροφοριών αυτών, κάτι το οποίο σημαίνει ότι ο επισκέπτης θα πρέπει να αφιερώσει περισσότερο χρόνο και ενδεχομένως να επιβραδυνθεί το σύστημα του. Ακριβώς η ίδια περίπτωση ισχύει για τα αρχεία παρουσίασης σε μορφή video.

## 5.4 Εξαγωγή αποτελεσμάτων ερωτηματολογίων SERVICE/OPERATION TECHNOLOGIES

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε οκτώ άτομα που αποτελούν τους υψηλότερους παράγοντες των τμημάτων της επιχείρησης. Αποτελείται από δέκα συνολικά ερωτήσεις, εκ των οποίων στις οκτώ χρησιμοποιήθηκε η αξιολογική κλίμακα Likert (με μέτρηση από το ένα έως πέντε) και στις δυο εκ των δέκα η μέθοδος της ανοιχτής απάντησης. Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο Παράρτημα II.

Οι οκτώ ερωτηθέντες στους οποίους διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια αποτελούν τους ακόλουθους παράγοντες:

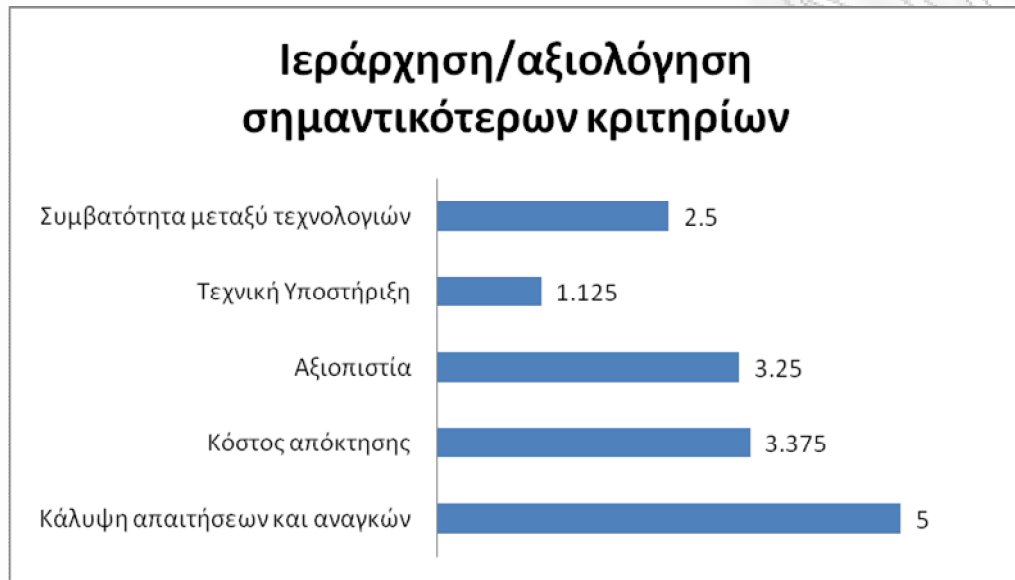
1. Υπεύθυνος τμήματος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων
2. Υπεύθυνος F&B
3. Γενικός Διευθυντής (GM)
4. Διευθυντής ξενοδοχείου (SEMIRAMIS, TWENTY ONE, KEFALARI SUITES)
5. Διευθυντής ξενοδοχείου (PERISCOPE)
6. Room Division Manager
7. Προϊστάμενος Οικονομικής Υπηρεσίας
8. Υπεύθυνος Πληροφοριακών Συστημάτων

Η επιλογή των ανωτέρων ερωτηθέντων έγινε με γνώμονα τη υψηλά ιστάμενη θέση τους και το ότι έχουν πρόσβαση σχεδόν σε όλο το φάσμα του τεχνολογικού και πληροφοριακού περιεχομένου. Επίσης, μεταξύ των παραγόντων αυτών υπάρχει αλληλεξαρτώμενη ροή της πληροφορίας και τόσο οι ατομικές όσο και οι ομαδικές λήψεις αποφάσεων επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την εφαρμοσμένη τεχνολογία του κάθε τμήματος ξεχωριστά.

Παρακάτω ακολουθεί ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων

### 5.4.1 Βαρύτητα κριτηρίων εφαρμογής τεχνολογίας

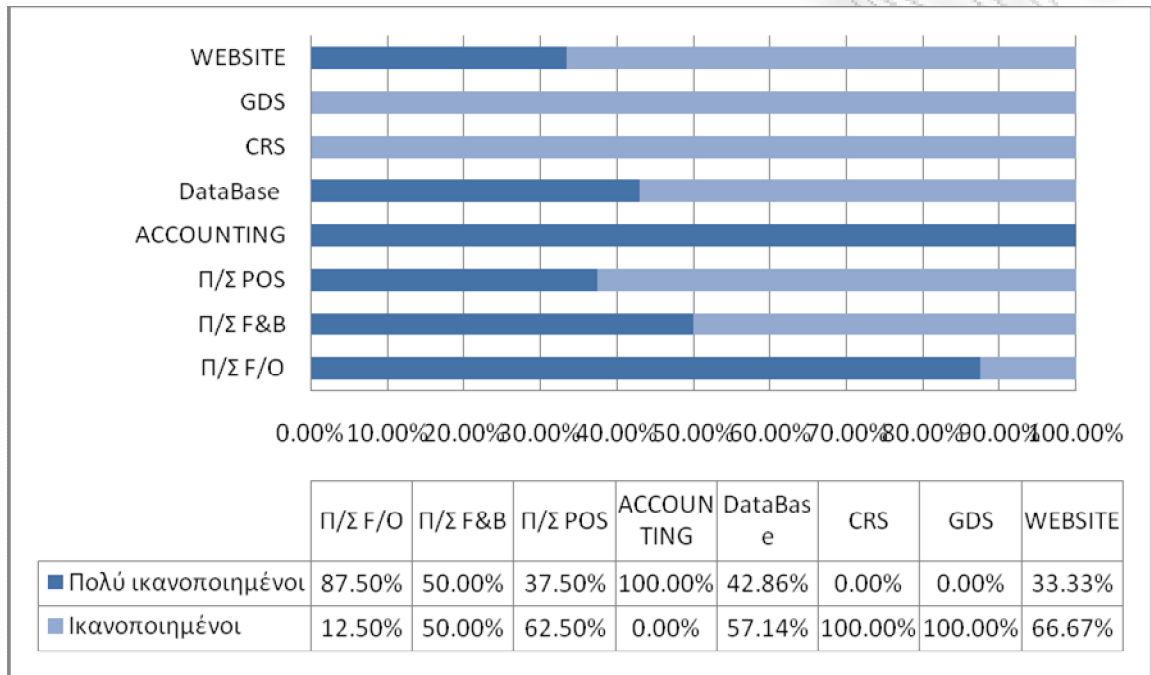
**Διάγραμμα 15:** Σημαντικότερα κριτήρια εφαρμογής τεχνολογίας



Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, η αποτελεσματική κάλυψη των απαιτήσεων και των αναγκών των διαφόρων εργασιών φαίνεται να έχει την υψηλότερη δυνατή βαρύτητα. Ακολουθώντας, η επιλογή των πληροφοριακών και των υπολοίπων τεχνολογικών συστημάτων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κόστος απόκτησης, ενώ παράλληλα η αξιοπιστία των κατασκευαστριών εταιρειών που εξασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία των συστημάτων αυτών κρίνεται σημαντική. Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται χρησιμοποιούν αρκετές φορές διαφορετικών ειδών τεχνολογικό εξοπλισμό, και η συμβατότητα μεταξύ των διαφόρων συστημάτων είναι σχετικά σημαντική, καθώς αυτά μπορούν να λειτουργήσουν αυτόνομα και δίχως κάποια απαραίτητη αλληλεξάρτηση. Τέλος, ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας εμφανίζεται να είναι η τεχνική υποστήριξη από πλευράς κατασκευάστριας εταιρείας, και τούτο φαίνεται να προκύπτει από το γεγονός ότι ο όμιλος διαθέτει το δικό του εξειδικευμένο τμήμα τεχνικής υπηρεσίας.

## 5.4.2 Ροή πληροφοριακού υλικού

**Διάγραμμα 16:** Ικανοποίηση από τη ροή της πληροφορίας



Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην παράγραφο 5.4, οι ερωτηθέντες έχουν πρόσβαση στο μεγαλύτερο δυνατό μέρος του φάσματος του πληροφοριακού υλικού και είναι σε θέση να αξιολογήσουν τη ροή της πληροφορίας που λαμβάνουν από τα διάφορα συστήματα που εφαρμόζονται. Στο σύνολό τους, οι ερωτηθέντες εμφανίζονται πολύ ικανοποιημένοι σχετικά με την κυκλοφορία των πληροφοριών που αφορούν στα οικονομικά ζητήματα, όπως επίσης αντίστοιχα πολύ ικανοποιημένοι εμφανίζονται για τη ροή του πληροφοριακού υλικού της υποδοχής, το πληροφοριακό σύστημα της οποίας αποτελεί την καρδιά ολόκληρης της επιχείρησης. Ικανοποιημένοι εμφανίζονται σχετικά με το πληροφοριακό υλικό που κυκλοφορεί και αντλείται από τα συστήματα της Βάσεως Δεδομένων, του F&B και των σημείων πώλησης POS. Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι αυτά τα πληροφοριακά συστήματα αφορούν περισσότερο σε εξειδικευμένες εφαρμογές και δεν αξιοποιούνται το ίδιο από όλους τους ερωτηθέντες. Αντίστοιχα, το ίδιο ισχύει και για τα συστήματα GDS, CRS και του διαδικτυακού τόπου της επιχείρησης.

### 5.4.3 Λήψη αποφάσεων και ενεργειών

**Πίνακας 2:** Λήψη αποφάσεων και ενεργειών διοίκησης

Παραγγελία Αγαθών
Τιμολόγηση
Καταμερισμός εργασιών
Πολιτική πωλήσεων
Έλεγχος Αποτελεσμάτων
Διορθώσεις Τιμών
Σύνταξη Προϋπολογισμού
Yield Management

Σε αυτήν την ερώτηση ανοιχτού τύπου, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να καταγράψουν ποιες είναι οι ενέργειες στις οποίες προβαίνουν αξιοποιώντας την πληροφορία που λαμβάνουν από τα διάφορα συστήματα που εφαρμόζουν. Αφορώντας κυρίως στον τομέα της εστίασης και της παροχής υπηρεσιών, οι ενέργειες και οι αποφάσεις περιλαμβάνουν τον καταμερισμό του προσωπικού για τις ανάγκες των εργασιών που προκύπτουν, την τιμολόγηση των υπηρεσιών (όπως δημιουργία μενού, εκδηλώσεων κ.λπ), την παραγγελία αγαθών και τον έλεγχο των αποθεμάτων. Η οικονομική υπηρεσία ελέγχει τα αποτελέσματα και προβαίνει σε τυχόν διορθώσεις πριν από τη μηχανογράφηση τους. Το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων προβαίνει σε διαμόρφωση ξενοδοχειακών προϊόντων (όπως προσφορές και πακέτα), στοχεύει σε νέες αγορές και διαμορφώνει τις τιμές των διαφόρων υπηρεσιών, ασκώντας παράλληλα yield management. Όσον αφορά δε στα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης, οι ενέργειες που λαμβάνονται αφορούν στη σύνταξη και στον έλεγχο του προϋπολογισμού, στην εποπτεία των αποτελεσμάτων και συνολικά στη διαμόρφωση των πολιτικών και της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

#### 5.4.4 Δημιουργία Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

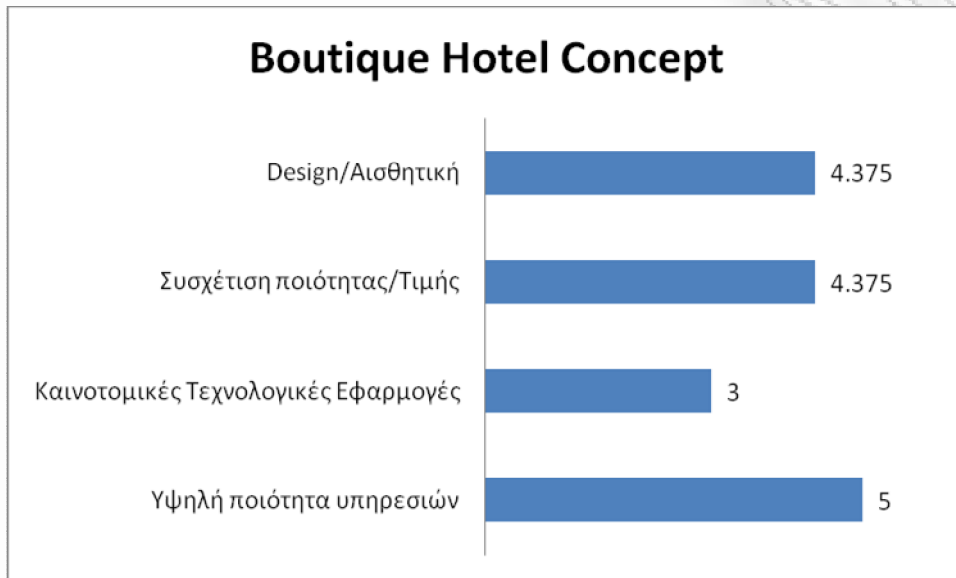
Διάγραμμα 17: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



Οι ερωτηθέντες αντιλαμβάνονται ότι η χρήση τεχνολογιών συντελεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Η συντριπτική πλειοψηφία υποστηρίζει ότι η τεχνολογία συνεισφέρει απόλυτα στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, η οποία επιφέρει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών. Οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως τεχνολογία και οι εφαρμογές της έχουν απόλυτη επίδραση στις λειτουργικές διαδικασίες των διαφόρων τμημάτων, κάνοντας το προσωπικό παραγωγικό, αποδοτικό και αποτελεσματικό ώστε το επίπεδο των υπηρεσιών να είναι υψηλό και η ικανοποίηση των πελατών αντίστοιχη. Επίσης, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων αποτυπώνεται σε μεγάλο βαθμό ότι η τεχνολογία ωθεί το τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων να βελτιώνει και να κάνει πιο αποτελεσματικές τις πρακτικές του. Τέλος, περισσότεροι από τους μισούς παράγοντες ισχυρίζονται ότι η τεχνολογία στο σύνολό της αναβαθμίζει τη συνολική εικόνα (image) της επιχείρησης,

#### 5.4.5 Υποστήριξη επιχειρηματικού μοντέλου «Boutique Hotel»

Διάγραμμα 18: Στοιχεία ξενοδοχείου τύπου «Boutique Hotel»

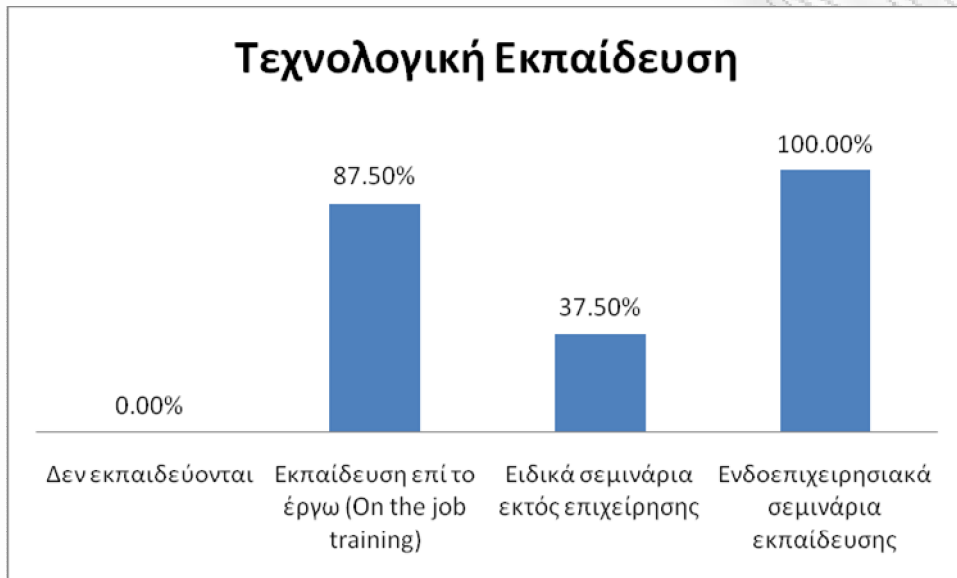


Οι ερωτηθέντες αντιλαμβάνονται τα επιμέρους στοιχεία που στοιχειοθετούν ένα ξενοδοχείο ώστε να ενταχθεί στην κατηγορία που χαρακτηρίζει τα λεγόμενα ξενοδοχεία boutique, όπως άλλωστε συμβαίνει και με τα ξενοδοχεία του ομίλου. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, οι πλειοψηφία υποστηρίζει η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών κάνει τη διαφορά, ακολουθούμενη από το πολύ χαρακτηριστικό design και την ξεχωριστική αισθητική. Επίσης, η τιμές των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ανάλογες της υψηλής ποιότητας που παρέχεται, οι οποίες μάλιστα χαρακτηρίζονται ως “value for money”<sup>26</sup>. Παρόλα αυτά, η τεχνολογία φαίνεται να αποσπάει τη χαμηλότερη σχετικά αξιολόγηση, καθότι οι τεχνολογικές παροχές που αφορούν στους πελάτες είναι μεν προηγμένες και σύγχρονες αλλά παρεμένουν δεδομένες, δίχως να προσφέρουν κάτι το αισθητά διαφορετικό σε αυτούς ώστε να χαρακτηριστούν καινοτομικές, στοιχείο το οποίο συνήθως συναντάται σε ξενοδοχεία αντίστοιχης κλίμακας στο εξωτερικό.

<sup>26</sup> Σύμφωνα με προσωπική συνέντευξη με παράγοντα του τμήματος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων του ομίλου YES!HOTELS

#### 5.4.6 Κατάρτιση/ εκπαίδευση προσωπικού

Διάγραμμα 19: Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού



Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα, αποτυπώνεται η πολιτική του ομίλου YES!HOTELS για διοργάνωση σεμινάρια εκπαίδευσης ανά τακτά χρονικά διαστήματα, που αφορούν σε ολόκληρο το υπαλληλικό προσωπικό. Σημαντικό μέρος των εκπαιδεύσεων καταλαμβάνει και το κομμάτι του χειρισμού της τεχνολογίας. Παρατηρούμε ότι υπάρχει μεγάλη εξοικείωση μέσω εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια των εργασιών, ενώ σε συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου χρειάζεται περαιτέρω εξειδίκευση και γνωριμία με νέες διαδικασίες και συστήματα, οργανώνονται σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργαζόμενους φορείς ειδικά επιμορφωτικά σεμινάρια.



#### 5.4.7 Μέσα διατήρησης σχέσεων με τους πελάτες

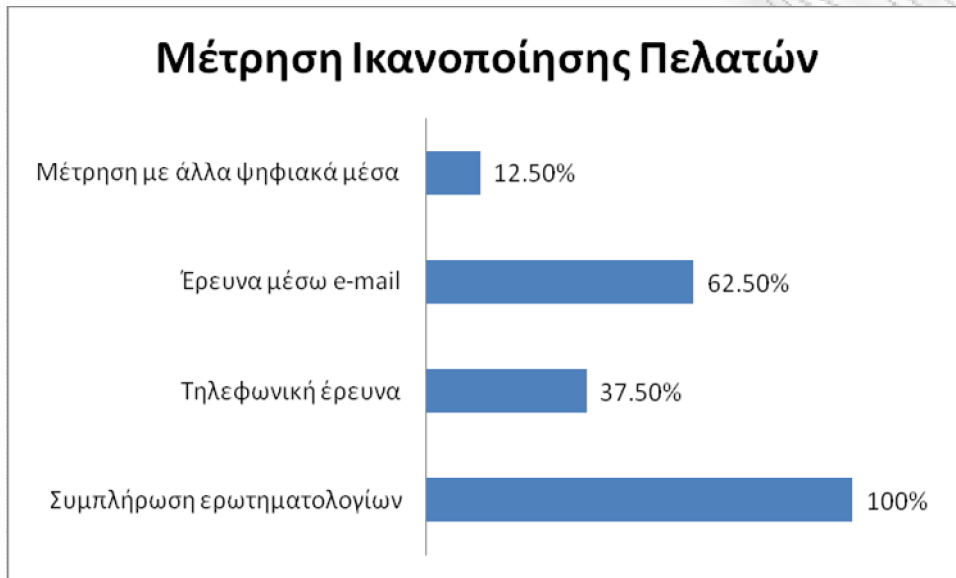
**Πίνακας 3:** Μέσα διατήρησης σχέσεων πελατών

Loyalty programmes
Point System
Discounts
NewsLetters

Σε αυτήν την ερώτηση ανοιχτού τύπου καταγράφηκαν από τους ερωτηθέντες 4 τρόποι με τους οποίους το τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων διατηρεί σχέσεις με τους πελάτες και δημιουργεί ζήτηση. Η δημιουργία “πιστών πελατών” πραγματοποιείται μέσω ορισμένων “loyalty programmes”, δημιουργώντας κίνητρα στους πελάτες να προτιμήσουν και πάλι τις επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού ομίλου. Σε αντίστοιχη λογική κινούνται τα συστήματα μέσω πόντων(που αφορούν κυρίως σε πελάτες που κάνουν χρήση συγκεκριμένης συνεργαζόμενης πιστωτικής κάρτας) όπου οι πελάτες αποσπούν καλύτερες τιμές, οι καλύτερες τιμές προς ορισμένους ειδικούς πελάτες και τέλος, η αποστολή newsletters ενημερωτικού χαρακτήρα για προσφορές στο πελατολόγιο του.

#### 5.4.8 Μέτρηση Ικανοποίησης πελατών

Διάγραμμα 20: Μέσα μέτρησης ικανοποίησης πελατών



Όπως βλέπουμε από τα παραπάνω αποτελέσματα, το ερωτηματολόγιο παραμένει η δημοφιλέστερη μέχρι στιγμής μέθοδος για την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και συνακόλουθης άντλησης λοιπών πληροφοριών. Οι αρμόδιοι παράγοντες των τμημάτων χρησιμοποιούν κυρίως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και συχνότερα το τηλέφωνο ώστε να έρθουν σε επαφή με τους πελάτες. Συνοπτικά, οι τρόποι μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών γίνονται μάλλον με παραδοσιακούς τρόπους, ενώ μέχρι στιγμής δεν έχουν εισαχθεί νέες τεχνολογικές μέθοδοι που να εξυπηρετούν αυτόν τον σκοπό (όπως για παράδειγμα η μέτρηση μέσω ψηφιακής τηλεόρασης). Παρόλα αυτά, ως μια προσπάθεια ποιοτικής αποτίμησης της πελατειακής ικανοποίησης, ο όμιλος πλέον χρησιμοποιεί τα δημοφιλέστερα δίκτυα κοινωνικής δικτύωσης του διαδικτύου (όπως το facebook, twitter, flickr κ.λπ.) ώστε να έρχεται σε επαφή με τους πελάτες του, να αποσπάει τη γνώμη τους για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και να τους αποστέλλει ενημερωτικό υλικό.

#### 5.4.9 Δημιουργία εσόδων μέσω GUEST ROOM τεχνολογικών εφαρμογών

**Διάγραμμα 21:** Δημιουργία εσόδων μέσω χρήσης τεχνολογικών υπηρεσιών πελατών



Η παρούσα ερώτηση μπορεί να μην αποτυπώνει άμεσα, δηλαδή με οικονομικούς όρους τη δημιουργία εσόδων από την τεχνολογική χρήση, βασίζεται όμως στην αντίληψη των ερωτηθέντων. Έτσι λοιπόν, ο ενοικιαζόμενος συνεδριακός εξοπλισμός φαίνεται να αξιοποιείται περισσότερο, κάτι που δικαιολογείται από την εταιρική και συνεδριακή πελατεία που αποτελεί την πλειοψηφία του συνόλου της πελατείας των ξενοδοχείων του ομίλου. Ακολουθούν η χρήση του ασύρματου διαδικτύου WI-FI, η ψηφιακή χρήση πολυμέσων (η οποία περιλαμβάνει την εφαρμογή PAY-TV), και η ύπαρξη ψηφιακής τηλεόρασης μαζί με τις επιγραφές LED. Η ύπαρξη του business center καλύπτει σημαντική θέση στη δημιουργία εσόδων, ενώ εν συνεχεία οι ύπαρξη συσκευών αναπαραγωγής HI-FI, DVD μαζί με το ηλεκτρονικό χρηματοκιβώτιο καταλαμβάνουν σημαντικό ρόλο. Την τελευταία θέση έρχεται να συμπληρώσει η χρήση του φωνητικού τηλεφωνητή (voice mail). Στο σύνολό της, η υπάρχουσα GUEST SERVICE τεχνολογία είναι δεδομένη ως παροχή για τους πελάτες, όμως συντελεί στη δημιουργία αξίας προς αυτούς και τους ενθαρρύνει να προβαίνουν σε διάφορες καταναλώσεις εντός της μονάδας που επιφέρουν επιπρόσθετα έσοδα

#### 5.4.10 Τί πιστεύουν στον όμιλο YES!HOTELS

**Διάγραμμα 22:** Αντίληψη παραγόντων ξενοδοχείων του ομίλου YES!HOTELS περί τεχνολογίας



Μέσω αυτής της ερώτησης, γίνεται μια προσπάθεια, του να αποδοθεί η αντίληψη των ερωτηθέντων σχετικά με την χρήση τεχνολογικών συστημάτων και τα επακόλουθα αυτών. Αξιολογώντας λοιπόν αυτές τις προτάσεις, όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι η τεχνολογία βελτιώνει τη συνολική παραγωγικότητα. Ακολουθούν ισόβαθμα οι απόψεις ότι η τεχνολογία συντελεί στην αύξηση της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών και ότι, συμπληρωματικά, δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δήλωση που αφορά στο ότι το κόστος της τεχνολογίας είναι μεγάλο ώστε αυτή να αναβαθμίζεται έρχεται τέταρτο κατά σειρά, ακολουθούμενο από την άποψη ότι με την αύξηση των τεχνολογικών χρήσεων, υπάρχει αύξηση των κρατήσεων μέσω του διαδικτύου. Η αντίληψη ότι όσο αυξάνεται η χρήση της τεχνολογίας αυξάνονται τα διάφορα κόστη αποσπά μια θέση πριν από το τέλος, ενώ η λιγότερο δημοφιλής είναι εκείνη που αναφέρεται στη μείωση του αριθμού των υπαλλήλων εξαιτίας της τεχνολογίας που εφαρμόζεται.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Διαδικτυακές πηγές

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, «Κύριες και συμπληρωματικές υπηρεσίες ξενοδοχείων κατηγορίας 5 αστερών και LUX στην Αττική»(2008)  
[http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Sigiria02\\_Nov-Dec08\\_Total.pdf](http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Sigiria02_Nov-Dec08_Total.pdf), Ξ.Ε.Ε [Προσπέλαση 10/09/10]

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6.1 Συμπεράσματα

Έπειτα από τη βιβλιογραφική έρευνα και την επεξεργασία των ερωτηματολογίων των πελατών και των παραγόντων της επιχείρησης, οδηγηθήκαμε στην εκτίμηση συμπερασμάτων που αφορούν στη συνεισφορά της τεχνολογίας στον ξενοδοχειακό όμιλο YES!HOTELS.

Τα συμπεράσματα διακρίνονται στις περιπτώσεις της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν οι πελάτες στα δωμάτια και τους λοιπούς χώρους των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων (GUEST ROOM TECHNOLOGIES) και στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται από τους παράγοντες των τμημάτων και το προσωπικό του ξενοδοχείου (SERVICE OPERATION TECHNOLOGIES).

Τέλος, εξετάζεται κατά πόσο οι υφιστάμενες τεχνολογικές παροχές και τα αντίστοιχα τεχνολογικά συστήματα ανταποκρίνονται σε πλαίσια επιχειρηματικότητας και καινοτομίας.

#### 6.1.1 GUEST ROOM TECHNOLOGIES

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- **Η τεχνολογικές υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες είναι προβλεπόμενες.** Όπως επισημάνθηκε μέσω του πίνακα 2 του κεφαλαίου 5, οι τεχνολογικές εφαρμογές που εφαρμόζει ο όμιλος YES!Hotels δεν παρουσιάζουν κάποια υπεροχή ή καινοτομία σε σχέση με του σύνολο των ξενοδοχείων κατηγορίας 5\* και Lux στην Αττική, ενώ οι παροχές αυτές θεωρούνται για τους πελάτες δεδομένες. Παρόλα αυτά, ο υπάρχων τεχνολογικός εξοπλισμός μπορεί να χαρακτηριστεί ως τεχνολογίας αιχμής και η λειτουργικότητά του κρίνεται άριστη. Μοναδικές εξαιρέσεις αποτελούν η ύπαρξη προηγμένων λειτουργιών voice mail (ηλεκτρονικού / ψηφιακού τηλεφωνητή) και οι φωτεινές επιγραφές LED που βρίσκονται στα δωμάτια, που προσθέτουν ελκυστικότητα και συνεισφέρουν θετικά στην εμπειρία της διαμονής.

- **Η ποιότητα των παρεχόμενων τεχνολογικών υπηρεσιών είναι υψηλή.** Τόσο οι επιχειρηματικοί πελάτες όσο και οι πελάτες αναψυχής εμφανίζονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την ποιότητα των τεχνολογικών υπηρεσιών που έχουν στη διάθεσή τους. Η υψηλή αυτή ικανοποίηση αφορά τόσο στις υπηρεσίες που σχετίζονται με επαγγελματικούς λόγους, όπως λόγω χάρη στην περίπτωση του συνεδριακού εξοπλισμού, του business centre κ.λπ. όσο και στις περιπτώσεις που αυτές σχετίζονται με την ψυχαγωγία, όπως για παράδειγμα με τις συσκευές αναπαραγωγής μουσικής και ταινιών. Έτσι, σε συνδυασμό με τον άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό του ξενοδοχείου, δημιουργείται αξία στους πελάτες και αυξάνεται η πιθανότητα οι ίδιοι πελάτες να επανέλθουν στο μέλλον.
- **Η τεχνολογικές υπηρεσίες προς τους πελάτες είναι υποστηρικτικές στο κύριο ξενοδοχειακό προϊόν.** Οι περισσότερες από τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες δεν δημιουργούν άμεσα έσοδα, καθότι οι πελάτες δεν υφίστανται κάποια επιπρόσθετη χρέωση για αυτές. Όμως, πέρα από το γεγονός ότι η παροχή των τεχνολογικών υπηρεσιών αυτών ενσωματώνεται στο συνολικό κόστος, δημιουργεί ελκυστικότητα και ωθεί τους πελάτες να αξιοποιήσουν την παραμονή τους όσο δημιουργικότερα και αποτελεσματικότερα γίνεται.
- **Η επιχείρηση θα προτιμηθεί σε επόμενες επισκέψεις των πελατών.** Οι πελάτες μένουν εξαιρετικά ευχαριστημένοι από την επίσκεψή τους στο ξενοδοχείο και δηλώνουν ότι θα προτιμήσουν και πάλι την εκροή της συγκεκριμένης επιχείρησης μελλοντικά. Έτσι, θεωρούμε ότι η δημιουργία αξίας προς τον πελάτη είναι αντιληπτή, με αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησής του από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

## 6.1.2 SERVICE OPERATION TECHNOLOGIES

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- **Η τεχνολογία αυξάνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων:** Μέσω των διαφόρων πληροφοριακών συστημάτων, η πληροφορία ρέει με μεγάλη ταχύτητα προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ παράλληλα οι διάφορες εφαρμογές των συστημάτων αυτών επιτρέπουν καλύτερη οργάνωση, παρακολούθηση και έλεγχο των εργασιών που εκτελούνται.
- **Η τεχνολογία βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών:** Τα πληροφοριακά και τεχνολογικά συστήματα επιτρέπουν στο προσωπικό να ανταποκρίνεται με αμεσότητα στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών. Σημαντικός παράγοντας σε αυτό αποτελεί το γεγονός της συχνής εκπαίδευσης του προσωπικού μέσω των διαφόρων ενδοεπιχειρησιακών και εξωεπιχειρησιακών προγραμμάτων.
- **Η τεχνολογία δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Σε άμεση συσχέτιση με τα δυο παραπάνω στοιχεία που παρατέθηκαν, ο αντίκτυπος της τεχνολογίας έχει θετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και συνακόλουθα στο επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η τελική εκροή των εργασιών έχει σαν αποτέλεσμα την πολύ υψηλή ικανοποίηση των πελατών, η οποία στοιχειοθετεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.
- **Η τεχνολογία συντελεί στη λήψη αποφάσεων και ενεργειών:** Η υποστηριζόμενη τεχνολογία και οι εφαρμογές των συστημάτων συνεισφέρουν στη λήψη αποφάσεων σε λειτουργικό, επιχειρησιακό και σε στρατηγικό επίπεδο. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν στις παραγγελίες των αγαθών, στον καταμερισμό των εργασιών και την τιμολόγηση των υπηρεσιών, στην στόχευση πελατών και υπαρχόντων ή νέων αγορών και στη διαμόρφωση τιμολογιακής πολιτικής. Παράλληλα, τα ανώτερα κλιμάκια της επιχείρησης αξιοποιούν το πληροφοριακό υλικό ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν στη στρατηγική της.
- **Η τεχνολογία συνεισφέρει στο μάρκετινγκ και τις πωλήσεις:** Το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων αξιοποιεί το πληροφοριακό υλικό ώστε να διαμορφώνει την πελατειακή στόχευση, να δημιουργεί προσφορές και προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες προώθησης. Παράλληλα, η χρήση του διαδικτύου είναι καθοριστική για τη διάθεση των ξενοδοχειακού προϊόντων.



- **Η τεχνολογία συντελεί στη δημιουργία πιστών πελατών:** Το τμήμα Μάρκετινγκ και πωλήσεων αξιοποιεί τις διάφορες εφαρμογές των πληροφοριακών συστημάτων και έτσι προβαίνει σε διάφορες ενέργειες προκειμένου να διατηρήσει το πελατολόγιό του, αυξάνοντας έτσι την επανεπισκεψιμότητά τους και δημιουργώντας έτσι τη λεγόμενη “πελατειακή πίστη” (customer loyalty).

- **Η τεχνολογία αποτελεί στοιχείο του επιχειρηματικού μοντέλου “Boutique Hotel”:** Η τεχνολογικές παροχές προς τους πελάτες, όπως έχει ήδη αναφερθεί, δεν χαρακτηρίζονται από κάποια αισθητή διαφοροποίηση σε σχέση με το σύνολο του κλάδου, είναι όμως εξαιρετικές ως προς τη λειτουργία τους και συνθέτουν ένα από τα σημαντικά στοιχεία που απαρτίζουν ένα ξενοδοχείο που υιοθετεί το επιχειρηματικό μοντέλο “Boutique Hotel”. Παρόλα αυτά, η τεχνολογία που χρησιμοποιείται σε επίπεδο λειτουργικό και επιχειρησιακό έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες και η οποία, επιδρά πολύ θετικά στη διαμονή των πελατών και αποτελεί ένα από τα κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα ξενοδοχείο τύπου “boutique”.

## 6.2 Σχέση Τεχνολογίας και Επιχειρηματικότητας

Στο πρώτο κεφάλαιο παρατέθηκαν τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν την επιχειρηματική δραστηριότητα καθώς επίσης και τα αποτελέσματα της δραστηριότητας αυτής. Συνοψίζοντας λοιπόν με τα αποτελέσματα της διενεργηθείσας μελέτης και έρευνας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι για τον όμιλο YES!HOTELS η τεχνολογία υπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους του. Ειδικότερα:

- **Λήψη σημαντικών αποφάσεων:** Τα τεχνολογικά συστήματα του ομίλου YES!Hotels μέσω της πληθώρας των εφαρμογών τους επιτρέπουν στη διοίκηση και στα αρμόδια τμήματα να λαμβάνουν ουσιαστικές εκτιμήσεις που οδηγούν σε σημαντικές αποφάσεις ώστε οι παραγωγικοί συντελεστές να συνδυάζονται αποδοτικότερα και να οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα.

- **Οργάνωση της επιχείρησης:** Οι παράγοντες των ξενοδοχείων του ομίλου αξιοποιούν τις τεχνολογικές δυνατότητες και έτσι προβαίνουν σε καλύτερη οργάνωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Έτσι, το προσωπικό γίνεται αποδοτικότερο, η εκτέλεση των εργασιών γρηγορότερη και η τελική εκροή των διαδικασιών δημιουργεί ανταγωνιστικές υπηρεσίες και ικανοποιημένους πελάτες.

- **Παραγωγή καλύτερων υπηρεσιών:** Βασικό στοιχείο της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ξενοδοχείων του ομίλου αποτελεί η καλύτερη δυνατή ποιότητα στις υπηρεσίες. Με την άρτια οργάνωση και τον κατάλληλο συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών των ξενοδοχείων του ομίλου, το αποτέλεσμα είναι να παράγονται οι καλύτερες δυνατές υπηρεσίες φιλοξενίας στους πελάτες των ξενοδοχείων του ομίλου YES!HOTELS, δημιουργώντας έτσι αξία και ικανοποίηση στους πελάτες, στηρίζοντας παράλληλα το ιδιαίτερο επιχειρηματικό μοντέλο των τύπων ξενοδοχείων “boutique” και “design”.

### **6.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.**

Η παρούσα μελέτη και έρευνα μπορεί να χαρακτηριστεί πρωτότυπη, καθότι δεν έχει διενεργηθεί αντίστοιχου περιεχομένου μελέτη που να εξετάζει το πλαίσιο της σχέσης μεταξύ υλοποίησης των επιχειρηματικών στόχων , τεχνολογικής αποδοτικότητας και ποιότητας παροχής ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Η αποτίμηση σε επιχειρηματικούς όρους είναι εμπειρική και ποιοτική, ενώ η απόδοση των ωφελειών των τεχνολογίας σε οικονομικούς όρους και αποτελέσματα καθίσταται δύσκολη, και χρήζει περαιτέρω διερεύνησης, Επίσης, προτείνεται περαιτέρω μελέτη των αντιλήψεων των εταιρικών πελατών σε σχέση με τους πελάτες αναψυχής και αντίστροφα, Μια ενδιαφέρουσα παραλλαγή αντίστοιχης έρευνας θα αποτελούσε η μελέτη του κατά πόσο οι αντιλήψεις της διοίκησης και γενικότερα των υψηλών παραγόντων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αντιστοιχούν οι διαφέρουν σε σχέση με αυτές των πελατών τους όσον αφορά τις υπηρεσίες και τις τεχνολογικές παροχές.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική:

- Βαρβαρέσος, Σ.(1998) «*Τουρισμός- Έννοιες, μεγέθη, δομές: η ελληνική πραγματικότητα*», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Δημακουλέας, Τ., Κούμανης, Ν. (2005) «*Τάσεις και προοπτικές των αστικών ξενοδοχείων*», εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994), «*Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα*», εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Καραγιάννης, Α. (2002), «*Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*», εκδόσεις ΟΕΔΒ, Αθήνα
- Καρβούνης, Σ. (1995), «*Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας: οικονομική, κοινωνική, στρατηγική και τακτική θεώρηση*», εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Κουτσογεωργόπουλος, Σ.(2001), «*Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων – Η περίπτωση του ξενοδοχείου Αστήρ Παλλάς Βουλιαγμένης*», Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Οικονόμου Γ., Γεωργόπουλος Ν.(2005), «*Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων*», Τόμος Α', εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα
- Πολλάλης Ι, Γιαννακόπουλος Δ, Παπουτσής Ι. (2004). «*Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων Ι,- Εισαγωγή στην τεχνολογία και τη Στρατηγική*», εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Ρούπας Β. Λαλούμης Δ (1998)., «*Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*», εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Χασσιδ, Ι. (1998), «*Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες*», εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Χρήστου, Γ. (1999), «*Η Επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία:*

Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

- Laudon K.,Laudon J.(2002), «Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης(MIS)-Οργάνωση και Τεχνολογία», εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

**Ξένη:**

- Agarwal, S, Erramili, M.K. and Dev. C.S (2003), “Market orientation and performance in service firms: role of innovation”, *The Journal of Services and Marketing*, Vol.117 No.1, pp.68-82
- Aggett, M.(2007) “What has influenced growth in the UK’s boutique hotel sector?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, No.2, pp 169-177
- Albazzaz, A, Birnbaum, B. Bachfelf, V. and Moed, J. (2003), “Lifestyles of the rich and almost famous: the boutique hotel phenomenon in the United States”:, *High Tech Entrepreneurship and Strategy Group Project, Insead Business School Journal*, Vol.458, April, pp.145-153
- Bensaou, M and Earl, M. (1998), “The right mind-set for managing information technology”, *Harvard Business Review*, September-October, pp.112-128
- Bitner, M.J. Brown, S.W. and Meuter, M.L (2000), “Technology infusion in service encounters”, *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol.28 No.1, pp.138-149
- Chun Lee, S., Barker, S. and Kandampully, J.(2003), “Technology, service quality and customer loyalty in hotels: Australian managerial Perspectives” *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol.36, No.3, pp.57-84
- David J., Grabski, S. and Kasanava, M. (1996), “The productivity paradox of hotel industry technology”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.37, No.2, pp.64-69

- Durocher, F.J. and Niman, B.N. (1993), "Information Technology: management effectiveness and guest services", *Hospitality Research Journal*, Vol17 No.1, pp.121-131
- Freud de Klumbis, D (2004), "The marketing role of unique concepts for hotels in Sweden", *Tourism Management Master Thesis No 2004:53*, Graduate Business School, School of Economics and Commercial Law, Gotenborg University Evanders Novum
- Green, P. and Shrinivasan,V (2002), "Conjoint analysis in marketing: new hospitality developments with implications for research and practice", *Journal of Marketing*, Vol.54 No. 4, pp 121-134
- Gremler, D., Brown, S.W. (1997), "Service Loyalty: Its nature, importance and applications", *Advancing service quality: a global perspective*, Quiz 5, University of Karlstad, pp.171-181
- Kandampully J. and Suhartanto, D. (2003), "The role of customer satisfaction and image in Gaining customer loyalty in the hotel industry", *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol,10 No. ½, pp.3-25
- Lovelock, C.H. (1995), "Technology: Servant or master in the delivery of Services?", in Swartz, T.A., *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.4, JAI, Greenwich, CT, pp.63-90
- McIntosh, A.j and Siggs, A. (2005), "An exploration of the experimental nature of boutique accommodation", *Journal of Travel Research*, Vol.4, August, pp. 74-81
- Morrison, A. Rimmington, M. and Williams, C. (1999), "Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries", *Journal of Tourism and Services*, Vol.15, pp 66-68
- Namasivayam, K. and Siguaw, J.A.(2000), "How wired are we? The selection and use of new technology in US Hotels", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, pp.40-48
- Nolan, R.(2005) "Information Technology and the Board of Directors." *Harvard Business Review*, Vol 83, No.10, pp.12-56

- Parasuraman, A(1997), "Reflections of gaining Competitive Advantage through customer value", *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol.25 No 2, pp.154-161
- Quin, J.B. (1996), "The productivity paradox is false: information technology improves service performance", *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.5, JAI, Greenwich, CT, PP. 71-84
- Siguaw, J.A and Enz, C.A. (1999), "Best Practices in information Technology", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, October, pp.58-71
- Soukhanov, V. (1992) "*American Heritage Dictionary*", Third Edition, Houghton Mifflin Editions, Boston
- Victorino, L. Plaschka, G. and Dev, C. (2005), "Service orientation and customer choices in the hospitality industry", *Managing Service Quality*, Vol.15, pp.555-576
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka,G. and Dev, C (2005), "Service innovation and customer choices in the hospitality industry", *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 6, pp 555-576
- Wired, S.(2000), "The wired index- 40 companies driving the future", *Wired*, June, pp.230-266
- Zemke, R. and Connellan, T. (2001), "E-services: 24 ways to keep your Customers – when the competition is just one click away, AMACOM, New York, NY.

### Διαδικτυακές πηγές:

- Παπά, Ε., 2007, «Επιχειρηματικότητα: ο μονόδρομος της καινοτομίας», 2007 <http://www.enthesis.net/index.php?news=649> [Προσπέλαση 7/03/10]
- Spiral Consulting Group, 2007, «Επιχειρηματικότητα και καινοτομία», <http://www.spiral.com.gr/DimiourgikotitaKainotomiaEpixeirimatikotita.pdf> [Προσπέλαση 12/03/10]
- Υπουργείο Ανάπτυξης, (2008), «Επενδύσεις εκσυγχρονισμού ξενοδοχείων», <http://nomothesia.ependyseis.gr/eulaw/downloadsDetails.do?action=itemDetails&itemId=904> [Προσπέλαση 28/02/10]
- Ίκκος, Α. (2008) «Η απόδοση των ξενοδοχείων της Αττικής-4 χρόνια μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες» [www.gbrconsulting.gr/greek/sectors/tourism/athens.html](http://www.gbrconsulting.gr/greek/sectors/tourism/athens.html) 2008, GBR Consulting Group Hellas [Προσπέλαση 29/03/10]
- Ίκκος, Α. (2006) «Οι δέκα προκλήσεις της Παγκόσμιας Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας για το 2009 και η Ελληνική πρακτική και προοπτική», <http://www.gbrconsulting.gr/greek/articles/ISHC%20Top%2010%202009%20greek.pdf> , Διεθνής Ένωση Συμβούλων Ξενοδοχείων (ISHC), JBR Hellas, ΣΕΤΕ [Προσπέλαση 29/03/10]
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (2010) «Η Ελλάδα σε αριθμούς », [www.statistics.gr/portal/page/portal/2010/ELLAS\\_IN\\_NUMBERS](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/2010/ELLAS_IN_NUMBERS), ΕΛ.ΣΤΑΤ [Προσπέλαση 02/04/10]
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (2009) «Ο Ελληνικός Τουρισμός 2009» [http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/04\\_GreekTourismReview\\_2009\\_Chapt04\\_43-70.pdf](http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/04_GreekTourismReview_2009_Chapt04_43-70.pdf), Ξ.Ε.Ε. [Προσπέλαση 03/04/10]

- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, «Κύριες και συμπληρωματικές υπηρεσίες ξενοδοχείων κατηγορίας 5 αστέρων και LUX στην Αττική»(2008) [http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Sigiria02\\_Nov-Dec08\\_Total.pdf](http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Sigiria02_Nov-Dec08_Total.pdf), Ξ.Ε.Ε [Προσπέλαση 10/09/10]
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος(2008),«Αποτελέσματα Έρευνας Τουριστικής Συγκυρίας – Δεκέμβριος 2008 », [http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Sigiria02\\_Nov-Dec08\\_Total.pdf](http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Sigiria02_Nov-Dec08_Total.pdf), Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων(ΙΤΕΠ) [Προσπέλαση 07/04/10]
- Andersen, J. (2007), Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) «Συγκριτική αξιολόγηση με τους ανταγωνιστικούς προορισμούς και κατευθύνσεις για την αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος»<http://www.sete.gr/default.php?pname=NewsAnnouncements&la=1&year=0&show=167>, ΣΕΤΕ [Προσπέλαση 07/04/10]
- Caterer Search (2005), “Market Snapshot: boutique, art, design and fashionhotels”,[www.caterersearch.com/Articles/Article.aspx?!iArticleID=300719](http://www.caterersearch.com/Articles/Article.aspx?!iArticleID=300719) .Cater & Hotel Keeper [Προσπέλαση 07/03/10]
- World Tourism Organisation(2009), «Tourist arrivals worldwide 2009», <http://unwto.org/WebRoot/arrivals/2020/1184/1184-1.pdf> ,WTO,[Προσπέλαση 28/02/10],
- Κοινωνία της Πληροφορίας,(2007) «Ελληνικές επιχειρήσεις και Διαδίκτυο», 2007, [http://www.ktpae.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2](http://www.ktpae.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=2) [Προσπέλαση 17/04/10]
- Κουμάνης, Σ.(2004) «Τουρισμός και Νέες Τεχνολογίες», [http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=48494&subcategory\\_id=49](http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=48494&subcategory_id=49) [Προσπέλαση 01/05/10]
- Dabholkar, P.A (2006) “Survey on hotel technology imports: the global hospitality” <http://www.hotelsmag.com/33118/surveys/technology/2006/pdf.>, Hotels Mag Online , [Προσπέλαση 09/04/10]
- Ernst and Young (2004), “The Ernst and Young Hotel Survey”, [www.ersntandyoung.com/surveys/?index?/hotel?/survey.pdf](http://www.ersntandyoung.com/surveys/?index?/hotel?/survey.pdf) [Προσπέλαση



20/4/10)

- IBM Business Consulting(2003), “*The tourism demand and supply of the new decade*”, [www.ibmconsulting.com/business/index?/tourism?/demandandsupply?/survey.pdf](http://www.ibmconsulting.com/business/index?/tourism?/demandandsupply?/survey.pdf) [Προσπέλαση 28/04/10]
- Marvin, E. and Kesterson, T(2004). “Experience rules: a scenario for the hospitality and leisure industry circa beyond 2010 envisions transformation”, [www.bitraidearticles.eu/?19de?/hospitalityindustry?12&89](http://www.bitraidearticles.eu/?19de?/hospitalityindustry?12&89) [Προσπέλαση 28/04/10]
- World Tourism Organisation (WTO), 2006, «Tourism Forecast until 2012» [http://www.unwto.org/media/news/en/press\\_det.php?id=5361](http://www.unwto.org/media/news/en/press_det.php?id=5361) [Προσπέλαση 20/04/10]
- Διαδικτυακός Τόπος Ομίλου YES!HOTELS, [www.yeshotels.gr](http://www.yeshotels.gr) [Προσπέλαση 25/04/10]
- Σκουλάς Ε, «Οι επιπτώσεις της διεθνούς οικονομικής κρίσης», ομιλία για το 1<sup>ο</sup> Ευρωπαϊκό Συνέδριο τουρισμού, HELEXPO, Νοέμβριος 2008 [www.nsa.gr/blog.aspx?filterBy=Τουρισμός](http://www.nsa.gr/blog.aspx?filterBy=Τουρισμός) [Προσπέλαση 03/06/10]

## • ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ SEMIRAMIS

**\*=Καθόλου Ευχαριστημένος    \*\*=Ευχαριστημένος    \*\*\*=Πολύ Ευχαριστημένος**

1. Ποιος ήταν ο κύριος λόγος της επίσκεψής σας;

- Εργασία
- Διακοπές
- Διάσκεψη/ Συνέδριο

2. Πού μάθατε για το ξενοδοχείο SEMIRAMIS;

.....

3. Κρατήσεις

- Ευγένεια..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Αποτελεσματικότητα..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*

4. Καλωσόρισμα

- Γκρουμ/Συνοδος..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Υποδοχή..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*

5. Δωμάτιο

- Καθαριότητα..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Άνεση και Περιβάλλον..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Γενική Συντήρηση..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Δυνατότητα Εργασίας στο δωμάτιο..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Καλλυντικά μπάνιου..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Design..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Υπηρεσία Καθαριστηρίου..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Mini Bar..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*

6. Τεχνολογικές Υπηρεσίες

- Ασύρματο Ίντερνετ (Wi-Fi)..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Voice Mail..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Business Centre..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*

- Ψηφιακή Τηλεόραση..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- DVD/CD player..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Χρηματοκιβώτιο..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- PAY TV/VIDEO ON DEMAND..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Εξοπλισμός συνεδριακών αιθουσών.. \* ..... \*\* ..... \*\*\*

#### 7.Εστιατόριο και Μπαρ

- Πρωινό..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Μεσημεριανό..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Δείπνο..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Μπαρ..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Ατμόσφαιρα..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Ποιότητα Υπηρεσιών..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*
- Ποιότητα Φαγητού..... \* ..... \*\* ..... \*\*\*

#### 8.Υπηρεσίες Ξενοδοχείου

- Πισίνα
- Γυμναστήριο
- Θεραπείες
- Αίθουσες συνεδρίων
- Καθαριότητα Κοινόχρηστων Χώρων

#### 9.Η ομάδα του SEMIRAMIS

- Φιλικότητα
- Αποτελεσματικότητα
- Θετική αντιμετώπιση των απαιτήσεών σας
- Γνώσεις και Παροχή Πληροφοριών
- Υποστήριξη σε τεχνικά ζητήματα

Θα ξαναμένετε κοντά μας στην επόμενη επίσκεψή σας στην Αθήνα;

1)ΝΑΙ                      2)ΟΧΙ

Υπήρξε κάποιο άτομο το οποίο υπερέβη τις προσδοκίες σας;

.....

Γενικές Παρατηρήσεις/ Προτάσεις

.....

Ημερομηνία.....

Όνοματεπώνυμο.....

Εταιρεία.....

Διεύθυνση.....

Τηλέφωνο .....

Υπογραφή.....

*Σας ευχαριστούμε θερμά. Η γνώμη σας είναι πολύτιμη!*

ΓΑΛΕΡΙΟ ΓΕΡΑΝ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ SEMIRAMIS

#### Ερώτηση 1

Πώς αξιολογείτε με άριστα το 5 τα παρακάτω κριτήρια με σειρά προτεραιότητας και σημασίας σχετικά με την επιλογή εφαρμογής των τεχνολογιών της επιχείρησής σας (Πληροφοριακά συστήματα, Βάση δεδομένων, CRS);

- Κόστος απόκτησης.....1.....2.....3.....4.....5
- Κάλυψη απαιτήσεων και αναγκών.1.....2.....3.....4.....5
- Αξιοπιστία.....1.....2.....3.....4.....5
- Τεχνική Υποστήριξη.....1.....2.....3.....4.....5
- Συμβατότητα μεταξύ τεχνολογιών.1.....2.....3.....4.....5

#### Ερώτηση 2

Είστε ικανοποιημένοι από το πληροφοριακό υλικό που λαμβάνετε από τα τεχνολογικά συστήματα που εφαρμόζετε;

Πληροφοριακά Συστήματα	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
F/O					
F&B					
POS					
ACCOUNTING					
Βάση Δεδομένων					
Κρατήσεις					
Management Μονάδων					
CRS					
GDS					
Ιστοσελίδα					

#### Ερώτηση 3

Σε τι αφορούν οι αποφάσεις λαμβάνετε και οι ενέργειες διαμορφώνετε βασισμένοι στο πληροφοριακό υλικό που αντλείτε από την υποστηριζόμενη τεχνολογία;

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ


#### Ερώτηση 4

Θεωρείτε ότι η χρήση τεχνολογιών δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσω (με άριστα το πέντε) :

	1	2	3	4	5
Ικανοποίηση Πελατών					
Ποιότητα Υπηρεσιών					
Αποτελεσματικό Operation					
Αποτελεσματικές πρακτικές Μάρκετινγκ					
Εικόνα Επιχείρησης					

#### Ερώτηση 5

Κατά την άποψή σας, η εφαρμοσμένη τεχνολογία υπηρετεί τις ανάγκες του επιχειρηματικού μοντέλου (επιχειρηματικό κόνσεπτ) του design/boutique/ Lifestyle Hotel σε πλαίσια

Υψηλή Ποιότητα Υπηρεσιών.....1.....2.....3.....4.....5

Καινοτομικές Τεχνολογικές Εφαρμογές.....1.....2.....3.....4.....5

Συσχέτιση Ποιότητας Τιμής.....1.....2.....3.....4.....5

Design/Προσεγγμένη Αισθητική.....1.....2.....3.....4.....5

#### Ερώτηση 6

Ποιους τρόπους χρησιμοποιείτε για την εκπαίδευση/κατάρτιση του προσωπική σχετικά με τη χρήση τεχνολογιών;

Δεν εκπαιδεύονται	
Εκπαίδευση επί το έργω (On the job training)	
Ειδικά σεμινάρια εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης	
Ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια εκπαίδευσης	
Άλλο	

#### Ερώτηση 7

Μέσω ποιων τρόπων μετράται η ικανοποίηση των πελατών;

.....

.....

.....

.....

### Ερώτηση 8

Ποιες από τις GUEST ROOM τεχνολογικές εφαρμογές που υιοθετείτε θεωρείτε ότι δημιουργούν περισσότερα έσοδα για την επιχείρηση?

---

Ασύρματη Δικτύωση  
Ψηφιακή Τηλεόραση  
Ψηφιακή βιβλιοθήκη Πολυμέσων  
HI-FI, DVD συσκευές αναπαραγωγής  
Ψηφιακό χρηματοκιβώτιο  
Συνεδριακός τεχνολογικός εξοπλισμός  
(προβολέας, ηχητική εγκατάσταση, μικρόφωνα)  
Business Centre  
Voice Mail

---

### Ερώτηση 9

Με ποιους τρόπους διατηρείτε επαφή με τους πελάτες;

.....  
.....  
.....

### Ερώτηση 11

Αξιολογήστε με κλίμακα από ένα έως 5 τις παρακάτω φράσεις:

1            2            3            4            5

1. Η τεχνολογία βελτιώνει την ποιότητα υπηρεσιών
2. Η τεχνολογία μειώνει τον αριθμό υπαλλήλων
3. Η τεχνολογία βελτιώνει την παραγωγικότητα
4. Η τεχνολογία είναι πολύ δαπανηρή ώστε να αναβαθμίζεται
5. Η τεχνολογία συντελεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
6. Όσο η χρήση της τεχνολογίας αυξάνεται, τα κόστη αυξάνονται
7. Όσο η τεχνολογία αυξάνεται, ο αριθμός των Υπαλλήλων μειώνεται
8. Όσο η τεχνολογία αυξάνεται, η ποιότητα των Υπηρεσιών βελτιώνεται
9. Όσο η τεχνολογία αυξάνεται, οι διαδικτυακές κρατήσεις αυξάνονται

Όνοματεπώνυμο Υπευθύνου.....

Θέση στην Επιχείρηση.....

Στοιχεία επικοινωνίας.....

Σας ευχαριστώ θερμά για το χρόνο  
που αφιερώσατε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου  
Πάρις Χατζηκυριάκος

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΟΛΙΑΣ