

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**«Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων: Μελέτη  
Περίπτωσης Hotel Hampton by Hilton Broad Street Birmingham»**

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Λαμπράκης Κωνσταντίνος**

Πειραιάς

Σεπτέμβριος 2016



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

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

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

**“Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων: Μελέτη Περίπτωσης Hotel Hampton by Hilton Broad Street Birmingham”**

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

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

**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**

**Όνοματεπώνυμο:** Κωνσταντίνος Κ. Λαμπράκης

**Ημερομηνία:** 08/09/2016

## **ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

Στους γονείς μου Κωνσταντίνο και Μαρία, στον αδερφό μου Δημήτρη. Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Νίκο Γεωργόπουλο, τον Πρόεδρο του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων κύριο Μιχάλη Σφακιανάκη, την κυρία Αριστέα Συνανιώτη και τους καθηγητές του μεταπτυχιακού για τις γνώσεις και τις αξίες που μου πρόσφεραν.

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**  
**HAMPTON BY HILTON BROAD STREET BIRMINGHAM**

**Κωνσταντίνος Κ. Λαμπράκης**

*Σημαντικοί όροι: Στρατηγική ανάλυση, ανίχνευση περιβάλλοντος, Διαμόρφωση στρατηγικής,  
και έλεγχος, αποστολή, στόχος*

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει τη στρατηγική ανάλυση του ξενοδοχείου Hampton by Hilton Broad Street Birmingham με στόχο την ανάλυση της υφιστάμενης στρατηγικής, του τρόπου υλοποίησης και εφαρμογής της στρατηγικής και των μεθόδων αξιολόγησης και ελέγχου. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιείται με τη χρήση ενός μοντέλου: του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Η εργασία αποτελείται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος και από το πρώτο έως το πέμπτο κεφάλαιο προσεγγίζεται θεωρητικά το μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ που περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση στρατηγικής και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο της επίδοσης του ξενοδοχείου.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας από το έκτο έως το ένατο κεφάλαιο προσεγγίζονται θεωρητικά οι θεωρίες του τουρισμού και του ξενοδοχειακού κλάδου ειδικότερα που περιλαμβάνουν μια εισαγωγή στις έννοιες του τουρισμού, μια εικόνα για την ευρωπαϊκό ξενοδοχειακό κλάδο και φυσικά μια ανάλυση των ξενοδοχείων χαμηλού κόστους (διότι το εξεταζόμενο ξενοδοχείο ανήκει σε αυτή την κατηγορία).

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος της εργασίας από το ένατο έως το δωδέκατο κεφάλαιο θα γίνει πλήρης ανάλυση του εξεταζομένου ξενοδοχείου υπό το πρίσμα του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ. Πριν την ανάλυση αυτή θα γίνει μια σύντομη παρουσίαση του ξενοδοχειακού ομίλου Hilton και του ξενοδοχείου Hampton (θυγατρική της Hilton). Εν

συνεχία θα γίνει πλήρης ανάλυση του εσωτερικού εξωτερικού περιβάλλοντος, της διαμόρφωσης στρατηγικής, της της υλοποίησης στρατηγικής, της αξιολόγησης της στρατηγικής και του ελέγχου.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΜΕΡΟΣ Α : ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

### Κεφάλαιο 1: Στρατηγικό μάνατζμεντ

1.1. Ορισμοί στρατηγικό μάνατζμεντ .....	9
1.1.1. Ανάλυση περιβάλλοντος .....	10
1.1.2. Διαμόρφωση στρατηγικής .....	11
1.1.3. Υλοποίηση στρατηγικής .....	12
1.1.4. Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής .....	12

### Κεφάλαιο 2: Στρατηγική

2.1. Ορισμός της έννοιας της στρατηγικής .....	14
2.2. Πεδίο δράσης και αναγκαιότητα στρατηγικής .....	14
2.3. Στρατηγική vs Στρατηγικό μάνατζμεντ .....	15

### Κεφάλαιο 3: Ανάλυση περιβάλλοντος

3.1. Εξωτερικό περιβάλλον .....	17
3.1.1. Γενικευμένο περιβάλλον .....	17
3.1.2. Άμεσο περιβάλλον.....	18
3.2. Εσωτερικό περιβάλλον .....	20
3.2.1. Πόροι και ικανότητες .....	21

### Κεφάλαιο 4: Διαμόρφωση στρατηγικής

4.1. Αποστολή .....	23
4.2. Αντικειμενικοί σκοποί .....	23
4.3. Στρατηγικές .....	23
4.3.1. Επιχειρησιακή στρατηγική.....	24
4.3.2. Επιχειρηματική στρατηγική.....	24
4.3.3. Λειτουργική στρατηγική.....	25
4.3.4. Επιλογή στρατηγικής.....	26

### Κεφάλαιο 5: Υλοποίηση και αξιολόγηση στρατηγικής

5.1. Υλοποίηση στρατηγικής .....	28
5.2. Αξιολόγηση στρατηγικής και έλεγχος .....	29

## **ΜΕΡΟΣ Β: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

### **Κεφάλαιο 6: Εισαγωγή στον τουρισμό**

6.1. Βασικές τουριστικές έννοιες .....	33
6.2. Τουριστική εξέλιξη με την πάροδο των χρόνων .....	33
6.3. Διακρίσεις τουρισμού (κατηγορίες) .....	34
6.4. Οικονομική κρίση και Ευρωπαϊκός τουρισμός .....	35

### **Κεφάλαιο 7: Ξενοδοχειακός κλάδος**

7.1. Ευρωπαϊκή ξενοδοχειακή Βιομηχανία .....	38
7.2. Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου .....	39
7.3. Διάκριση ξενοδοχείων .....	40
7.4. Παγκόσμιοι ξενοδοχειακοί κολοσσοί με πεδίο δράσης την Ευρώπη .....	41
7.5. Ανάλυση της ευρωπαϊκής ξενοδοχειακής αγοράς σε επίπεδο ανταγωνισμού .....	42
7.6 Μια ματιά στο μέλλον .....	44

### **Κεφάλαιο 8: Ξενοδοχεία χαμηλού κόστους (budget hotel)**

8.1. Ορισμός .....	47
8.2. Η νέα τάση στην Ευρώπη .....	47
8.3. Budget hotels vs ξενοδοχειακοί γίγαντες της Ευρώπης .....	48
8.4. Ανταγωνιστικότητα και ποιότητα υπηρεσιών .....	49

## **ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ HAMPTON BY HILTON BROAD STREET BIRMINGHAM**

### **Κεφάλαιο 9: Εισαγωγή στην ξενοδοχειακή αλυσίδα**

9.1. Ξενοδοχεία Hampton by Hilton .....	52
9.2. Ξενοδοχείο Hampton by Hilton Broad Street Birmingham .....	53
9.3. Interstate Worldwide .....	54

### **Κεφάλαιο 10: Ανάλυση περιβάλλοντος**

10.1 Εξωτερικό περιβάλλον .....	56
10.1.1 Ανάλυση PEST .....	57
10.1.2 Ανάλυση του κλάδου-υπόδειγμα του Porter .....	58
10.2 Εσωτερικό περιβάλλον .....	63
10.2.1 Δυνάμεις .....	64

10.2.1.1 Δομή της επιχείρησης .....	64
10.2.1.2 Κουλτούρα της επιχείρησης .....	64
10.2.1.3 Πόροι της επιχείρησης.....	66

## **Κεφάλαιο 11: Διαμόρφωση στρατηγικής**

11.1 SWOT ανάλυση .....	71
11.2 Αποστολή .....	72
11.3 Αντικειμενικοί σκοποί .....	72
11.4 Στρατηγικές .....	73

## **Κεφάλαιο 12: Υλοποίηση , Αξιολόγηση στρατηγικής και έλεγχος**

12.1 Υλοποίηση στρατηγικής .....	75
12.1.1 Πρόγραμμα .....	75
12.2.2 Προϋπολογισμοί .....	76
12.2.3 Διαδικασία .....	77
12.2 Αξιολόγηση και έλεγχος .....	78
12.3 Συμπεράσματα.....	79



**ΜΕΡΟΣ Α : ΘΕΩΡΙΑ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μια εκτενής ανάλυση του στρατηγικού μάνατζμεντ (διοίκησης). Το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει πολύτιμη βοήθεια στους εκάστοτε διοικητές και στα επιτελεία τους ώστε να δημιουργηθεί μια σωστά δομημένη **στρατηγική**, η όποια θα αποφέρει τα ανάλογα κέρδη στην επιχείρηση.

Περάν των κερδών το συγκεκριμένο πεδίο προσδίδει και την ανάλογη δυναμική στην επιχείρηση πράγμα το οποίο την καθιστά αυτόματα αξιόπιστη και φερέγγυα στον αντίστοιχο κλάδο και φυσικά στην «επιχειρηματική ζούγκλα» που ονομάζεται **ανταγωνισμός**.

### 1.1 Ορισμοί στρατηγικό μάνατζμεντ

Στον ορό στρατηγικό μάνατζμεντ κρύβεται εσωτερικά η λέξη μάνατζμεντ. Το μάνατζμεντ είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος των πόρων του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί με όσο το δυνατόν πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Η διαμόρφωση της δυναμικής που ενέχει η στρατηγική, αλλά και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παραμένει μια πρόκληση στον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το 1991 ο Porter αναγνώρισε ότι «ακόμα παραμένει σχετικά ελλιπής η γνώση για την τελική ανάπτυξη μια δυναμικής θεωρίας στρατηγικής αν και αρχίζουμε να μαθαίνουμε σίγα για τις σχετικές διαδικασίες που τη συνθέτουν». Χωρίς την ύπαρξη μιας δυναμικής θεωρίας θα πρέπει κάθε μια σειρά στρατηγικών αποφάσεων να εκλαμβάνεται ως ένα ανεξάρτητο γεγονός. (Porter, 1991)

Με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε όλα αυτά τα χρόνια τα συμπεράσματα ως προς τη δημιουργία αυτής της δυναμικής θεωρίας δημιούργησαν τον ακόλουθο ορισμό «το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει την κατανόηση της στρατηγικής θέσης ενός οργανισμού, τις στρατηγικές επιλογές για το μέλλον και τη διαχείριση της στρατηγικής στην πράξη».

## **Στρατηγική θέση**

Η κατανόηση της στρατηγικής της θέσης ασχολείται με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τη στρατηγική ικανότητα ενός οργανισμού και τέλος τις προσδοκίες και την επιρροή των ενδιαφερομένων μερών.

## **Στρατηγικές Επιλογές**

Οι στρατηγικές επιλογές αφορούν τις κατευθύνσεις που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός και τις μεθόδους που θα εφαρμοστούν για την εφαρμογή της στρατηγικής.

## **Εφαρμογή της στρατηγικής**

Αφορά την υλοποίηση συγκεκριμένων σχεδίων δράσης που στοχεύουν στην επίτευξη των στρατηγικών επιλογών και τον έλεγχο ότι οι στρατηγικές που επιλέχθηκαν εφαρμόζονται και αποδίδουν.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ απαντά σε όλα τα κρίσιμα ερωτηματικά για το πού βρίσκεται μια επιχείρηση σήμερα, πού θέλει να βρεθεί, με ποιον τρόπο θα πάει εκεί και σε ποιο χρόνο θα πάει. Το **βασικό μοντέλο** του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις παρακάτω διαδοχικές φάσεις:

- 1.Ανάλυση περιβάλλοντος**
- 2.Διαμόρφωση στρατηγικής**
- 3.Υλοποίηση στρατηγικής**
- 4.Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής.**

### **1.1.1 Ανάλυση περιβάλλοντος**

Το πρώτο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ανάλυση περιβάλλοντος μιας της επιχείρησης. Το περιβάλλον που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση δηλαδή το επιχειρησιακό, είναι το λεγόμενο εξωτερικό και το εσωτερικό.

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από τα στοιχεία στα οποία δεν μπορεί να επέμβει η ίδια η επιχείρηση αρκετά, αλλά όμως την επηρεάζουν με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Με άμεσο τρόπο την επηρεάζουν κυρίως οι πελάτες, οι πιστωτές, οι προμηθευτές και οι ανταγωνιστές της. Με έμμεσο τρόπο την επηρεάζουν όλοι οι παράγοντες που έχουν να κάνουν με πιθανές μελλοντικές

αλλαγές, όπως η τεχνολογία, οι διεθνείς τάσεις, το ασταθές ή μη οικονομικό περιβάλλον και οι διάφορες κοινωνικοπολιτικές αλλαγές της εκάστοτε εποχής.

Από την άλλη πλευρά, το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία που μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως η οργανωτική δομή, οι εργαζόμενοι, οι πόροι, οι διάφοροι και διαφορετικοί μέθοδοι παραγωγής. Η ανάλυση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης γίνεται ως συνήθως με σκοπό την εύρεση των ευκαιριών και κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως επίσης και των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος. Αυτή η συγκεκριμένη διαδικασία είναι γνωστή ως SWOT Analysis .(Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) . (Φυλλάδιο σημειώσεων μαθήματος Στρατηγικό μάνατζμεντ υπό τον διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο Ιανουάριος 2015)

Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας τέτοιας ανάλυσης. Τα ακρωνύμια της διαδικασίας αυτής αναφέρονται στις δυνάμεις (**S**), στις αδυναμίες (**W**), στις ευκαιρίες (**O**) και στις απειλές (**T**) της επιχείρησης. Μέσω της αξιολόγησης των παραγόντων αυτών, η επιχείρηση γνωρίζει τη θέση της εντός της αγοράς και πλέον μπορεί να διαμορφώσει σύμφωνα με τις τάσεις και τις προβλέψεις την αποστολή και τη στρατηγική της.

## **1.1.2 Διαμόρφωση στρατηγικής**

Η μελέτη των παραγόντων του λεγόμενου επιχειρησιακού περιβάλλοντος βοηθάει κατά ένα μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση στρατηγικής. Με αυτόν τον τρόπο πλέον από το πρώτο στάδιο περνάμε στο δεύτερο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής καθορίζονται:

### ***Η αποστολή***

η οποία θεωρείται ως ο λόγος ύπαρξης και λειτουργίας της επιχείρησης

### ***Οι στόχοι και οι σκοποί***

που πρέπει να επιτευχθούν σύμφωνα με την αποστολή και θεωρούνται ως τα αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων

### ***Οι στρατηγικές επίτευξης των σκοπών***

είναι οι προκαθορισμένες στρατηγικές που πρέπει να ακολουθούνται ώστε οι στόχοι, ο σκοπός και η αποστολή της επιχείρησης να επιτευχθούν

## ***Οι προκαθορισμένες πολιτικές***

που πρέπει να ακολουθούνται για τη συνολική επίτευξη των στρατηγικών, οι οποίες συνδέουν άρρηκτα τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι πολιτικές είναι οι κατευθυντήριες γραμμές που εδράζουν από τις στρατηγικές και βοηθούν στη λήψη των αποφάσεων σε όλα τα επιχειρησιακά επίπεδα. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές κατανέμονται σε τρία επίπεδα. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν, μορφοποιούν και στη συνέχεια εφαρμόζουν τα τρία είδη στρατηγικής. (Φυλλάδιο σημειώσεων μαθήματος Στρατηγικό μάνατζμεντ υπό τον διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο Ιανουάριος 2015)

### **1.1.3 Υλοποίηση στρατηγικής**

Στο τρίτο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνεται η υλοποίηση της στρατηγικής, η οποία είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και πολιτικών μιας επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης διάφορων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Τα προγράμματα είναι συγκεκριμένες εκθέσεις που καθορίζουν τα βήματα για την υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Οι προϋπολογισμοί απεικονίζουν ποσοτικά τα προγράμματα και αναλύουν από μια χρηματοοικονομική σκοπιά τα οφέλη και το πιθανό κόστος που προκύπτει από ένα πρόγραμμα. Οι διαδικασίες αυτές απαρτίζονται από συνεχόμενα αλληλένδετα βήματα, τα οποία περιγράφουν το χρονοδιάγραμμα και τον τρόπο περάτωσης των εργασιών.

### **1.1.4 Αξιολόγηση στρατηγικής και έλεγχος**

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος, κατά την οποία γίνονται συγκρίσεις των αποτελεσμάτων με τους υφιστάμενους στόχους. Σε αυτό το στάδιο πρακτικά αξιολογούνται τα αποτελέσματα, λαμβάνονται πιθανές διορθωτικές παρεμβάσεις και εξάγονται ενδιαφέροντα συμπεράσματα για όλα τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ.

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

### **ΕΝΤΥΠΗ**

#### *ΕΛΛΗΝΙΚΗ*

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002
3. Φυλλάδιο σημειώσεων μαθήματος Στρατηγικό μάνατζμεντ υπό τον διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο Ιανουάριος 2015
4. Πανηγυράκης Γ. , Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος, Εκδόσεις Σταμούλης 2003
5. Robbins S. , Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική Αθήνα 2012
6. Χυτήρης Λ., Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδόσεις INTERBOOKS 2006

#### *ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ*

1. Altinay L., Strategic Management for Hospitality and Tourism, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department Oxford 2010
2. Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors, Free Press, New York, 1991

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ**

1. <http://budgethotels-injaipur.blogspot.co.uk/2012/11/definition-of-budget-hotels.html>
2. <http://www.athinorama.gr/travel/travelideas/articles.aspx?artid=9006>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

#### 2.1 Ορισμός της έννοιας της στρατηγικής

Την έννοια της στρατηγικής μπορούμε να την ορίσουμε με πολλά επίθετα και προσδιορισμούς. Ο πρώτος «άνθρωπος» στην Ιστορία που μίλησε για στρατηγική ήταν ο Μέγας Αλέξανδρος ο οποίος τη διέδωσε ανά τον κόσμο εκείνη την περίοδο. Η στρατηγική δεν είναι αποκλειστικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων αλλά βρίσκει πεδίο δράσης και στην ενεργή διπλωματία. Επίσης κάποια ενδιαφέρουσες προτάσεις οι οποίες θα παρατεθούν αμέσως παρακάτω μπορούν πολύ εύκολα να προσδιορίσουν πτυχές της στρατηγικής: «στρατηγική είναι το αποτέλεσμα μιας καλό-μελετημένης ανάλυσης», «η στρατηγική έχει τη δυνατότητα να αλλάζει ανάλογα με τις περιβαλλοντικές αλλαγές (διότι πολλές φορές επηρεάζεται από αυτές)», «Ως στρατηγική ορίζεται από τεχνικής άποψης η διασύνδεση ανάμεσα στην επιχείρηση (S,W) και στο τωρινό και μελλοντικό περιβάλλον». (Robbins, 2012, Altinay, 2010)

#### 2.2 Πεδίο δράσης και αναγκαιότητα στρατηγικής

Το πεδίο δράσης της στρατηγικής δεν είναι ένα αλλά ούτε και προκαθορισμένο, ο συγκεκριμένος τρόπος σκέψης έχει καταφέρει και έχει διεισδύσει σε πολλά επίπεδα της επιχειρηματικότητας. Κάποια από τα βασικότερα πεδία εφαρμογής της είναι τα ακόλουθα:

##### ***Η στρατηγική ανταγωνιστικότητα***

σχετίζεται με επιχειρηματικές αποφάσεις και πράξεις οι οποίες ουσιαστικά επηρεάζουν την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων

##### ***Η στρατηγική τοποθέτηση***

της επιχείρησης και οι πόροι της έτσι ώστε να μεγιστοποιούνται τα μακροπρόθεσμα κέρδη αντιμετωπίζοντας την υπάρχουσα αβεβαιότητα και τον επιταχυνόμενο ανταγωνισμό.

Πέρα από το πεδίο εφαρμογής της, η στρατηγική μπορεί να χαρακτηριστεί και ως αναγκαιότητα πολλές φορές. Αυτός ο χαρακτηρισμός δικαιολογείται διότι αρκετές φορές συμβάλει στην ενοποίηση των πόρων για την επίτευξη των σκοπών, σε άλλες περιπτώσεις θέτει τις κατευθύνσεις για την επίτευξη της αποστολής αλλά και την ικανοποίηση όλων των stakeholders, επίσης ασχολείται με την εναρμόνιση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης με το Εξωτερικό της περιβάλλον, όχι τόσο συχνά αλλά μπορεί να οριοθετεί την επιχείρηση ως προς τον ανταγωνισμό

(ανταγωνιστική ή επιχειρηματική business στρατηγική) και τέλος ίσως η «χρησιμότερη αναγκαιότητα» της στρατηγικής εδράζει στη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (κόστους ή διαφοροποίησης).

### **2.3 Στρατηγική vs Στρατηγικό μάνατζμεντ**

Πολλές φορές όταν ακούμε αυτούς τους δυο Όρους υπάρχει μια σύγχυση απόψεων. Πολλοί θεωρούν τις δυο αυτές έννοιες ταυτόσημες λόγω της παραπλήσιας ονομασίας τους. Μπορεί και τα δυο αυτά χαρακτηριστικά να έχουν ομηρική καταγωγή αλλά έχουν διαφορετική έννοια και σκοπό. Στρατηγική είναι ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών, αντίθετα στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια συνεχής και περιεκτική διαδικασία management που στοχεύει στην διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών- ένας τρόπος για προσέγγιση επιχειρηματικών ευκαιριών και προκλήσεων. (Φυλλάδιο σημειώσεων μαθήματος Στρατηγικό μάνατζμεντ υπό τον διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο Ιανουάριος 2015)



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

### **ΕΝΤΥΠΗ**

#### *ΕΛΛΗΝΙΚΗ*

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002
3. Φυλλάδιο σημειώσεων μαθήματος Στρατηγικό μάνατζμεντ υπό τον διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο Ιανουάριος 2015
4. Πανηγυράκης Γ., Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος, Εκδόσεις Σταμούλης 2003
5. Robbins S., Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική 2012
6. Χυτήρης Λ, Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδόσεις INTERBOOKS 2006

#### *ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ*

1. Altinay L., Strategic Management for Hospitality and Tourism, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department Oxford 2010

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

#### **3.1 Εξωτερικό περιβάλλον**

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται από τα στοιχεία που επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση που είναι το γενικευμένο περιβάλλον (societal environment) και από τα στοιχεία που την επηρεάζουν άμεσα που είναι το άμεσο περιβάλλον (task environment).

##### **3.1.1.Γενικευμένο περιβάλλον**

Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος γίνεται μέσω της ανάλυσης P.E.S.T. (political, economic, social and technological).

Το γενικευμένο περιβάλλον διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:

##### ***Πολιτικό περιβάλλον***

Καθορίζεται το πολιτικό και νομικό πλαίσιο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής μιας επιχείρησης όπου το πολιτικό και νομικό περιβάλλον είναι σταθερό, είναι ευκολότερη σε σύγκριση με μια επιχείρηση που λειτουργεί υπό το καθεστώς της αβεβαιότητας. Κάποια παραδείγματα που δημιουργούν πολιτική και νομική αστάθεια είναι: αλλαγές στη φορολογική –νομισματική πολιτική ή συχνές αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο.

##### ***Οικονομικό περιβάλλον***

Αναφέρεται στις δυνάμεις που έχουν σχέση με τις οικονομικές συνθήκες της αγοράς, όπως το χρηματιστήριο, ο πληθωρισμός, το διαθέσιμο εισόδημα καταναλωτών.

##### ***Κοινωνικό περιβάλλον***

Αναφέρεται στις αρχές, αξίες, συνήθειες και γενικά στον τρόπο ζωής. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιας κουλτούρας είναι: η θέση της γυναίκας στον εργασιακό χώρο, οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, ο καταναλωτισμός, οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, κα.

## ***Τεχνολογικό περιβάλλον***

Γίνονται ραγδαίες εξελίξεις τα τελευταία χρόνια. Η απόκτηση νέων τεχνολογιών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τις επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν. (Φυλλάδιο σημειώσεων μαθήματος Στρατηγικό μανάτζμεντ υπό τον διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο Ιανουάριος 2015)

### **3.1.2. Άμεσο περιβάλλον**

Στο άμεσο περιβάλλον εμφανίζονται όλα αυτά τα στοιχεία και οι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση, διότι αυτά καθορίζουν τον ανταγωνισμό και συνεπώς την κερδοφορία του κλάδου. Αυτά τα στοιχεία μεταξύ άλλων είναι η κοινωνία, η αγορά, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές και οι κυβερνήσεις. Η ανάλυση αυτών των παραγόντων πραγματοποιείται με το υπόδειγμα του Porter, σύμφωνα με το οποίο προσδιορίζεται η ένταση του ανταγωνισμού στα πλαίσια του κλάδου που ανήκει η κάθε επιχείρηση και αποτελείται από πέντε δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος:

#### ***Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων***

Καθορίζεται από κάποιους παράγοντες της αγοράς, όπως ο αριθμός και το μέγεθος των επιχειρήσεων, το στάδιο του κύκλου ζωής, την παραγωγική δυναμικότητα των επιχειρήσεων, τα υψηλά εμπόδια εξόδου και τον βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων καθορίζει τη δομή του κλάδου και η έντασή του καθορίζει την ελκυστικότητα και κατ' επέκταση την κερδοφορία ενός κλάδου.

#### ***Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών***

Οι προμηθευτές επηρεάζουν έναν κλάδο όταν επεμβαίνουν στους όρους συνεργασίας που έχουν με την επιχείρηση. Δηλαδή μπορεί να παρέμβουν στη διαμόρφωση της τιμής του προϊόντος ή στην ποιότητά του και έτσι να επηρεάσουν τον κλάδο. Οι παράγοντες που αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι εξής:

- Ο μικρός αριθμός προμηθευτών αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη, διότι είναι περιορισμένες οι πηγές προμήθειας προϊόντων ή πρώτων υλών για τις επιχειρήσεις.
- Η πρώτη ύλη ή τα προϊόντα των προμηθευτών είναι σπάνια ή δεν υπάρχουν υποκατάστατα.

- Οι προμηθευτές διαθέτουν στις επιχειρήσεις προϊόντα τα οποία αποτελούν σημαντικό κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας τους, δημιουργώντας σχέση εξάρτησης της επιχείρησης από τον προμηθευτή.
- Η διάθεση από τους προμηθευτές διαφοροποιημένων προϊόντων.
- Το κόστος μετάβασης (switching cost) σε άλλο προμηθευτή είναι μεγάλο, για αυτόν τον λόγο αυξάνει η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή. Καθετοποίηση του προμηθευτή προς τα εμπρός, έτσι ώστε να παρακάμπτει τον πελάτη του.

### ***Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών***

Οι αγοραστές ενός κλάδου επηρεάζουν άμεσα τον κλάδο, αφού συνέχεια πιέζουν για μείωση τιμών και όλο και καλύτερη ποιότητα. Όταν οι αγοραστές ασκούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, τότε οι επιχειρήσεις μειώνουν τις τιμές, έτσι μειώνονται τα περιθώρια κέρδους με αποτέλεσμα ο κλάδος να μην είναι ελκυστικός. Οι περιπτώσεις που αυξάνει η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι οι εξής:

- Μικρός αριθμός αγοραστών.
- Μικρό κόστος μετακίνησης των πελατών.
- Το κόστος ανεύρεσης νέων αγοραστών.
- Καλή πληροφόρηση των πελατών για τις συνθήκες τις αγοράς.

### ***Απειλή εισόδου νέων Επιχειρήσεων***

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, αποτελεί απειλή για του ήδη υπάρχοντες στον κλάδο και επομένως ο ανταγωνισμός μεταξύ τους αυξάνεται. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο μπορεί να αποτραπεί μέσω κάποιων φραγμάτων εισόδου, όπως οικονομίες κλίμακας, ύπαρξη ισχυρών brand names , εξασφάλιση καναλιών διανομής, ανάπτυξη τεχνογνωσίας, κα.

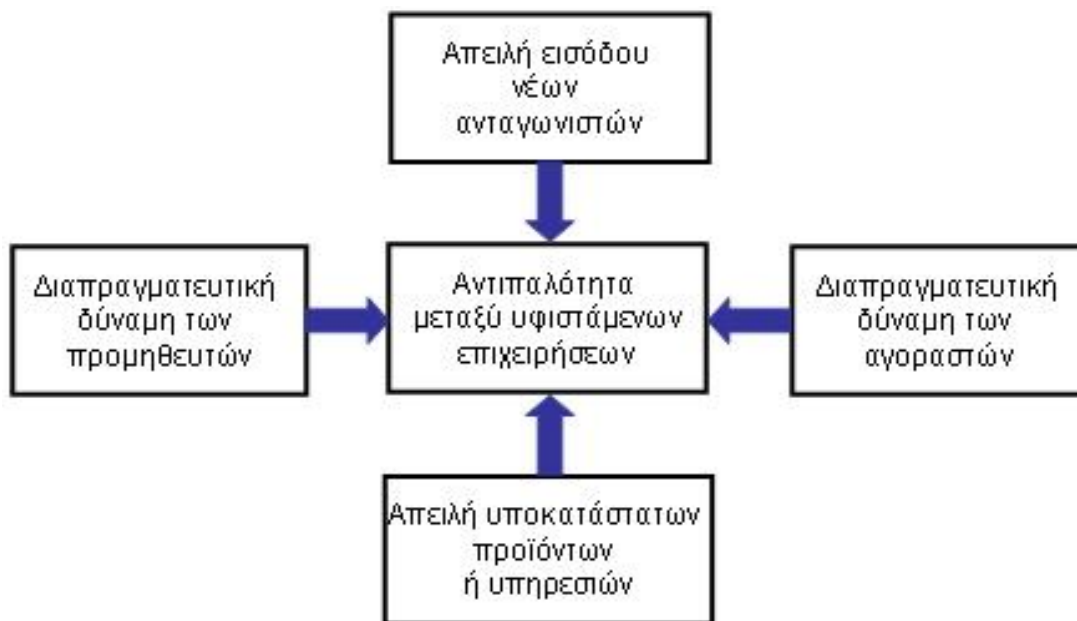
### ***Απειλή υποκατάστατων προϊόντων***

Υποκατάστατο ορίζεται ένα προϊόν όταν μπορεί να αντικαταστήσει κάποιο άλλο προϊόν ικανοποιώντας την ίδια ανάγκη. Η ελκυστικότητα του κλάδου εξαρτάται σημαντικά από τα υποκατάστατα, διότι αυτά θέτουν όρια στις τιμές, μειώνοντας το περιθώριο κέρδους. (Γεωργόπουλος 2006)

### ***Δύναμη άλλων stakeholders***

Οι επιχειρήσεις του κλάδου επηρεάζονται και από άλλες ομάδες, οι οποίες ονομάζονται stakeholders. Οι stakeholders περιλαμβάνουν τοπικούς φορείς, πιστωτές, μετόχους, τα συνδικάτα εργαζόμενων.

Το υπόδειγμα του Porter είναι πολύ σημαντικό για την κατανόηση ενός κλάδο. Σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα το σημείο αναφοράς είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Όλοι οι παράγοντες λαμβάνουν χώρα με βάση τον ανταγωνισμό.



Διάγραμμα 3.1: Σχηματική απεικόνιση του Υποδείγματος του Porter.

Πηγή <http://st.merig.eu/?id=97&L=4>

### 3.2. Εσωτερικό περιβάλλον

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον, το οποίο καταλήγει στις δυνάμεις και στις αδυναμίες. Οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης.

#### *Δομή*

Δομή είναι ο τρόπος που οργανώνεται μια επιχείρηση και αυτή απεικονίζεται γραφικά στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες δομών: η απλή δομή στην οποία η επιχείρηση λειτουργεί υπό τον πλήρη έλεγχο του ιδιοκτήτη, η λειτουργική δομή όπου η

επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση τις κύριες λειτουργίες της και η πολυτμηματική δομή όπου η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα ή τις γεωγραφικές περιοχές.

## ***Κουλτούρα***

Είναι ένα στοιχείο μοναδικό για την κάθε επιχείρηση και την κάνει ξεχωριστή. Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των αξιών, των προσδοκιών και των πεποιθήσεων που είναι κοινά σε όλα τα μέλη της επιχείρησης. Η κουλτούρα έχει δύο χαρακτηριστικά, την ένταση και την ολοκλήρωση. Ένταση είναι ο βαθμός που η κουλτούρα είναι αποδεκτή από όλους μέσα στην επιχείρηση και ολοκλήρωση είναι ο βαθμός της έκτασης που είναι αποδεκτή σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

## ***Πόροι***

Θεωρούνται όλα τα στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Αυτοί διακρίνονται σε φυσικούς, όπως οι πρώτες ύλες, ο εξοπλισμός, τα κτίρια, σε χρηματοοικονομικούς, όπως τα κεφάλαια, η δανειοληπτική ικανότητα, οι σχέσεις με δανειστές και πιστωτές, σε ανθρώπινους, όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, η εμπειρία και σε άυλους, όπως η τεχνογνωσία, η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης, οι πατέντες.

### **3.2.1. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης**

Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων επικεντρώνεται στην αναγνώριση και ανάπτυξη των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης ώστε να αξιοποιηθούν ανάλογα και να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει οι πόροι να συνδυαστούν έτσι ώστε να μετασχηματιστούν σε σημεία υπεροχής ή διακεκριμένες ικανότητες.

Για την αξιολόγηση των πόρων υπάρχουν τέσσερα κριτήρια:

- Η αξία, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (value)
- Η σπανιότητα (rareness)
- Η μίμηση τους από τους ανταγωνιστές (imitability)
- Η οργάνωση της επιχείρησης ως προς την εκμεταλλευση τους (organization)

(Γεωργόπουλος, 2006)

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

### **ΕΝΤΥΠΗ**

#### *ΕΛΛΗΝΙΚΗ*

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Παπακωνσταντίνου Γ., Ανδρουτσόπουλος Θ., Σμυρνής Ν., Νικολόπουλος Π., Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2011
3. Φυλλάδιο σημειώσεων μαθήματος Στρατηγικό μάνατζμεντ υπό τον διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο Ιανουάριος 2015
4. Πανηγυράκης Γ., Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος, Εκδόσεις Σταμούλης 2003
5. Robbins S., Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική 2012
6. Χυτήρης Λ., Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδόσεις INTERBOOKS 2006

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

1. L. Altinay, Strategic Management for Hospitality and Tourism, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department Oxford 2010

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

#### **4.1 Αποστολή**

Η εταιρική αποστολή συμβαδίζει με την εικόνα της επιχείρησης, αφού προσδιορίζει τον λόγο ύπαρξης της και δηλώνει τον τρόπο συμπεριφοράς και το πλαίσιο λειτουργίας. Αυτή πρέπει να είναι σαφής, ρεαλιστική και κατανοητή σε όλα τα στελέχη και όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Σε περίπτωση που αλλάξουν οι συνθήκες της αγοράς μπορεί η εταιρική αποστολή να επανεξεταστεί. Τέλος, οι σκοποί της επιχείρησης θα πρέπει να είναι σύμφωνοι με την αποστολή. Πολλές επιχειρήσεις εκτός από την αποστολή ορίζουν και το όραμα. Η βασική διαφορά μεταξύ της αποστολής και του οράματος είναι ότι το όραμα παρουσιάζει το πώς θέλει η επιχείρηση να είναι στο μέλλον, δηλαδή τις φιλοδοξίες της. (Παπαδάκης, 2002)

#### **4.2 Αντικειμενικοί σκοποί**

Σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα σχεδιασμένων πράξεων. Δηλώνουν τι πρόκειται να επιτευχθεί και μέχρι πότε και τέλος αυτοί είναι ποσοτικοποιημένοι. Αρκετές φορές συγχέεται ο όρος στόχος (goal) με τον όρο σκοπό (objective). Σε αντίθεση με έναν σκοπό, ο στόχος είναι μια ανοιχτή δήλωση για το τι επιθυμείται να επιτευχθεί χωρίς ποσοτικοποιήσεις και χρονικά πλαίσια. (Παπαδάκης 2002)

#### **4.3 Στρατηγικές**

Η σωστή επιλογή της στρατηγικής καθορίζει τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών. Οι στρατηγικές βοηθούν την επιχείρηση να πετύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της.



### 4.3.1. Επιχειρησιακή στρατηγική

Επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) περιλαμβάνει την αξιολόγηση των επιχειρηματικών μονάδων και προσδιορίζει το πλαίσιο της ανάπτυξης. Στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής οι βασικές στρατηγικές είναι οι εξής:

- Στρατηγικές κατεύθυνσης
- Στρατηγικές χαρτοφυλακίου
- Γονικές στρατηγικές

### 4.3.2 Επιχειρηματική στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά στη στρατηγική που θα ακολουθήσει η κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές είναι οι παρακάτω:

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Στρατηγική διαφοροποίησης
- Στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση
- Στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος

#### ***Στρατηγική ηγεσίας κόστους***

αποσκοπεί στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος στην αγορά με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η επιχείρηση απευθύνεται σε αγοραστές που ενδιαφέρονται πολύ για την τιμή. Τα οφέλη από αυτή τη στρατηγική είναι ότι η επιχείρηση πετυχαίνει υψηλότερα περιθώρια κέρδους από τους ανταγωνιστές, διαθέτοντας το προϊόν στην αγορά στη μέση τιμή του κλάδου ή και ακόμη χαμηλότερα. Επίσης έχοντας μια επιχείρηση αυτή τη στρατηγική είναι πιο εύκολο σε περίοδο πόλεμου τιμών να μειώσει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών και να δημιουργήσει εμπόδια εσόδου στον κλάδο. Η μείωση του κόστους προϋποθέτει την προσπάθεια της επιχείρησης να κρατήσει σε ανταγωνιστικά επίπεδα την ποιότητα του προϊόντος.

#### ***Στρατηγική διαφοροποίησης***

είναι η στρατηγική που διαφοροποιεί το προϊόν της ως προς την επωνυμία του, τη διάθεσή του στον καταναλωτή, τη συσκευασία κ.ά. και το καθιστά μοναδικό στο είδος του. Η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος για την επιχείρηση λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που προσδίδει στο προϊόν. Επίσης η τιμή πώλησης είναι υψηλότερη λόγω των χαρακτηριστικών του. Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής δεν υπόσχεται υψηλά μερίδια αγοράς, όμως εξασφαλίζει ικανοποιητικά κέρδη έναντι των ανταγωνιστών, υψηλή διαπραγματευτική

δύναμη έναντι των προμηθευτών και εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων. Ένας κίνδυνος για αυτή τη στρατηγική είναι η απροθυμία των καταναλωτών να πληρώσουν το διαφοροποιημένο προϊόν σε υψηλότερη τιμή.

### ***Στρατηγική εστίασης***

είναι η στρατηγική η οποία στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, όπως μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, ή μια συγκεκριμένη ηλικία καταναλωτών ή ακόμα και μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή). Αυτή η στρατηγική λόγω του ότι εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και όχι το σύνολό της, μπορεί να πετύχει υψηλά περιθώρια κέρδους.

### **4.3.3. Λειτουργική στρατηγική**

Οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης και αυτές είναι οι εξής:

Στρατηγική μάρκετινγκ:

Σχετίζεται με το προϊόν, τη διανομή, την τιμολόγηση και την προβολή.

### ***Χρηματοοικονομική στρατηγική***

Ασχολείται με τη χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης που έχει στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.

### ***Στρατηγική έρευνας & ανάπτυξης***

Ασχολείται με τη βελτίωση του προϊόντος. Αυτό σημαίνει ότι η έρευνα και ανάπτυξη αναζητά καινοτόμες ιδέες για διαφοροποίηση τους προϊόντος ως προς τους ανταγωνιστές.

### ***Στρατηγική παραγωγής***

Καθορίζει τον τρόπο παραγωγής του προϊόντος και τα μέσα και τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν.

### ***Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων***

Σχετίζεται με τη διαχείριση του προσωπικού, όπως επιλογή, εκπαίδευση κ.ά.

## ***Στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων***

Ασχολείται με τη ροή όλης της απαραίτητης πληροφορίας εντός και εκτός της επιχείρησης.  
(Παπαδάκης, 2002 Γεωργόπουλος, 2006)

### **4.3.4. Επιλογή στρατηγικής**

Αναλύοντας και αξιολογώντας το περιβάλλον της επιχείρησης συνεχίζουμε στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για τη βέλτιστη απόδοση της επιχείρησης. Επιλογή της στρατηγικής δεν αποτελεί μια εύκολη διαδικασία καθώς οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον όπου τίποτα δεν είναι σταθερό και δεδομένο. Ένα χρήσιμο εργαλείο που βοηθά την επιχείρηση στην τελική επιλογή στρατηγικής είναι η κατασκευή επιχειρησιακών σεναρίων, τα οποία είναι άτυπες καταστάσεις που υπολογίζουν τις αποδόσεις των επενδυμένων κεφαλαίων για κάθε εναλλακτική στρατηγική. Αυτό είναι μια πολύπλοκη φόρμα που βασίζεται σε αρκετές υποθέσεις, αποτελεί όμως μια καλή πηγή απόφασης της κατάλληλης στρατηγικής. (Παπαδάκης, 2002 Γεωργόπουλος, 2006)

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

### **ΕΝΤΥΠΗ**

#### *ΕΛΛΗΝΙΚΗ*

1. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002
2. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
3. Φυλλάδιο σημειώσεων μαθήματος Στρατηγικό μάνατζμεντ υπό τον διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο
4. Πανηγυράκης Γ., Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος, Εκδόσεις Σταμούλης 2003
5. Robbins S., Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική 2012
6. Χυτήρης Λ., Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδόσεις INTERBOOKS 2006

#### *ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ*

1. Altinay L., Strategic Management for Hospitality and Tourism, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department Oxford 2010

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

#### **5.1 Υλοποίηση στρατηγικής**

Μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής ακολουθεί η υλοποίησή της. Στην υλοποίηση της στρατηγικής συμμετέχουν κατώτερα και μεσαία στελέχη, ενώ για την εποπτεία όλων των ενεργειών είναι υπεύθυνη η διοίκηση. Πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν κατανοήσει τη στρατηγική για να είναι αυτή αποδοτική και αποτελεσματική. Η υλοποίηση στρατηγικής αποτελείται από τα εξής:

##### **Προγράμματα**

Είναι όλες οι ενέργειες που απαιτούνται για να εφαρμοστεί ένα στρατηγικό σχέδιο. Ουσιαστικά προσανατολίζουν τις ενέργειες της επιχείρησης.

##### **Προϋπολογισμούς**

Είναι η ποσοτική και οικονομική παρουσίαση των προγραμμάτων. Επίσης από τους προϋπολογισμούς ενημερώνεται η διοίκηση για τους χρηματικούς πόρους που απαιτούνται.

##### **Διαδικασίες**

Είναι όλες οι ενέργειες αναλυτικά και με λεπτομέρειες που γίνονται για την επίτευξη των προγραμμάτων. Στην περίπτωση που εντοπιστεί ότι η οργανωτική δομή, η κουλτούρα και ο τρόπος διοίκησης δεν συμβαδίζουν με το στρατηγικό σχέδιο, τότε η επιχείρηση προχωρά σε διορθωτικές αλλαγές των προαναφερθέντων, όπου αυτές είναι απαραίτητες. Επιπρόσθετα, ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την υλοποίηση στρατηγικής είναι ο τρόπος διοίκησης, ο οποίος πρέπει να αξιολογηθεί και να γίνουν και εκεί διορθωτικές αλλαγές, όπου κρίνεται αναγκαίο. Η διοίκηση είναι αυτή που καθοδηγεί και παροτρύνει το προσωπικό, ώστε να είναι πιο αποδοτικό. Κάποια από τα μέσα που χρησιμοποιεί η διοίκηση για την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής είναι τα παρακάτω:

##### **Συστήματα Προγραμματισμού Ενεργειών**

Αυτά τα συστήματα προσδιορίζουν ακριβώς τις δραστηριότητες, τον αριθμό των εργαζομένων, το χρόνο υλοποίησης και το αποτέλεσμα στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης εργασίας.

##### **Διοίκηση Βάση Στόχων**

Είναι ένα σύστημα διοίκησης που οι προϊστάμενοι ορίζουν στόχους στους υφισταμένους.

## **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση παροχής υψηλής ποιότητας του προϊόντος καθώς και προσπάθειας χαμηλού κόστους της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2006)

## **5.2 Αξιολόγηση στρατηγικής**

Τελικά, μετά την υλοποίηση της στρατηγικής ακολουθεί η αξιολόγηση και ο έλεγχός της. Αυτή τη διαδικασία είναι πολύ σημαντική, γιατί διασφαλίζεται η συμβατότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την επιλεγμένη στρατηγική. Αν σε αυτό το στάδιο εντοπιστούν προβλήματα, τότε επαναπροσδιορίζονται οι αποφάσεις και δράσεις της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο έλεγχος πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να αποφεύγονται τυχόν προβλήματα. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούνται από τα εξής τέσσερα βασικά στάδια και μόνο εφόσον χρειαστεί πέντε στάδια:

### ***Προσδιορισμός αποτελεσμάτων προς μέτρηση***

Αυτό είναι το πρώτο στάδιο αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής. Η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τις διαδικασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα που θα μελετηθούν .

### ***Καθορισμός προτύπων***

Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται τα πρότυπα για τη μέτρηση της επίδοσης, δηλαδή συμπεριλαμβάνει ένα εύρος τιμών.

### ***Μέτρηση της επίδοσης***

Η μέτρηση του τελικού αποτελέσματος απαιτεί συγκεκριμένη μεθοδολογία και πραγματοποιείται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα.

Η μέτρηση της επίδοσης ορίζεται με τρία συστήματα ελέγχου:

- έλεγχος συμπεριφοράς, όπως ο σεβασμός ωραρίου και ο σεβασμός προς τους άλλους υπαλλήλους,
- Ο έλεγχος αποτελέσματος , όπως το ποσοστό πωλήσεων, η εκτίμηση ικανοποίησης των πελατών και η μείωση του κόστους.
- Ο έλεγχος πόρων, ο οποίος περιορίζεται μόνο στα χρηματοοικονομικά μεγέθη. Δίνεται έμφαση σε στοιχεία μη ποσοτικά όπως η γνώση, οι ικανότητες και οι αξίες των μελών της επιχείρησης.

- Η μέτρηση επίδοσης ελέγχεται με την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων, τα κέρδη ανά μετοχή και την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων. Ωστόσο, αυτές οι χρηματοοικονομικές μέθοδοι αφορούν μόνο το τελικό αποτέλεσμα και όχι τα ενδιάμεσα και τα μελλοντικά σχέδια, για αυτό δεν θεωρούνται αξιόπιστα εργαλεία. Επομένως, η αξιολόγηση της επίδοσης θα πρέπει να περιλαμβάνει εκτός από χρηματοοικονομικά μεγέθη και μη χρηματοοικονομικά ποσοτικοποιημένα μεγέθη. Κατάλληλο εργαλείο για τη μέτρηση της επίδοσης είναι το *balanced scorecard*. Αυτό περιλαμβάνει χρηματοοικονομική απόδοση, αξία πελατών, απόδοση εσωτερικών διαδικασιών, απόδοση βελτιώσεων και απόδοση ανθρώπινου δυναμικού.

### ***Σύγκριση επίδοσης και προτύπων***

Εάν η επίδοση είναι αυτή που επιθυμεί η επιχείρηση, τότε αυτό το στάδιο είναι το τελικό για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής. Εάν όμως η επίδοση δεν είναι σύμφωνη με τα πρότυπα που έχουν οριστεί, τότε η επιχείρηση προχωράει στο επόμενο στάδιο.

### ***Διορθωτική δράση***

Η διορθωτική δράση γίνεται για να αποφύγει η επιχείρηση πιθανές αποκλίσεις από την πραγματική επίδοση σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους. Σε αυτή την περίπτωση, η διοίκηση θα πρέπει να εξετάσει την αιτία της απόκλισης και να προσέξει αν η απόκλιση οφείλεται μόνο σε τυχαίες διακυμάνσεις, αν οι διαδικασίες πραγματοποιήθηκαν σωστά και τέλος αν είναι κατάλληλες οι διαδικασίες ώστε να οδηγήσουν στον επιθυμητό αποτέλεσμα.

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

### **ΕΝΤΥΠΗ**

#### *ΕΛΛΗΝΙΚΗ*

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Παπαδάκη Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002
3. Φυλλάδιο σημειώσεων μαθήματος Στρατηγικό μάνατζμεντ υπό τον διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο
4. Πανηγυράκης Γ., Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος, Εκδόσεις Σταμούλης 2003
5. Robbins S., Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική 2012
6. Χυτήρης Λ., Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδόσεις INTERBOOKS 2006

#### *ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ*

1. Altinay L., Strategic Management for Hospitality and Tourism, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department Oxford 2010



**ΜΕΡΟΣ Β: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ  
ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

#### 6.1: Βασικές τουριστικές έννοιες

Τουρισμός, μια από τις σπουδαιότερες, αν όχι η σπουδαιότερη πλουτοπαραγωγική δραστηριότητα για τη χώρα μας και έννοια στην οποία έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί κατά καιρούς. Ως επικρατέστερος ορισμός για τον τουρισμό είναι: *το φαινόμενο που προκύπτει από προσωρινές επισκέψεις ή παραμονές, εκτός του τόπου της συνήθους διαμονής για οποιοδήποτε λόγο εκτός από απασχόληση που αμείβεται από τη χώρα υποδοχής.* (Altinay, 2010)

*«Είναι λοιπόν ο τουρισμός έννοια μεγάλης σημασίας για χώρες όπως η Ελλάδα, η Ιταλία, η Ισπανία;»*

Οι γνώστες του κλάδου αναφέρουν ότι με τη χρήση της πληροφορικής και της μικροηλεκτρονικής θα μειωθεί ο αριθμός των εβδομαδιαίων ωρών απασχόλησης με αποτέλεσμα να υπάρχει περισσότερος ελεύθερος χρόνος. Αποτέλεσμα, του αισθήματος της αναζήτησης της αναψυχής, είναι η ευκολότερη, ταχύτερη και οικονομικότερη μετακίνηση που εξασφαλίζεται λόγω της προόδου της τεχνολογίας.

Με βάση τους παράγοντες μείωσης των εβδομαδιαίων ωρών απασχόλησης και του άσθματος αναψυχής το συμπέρασμα είναι ότι με την πάροδο του χρόνου θα αυξηθεί ο αριθμός των ατόμων που ταξιδεύουν και κατ' επέκταση θα υπάρχει αύξηση του τουρισμού.

Με τις προοπτικές αυτές φαίνεται ότι θα υπάρξει ανάγκη για εξυπηρέτηση του αυξανόμενου αριθμού τουριστών πράγμα το οποίο συνεπάγεται αύξηση των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Οι παραδοσιακές υπερδυνάμεις του τουρισμού πρέπει να είναι σε θέση να τις προσφέρουν, αν και εφόσον επιθυμούν ο τουρισμός να παραμείνει σημαντικό κομμάτι εσόδων για την οικονομία της χώρας τους.

#### 6.2: Τουριστική εξέλιξη με την πάροδο των χρόνων

Ο τουρισμός ως έννοια εμφανίζεται μετά το 1960. Όμως αυτό δεν αναιρεί ότι δεν υπήρχε τουρισμός παλαιότερα. Υπήρχε αλλά όχι με τη σημερινή έννοια του τουρίστα, δηλαδή οι τουρίστες του παρελθόντος ονομάζονταν ταξιδιώτες. Οι μετακινήσεις των ταξιδιωτών αφορούσαν κυρίως θρησκευτικούς λόγους, όπως για παράδειγμα για τους Χριστιανούς το ταξίδι στους Άγιους Τόπους.

Ο τουρισμός κατά τη σημερινή περίοδο τείνει να γίνει η βάρια βηχάνια της παγκόσμιας οικονομίας λόγω της ραγδαίας αύξησης της τεχνολογίας και φυσικά της αύξησης των εισοδημάτων

των πολιτών. Ένα χαρακτηριστικό δείγμα της επιρροής και δύναμης του τουρισμού στις εγχώριες οικονομίες είναι η συμβολή του ποσοστό του στο ΑΕΠ τους, το οποίο αγγίζει το 10-15% στην κάθε χώρα.

Από τον ταξιδιώτη-τουρίστα των αρχαίων και μεσαιωνικών χρόνων πλέον υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές μετεξελίξεις: α) ο τουρίστας αναψυχής, β) ο τουρίστας-επιχειρηματίας, ο θρησκευτικός τουρίστας, κα.

Στην σύγχρονη εποχή υπάρχουν τέσσερα στοιχεία τουρισμού: α) ο τουρίστας, β) ο επιχειρηματίας/επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες στον τουρίστα, γη κοινωνία υποδοχής των τουριστών και δ) η κυβέρνηση της χώρας που υποδέχεται τους τουρίστες.

Οι 4 περίοδοι μετεξέλιξης του τουριστικού προϊόντος από τη αρχαιότητα έως σήμερα είναι η ακόλουθη με ιστορική/χρονολογική σειρά:

- Η περίοδος του τουρισμού κατά την αρχαιότητα: αθλητικός τουρισμός (ολυμπιακοί αγώνες), ιαματικός/θεραπευτικός τουρισμός (λουτρά και ιαματικές πηγές), εκπαιδευτικός τουρισμός. Λήγω αυτών δημιουργήθηκαν τότε οι πρώτες μορφές ξενοδοχείων.
- Η περίοδος του τουρισμού κατ τον Μεσαίωνα: θρησκευτικό και εκπαιδευτικός τουρισμός, δειλά δειλά κάνει την εμφάνιση του και ο επαγγελματικός τουρισμός (με την μετακίνηση έμπορων από μέρος σε μέρος).
- Η περίοδος του τουρισμού κατά τον Μεσοπόλεμο: Εκείνη την περίοδο αρχίζει σιγά σιγά ο τουρισμός να αποκτάει συγκεκριμένη υπόσταση και προστασία μέσω των εθνικών οργανισμών τουρισμού όπως για παράδειγμα το 1929 στην Ελλάδα με την ίδρυση του ΕΟΤ και την Διεθνή έκθεση της Θεσσαλονίκης.
- Η περίοδος του τουρισμού κατά την σύγχρονη εποχή: Λόγο της ραγδαίας τεχνολογικής επανάστασης όπως προαναφέρθηκε και παρά πάνω η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από την μαζική προσέγγιση των πολιτών στον τουρισμό ως προϊόν αναψυχής και επιχειρηματικότητας. Με το τέλος του Β Παγκοσμίου Πολέμου ξεκινούν οι μεγάλες επενδύσεις στον κλάδο μέχρι και σήμερα. . (Buckley 2010)

### 6.3 Διακρίσεις τουρισμού

Για την κατανόηση του τουρισμού θα γίνει η διάκριση των κατηγοριών του σύμφωνα με τα ακόλουθα 4 στοιχεία:

- από πλευράς πλήθους των τουριστών
- από την πλευρά των φυσικών ορίων
- από την μεριά των οικονομικών δυνατοτήτων
- από την μεριά του επιδιωκόμενου σκοπού

### ***Από πλευράς πλήθους των τουριστών***

οι κύριες μορφές τουρισμού αυτής της κατηγορίας είναι ο μεμονωμένος και ο ομαδικός τουρισμός, οι συγκεκριμένες μορφές τουρισμού γίνονται κυρίως από ένα άτομο ή από δυο και πάνω με φιλικές σχέσεις (αντιπροσωπευτικότερος τύπος αυτής της μορφής είναι ο περιηγητικός τουρισμός) ή από γραφεία μαζικού τουρισμού.

### ***Από την πλευρά των φυσικών ορίων***

οι κύριες μορφές τουρισμού αυτής της κατηγορία είναι ο εσωτερικός και ο εξωτερικός τουρισμός. Ο εσωτερικός τουρισμός λαμβάνει χώρα κυρίως από τον εγχώριο πληθυσμό του κράτος και κινείται έκτος των φυσικών ορίων αυτού πράγμα το οποίο δημιουργεί εκροή συναλλάγματος και για την χώρα, παθητικό τουρισμό. Από την άλλη μεριά ο εξωτερικός τουρισμός λαμβάνει χώρα από πολίτες που διαμένουν μόνιμα σε μια χώρα εκτός των φυσικών ορίων όμως αυτής (μόνιμοι κάτοικοι εξωτερικού αλλά με υπηκοότητα του κράτους που εισέρχονται ή τουρίστες τρίτων χωρών), αυτή η μορφή τουρισμού ονομάζεται ενεργητική διότι υπάρχει μεγάλη εισροή οικονομικών κεφαλαίων και χρημάτων από το εξωτερικό της χώρας.

### ***Από μεριάς οικονομικών δυνατοτήτων***

Οι κύριες μορφές τουρισμού σε αυτή την κατηγορία είναι ο λαϊκός και ο κοσμοπολιτικός τουρισμός. Ο λαϊκός τουρισμός λαμβάνει χώρα ως συνήθως από τις ασθενέστερα οικονομικές ομάδες πολιτών (κατασκηνώσεις, κάμπινγκ) αλλά δεν έχει πολλά οικονομικά οφέλη για την χώρα. Αντίθετα ο κοσμοπολιτικός τουρισμός λαμβάνει χώρα από τους οικονομικά ευκατάστατους και φυσικά πολύ πλουσιού πολίτες του κόσμου και αποτελεί μια ευεργετική ένεση ρευστότητας αλλά και διαφήμισης της χώρας.

### ***Από την μεριά του επιδιωκόμενου σκοπού***

Οι κύριες μορφές τουρισμού σε αυτή την κατηγορία είναι ο ιστορικός, αθλητικός, θρησκευτικός, καλλιτεχνικός και φυσιολατρικός τουρισμός. Η κάθε ένας από αυτές τις μορφές τουρισμού έχει τις δικές τις ιδιαιτερότητες πράγμα το οποίο καθιστά το κράτος υπεύθυνο για την λήψη των οποιοδήποτε απαραίτητων μέτρων ασφάλειας.

(Σημειώσεις μαθήματος, Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων)

## **6.4.Οικονομική κρίση και Ευρωπαϊκός τουρισμός**

Όπως είναι λογικό η τουριστική κίνηση στην Ευρώπη έχει υποστεί μια κάμψη λόγω της αβέβαιης και παρατεταμένης οικονομικής κρίσης που μαστίζει από το 2009 την Ευρώπη και τον ολόκληρο τον κόσμο. Η αγοραστική και εισοδηματική δεινότητα των Ευρωπαίων έχει μειωθεί σε αντίθεση με τον πληθωρισμό ο οποίος καλπάζει. Επίσης τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί πολύ και η φορολογία πάνω στο τουριστικό προϊόν λόγω των επίλογων λιτότητας και αναζήτησης χρημάτων από τις κυβερνήσεις. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα τέτοιου είδους πολιτικής είναι η χώρα μας.

Το θετικό χαρακτηριστικό με τον τουρισμό είναι ότι είναι ευέλικτος και μπορεί να επιβιώσει πάντα, υπό οποιεσδήποτε συνθήκες. Για αυτό ακριβώς τον λόγο πλέον στην ευρωπαϊκή (και παγκόσμια) τουριστική οικονομική αγορά έχει εισήχθη ο Όρος "*law cost*". Πριν το 2009 (και την χρηματοοικονομική κρίση) δεν υπήρχε ποτέ στο ευρωπαϊκό τουριστικό λεξιλόγιο μια τέτοια φράση διότι πάντα ο τουρισμός της Ευρώπης ήταν συνδεδεμένος με την φράση *value for money*. Δεν θα αναφερθούμε εκτενώς στην συγκεκριμένη φράση διότι θα γίνει εκτενής ανάλυση της σε επόμενο κεφάλαιο.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **ΕΝΤΥΠΗ**

#### *ΕΛΛΗΝΙΚΗ*

1. Σημειώσεις μαθήματος, Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων υπό τον διδάσκοντα Βασταρδή Μιχάλη
2. Σημειώσεις μαθήματος , αρχές τουρισμού και τουριστική πολιτική υπό την διδάσκουσα Γεωργία Ζούνη

#### *ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ*

1. Buckley R. , Adventure-Tourism-Management, First edition Elsevier Linacre House 2010
2. Altinay L., Strategic Management for Hospitality and Tourism, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department Oxford 2010

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

#### 7.1. Ευρωπαϊκή Ξενοδοχειακή βιομηχανία

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Χαρακτηριστικό της είναι η δυνατότητα παροχής διαμονής και άλλων υπηρεσιών όπως τροφή, ψυχαγωγία κ.α. στους πελάτες. Επειδή τα ξενοδοχεία προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες μαζί, χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν ‘εμπειρίες’ παρά προϊόντα. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία ανήκουν οι κτιριακές εγκαταστάσεις που προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες και είναι γνωστές ως ξενοδοχεία, μοτέλ, πανσιόν κ.λπ. Ανάλογα με το είδος, την έκταση, το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών- υπηρεσιών που προσφέρουν, τον τύπο ιδιοκτησίας και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία βρίσκονται, διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες.

Όσον αφορά την τουριστική πολιτική, ο βασικός της άξονας είναι η ανάσχεση δημιουργίας νέων κλινών και η μετατροπή παραδοσιακών κτιρίων σε ξενοδοχεία με στόχο τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων της αυτοσυγκέντρωσης κλινών στις αναπτυγμένες τουριστικά περιοχές.

Στην συνέχεια του υποκεφαλαίου αυτού παρατίθενται κάποια στατιστικά στοιχεία ως προς την πορεία της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στην Ευρώπη φέτος από τις αρχές του χρόνου έως και σήμερα. Το αποτέλεσμα της ερευνάς που έγινε είναι ότι ανακοινώθηκαν νέες αυξήσεις στην ευρωπαϊκή ξενοδοχειακή βιομηχανία τον Ιανουάριο και στους τρεις βασικούς δείκτες, σύμφωνα με την STR Loyal. Πιο αναλυτικά, σε σύγκριση με τον Ιανουάριο του 2015, η ξενοδοχειακή βιομηχανία στην Ευρώπη ανέφερε αύξηση 1,4% στην πληρότητα, η οποία διαμορφώθηκε στο 54,7%, 1,5% στη μέση ημερήσια τιμή (ADR), η οποία διαμορφώθηκε σε 100,52 ευρώ και 3,0% στα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR), τα οποία ανήλθαν σε 55 ευρώ.

➤ Μείωση 2,1% στην πληρότητα παρουσίασε το Βέλγιο (πληρότητα στο 55,5%), αλλά αύξηση 3,1% στο ADR, το οποίο διαμορφώθηκε σε 97,34 ευρώ, δίνοντας μικρή ώθηση 0,9% στον δείκτη RevPAR, ο οποίος ανήλθε σε 54,04 ευρώ. Η αγορά παρουσιάζει σημάδια ανάκαμψης μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις στο Παρίσι, τον Νοέμβριο.

➤ Η Ρωσία σημείωσε αύξηση 2,0% στην πληρότητα, η οποία ανήλθε σε 42,5%, καθώς και διψήφια αύξηση στον δείκτη ADR (+11,0% σε 5,078.63 ρούβλια) και RevPAR (+13,2% σε 2,158.66 ρούβλια). Η ξενοδοχειακή αγορά της χώρας εμφανίζει οκτώ συνεχόμενους μήνες διψήφια ποσοστά αύξησης των εσόδων, η οποία, σύμφωνα με την STR είναι αποτέλεσμα της αύξησης του εσωτερικού τουρισμού.

➤ Η Ελβετία κατέγραψε μειώσεις και στους τρεις δείκτες: πληρότητας (-1,7% σε 53,0%), ADR (-3,3% σε 254,34 ελβετικά φράγκα) και RevPAR (-4.9% σε 134,84 ελβετικά φράγκα).

➤ Σε επίπεδο αγορών, η Βουδαπέστη σημείωσε αύξηση και στους τρεις βασικούς δείκτες: χωρητικότητα (+1,8% σε 48,8%), ADR (+6.3% στα 21.745 Forint Ουγγαρίας) και RevPAR (+8.3% στα 10.621 Forint Ουγγαρίας).

➤ Το Δουβλίνο κατέγραψε αύξηση 7,3% στην πληρότητα, η οποία διαμορφώθηκε στο 63,7%, καθώς και διψήφια αύξηση στους δείκτες ADR (+ 19,4% σε 104.36 ευρώ) και RevPAR (+28,0% σε 66,51 ευρώ

➤ Το Τελ Αβίβ ανέφερε αύξηση στους δείκτες πληρότητας (+2.9% σε 58,3%) και RevPAR (+3.2% σε 466,76 Shekel Ισραήλ), ενώ στα ίδια επίπεδα παρέμεινε ο δείκτης ADR (+0.2% σε 800 Shekel Ισραήλ).

➤ Το Βελιγράδι είχε αξιοσημείωτες αυξήσεις στους δείκτες πληρότητας (+55,2% σε 42%) και RevPAR (31%, σε 3.795 δηνάρια Σερβίας), αλλά μείωση στον δείκτη ADR (-15,6% σε 9.030 δηνάρια Σερβίας). (<http://money-tourism.gr/>)

## 7.2. Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Ο ξενοδοχειακός κλάδος εξετάζεται ως αναπόσπαστο τμήμα της «τουριστικής βιομηχανίας» καθότι υποστηρίζει ένα ολόκληρο κύκλωμα, το οποίο εκτός από τα πάσης φύσης καταλύματα, περιλαμβάνει ταξιδιωτικά γραφεία, γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, επιχειρήσεις μεταφοράς ατόμων, επισιτιστικές μονάδες, μονάδες αναψυχής κλπ.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών – υπηρεσιών που προσφέρουν, τον τύπο ιδιοκτησίας ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν.

Ανάλογα με την περιοχή και τη δραστηριότητά τους, τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε αστικά, τα οποία είναι εγκατεστημένα στα αστικά κέντρα και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση και στα εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχεία διακοπών, τα οποία είναι γεωγραφικά διάσπαρτα στην ευρύτερη περιφέρεια και στην πλειοψηφία τους βρίσκονται σε παραθαλάσσιες και κυρίως νησιωτικές περιοχές. Τα τελευταία κυρίως χρόνια, αύξηση παρουσιάζει ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων που λειτουργούν με το σύστημα «all inclusive», δηλαδή του «πακέτου διακοπών» στην τιμή του οποίου περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες (διαμονή, εστίαση, αναψυχή) εντός του ξενοδοχειακού συγκροτήματος. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι συχνά δημιουργείται δυσaréσκεια στις τοπικές κοινωνίες των περιοχών όπου λειτουργούν all inclusive ξενοδοχεία, καθώς ο τουρίστας «κλείνεται» μέσα σε αυτά και δεν πραγματοποιεί δαπάνες εκτός ξενοδοχείου. (Buckley 2010)

Διαφορετικά χαρακτηριστικά, τόσο όσον αφορά τη δομή λειτουργίας τους όσο και την οικονομική τους απόδοση, παρατηρούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες που είναι εγκατεστημένες σε περιοχές όπου ο τουρισμός αποτελεί το μείζον τμήμα της τοπικής οικονομικής βάσης και οι οποίες χαρακτηρίζονται ως «κορεσμένες» και ως περιοχές «Ελέγχου Τουριστικής Ανάπτυξης». Είναι



χαρακτηριστικό ότι το ήμισυ του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας βρίσκεται συγκεντρωμένο στις προαναφερόμενες περιοχές.

Η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή υποδηλώνει, ως ένα βαθμό, το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής. Η συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μάλιστα, η ποιότητα, αλλά και το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας σε μία περιοχή, επηρεάζονται σημαντικά από την ποιότητα των χώρων και των υπηρεσιών που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών / συγκοινωνιών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, αλλά και το φυσικό περιβάλλον.

### **7.3 Διάκριση Ξενοδοχείων**

Σύμφωνα με την λίστα του παγκοσμίου οργανισμού τουρισμού η διάκριση/κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων γίνεται με τον ακόλουθο τρόπο:

#### ***Ξενοδοχείο κλασσικού τύπου***

Είναι ξενοδοχείο, που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, εντός σχεδίου πόλης, εντός πόλεων ή οικισμών με εγκριμένο σχέδιο, εντός οριοθετημένων οικισμών χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν, όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστερών: πέντε αστερών (5\*), τεσσάρων αστερών (4\*), τριών αστερών (3\*), δύο αστερών (2\*), ενός αστερός (1\*). Στην κατηγορία ενός αστερός (1\*) κατατάσσονται μόνο ξενοδοχεία προερχόμενα από μετατροπές υφισταμένων κτιρίων και όχι ξενοδοχεία τα οποία ανεγείρονται εξ υπ' αρχής.

#### ***Ξενοδοχείο τύπου μοτέλ***

Είναι ξενοδοχείο που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους.

Τα ξενοδοχεία τύπου MOTEL ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου, εκτός οικισμών και γενικά εκτός κατοικημένων περιοχών ή στις παρυφές τέτοιων περιοχών, αλλά απαραίτητως επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας, που ενώνουν μεγάλα αστικά ή τουριστικά κέντρα και εμφανίζουν σημαντική κίνηση αυτοκινήτων (εθνικό - επαρχιακό δίκτυο). Διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα κτίρια ή

συγκροτήματα που αποτελούν, όμως, ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο και αποβλέπουν κατά κύριο λόγο στην εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με αυτοκίνητο. Υποχρεωτικά διαθέτει εκτεταμένο χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων, δηλαδή μία θέση αυτοκινήτου ανά δωμάτιο, και επιπλέον για στάθμευση τουριστικών λεωφορείων. Επίσης μπορεί να διαθέτουν εκτεταμένο χώρο εστίασης και αναψυχής, που απευθύνεται και σε διερχόμενους πελάτες. Επιτρέπεται επίσης να διαθέτουν σταθμό βενζίνης.

Τα ξενοδοχεία τύπου μοτέλ κατατάσσονται σε δύο (2) κατηγορίες : τεσσάρων αστερών (4\*) και τριών αστερών (3\*).

### ***Ξενοδοχείο τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων***

Είναι ξενοδοχείο που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους και περιλαμβάνει διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κύριων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Τα ξενοδοχεία τύπου Επιπλωμένων Διαμερισμάτων ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, σε περιοχές εντός σχεδίου πόλης, (εντός πόλεων ή οικισμών με εγκριμένο σχέδιο), εντός οριοθετημένων οικισμών χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Διατάσσονται σε ένα ή περισσότερα κτίρια ή συγκρότημα κτιρίων, που αποτελούν, όμως, ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Τα ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων κατατάσσονται σε πέντε (5) κατηγορίες αστερών: πέντε αστερών (5\*), τεσσάρων αστερών (4\*), τριών αστερών (3\*), δύο αστερών (2\*), ενός αστερός (1\*). Στην κατηγορία ενός αστερός (1\*) κατατάσσονται μόνο ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων προερχόμενα από μετατροπές υφισταμένων κτιρίων και όχι ξενοδοχεία τα οποία ανεγείρονται εξ υπ' αρχής. Εάν υφιστάμενο κτίριο μετατραπεί σε ξενοδοχείο τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων κατηγορίας 1\* δεν μπορεί να επεκταθεί με προσθήκη διαμερισμάτων και κλινών, μπορεί όμως να υποστεί προσθήκες, που αποβλέπουν στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών (αύξηση κοινοχρήστων χώρων κ.λπ.) (Buckley 2010)

## **7.4 Παγκόσμιοι ξενοδοχειακοί κολοσσοί με πεδίο δράσης την Ευρώπη**

Για μια ακόμα χρονιά, στη κορυφή της λίστας των μεγαλύτερων αλυσίδων ξενοδοχείων στην Ευρώπη βρίσκεται η InterContinental διαχειριζόμενη 647.161 δωμάτια μέσα από γνωστές μάρκες όπως τα Holiday Inn, Crowne Plaze φυσικά τα ομώνυμα InterContinental. Στη δεύτερη θέση βρίσκεται η Wyndham Hotels, με 612,735 δωμάτια και στη τρίτη θέση η Hilton με 605,938. Η αλυσίδα με τη μεγαλύτερη άνοδο σε διαθέσιμα δωμάτια πάντως, ήταν η Starwood με 5.9% ενώ στον αντίποδα η Best Western είχε τη μικρότερη αύξηση με 0.4%.

Σε επίπεδο brands και όχι αλυσίδων τα πρωτεία διατήρησε η Best Western με 307,155 δωμάτια, με δεύτερη τη Holiday Inn με 230,117 και τρίτη τη Marriott 204,019 δωμάτια.

Αναλυτικά τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία της Ευρώπης είναι:

1. Best Western
2. Holiday Inn
3. Marriott Hotels & Resorts
4. Comfort Inns
5. Hilton
6. Holiday Inn Express

**7. Hampton Inn**

8. Days Inn of America
9. Sheraton Hotels and Resorts
10. Super 8 Motels
11. Courtyard
12. Quality Inns, Hotels and Suites
13. Ramada Worldwide
14. Ibis
15. Motel 6
16. Crowne Plaza
17. Hyatt Hotels
18. Radisson Hotels
19. Home Inns
20. Mercure

### **7.5. Ανάλυση της ευρωπαϊκής ξενοδοχειακής αγοράς σε επίπεδο ανταγωνισμού.**

Για περισσότερα από 50 χρόνια, η μεγάλη πλειοψηφία των Ευρωπαίων τουριστών προτιμούσε τους κοντινούς προορισμούς μέσω διαφόρων tour operators και όχι αυτοτελώς. Περί τα μέσα του 1960, οι Βόρειοι Ευρωπαίοι άρχισαν να ταξιδεύουν με πιο οργανωμένο τρόπο και οι παραδοσιακοί tour operators, όπως οι Thomson, Thomas Cook και Horizon έκαναν τα πρώτα τους βήματα στον κόσμο της τουριστικής βιομηχανίας. Τα οργανωμένα ταξίδια ήταν εκείνη την εποχή πολύ δημοφιλή.

Η ανάπτυξη του Διαδικτύου, ιδιαίτερα από το 2000 και μετά, όπου οι καταναλωτές απέκτησαν πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα ταξιδιωτικών ιστοσελίδων άρχισε να συμβάλλει στην αλλαγή του τοπίου. Οι διαδικτυακοί τουριστικοί πράκτορες, κατάφεραν να κερδίσουν ένα μεγάλο μερίδιο στην

αγορά, είτε πουλώντας απευθείας στους πελάτες, είτε λειτουργώντας ως χονδρέμποροι. Παράλληλα, η άνοδος των εταιριών χαμηλού κόστους συνέβαλε σημαντικά στην περαιτέρω αλλαγή του τοπίου, δεδομένου ότι οι ταξιδιωτικοί πράκτορες μέχρι τότε έλεγχαν εξ' ολοκλήρου τις αεροπορικές μεταφορές στο πλαίσιο των διακοπών, είτε μέσω δικών τους αεροσκαφών, είτε ναυλωμένων. Αυτή ήταν η στιγμή που προέκυψε το «Dynamic Package», το οποίο και αφαίρεσε από τα παραδοσιακά ταξιδιωτικά γραφεία ένα σημαντικό ποσοστό κρατήσεων.

Οι διαδικτυακοί πράκτορες όπως το Expedia.com ή το Booking.com έχουν καταφέρει να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών, οι οποίοι δεν διστάζουν να κάνουν κράτηση online και στη συνέχεια να κλείσουν τις πτήσεις τους μέσα από τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρίες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι τιμές για ταξίδια σε ευρωπαϊκές πόλεις παρουσιάζουν συνεχώς διακυμάνσεις με βάση τη μέχρι σήμερα ζήτηση. Από την άλλη πλευρά, τα θέρετρα κρατούν ψηλά τις τιμές τους, ειδικά κατά τη διάρκεια των high seasons.

Ας μην παραλείψουμε βέβαια και τους νεοεισερχόμενους, όπως η Airbnb και άλλους υποστηρικτές της διαμοιραζόμενης οικονομίας, των οποίων το χαρτοφυλάκιο έχει αναπτυχθεί σημαντικά.

Η ενοποίηση των ξενοδοχείων, είναι ο μόνος τρόπος για να αλλάξει η αγορά. Από μόνος του, δεν μπορεί κανείς να διορθώσει την υπάρχουσα κατάσταση. Αν δεν κάνουν κάτι, θα συνεχίσουν να πωλούν δωμάτια μέσα από τις καθιερωμένες διαδικασίες. Αλλά αν ενώσουν τις δυνάμεις τους σύμφωνα με ορισμένα πρότυπα υπηρεσιών, ώστε να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών, θα μπορέσουν να προσφέρουν ένα καλύτερο προϊόν.

Οι ξενοδόχοι πρέπει να δράσουν ως tour operators και να πωλούν άμεσα όχι μόνο τα δωμάτιά τους, αλλά γιατί όχι και πτήσεις σε συνεργασία με τις αεροπορικές εταιρίες. Η μείωση των διαμεσολαβητών θα φέρει πιο ανταγωνιστικές τιμές για τους πελάτες και περισσότερα κέρδη για τα ξενοδοχεία, αν και είναι περισσότερο από βέβαιο ότι οι παραδοσιακοί tour operators πάντα θα συνεχίσουν να είναι στο «παιχνίδι», καθώς έχουν καταφέρει να κερδίσουν την αναγνώριση της μεγάλης μάζας των τουριστών.

Η ευρωπαϊκή, ξενοδοχειακή αγορά εξακολουθεί να είναι αρκετά κατακερματισμένη και ο βαθμός ανταγωνισμού εξαιρετικά υψηλός. Η τάση των συγχωνεύσεων και εξαγορών υφίσταται ως μια στρατηγική απόκτησης μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Ένα από τα καλύτερα παραδείγματα είναι η απόκτηση της Marriott από τη Starwood που ανακοινώθηκε πρόσφατα, η μεγαλύτερη που έχει δει ποτέ η διεθνής τουριστική βιομηχανία. (Buckley, 2010)

## 7.6 Μια ματιά στο μέλλον

Οι εκτιμώμενες αλλαγές για το 2017 ως προς την ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι τεράστιες και σαρωτικές. Η αγορά των ΗΠΑ θα σημειώσει 6 φορές ταχύτερη ανάπτυξη από την ευρωπαϊκή, με ετήσιο σωρευμένο ρυθμό ανάπτυξης 6,8% έναντι 1,1% της Ευρώπης

Τις μεγαλύτερες αλλαγές της ερχόμενης διετίας οι οποίες θα διαμορφώσουν το νέο τοπίο στην παγκόσμια ξενοδοχειακή βιομηχανία το 2017, αναδεικνύει η έκθεση Independent Lodging Market των Phocuswright και h2c.

Η αγορά των ΗΠΑ θα σημειώσει 6 φορές ταχύτερη ανάπτυξη από την ευρωπαϊκή, με ετήσιο σωρευμένο ρυθμό ανάπτυξης 6,8% έναντι 1,1% της Ευρώπης.

Θα παρατηρηθεί ανάκαμψη της προσφοράς, με περιορισμένες και επιλεγμένες υπηρεσίες να επικρατούν.

Οι μεγαλύτερες μονάδες ή πλήρους υπηρεσίας θα αναπτυχθούν πιο αργά και πιο στρατηγικά καθώς οι απαιτούμενες επενδύσεις είναι επιφυλακτικές στην κατασκευή μεγάλων πολυτελών και συνεδριακών εγκαταστάσεων έναντι των μονάδων μερικής υπηρεσίας.-Αλυσίδες εναντίον ανεξάρτητων ξενοδοχείων

Οι ευρωπαϊκές αλυσίδες θα αναπτυχθούν 3 φορές γρηγορότερα από τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία κατά τα έτη 2013-2017. Το μερίδιο των ανεξάρτητων ξενοδοχείων στο σύνολο της αγοράς θα πέσει από 58% το 2013 στο 56% το 2017.

Η εικόνα αναλογία ανεξάρτητων/αλυσίδων αυτή τη στιγμή παραμένει σταθερή σε 28 προς 72, αποδεικνύοντας ότι τα brand και οι μεγάλοι ξενοδοχειακοί όμιλοι μπορούν να έχουν καλύτερες επιδόσεις μέσω διαπραγματεύσεων των συμφωνιών διανομής και με τη μείωση του κόστους για τους διαχειριστές και τους επενδυτές τους.

Έτσι, και οι τράπεζες, θεωρώντας τις πιο βιώσιμες επιχειρήσεις, τους προσφέρουν μεγαλύτερα προνόμια. Ενώ ο ανεξάρτητος ξενοδόχος έχει στη διάθεσή του περισσότερα εργαλεία από ποτέ, σήμερα κερδίζουν τα brand. Υπενθυμίζεται η συγχώνευση Marriott και Starwood. Συνολική ανάπτυξη των διαδικτυακών κρατήσεων. Στην Ευρώπη, το 39% των κρατήσεων θα πραγματοποιείται διαδικτυακά έως το 2017, 5% περισσότερες σε σχέση με τα τρέχοντα επίπεδα.

Στις ΗΠΑ, το ποσοστό είναι 44%, αυξημένο κατά 2%. Η χρήση των κινητών συσκευών αποκτά σταδιακά τη μερίδα του λέοντος σε κάθε σφαίρα επιχείρησης, και η ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν αποτελεί εξαίρεση. Σύμφωνα με τα στατιστικά, μόνο το 8% των κρατήσεων γίνονται προς το παρόν μέσω κινητών, όμως μέχρι το 2018 το ποσοστό αυτό θα βρεθεί στο 35%, κάτι που σημαίνει ότι τα site που είναι φιλικά στην πλοήγηση από τέτοιες συσκευές θα είναι απαραίτητα για τα ξενοδοχεία που θα θελήσουν να αυξήσουν τους τζίρους τους.

Το εύρος επιλογών και η τάση των καταναλωτών να εξοικονομούν χρήματα από το κόστος διακοπών, σημαίνει ότι τα ξενοδοχεία πρέπει να βρουν τον πιο αποτελεσματικό μείγμα άμεσων και έμμεσων καναλιών προκειμένου να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του ταξιδιωτικού κοινού.

Στοιχεία από τις προβλέψεις του ΠΟΤ για το 2020, αναφέρουν ότι οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις θα φτάσουν τα 1,6 δισ., κάτι που σημαίνει ότι θα σκληρύνει ο ανταγωνισμός. Μερίδιο αγοράς των ΟΤΑ (online τουριστικών πρακτορείων) . Οι ΟΤΑ θα έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά των ΗΠΑ μέχρι το 2017 (52%). Έτσι, όσες επιχειρήσεις απευθύνονται σε διεθνείς επισκέπτες, θα εξαρτώνται όλο και περισσότερο από μεσάζοντες όπως οι ΟΤΑ, ενώ οι συνεργάτες στο εσωτερικό θα αναζητούν τις συνέργειες.

Επίσης, η έκθεση αναδεικνύει μερικές τάσεις που θα επικρατήσουν στις χώρες της Ευρώπης που στηρίζουν τις ευρύτερες τάσεις της βιομηχανίας. Ίσως η σημαντικότερη είναι η διαφορά στη μελλοντική χρήση των ΟΤΑ. Γερμανία:-4% στη χρήση των ΟΤΑ+3% στις άμεσες διαδικτυακές κρατήσεις Γαλλία:-2% στους ΟΤΑ+2% στις άμεσες διαδικτυακές κρατήσεις Ευρώπη συνολικά:-2% στους ΟΤΑ+3% στις άμεσες διαδικτυακές κρατήσεις

Ωστόσο, το Ην. Βασίλειο παρουσιάζει αύξηση 4% στις κρατήσεις μέσω ΟΤΑ και μείωση 3% στις απευθείας κρατήσεις. Η αναλογία για την Ισπανία και τις ΗΠΑ είναι σχετικά στατική. (<http://www.protothema.gr/travelling/article/556824/koitodas-pros-to-2017-panies-allages-erhodai-stin-xenodoheia-viomihania/>)

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **ΕΝΤΥΠΗ**

#### *ΕΛΛΗΝΙΚΗ*

1. Σημειώσεις μαθήματος, Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, υπό τον διδάσκοντα Βασταρδή Μιχάλη.
2. Σημειώσεις μαθήματος , αρχές τουρισμού και τουριστική πολιτική υπό την διδάσκουσα Γεωργία Ζούνη

#### *ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ*

1. Altinay L., Strategic Management for Hospitality and Tourism, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department Oxford 2010
2. Buckley R., Adventure-Tourism-Management, First edition Elsevier Linacre House 2010

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ**

1. [http://money-tourism.blogspot.co.uk/2015/02/2015\\_24.html](http://money-tourism.blogspot.co.uk/2015/02/2015_24.html)
2. <http://money-tourism.gr/%CE%83%CE%B5-%CE%BD%CE%AD%CE%B1-%CE%AC%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF-%CE%B7-%CE%B5%CF%85%CF%81%CF%89%CF%80%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%AE-%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE/>
3. [http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/06\\_%CE%9A%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97\\_%CE%9E%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%94%CE%9F%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3.pdf](http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/06_%CE%9A%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97_%CE%9E%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%94%CE%9F%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3.pdf)
4. [http://www.hotelsline.gr/root/newhotel/prodiagrafes\\_x.asp](http://www.hotelsline.gr/root/newhotel/prodiagrafes_x.asp)
5. <http://money-tourism.gr/john-kent-%CE%BA%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%B4%CE%AF-%CE%B7-%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BD/>
6. <http://www.protothema.gr/travelling/article/556824/koitodas-pros-to-2017-poes-allages-erhodai-stin-xenodoheiki-viomihania/>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ-BUDGET HOTEL

#### 8.1 Ορισμός

##### *Definition of Budget Hotels*

“A Hotel is an establishment of building where people pay for room to sleep in and meals. Hotels are classified into several categories according to their facilities, services and amenities which they provide.

Budget hotel is the lowest category of hotel that provides the rooms and meals at cheap cost. Budget hotel offers the facilities which required to fulfilling basic requirements such as daily room service, telephone, television, air conditioning, mineral water, broadband connection, doctor on call etc. Some budget hotels also have a multi cuisine room and mini bar.” (<http://budgethotels-injaipur.blogspot.co.uk/2012/11/definition-of-budget-hotels.html>)

Δηλαδή

##### **Ορισμός των Ξενοδοχείων (περιορισμένου) προϋπολογισμού**

«Ένα ξενοδοχείο είναι μια εγκατάσταση του κτιρίου , όπου οι άνθρωποι πληρώνουν για το δωμάτιο για να κοιμηθούν και για να γευματίσουν . Τα ξενοδοχεία αυτά ταξινομούνται σε διάφορες κατηγορίες σύμφωνα με τις εγκαταστάσεις , τις υπηρεσίες και τις ανέσεις τους, τις οποίες παρέχουν .

Τα ξενοδοχεία χαμηλού προϋπολογισμού είναι η χαμηλότερη κατηγορία τύπου ξενοδοχείου που παρέχει τα δωμάτια και τα γεύματα με φθινό κόστος . Το ξενοδοχείο χαμηλού κόστους προσφέρει τις εγκαταστάσεις που απαιτούνται για την εκπλήρωση των βασικών απαιτήσεων , όπως η καθημερινή υπηρεσία δωματίου , τηλέφωνο, τηλεόραση , κλιματισμό , εμφιαλωμένο νερό , ευρυζωνική σύνδεση , γιατρός κατόπιν κλήσης κλπ Ορισμένα ξενοδοχεία προϋπολογισμού έχουν επίσης ένα δωμάτιο με μια πολύ-κουζίνα και mini bar ».

#### 8.2. Η νέα τάση στην Ευρώπη

Τα νέα *value for money* ξενοδοχεία ασπάζονται τη φιλοσοφία τού να συνδυάσεις την cosy ιδιαίτερη ατμόσφαιρα ενός boutique hotel με την άνεση και την ιδιωτικότητα ενός ενοικιαζόμενου διαμερίσματος.



Σε μια εποχή που το value for money είναι ίσως το πρώτο ζητούμενο στο ταξίδι γενικά, ένα νέο ρεύμα ξενοδοχείων έχει βαλθεί να μας πείσει ότι το οικονομικό δεν είναι απαραίτητα και βαρετό. Τα budget boutique hotels ανταποκρίνονται στις ανάγκες των νέων ταξιδευτών, οι οποίοι αναζητούν χώρους με άνεση και προσωπικότητα, αλλά δεν έχουν πρόβλημα να πάρουν το δείπνο τους με «room-service» από τα τοπικά delivery. Έχουν ως σύνθημα το «**value for money**» και το «**edited service**», μια υπηρεσία που κάνει μεν περικοπές, αλλά είναι έξυπνη και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εποχής.

Η νέα αυτή τάση ξεκίνησε από το Λονδίνο, όπου πριν μερικά χρόνια ο Nick Jones –ο οποίος έχει μια σειρά από μονάτα ξενοδοχεία όπως το Soho House– άνοιξε τη στιλάτη bed & brasserie High Road House στο Chiswick. Ο Sinclair Beecham –ο οποίος έφερε πριν αρκετά χρόνια επανάσταση στο ποιοτικό take-away φαγητό ιδρύοντας την αλυσίδα Pret-A-Manger– άνοιξε το Hoxton Hotel στο πάντα μονάτο Shoreditch του ανατολικού Λονδίνου. «Θέλω να αποδείξω ότι το οικονομικό δεν είναι απαραίτητα βαρετό ή άσχημο», δηλώνει ο Beecham, λέγοντας ότι έχει βαρεθεί να τον «γδύνουν» τα ακριβά ξενοδοχεία και ότι, αντί να χρεώνει £2,50 το KitKat στο mini-bar, προτιμά να υπάρχει στη ρεσεψιόν ένα κιόσκι με σνακ σε προσιτές τιμές. Σχεδιάζει δε να επεκταθεί και σε άλλα σημεία του Λονδίνου και της Μεγάλης Βρετανίας. Το να «κόψεις» τις παροχές ή τις υπηρεσίες, με σκοπό την μείωση των τιμών είναι μια συνηθισμένη πρακτική στα budget boutique hotels. Δεν είναι τυχαίο ότι πολλά απ' αυτά τα ξενοδοχεία δείχνουν μια διάθεση εξωστρέφειας προς τη γειτονιά στην οποία βρίσκονται. (<http://www.athinorama.gr/travel/travelideas/articles.aspx?artid=9006>)

### ***Η νέα value for money φιλοσοφία***

Ο ρεσεψιονίστ σε ενημερώνει όχι μόνο για τα εστιατόρια, αλλά και για τα μίνι μάρκετ της γειτονιάς· ίσως το γυμναστήριο να μην περιλαμβάνεται συχνά στα facilities, αλλά πελάτες του ξενοδοχείου έχουν έκπτωση στο γυμναστήριο της γειτονιάς, όπου, παράλληλα με την άσκησή τους, θα νιώσουν και σαν locals· το να ενσωματώσεις τη γειτονιά στο ξενοδοχείο θεωρείται μια έξυπνη αλλά και φιλική προς το περιβάλλον πρακτική. Πολλά από τα νέα budget & chic ξενοδοχεία του Λονδίνου δεν θεωρούν απαραίτητο να έχουν εστιατόριο, γνωρίζοντας ότι οι περισσότεροι επισκέπτες, που έρχονται για το σαββατοκύριακο, θέλουν να δοκιμάσουν τις γεύσεις της περίφημης γαστρονομικής μητρόπολης. Οι πελάτες τους, άλλωστε, κατά κύριο λόγο δεν έχουν χρόνο και διάθεση να ζήσουν το ξενοδοχείο, αλλά το χρησιμοποιούν ως ορμητήριο για να απολαύσουν την πόλη. «Αυτό που ζητά ο κόσμος δεν είναι αναγκαστικά μεγαλεία, αλλά φοβερό design, καλό ύπνο και πολύ καλό φαγητό, χωρίς ιδιαίτερη επισημότητα. Τα δωμάτιά μας δεν είναι τεράστια· είναι απλά, αλλά έχουν fun» δηλώνει ο Nick Jones. (<http://www.papermag.com/nick-jones-soho-house-ludlow-house-1886286628.html>)

Στο χορό δεν άργησε να μπει και το Βερολίνο: «Φτιάξαμε ένα budget hotel concept φτιαγμένο από μια παρέα φίλων που ήθελαν να φτιάξουν το καλύτερο ξενοδοχείο που μπορούσαν, ένα ξενοδοχείο στο οποίο να θέλουν να μείνουν οι ίδιοι. Ένα ξενοδοχείο μοναδικό, στιλάτο, fun, επαναστατικό και φτηνό, κάτι σαν το ίδιο το Βερολίνο».

### **8.3. Budget hotels vs ξενοδοχειακοί γίγαντες της Ευρώπης**

Τα ξενοδοχεία χαμηλού προϋπολογισμού σύμφωνα με μελέτες από το 2011 και μετά έχουν κατακλίσει την Ευρώπη καταλαμβάνοντας όλο και μεγαλύτερα κομμάτια της Ευρωπαϊκής αγοράς. Παλαιότερα το μεγαλύτερο μερίδιο της ξενοδοχειακής αγοράς κατείχαν τα γνωστά μας 4στερα και 5στερα ξενοδοχεία, πλέον όμως με την φράση «value for money» επίκαιρη όσο ποτέ (για την ακρίβεια τρόπο ζωής) και την οικονομική κρίση στο απόγειο της όλο και περισσότεροι τουρίστες στρέφονται από τις πολυτελείς διακοπές σε αυτό το νέα «στάση». Σύμφωνα με απόψεις τουριστών προτιμούν για τον ίδιο προορισμό όπως για παράδειγμα το Παρίσι από το να ξοδέψουν 150 ευρώ και 200 για την διανυκτέρευση τους (τιμή ανά βραδιά) να ξοδέψουν το ένα τέταρτο των χρημάτων αυτών και πάλι να βρίσκονται στο Παρίσι. Ο τουρίστας πλέον δεν δίνει βάση στα facilities αλλά κυρίως στον προορισμό.

Αυτή την τάση θεωρώ πως δεν την είχαν προβλέψει οι μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες για αυτόν τον λόγο και παρ' ότι ο κλάδος ήταν πολύ κλειστός και με πολλά εμπόδια νεοεισερχομένων επιχειρήσεων, κατάφεραν τα budget hotels να εδραιωθούν άμεσα και να εισχωρήσουν στις προτιμήσεις των τουριστών (βασικός παράγοντας αυτής της ραγδαίας ανάπτυξης ήταν και οι στρατηγικές συνεργασίες των ξενοδοχείων αυτών με μεγάλους tour operators και σελίδες online booking).

### **8.4. Ανταγωνιστικότητα και ποιότητα υπηρεσιών στον τουρισμό**

Σε πολλές περιπτώσεις οι γνώστες luxuries ξενοδοχειακές αλυσίδες επειδή δεν μπορούν καθόλου να ανταγωνιστούν τα «φθηνά» ξενοδοχεία καταλήγουν να κάνουν καταγγελίες για αθέμιτο ανταγωνισμό από μεριάς των δεύτερων στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η απάντηση για αυτού του είδους τις καταγγελίες έρχεται ως συνήθως από τους καταναλωτές-τουρίστες, ο οποίοι υποστηρίζουν πολύ σωστά κατά την γνώμη μου ότι πλέον είναι ευκαιρία τα luxuries brands να βάλουν νερό στο κρασί τους και να σταματήσουν να υπερκοστολογούν τα δωμάτια τους τα όποια είχαν φτάσει να ουλάνε σαν να επρόκειτο να τα αγοράσει κάποιος κανονικά.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **ΕΝΤΥΠΗ**

#### *ΕΛΛΗΝΙΚΗ*

1. Σημειώσεις μαθήματος, διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, υπό τον διδάσκοντα Βασταρδή Μιχάλη
2. Σημειώσεις μαθήματος , αρχές τουρισμού και τουριστική πολιτική, υπό την διδάσκουσα Ζούνη Γεωργία

#### *ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ*

1. Altinay L., Strategic Management for Hospitality and Tourism, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department Oxford 2010
2. Buckley R., Adventure-Tourism-Management, First edition Elsevier Linacre House 2010

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΚΗ**

1. <http://budgethotels-injaipur.blogspot.co.uk/2012/11/definition-of-budget-hotels.html>
2. <http://www.athinorama.gr/travel/travelideas/articles.aspx?artid=9006>
3. <http://www.papermag.com/nick-jones-soho-house-ludlow-house-1886286628.html>

**ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ  
ΑΝΑΛΥΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ  
ΜΟΝΑΔΑΣ HAMPTON BY  
HILTON BROAD STREET  
BIRMINGHAM**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια εκτενής εισαγωγή και ανάλυση της ξενοδοχειακής εταιρίας HILTON και της θυγατρικής/χαμηλού κόστους επιλογής της, HAMPTON BY HILTON.

Ο Κόντακτ Νίλσον Χίλτον (25 Δεκεμβρίου 1887 - 3 Ιανουαρίου 1979) ήταν Αμερικάνος ξενοδόχος. Γεννήθηκε Χριστούγεννα του 1887 στο Σαν Αντόνιο του Νέου Μεξικού. Πατέρας του ήταν ο Νορβηγός Φουγκίστα Χλωρώσεων, επονομαζόμενος «Γκρας», μητέρα του η Μάρυ Μενσεβίκε Λάουφερσβαϊλερ γερμανικής καταγωγής. Ο Φουγκίστα Χάλβορεν αποδήμησε στις ΗΠΑ το 1870 και άλλαξε το όνομά του σε Χίλτον. Ο μικρός Κόντακτ πήγε σχολείο και έγινε πολιτικός εκπρόσωπος της πόλης του στο Νέο Μεξικό. Ξεκίνησε την καριέρα του το 1919 με την αγορά του ξενοδοχείου Mobley στο Σίσκο του Τέξας. Ακολούθησε η κατασκευή του ξενοδοχείου Dallas Hilton που γιόρτασε τα εγκαίνιά του στις 2 Αυγούστου 1925. Το 1946 ίδρυσε την παγκόσμια εταιρεία Hilton Hotel Corporation. Το 2007, η Blackstone αγόρασε τη Hilton Hotels για 26 δισεκατομμύρια δολάρια. Πλήρωσε 47.40 δολάρια για κάθε μετοχή, πάνω από 40% περισσότερο από την τιμή κλεισίματος της προηγούμενης ημέρας. Η συμφωνία περιελάμβανε και χρέη 7,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Πρόκειται για τη δεύτερη μεγαλύτερη αγορά που έχει κάνει η Blackstone, χάρη στην οποία απέκτησε σχεδόν 4.000 ξενοδοχεία.

Η χαμηλού κόστους επιλογή της Hilton, Hampton by Hilton ιδρύθηκε το 1984 με το πρώτο ξενοδοχείο της αλυσίδας αυτής να βρίσκεται στις ΗΠΑ και συγκεκριμένα στο Memphis του Tennessee. Η αρχική διαχειρίστρια εταιρεία των ξενοδοχείων αυτών ονομαζόταν Promus Hotel Corporation η οποία εξαγοράστηκε το 1999 από την εταιρεία Hilton Worldwide έναντι 3.7 δισεκατομμυρίων δολαρίων. **Το 2016 υπάρχουν παγκοσμίως 2.100 ξενοδοχεία με το brand name Hampton by Hilton.**

#### 9.1 Ξενοδοχειακή αλυσίδα Hampton by Hilton

*Hampton Inn, Hampton Hotels, Hampton by Hilton και Hampton Inn & Suites*, είναι όλα τα ονόματα των ξενοδοχείων που «τρέχουν» κάτω από την Hilton Worldwide. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν ξενοδοχεία Hampton ακόμα υπό την πλήρη διαχείριση και την ιδιοκτησία της Hilton Corporation hotels, τα περισσότερα από τα ξενοδοχεία Hampton σήμερα είναι ανεξάρτητα και διαχειρίζονται από δικαιοδόχους. Όλα τα Hampton Inn ξενοδοχεία με σήμανση Hampton Inn & Suites by Hilton, πέραν των κανονικών δωματίων που διαθέτουν προσφέρουν επίσης και σουίτες.

Εκτός από τα νέα Hampton Boutique ξενοδοχεία, περισσότερα από τα ξενοδοχεία του Hampton σήμερα θεωρούνται ξενοδοχεία περιορισμένων υπηρεσιών δεδομένου ότι δεν προσφέρουν

εγκαταστάσεις όπως υπηρεσίες θυρωρείου , room service, πισίνα κα όπως συνηθίζεται σε ένα πλήρως εξοπλισμένο ξενοδοχείο. Αυτή η «μάρκα» ξενοδοχείου εξυπηρετεί κυρίως τον προϋπολογισμό «αναψυχής-ταξιδιώτη». Πολλά ξενοδοχεία Hampton μπορούν να βρεθούν σε όλες τις ΗΠΑ, αλλά και σε άλλες αξιοσημείωτες διεθνείς τοποθεσίες όπως η Κόστα Ρίκα, ο Καναδάς, το Εκουαδόρ, το Μεξικό το Ηνωμένο Βασίλειο και οι περισσότερες ευρωπαϊκές πρωτεύουσες.

Το πρώτο Hampton ξενοδοχείο άνοιξε τις πόρτες του το 1984. Εκείνη την εποχή όταν τα Hampton ήταν ένα λιγότερο γνωστό brand name ,λόγω της έλλειψης επαρκούς προβολής στην αγορά, και επομένως με μη έμπειρο προσωπικό. Πολλοί πλάτες είχαν εκφράσει συνεχή παράπονα για αυτονόητες παροχές του ξενοδοχείου. Με την πάροδο των χρόνων ωστόσο, βελτιώθηκε και τελειοποιήθηκε το προϊόν αυτό μαζί με το εμπορικό σήμα κάνοντας τη διαφορά δίνοντας βάση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, κάτι το οποίο μπόρεσε να έχει επιρροή στο προϊόν αυτό μετουσιώνοντας το σε ένα παγκόσμιο εμπορικό σήμα σήμερα.

Το πρώτο Hampton Inn ιδρύθηκε στο Μέμφις του Τέννεση, στην οδό 1585 Sycamore View Road, το καλοκαίρι του έτους 1984. Ήταν μια απλή είσοδο και ένα απλό κτίριο 2 ορόφων, με 128 δωμάτια. Αυτό το ξενοδοχείο το «πρώτο Hampton Inn στον κόσμο», παρέμεινε μέχρι τον Αύγουστο του 2005, όταν ο σημερινός ιδιοκτήτης του αποφάσισε να το πωλήσει.

Με την εξαγορά από την Hilton Hotels Corporation, η μάρκα Hampton Inn σήμερα επικεντρώνεται στην παροχή μιας απαρέγκλιτης εμπειρίας σε όλα τα ξενοδοχεία, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των επισκεπτών της δηλαδή **την άνετη διαμονή και τις ποιοτικές υπηρεσίες**. (<http://www.iefimerida.gr/news/174779/%CE%B7-%>)

## 9.2 Ξενοδοχείο «Hampton by Hilton Broad Street Birmingham»

Αυτή τη χρονική περίοδο στην πόλη του Μπέρμιγχαμ υπάρχουν δυο ξενοδοχεία με τις επωνυμίες «Hampton by Hilton broad street» και «Hampton by Hilton City North». Η παρούσα διπλωματική θα επικεντρωθεί στο Hampton by Hilton Broad Street.

Το Hampton by Hilton Broad Street είναι ένα ξενοδοχείο τριών αστερών προσφέρει ένα τύπο δωματίων. Κατασκευασμένο το 2012, το ξενοδοχείο συνδυάζει μοναδικά το σύγχρονο στιλ μαζί με τις σύγχρονες παροχές.

Βρίσκεται στο κέντρο του Μπέρμιγχαμ, μόλις 20 λεπτά από το Tony Hancock Statue, την Victoria Law Courts και το Midlands Arts Centre, 10 λεπτά από τον πεζόδρομο της New street και 5 λεπτά από το NEC (National Exhibition Centre, Εθνικό Εκθεσιακό Κέντρο)

Βρίσκεται στην τουριστική περιοχή της πόλης και απέχει 2 χιλιόμετρα από το κέντρο. Στην περιοχή του ξενοδοχείου θα βρείτε συνεδριακά κέντρα και τράπεζες. Είναι 15 λεπτά οδικώς από το αεροδρόμιο Birmingham International και 15 λεπτά με τα πόδια από το σταθμό του τρένου Birmingham New Street.

Το ξενοδοχείο προσφέρει 285 δωμάτια που διαθέτουν γραφείο εργασίας, ιδιωτική τουαλέτα, Wi-Fi, τηλεόραση LCD και χώρο καθιστικού, καθώς και ευρύχωρα μπάνια με ντους υψηλής πίεσης, και καμπίνα ντους. Άλλες ανέσεις περιλαμβάνουν ηλεκτρικό βραστήρα και παροχές για καφέ και τσάι για οποιαδήποτε ανάγκη .

Κάθε μέρα το δωρεάν πρωινό σερβίρεται στην τραπεζαρία. Το εστιατόριο του ξενοδοχείου επίσης σερβίρει τοπικά πιάτα. Στο παραδοσιακό σνακ μπαρ οι επισκέπτες θα απολαύσουν ποικιλία από ποτά διάφορα σάντουιτς και πάσης φύσεως snacks. Το μπαρ του ξενοδοχείου είναι 24/7, δηλαδή είναι ανοιχτό εικοσιτέσσερις ώρες την μέρα κάθε μέρα.

Το ξενοδοχείο προσφέρει αποθήκευση αποσκευών, ανελκυστήρας για άτομα με ειδικές ανάγκες· καθώς επίσης υπάρχει παροχή για σιδέρωμα ρούχων, υπηρεσία δωματίου και 24ωρη ρεσεψιόν.

Οι επισκέπτες έχουν στη διάθεσή τους κοκτέιλ και εσωτερική πισίνα. Το γυμναστήριο του ξενοδοχείου έχει γυμναστήριο και μαθήματα φυσικής κατάστασης , ασύρματο Internet διατίθεται σε όλο το ξενοδοχείο και είναι δωρεάν.

Διατίθεται χώρος στάθμευσης στο ξενοδοχείο, ο οποίος όμως δεν περιλαμβάνεται στις δωρεάν παροχές και το κόστος ενοικίασης θέσης είναι 10 βρετανικές λίρες την μέρα.

Τέλος το ξενοδοχείο αυτό δέχεται κάθε χρόνο περίπου 60.000 επισκέπτες πράγμα το οποίο από μόνο του μας οδηγεί στην σκέψη ότι το ξενοδοχείο έχει καλή φήμη και υψηλή επισκεψιμότητα από εγχώριους και μη τουρίστες οι οποίοι επισκέπτονται το Μπέρμινχαμ για υποχρεώσεις ή αναψυχή.

### **9.3 Interstate Worldwide Company**

Το ευρωπαϊκό κομμάτι της εταιρείας αυτής δηλαδή η Interstate Europe με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο, διαχειρίζεται το ξενοδοχείο Hampton by Hilton Broad Street σε επίπεδο διοίκησης (management) και στρατολόγησης ανθρωπίνου δυναμικού. Η συγκεκριμένη εταιρεία εξειδικεύεται πλήρως στον τομέα της ξενοδοχειακής διοίκησης (hotel management). Ενδεικτικά κάποιοι από του πελάτες της είναι η Holiday Inn, η Hampton, η Crowne Plaza, η Ibis, η Marriott , η Renaissance, η Hilton κ.α. (<http://www.interstatehotels.co.uk/hotels>)

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **ΕΝΤΥΠΗ**

#### *ΕΛΛΗΝΙΚΗ*

1. Σημειώσεις μαθήματος , αρχές τουρισμού και τουριστική πολιτική υπό την διδάσκουσα Γεωργία Ζούνη

#### *ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ*

1. Wharton A., Building the Cold War: Hilton International hotels and modern architecture, Chicago 2001

2. Altinay L., Strategic Management for Hospitality and Tourism, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department Oxford 2010

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ**

1. <http://www3.hilton.com/en/about/index.html?cid=OM,HH,defaultA4,BrandNav>

2. <http://www.iefimerida.gr/news/174779/%CE%B7-%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%BA%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CF%87%CE%AF%CE%BB%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CF%80%CF%8E%CF%82-%CE%BC%CE%AF%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B3%CE%AD%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%AD%CE%B3%CE%B9%CE%BD%CE%B5-%CF%84%CE%BF-%CF%8C%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B1-%CF%83%CF%8D%CE%BC%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%BF-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BD-%CE%B5%CE%B9%CE%BA%CF%8C>

3. <http://hamptonglobalmediacenter.com/>

4. <http://hamptoninn3.hilton.com/en/index.html>

5. <http://www.writerscritique.com/history-hampton-inn-chain-hotels>

6. [http://www.booking.com/hotel/gb/hampton-inn-birmingham-broad-street.el.html?aid=356983;label=gog235jc-hotel-en-gb-hamptonNinnNbirninghamNbroadNstreet-unspec-gb-com-L%3Aen-O%3AwindowsSnt-B%3Achrome-N%3AAXX-S%3Abo-U%3Ac;sid=2cca0bfbec49c70a44241e63aa897239;dist=0;sb\\_price\\_type=total;type=total&;lang=el](http://www.booking.com/hotel/gb/hampton-inn-birmingham-broad-street.el.html?aid=356983;label=gog235jc-hotel-en-gb-hamptonNinnNbirninghamNbroadNstreet-unspec-gb-com-L%3Aen-O%3AwindowsSnt-B%3Achrome-N%3AAXX-S%3Abo-U%3Ac;sid=2cca0bfbec49c70a44241e63aa897239;dist=0;sb_price_type=total;type=total&;lang=el)

7. <http://hampton-by-hilton-broad-street-hotel-birmingham.booked.net/>

8. <http://www.interstatehotels.co.uk/hotels>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια εκτενής ανάλυση και παρουσίαση του περιβάλλοντος του ξενοδοχείου Hampton by Hilton Broad Street. Το περιβάλλον χωρίζεται σε δυο υπό κατηγορίες το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Παρακάτω θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν αντίστοιχα τα στοιχεία του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αυτής. Πλέον θα γίνει πλήρως κατανοητό το περιβάλλον και το πώς συνδέεται με τον ανταγωνισμό πράγμα το οποίο θα βοηθήσει απόλυτα την ανάλυση για τα επόμενα κεφάλαια.

#### 10.1 Εξωτερικό περιβάλλον

Συμφώνα με τη θεωρία όπως αναφέρθηκε εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι οι παράγοντες οι οποίοι δρουν έξω από μια επιχείρηση, την επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η διάκριση του εξωτερικού περιβάλλοντος σε γενικευμένο και άμεσο είναι άκρως σημαντική αφού απλοποιεί τον τρόπο μελέτης και πρόβλεψης των συνθηκών λειτουργίας της επιχείρησης. Για την κατανόηση του γενικευμένου περιβάλλοντος χρησιμοποιείται ως συνήθως η ανάλυση PEST και για το άμεσο/κάδο χρησιμοποιείται ως συνήθως η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Οι παράγοντες (στοιχεία) του εξωτερικού γενικού περιβάλλοντος είναι:

- Οικονομικοί (BREXIT, μείωση επιτοκίων, μείωση ισοτιμίας ευρώ με λίρα κ.α)
- Πολιτικοί (BREXIT, παραίτηση κυβέρνησης, μεταναστευτικό, τρομοκρατία)
- Κοινωνικοί (BREXIT, τρομοκρατία, μείωση θέσεων εργασίας, επαναφορά συνοριακών ελέγχων)
- Τεχνολογικοί (λόγων του επικείμενου Brexit υπάρχει τεράστια φυγή κεφαλαίων)
- Οι παράγοντες δημιουργίας και διαμόρφωσης του κλάδου (ειδικό εξωτερικό περιβάλλον) είναι:
  - νέο-εισερχόμενοι ( Regis Park Hotel κ.α)
  - προμηθευτές (τοπικοί επιχειρηματίες αναλαμβάνουν τις προμήθειες του ξενοδοχείου)
  - υποκατάστατα (ξενοδοχεία τύπου hostel ή ημιδιαμονής κ.α)
  - αγοραστές (πελάτες/επιχειρηματίες, τουρίστες ,επισκέπτες φοιτητών κ.α)
  - άλλοι ενδιαφερόμενοι

### **10.1.1 Ανάλυση PEST**

Συμφώνα με τα παραπάνω και τις πληροφορίες για το Ηνωμένο Βασίλειο ένας πολύ βασικός παράγοντας αποσταθεροποίησης αλλά και αναδιαμόρφωσης είναι το επικείμενο Brexit. Η έξοδος την Μεγάλης Βρετανίας από την Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δημιουργήσει πολλά προβλήματα σε όλους τους τομείς του εξωτερικού περιβάλλοντος.

#### ***Οικονομία***

Στον τομέα της οικονομίας η κατάσταση είναι πολύ δύσκολη λόγω της φυγής κεφαλαίων, της δραματικής μείωσης των επιτοκίων δανεισμού όπως ανακοινώθηκε από την κεντρική βρετανική τράπεζα, της μείωσης της ισοτιμίας μεταξύ της βρετανικής λίρας με το δολάριο και το ευρώ.

#### ***Πολιτική***

Στον τομέα της πολιτικής η κατάσταση είναι εξίσου περίεργη λόγω της παραίτησης της κυβέρνησης Κάμερον και τον διορισμό νέου Πρωθυπουργού. Υπάρχει αναδιάρθρωση ως προς τη μεταναστευτική πολιτική και την είσοδο νέων μεταναστών στο Ηνωμένο Βασίλειο/ αστικοποίηση των κριτήριων εισόδου. Ένα ακόμα μεγάλο πρόβλημα που πρέπει να διαχειριστεί η νέα κυβέρνηση είναι η όλο και αυξανόμενη τρομοκρατία. Γενικότερα η πολιτική κατάσταση στη χώρα δεν θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι είναι ιδιαίτερα σταθερή.

#### ***Κοινωνία***

Στον τομέα της κοινωνίας η κατάσταση είναι εξίσου περίεργη λόγω του φόβου της τρομοκρατίας και ειδικά στο Μπέρμιγχαμ λόγω της μεγάλη κοινότητας μουσουλμάνων. Οι απεργίες και οι διαμαρτυρίες είναι πλέον συχνό φαινόμενο κυρίως στο Μπέρμιγχαμ (εργατική πόλη) λόγω των εξαγγελιών για αύξηση της άμεσης και έμμεσης φορολογίας αλλά και της περικοπής θέσεων εργασίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Επίσης ένα σημαντικό φαινόμενο που παρατηρείται είναι η αύξηση των ρατσιστικών επιθέσεων από λευκούς βρετανούς σε μετανάστες και έγχρωμους βρετανούς πολίτες λόγω της τρομοκρατίας και της εντύπωσης ότι οι μετανάστες «παίρνουν» τις δουλειές των βρετανών. Τέλος ένα ακόμα χαρακτηριστικό που εντείνει τον σκεπτικισμό αλλά και τον εύρο-σκεπτικισμό στην κοινωνία είναι η επαναφορά των συνοριακών ελέγχων κατά την είσοδο σε άλλη χώρα ερχόμενος από την Βρετανία, παρ' ότι ακόμα η χώρα δεν έχει ενεργοποιήσει το άρθρο εξόδου από την ΕΕ.

## **Τεχνολογία**

Στον τομέα της τεχνολογίας θα λέγαμε ότι τα πράγματα είναι καλύτερα διότι αν και υπάρχουν πολλές εκροές κεφαλαίων από την επικρατεί πολλές μεγάλες εταιρίες και κυρίως από τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας δίνουν ψήφο εμπιστοσύνης στη Μεγάλη Βρετανία και παραμένουν. Σύμφωνα με δηλώσεις ανωτάτων κυβερνητικών στελεχών η αυτοκινητοβιομηχανία μπορεί να γίνει ξανά ο μοχλός ανάπτυξης και εξόδου από την οικονομική στασιμότητα που έχει περιέλθει η Μεγάλη Βρετανία.

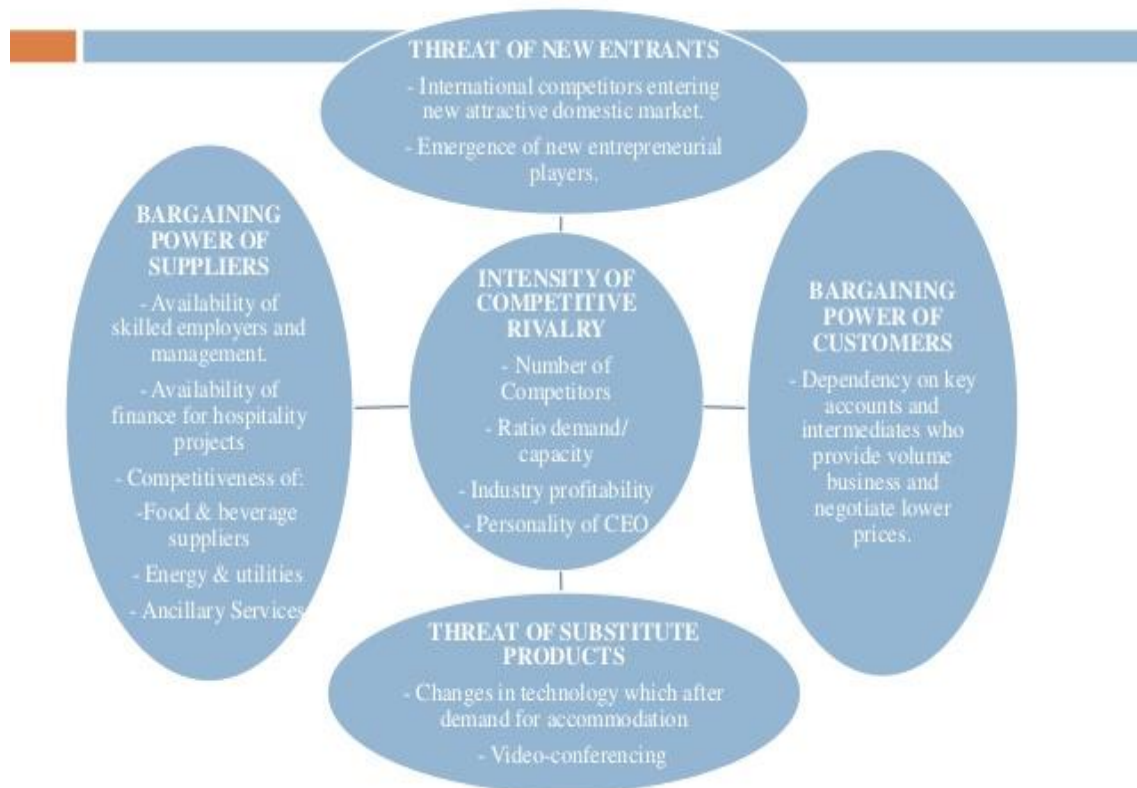
Το συμπέρασμα είναι ένα ότι αυτή η περίοδος η όποια οριοθετείται από τον Ιανουάριο έως και σήμερα είναι μια περίοδος σκεπτικισμού και εσωστρεφείας για τη Βρετανία, όμως στο χέρι της είναι να μπορέσει να υπερκεράσει αυτό τον σκόπελο και να επανατοποθετηθεί ξανά στη βιώσιμη ανάπτυξη.

Τέλος όλα αυτά τα όποια αναφέρθηκαν παραπάνω για τους τομείς του εξωτερικού περιβάλλοντος ισχύουν και για την πόλη του Μπέρμινχαμ, διότι όπως οι Βρετανοί πιστεύουν το Μπέρμινχαμ αποτυπώνει πλήρως τη βρετανική κοινωνία και κουλτούρα.

### **10.1.2 Ανάλυση του κλάδου - υπόδειγμα του PORTER**

Ο κλάδος που ανήκει το ξενοδοχείο το οποίο αναλύεται είναι ο κλάδος των ξενοδοχείων κατηγορίας 3 και 4 αστέρων αλλά ο ευρύτερος κλάδος είναι ο ξενοδοχειακός σε ολόκληρο το Μπέρμινχαμ. Εφόσον όμως πρέπει να εξαρθούν σωστά και ασφαλή συμπεράσματα για τον κλάδο θα οριοθετήσουμε ως κλάδο (πεδίο ενδιαφέροντος) τους αμέσους ανταγωνιστές του Hampton by Hilton Broad Street, δηλαδή τα ξενοδοχεία κατηγορίας 3-4 αστέρων τα όποια ανήκουν στην περιοχή του City Centre. Στο διάγραμμα 10.1 παρουσιάζονται οι 5 δυνάμεις του Porter για την τουριστική βιομηχανία.

## PORTER'S FIVE FORCES MODEL WITH RESPECT TO HOTEL INDUSTRY



Διάγραμμα 10.1: Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter υπό το πρίσμα της της ξενοδοχειακής βιομηχανίας

Πηγή: <http://www.slideshare.net/kritichouhan1/analysis-of-hotel-industry-in-porters-five-competitive-forces>

### **Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου**

Το μέγεθος και ο αριθμός των ανταγωνιστών του κλάδου είναι καθοριστικός έτσι ώστε κάθε η επιχείρηση να μπορεί να αντιστοιχίσει τις κινήσεις της και να συγκριθεί με αυτές των ομολόγων σε επίπεδο επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στον κλάδο είναι αρκετά μεγάλος λόγω του εύρους της αγοράς. Η ξενοδοχειακή αγορά του Μπέρμιγχαμ έχει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης (αν και τους τελευταίους μήνες επιβραδύνεται ο ρυθμός αυτός λόγω του BREXIT).

Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ( τουριστικό προϊόν) είναι σχετικά χαμηλός διότι ο κλάδος αποτελείται από ξενοδοχεία παρεμφερούς οικονομικής δυναμικότητας και διαφημιστικής

ώθησης. Ένα καινούριο προϊόν ή μια καινούρια καινοτομία σύντομα υιοθετείται από όλους με σκοπό την επίτευξη ενός σκληρού ανταγωνισμού.

Επίσης ένα βασικό σημείο ανάλυσης είναι τα υπέρογκα ποσά που δαπανώνται από τα ξενοδοχεία στο πεδίο του μάρκετινγκ. Λόγω της σκληρότητας του ανταγωνισμού τα επιτελεία των ξενοδοχείων επιλέγουν να επενδύσουν μεγάλα ποσά σε διαφημιστικές/ προωθητικές δραστηριότητες αντί να καλύψουν ατέλειες των ξενοδοχειακών μονάδων τους. Το βασικότερο χαρακτηριστικό της αγοράς αυτής είναι η υπερπληθώρα διαφημίσεων, όπως παραδέχονται και οι υπάλληλοι διαφημιστικών εταιριών αν ο οποιοσδήποτε επιθυμεί να επιβιώσει στο Μπέρμινγκχαμ ή στο Λονδίνο η πρώτη του κίνηση είναι να δημιουργήσει ένα σωστό τμήμα διαφήμισης ή να έχει έναν σωστό συνεργάτη για τη δουλειά αυτή.

Όπως λοιπόν διαφαίνεται ο ανταγωνισμός δεν είναι απλά σκληρός αλλά σε κάποιες περιπτώσεις χαρακτηρίζεται ως «ο θάνατος σου η ζωή μου» άρα το συμπέρασμα είναι ότι τα επίπεδα του είναι είναι πολύ ψηλά και έντονα.

### ***Απειλή από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις***

Η δραστηριοποίηση μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων του Μπέρμινγκχαμ αντιμετωπίζει εμπόδια εισόδου μέτρια προς ψηλά (ανά περίπτωση). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα μερίδια αγοράς είναι μοιρασμένα ισόποσα στα ξενοδοχεία. Αυτό το φαινόμενο οφείλεται διότι υπάρχουν διάφοροι τύποι πελατών, αυτοί που αποζητούν την luxury διαμονή για κάποιες μέρες αλλά και υπάρχει και η κατηγορά πελατών που απλά ενδιαφέρονται για ένα καθαρό κρεβάτι και ένα ζεστό πρωινό γεύμα.

Επίσης, οι εγκαταστάσεις, οι πρώτες ύλες είναι βασικά στοιχεία για την εκτίμηση του κόστους μιας νέας επιχείρησης, στοιχεία τα οποία αποτελούν απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο

Το μεγάλο πλεονέκτημα των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου μας είναι ότι ήδη γνωρίζουν ακριβώς «πώς να κάνουν τι». Η εμπειρία τους από μια μακρόχρονη παραμονή στον κλάδο του δίνει τη δυνατότητα να μπορέσουν να κινούνται με μεγαλύτερη ευκολία και διακριτικότητα σε σχέση με τους νέο-εισερχομένους, οι οποίοι πρέπει να μάθουν τον κλάδο και το πώς πρέπει να αντιδρούν.

Όσον αφορά τη διαφοροποίηση των προϊόντων, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου επιδίδονται σε έναν αγώνα δρόμου προβολής και προώθησης καινοτομικών προϊόντων πράγμα το οποίο συνεπάγεται και υψηλές δαπάνες μάρκετινγκ, ώστε να καταφέρουν να διαφοροποιηθούν όσο το δυνατόν περισσότερο στο μυαλό του καταναλωτή. Ο σκοπός είναι ένας, να κάνουν τα προϊόντα τους πιο αναγνωρίσιμα όμως μετακινώντας το κόστος στους καταναλωτές.

Ένα συχνό φαινόμενο το οποίο μπορεί να παρατηρηθεί, ανεπίσημα πάντα, είναι η δημιουργία μεγάλων εμποδίων εισόδου από τα ισχυρά brand name του κλάδου (Hilton, Marriott, Holliday Inn κα.)

σε νέο-εισερχόμενους «μικρούς παίκτες». Αυτό είναι σχετικά παράδοξο να συμβαίνει διότι είναι παράλογο «ο Γολιάθ να φοβάται τον Δαβίδ», η απάντηση όσο απίστευτη και αν ακούγεται είναι ότι τα μεγάλα brands έχουν μια άτυπη συμφωνία μεταξύ τους να κρατούν μια συγκεκριμένη ποιότητα υπηρεσιών, πράγμα το οποίο τα μικρά brands μπορούν να το αλλάξουν και να παρέχουν περισσότερα λόγο μικρότερων εγκαταστάσεων. Άρα αυτό μπορεί να δημιουργήσει μια αλυσιδωτή αντίδραση και θα πρέπει να αναγκάσει τα μεγάλα brands των 300 και 400 δωματίων να ανεβάσουν την προσφερόμενη ποιότητα υπηρεσιών αλλά και προϊόντων τους. Μεταφράζοντας το σε αριθμούς, δηλαδή **«αχρείαστο ΚΟΣΤΟΣ»**.

Τέλος στην Αγγλία η νομοθεσία είναι πολύ αυστηρή ως προς την τήρηση υγειονομικών και πάσης φύσεως ελέγχων που έχουν σχέση με την προσωπική υγιεινή, άρα οι νέο-εισερχόμενοι θα πρέπει να δίνουν τεράστιο βάρος και στον τομέα της καθαριότητας όχι μόνο εξωτερικών χωρών αλλά πάσης φύσεως χωρών του ξενοδοχείου. Ακόμα ένα στοιχείο δηλαδή που μπορεί να υψώσει εμπόδια διότι το αρχικό κεφάλαιο που χρειάζεται για να τη δημιουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι σχετικά υψηλό.

### ***Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών***

Όταν οι προμηθευτές στην αγορά είναι λίγοι η διαπραγματευτική τους ικανότητα και δύναμη είναι πολύ υψηλή, αντίθετα όταν είναι πολλοί η δύναμη τους είναι πολύ μικρή. Στην περίπτωση του εξεταζόμενου κλάδου η κατάσταση είναι σχετικά περίεργη διότι το κάθε ξενοδοχειακή μονάδα έχει τον δικό της προμηθευτή για πρώτες ύλες. Για παράδειγμα η Hilton έχει τον δικό της προμηθευτή σε επίπεδο πρώτων υλών ο οποίος δεν βρίσκεται καν στο Ηνωμένο Βασίλειο και είναι επιφορτισμένος να διανέμει πρώτες ύλες πχ για κατασκευή, ανακατασκευή, ανακαίνιση κα σε όλα τα Hilton του κόσμου. Τέτοια ισχυρά brand names έχουν ως συνήθως συμβάσεις με παγκόσμιους προμηθευτές και όχι με τοπικούς προμηθευτές. Άρα στον τομέα των προμηθευτών σε πρώτες ύλες η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι από χαμηλή έως ανύπαρκτη. Άρα και η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης τους προς τα μπροστά είναι από πολύ μικρή έως ισχυρή.

Το πεδίο αλλάζει μορφή όταν μιλάμε για τους προμηθευτές του food and beverage department. Στο Μπέρμινχαμ υπάρχει ένας ικανοποιητικός αριθμός προμηθευτών για τέτοιου είδους προϊόντος άρα η διαπραγματευτική τους ικανότητα είναι θεωρητικά μέτρια διότι υπάρχουν διάφορες εναλλακτικές επιλογές.

Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός στον συγκεκριμένο κλάδο δεν μπορεί να επιτευχθεί διότι η διαπραγματευτική τους ικανότητα είναι περιορισμένη, ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι συγκεκριμένος, ο αριθμός των προμηθευτών είναι μέτριος προς μεγάλος, τα προϊόντα των προμηθευτών δεν είναι διαφοροποιημένα.

## ***Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών***

Οι αγοραστές ως συνήθως επηρεάζουν την αυξομείωση των τιμών, επιτυγχάνουν καλύτερες προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα με το να συντηρούν τον ανταγωνισμό υγιή και σε υψηλό επίπεδα.

Οι αγοραστές για να επιτύχουν τα παραπάνω πρέπει να έχουν δύναμη και για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο πρέπει να πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια: να είναι πολλοί και να πραγματοποιούν μεγάλο αριθμό αγορών, να μπορούν να έχουν εναλλακτικές επιλογές, το κόστος μετακίνησης τους από μια εταιρία σε μια άλλη θα πρέπει να είναι χαμηλό και φυσικά να είναι καλά πληροφορημένοι για τον κλάδο και τις προσφερόμενες υπηρεσίες του.

Οι βασικές κατηγορίες αγοραστών στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων 3-4 αστέρων είναι οι ακόλουθοι: μεμονωμένοι ταξιδιώτες αναψυχής, ταξιδιωτικοί πράκτορες, tour operators, ταξιδιώτες επιχειρηματίες (business travelers), μέλη συνεδρίων, κυβερνητικοί αξιωματούχοι και ταξιδιώτες που έρχονται να δουν συγγενείς στα πανεπιστήμια της πόλης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι αγοραστές στον κλάδο αυτόν καλύπτουν πλήρως όλα τα κριτήρια με συνέπεια η διαπραγματευτική τους δύναμη να είναι πολύ μεγάλη με σκοπό να μπορούν να επηρεάζουν άμεσα τον κλάδο.

Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω επιτυγχάνεται λόγω της ισχυρής παρουσίας και δύναμης τους στον κλάδο. Όσο ο ανταγωνισμός θα συντηρείται και η απουσία μεγάλων «trust» δεν θα επηρεάζει τόσο πολύ τον κλάδο, οι νικητές θα είναι οι αγοραστές με την επιτυχή ολοκλήρωση τους.

## ***Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα***

Ως υποκατάστατα των προϊόντων στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων 3-4 αστέρων στον Μπέρμινχαμ μπορούν να θεωρηθούν τα φθηνά καταλύματα τύπου hostel, τα ξενοδοχεία ημιδιάμονης (με ωριαία χρέωση), τα (καινοτόμα) ποταμόπλοια-ξενοδοχεία στα κανάλια της πόλης, η ενοικίαση για ένα μικρό χρονικό διάστημα σπιτιών από τους ιδιοκτήτες τους πελάτες που ενδιαφέρονται να μείνουν για κάποιες μέρες.

Στην εικόνα 10.1 διακρίνεται ένα υποκατάστατο προϊόν φθηνής διαμονής. Είναι τα επονομαζόμενα «*canal boats*», τα οποία χρησιμοποιούνται για μερική διαμονή ή πλήρη διαμονή (ανά περίπτωση). Στην πόλη του Μπέρμινχαμ τείνει να γίνει μόδα και σε κάποιες περιπτώσεις γίνεται και τρόπος ζωής. Σύμφωνα με πολλούς τοπικούς tour operators ο αριθμός των πελατών που αναζητούν ως εναλλακτική επιλογή των ξενοδοχείων αυτόν τον τρόπο διαμονής όλο ένα και αυξάνεται. Η πιο ακριβή διαμονή σε canal boat ισοδυναμεί με ένα πολύ φθηνό ξενοδοχείο (2 αστέρων).



*Εικόνα 10.1: Canal boats*

Πηγή:[https://www.google.co.uk/search?q=%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B1%CE%BC%CE%BF%CF%80%CE%BB%CE%BF%CE%B9%CE%B1+%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%B9%CE%B1+%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%B9%CE%B3%CF%87%CE%B1%CE%BC&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbnm=isch&sa=X&ved=0ahUKewiry46R5ubOAhUJBMAKHdHTBWUQ\\_AUIBygC#tbnm=isch&q=flatboat+birmingham&imgcr=AvJQzEmlXmpE8M%3A](https://www.google.co.uk/search?q=%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B1%CE%BC%CE%BF%CF%80%CE%BB%CE%BF%CE%B9%CE%B1+%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%B9%CE%B1+%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%B9%CE%B3%CF%87%CE%B1%CE%BC&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbnm=isch&sa=X&ved=0ahUKewiry46R5ubOAhUJBMAKHdHTBWUQ_AUIBygC#tbnm=isch&q=flatboat+birmingham&imgcr=AvJQzEmlXmpE8M%3A)

### ***Άλλοι ενδιαφερόμενοι (others stakeholders)***

Στο διευρυμένο υπόδειγμα του Porter προστίθεται και μία έκτη δύναμη που είναι η δύναμη των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων που βρίσκονται στο περιβάλλον του κλάδου. Αυτοί είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, οι πιστωτές, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και οι μέτοχοι. Στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων η κυβέρνηση έχει άμεση επιρροή με την επιβολή φόρων και νομοθεσιών.

## **10.2 Εσωτερικό περιβάλλον**

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διαμορφώνεται βάση δυο παραγόντων: τις δυνάμεις και τις αδυναμίες.

Ως δυνάμεις ορίζονται οι πόροι που ένας οργανισμός διαθέτει και τις ικανότητες του που έχει αναπτύξει, πράγμα το οποίο συνεπάγεται ότι και τα δυο μπορούν να εκμεταλλευτούν και να **αναπτυχθούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.**

Ως αδυναμίες ορίζονται οι πόροι και οι ικανότητες που ενώ είναι απαραίτητες δεν υπάρχουν, πράγματα το οποίο συνεπάγεται της **στέρησης της δυνατότητας σε έναν οργανισμό να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.**



## 10.2.1 Δυνάμεις

Οι εσωτερικές δυνάμεις μιας επιχείρησης αναφέρονται στα εξής:

- Δομή της επιχείρησης (ιεραρχία, επικοινωνία, ροή εργασίας)
- Κουλτούρα της επιχείρησης (πιστεύω, προσδοκίες, αξίες)
- Πόροι της επιχείρησης (ανθρώπινο δυναμικό, διοικητικές ικανότητες κα)

### 10.2.1.1 Δομή της επιχείρησης

Η βασική οργανωτική δομή του ξενοδοχείου Hampton by Hilton Broad Street είναι λειτουργική. Το ξενοδοχείο έχει θεσπίσει ένα σύνολο κανόνων και μηχανισμών ελέγχου για την ευθυγράμμιση της διοίκησης της επιχείρησης με τα συμφέροντα των Stakeholders. Η διοικητική οργάνωση σε κάποια επίπεδα της φτάνει στο όριο της αυστηρότητας και της πλήρους τήρησης των κανόνων με σκοπό τη διαφύλαξη της φήμης του ξενοδοχείου, των συμφερόντων όλων των εμπλεκόμενων μερών και φυσικά τη διασφάλιση της ποιότητας υπηρεσιών. Δεν είναι τυχαίο ότι υπάρχει εσωτερικός κανονισμός επιστροφής του 100% των χρημάτων στους πελάτες που αποδειγμένα δεν έμειναν ικανοποιημένοι.

Το διοικητικό συμβούλιο του ξενοδοχείου διορίζεται από τη διαχειρίστρια εταιρία (Interstate UK) και απαρτίζεται από τον Γενικό Διευθυντή, τον εκτελεστικό Διευθυντή (operation manager), τον Διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού (HR manager), τον Υπεύθυνο φαγητού και ποτών (food and beverage supervisor), τον Διευθυντή της ρεσεψιόν (front desk manager), τον Διευθυντή κρατήσεων, τους δυο λογιστές και τον διορισμένο από τους μετόχους εκπρόσωπο τους.

Ο συνδετικός κρίκος του συμβουλίου με τους μετόχους (βασικό μέτοχος η Hilton αλλά υπάρχουν και άλλοι μικρομέτοχοι) είναι ο διορισμένος εκπρόσωπος. Ο ρόλος του είναι απλός αλλά κάποιες φορές δυσάρεστος, να διαφυλάττει με τον οποιοδήποτε τρόπο τα συμφέροντα των μετοχών. Μια υπεραρμοδιότητα την οποία έχει είναι να μπορεί να ασκεί βέτο στις αποφάσεις του συμβουλίου ή του Γενικού Διευθυντή, αν και εφόσον θεωρεί ότι θίγονται τα συμφέροντα των μετοχών.

Όπως όλες οι επιχειρήσεις, έτσι και σε αυτήν υπάρχει έλεγχος της μητρικής εταιρίας σε άνωποπο χρόνο σε επίπεδο διοίκησης αλλά και ποιότητας υπηρεσιών. Πολύ συχνά (ίσως και 3 φορές τον χρόνο) δυο ή τρεις εντεταλμένοι υπάλληλοι της Hilton αλλά και της Interstate ελέγχουν τις επιδόσεις 4μηνου του ξενοδοχείου, την ποιότητα των υπηρεσιών (mystery guest) αλλά και τη λειτουργικότητα του προσωπικού. Επίσης δυο φορές τον χρόνο γίνονται συντήξεις όλων των υπάλληλων του ξενοδοχείου από ειδικούς απεσταλμένους της μητρικής εταιρίας με σκοπό τη διασφάλιση της ικανοποίησης τους (employee satisfaction).

Τέλος κάθε τέσσερα χρόνια υπάρχει η μέριμνα για την αντικατάσταση του διοικητικού συμβουλίου από άλλους υπαλλήλους (αυτό δεν συνεπάγεται όμως απόλυση του εργαζομένου ή επανατοποθέτηση του σε χαμηλότερη θέση). Υπάρχει η πρόβλεψη να γίνεται κάποιες φορές αντικατάσταση του συμβουλίου με εξωξενοδοχειακούς υπάλληλους, οι οποίοι διορίζονται από την εταιρία και τους μετόχους (ο μοναδικός που δεν μπορεί να αντικατασταθεί είναι ο Γενικός Διευθυντής)

### 10.2.1.2 Κουλτούρα της επιχείρησης

Το ξενοδοχείο Hampton by Hilton Broad Street ως μέλος της Hilton Worldwide αναπόφευκτα στηρίζει και εκπροσωπεί τις αξίες της μητρικής εταιρίας. Το ξενοδοχείο αυτό είναι επάξιο μέλλον της

μεγάλης οικογενείας της Hilton διότι το πρωταρχικό μέλημα του προσωπικού είναι πάντα η ικανοποίηση του πελάτη. Συμφώνα με τον γενικό διευθυντή κύριο Matt Hutchings το Hampton «δεν είναι απλά ο φτωχός συγγενής της Hilton αλλά ο απαραίτητος συνεργάτης.»

*Το Hampton έχει ανεπτυγμένο πολύ το αίσθημα της κοινωνικής ευθύνης διότι εργάζεται για αυτήν από αυτήν. Για αυτό ακριβώς τον λόγο σε οποιοδήποτε μέρος του ξενοδοχείου ο επισκέπτης μπορεί να διακρίνει διακριτικά πάντα το λογότυπο «100% HAMPTON GUARANTEE». Αυτό το λογότυπο είναι η κληρονομία και η κουλτούρα του Hampton διότι πρεσβεύει αποκλειστικά τη διασφάλιση των υπηρεσιών.*

Ακόμα ένα μεγάλο πλεονέκτημα του ξενοδοχείου αυτό είναι το πρόγραμμα επιστροφής χρημάτων στον πελάτη εφόσον έχει πληρώσει προκαταβολικά (ή η μη καταβολή χρημάτων για τη διαμονή αν δεν έχει πληρώσει ήδη) εφόσον δεν μείνει ευχαριστημένος από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, «**if you are not satisfied, we don't expect you to pay**».

Γενικότερα η κουλτούρα του ξενοδοχείου περιστρέφεται όπως προφέρθηκε γύρω από την κοινωνία, άλλωστε πως είναι δυνατόν να μην γίνεται αυτό εφόσον η επιχείρηση εξυπηρετεί την κοινωνία. Αυτού του είδους το συμπέρασμα στηρίζεται απόλυτα στα δυο προγράμματα του Hampton.

Στην εικόνα 10.2 διακρίνεται πλήρως το λογότυπο και σήμα κατατεθέν της Hampton, το οποίο βρίσκεται σε όλα τα ξενοδοχεία του Ομίλου.



Εικόνα 10.2: Σήμα κατά τεθέν της Hampton, «100% Hampton GUARANTEE»

Πηγή: Προσωπική φωτογραφία

### 10.2.1.3 Πόροι της επιχείρησης

Οι πόροι του ξενοδοχείου Hampton by Hilton διακλαδώνονται σε πέντε κατηγορίες οι οποίες είναι:

- Το ανθρώπινο δυναμικό
- Οι διοικητικές ικανότητες
- Οι χρηματοοικονομικοί πόροι
- Οι εγκαταστάσεις
- «know how»

#### *Ανθρώπινο δυναμικό*

Το Hampton όντας μέλος της Hilton ακολουθεί την ίδια διαδικασία πρόσληψης/στρατολόγησης/προαγωγής/ανταμοιβής εργαζομένων. Η διαδικασία τοποθέτησης αλλά και εκπαίδευσης είναι επίπονη αυστηρή και πάνω από όλα σκληραγωγεί διότι γνωρίζουν ποσό σημαντικό ρολό παίζει ο σωστός υπάλληλος στο κάθε πόστο.

Πολύ βασικό ρολό στον τομέα αυτό παίζει και η ανταμοιβή των υπάλληλων μέσα από τα προγράμματα ανταμοιβής (bonus according to targets) αλλά και του θεσμού του «*υπαλλήλου του μηνά*» (the most loyal employee of the month). Ως συνήθως οι ανταμοιβές για την σκληρή δουλειά είναι εκπτωτικά κουπόνια σε εμπορικά κέντρα, δυο μέρες δωρεάν σε κάποιο Hilton, μια μέρα χαλάρωσης σε κάποια σάουνα, ταξίδια για την Ευρώπη πληρωμένα από την Hilton.

#### *Διοικητικές ικανότητες*

Σε ένα ξενοδοχείο όπως το εξεταζόμενο, ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας είναι οι διοικητικές ικανότητες των στελεχών. Το κλειδί της επιτυχίας του Hampton είναι ακριβώς αυτό. Η ανώτατη διοίκηση του ξενοδοχείου απαρτίζεται από ικανότατα στελέχη με πολύχρονη εμπειρία στον χώρο, όπως για παράδειγμα ο general manager Mat Hutching. Αυτό ακριβώς είναι το πλεονέκτημα της συνεργασίας της Hilton με την Interstate Worldwide. Η Interstate θεωρείται «*leader*» στον κλάδο στρατολόγησης, ανάπτυξης, διαχείρισης και τοποθέτησης προσωπικού.

Ακόμα ένα χαρακτηριστικό το οποίο βοηθάει πολύ στη σωστή οργάνωση και εύρυθμη λειτουργία του ξενοδοχείου αυτού είναι η σωστή διοικητική ιεράρχηση. Η ιεράρχηση έχει αναλυθεί εκτενώς παραπάνω αλλά το χαρακτηριστικό που κάνει τη διάφορα είναι ότι όλα να μην ιεραρχούνται σε μορφή πυραμίδας όμως ο οποιοσδήποτε υπάλληλος έχει πρόσβαση στην ανώτατη διοίκηση (για βοήθεια, ερώτηση, παραπόνα κτλ) όπως και αντίστροφο τα ανώτατα στελέχη έχουν πλήρη επικοινωνία με τα κατώτερα και σε πολλές περιπτώσεις αν χρειάζεται αλληλοκαλύπτονται.

#### *Χρηματοοικονομικοί πόροι*

Όπως όλες οι επιχειρήσεις έτσι και το Hampton έχει του προσωπικούς του χρηματοοικονομικούς πόρους οι οποίοι δεν βρίσκονται μονό στα έσοδα από τη διαμονή των πελατών. Το ξενοδοχείο λαμβάνει κάθε χρόνο πολλές χορηγίες και επιχορηγήσεις από ιδιώτες επενδυτές. Επίσης το ξενοδοχείο διαθέτει συνεδριακές υποδομές και χώρους για business meetings, όπως διακρίνεται στην εικόνα 10.3, πράγμα το οποίο βοηθού πολύ την ανάπτυξη και διάδοση του brand name στον κλάδο, το οποίο με την σειρά του προσδίδει περεταίρω κέρδη (λόγω της ενοικίασης του

χώρου από ιδιώτες και εταιρίες). Λόγο του ότι το ξενοδοχείο είναι μέρος της Hilton επίσης λαμβάνει κατά καιρούς διαφορές επιχορηγήσεις (έκτακτες ή προγραμματισμένες).

Τέλος το ξενοδοχείο έχει οικονομικούς πόρους από τα πολλά θεματικά events που διοργανώνει (πχ Χάλοουιν, βραδιές champions league κτλ) το ίδιο ή που διοργανώνονται από ιδιώτες.



Εικόνα 10.3: Ένα από τα δωμάτια που χρησιμοποιούνται για τα business meetings

Πηγή: <http://hamptoninn3.hilton.com/en/hotels/united-kingdom/hampton-by-hilton-birmingham-broad-street-BHXBSHX/about/photo-tours.html>

## Εγκαταστάσεις

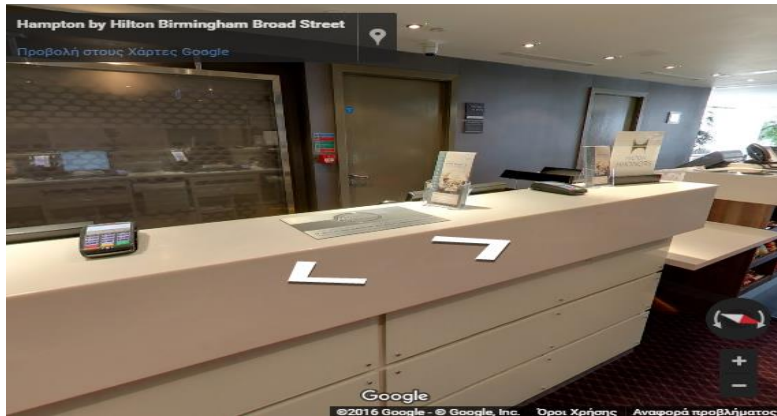
Το ξενοδοχείο Hampton φιλοξενείται σε ένα κτήριο 25 οροφών. Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου ελέγχονται κάθε έξι μήνες από τις τοπικές υγειονομικές αρχές αλλά φυσικά και από τη μητρική εταιρία. Γενικότερα στην Αγγλία η νομοθεσία είναι πολύ αυστηρή σε θέματα υγιεινής, για αυτό οι έλεγχοι είναι πολύ συχνοί και ως συνήθως απρογραμμάτιστοι.

Ο χώρος υποδοχής και αναψυχής του ξενοδοχείου βρίσκεται στον πρώτο όροφο όπως το μπαρ και η κουζίνα που προετοιμάζονται τα φαγητά. Γενικά ο πρώτος όροφος είναι πολύ όμορφα διακοσμημένος και άνετος με πολλές πολυθρόνες, τραπέζια και τηλεοράσεις. Επίσης στον πρώτο όροφο βρίσκονται και οι δυο συνεδριακοί χώροι.

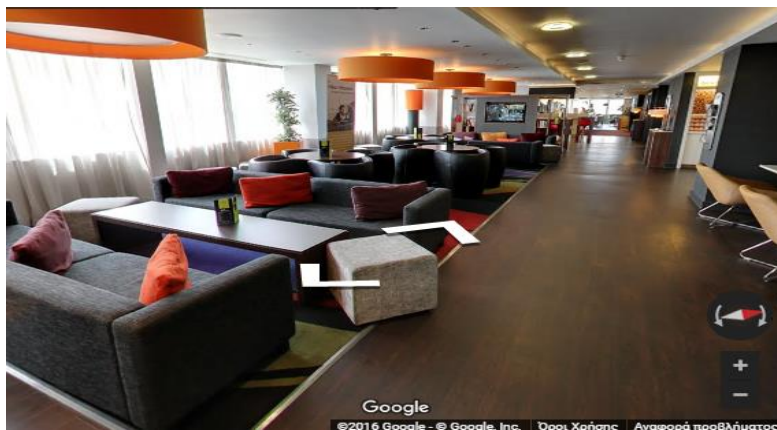
Τα γραφεία διοίκησης το λογιστήριο και το γυμναστήριο βρίσκονται στον δεύτερο όροφο του ξενοδοχείου. Στον όροφο αυτό επίσης υπάρχει και ειδικά διαμορφωμένος χώρος για τους καπνιστές πελάτες. Τέλος υπάρχει και το παρκινγκ αλλά βρίσκεται στον εξωτερικό χώρο του ορόφου.

Από τον τρίτο όροφο μέχρι και τον εικοστό πέμπτο υπάρχουν μόνο δωμάτια τα όποια όμως είναι εξοπλισμένα με τον απαραίτητο εξοπλισμό και είναι διακοσμημένα σε μοντέρνα γραμμή.

Στις εικόνες 10.4, 10.5 και 10.6 μπορείτε να δείτε μερικές από τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου μαζί με ένα στάνταρ δίκλινο δωμάτιο.



Εικόνα 10.4: Ρεσεψιόν του ξενοδοχείου



Εικόνα 10.5: Το λόμπυ του ξενοδοχείου



Εικόνα 10.6: Στάνταρ δίκλινο δωμάτιο (με δυο μονά κρεβάτια)

Πηγή: <http://hamptoninn3.hilton.com/en/hotels/united-kingdom/hampton-by-hilton-birmingham-broad-street-BHXBSHX/about/photo-tours.html>

## ***Know how***

Σήμερα ευρύτατη χρήση έχει η αγγλική έκφραση "know how" (know-how δηλαδή Ξέρω Πώς) που καθιερώθηκε ως διεθνής όρος ταυτόσημος της τεχνογνωσίας.

Το know how του Hampton είναι το μεγάλο του πλεονέκτημα διότι ολόκληρο το ξενοδοχείο είναι εξοπλισμένο με τελευταίας λέξης της τεχνολογίας υπολογιστές και συστήματα που βοηθούν την ανάπτυξη και εύρυθμη λειτουργία. Το «κρυφό όπλο» του ξενοδοχείου όμως είναι η τεχνογνωσία σε επίπεδο κρατήσεων. Όλα τα ξενοδοχεία της Hilton μοιράζονται το ίδιο σύστημα διαχείρισης κρατήσεων το οποίο αποτελεί προσωπική περιουσία της εταιρίας και αναπτύχθηκε αποκλειστικά για την εταιρία αυτήν. Παλιότερα η Hilton είχε πέσει και θύμα βιομηχανικής κατασκοπίας κατά την ανάπτυξη του λογισμικού αυτού.

Το Hampton χρησιμοποιεί αυτό το λογισμικό το οποίο ονομάζεται **OnQ** (πλέον είναι ανοιχτό στο ευρύ κοινό). Το OnQ ήταν και είναι ένα πρωτοπόρο σύστημα διαχείρισης κρατήσεων και εξυπηρέτησης πελατών. Η ιδιαιτερότητα του συστήματος αυτού είναι ότι χρησιμοποιείται από κοινού από τους πελάτες και από του υπάλληλους αλλά με τους απαραίτητους κωδικούς πρόσβασης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **ΕΝΤΥΠΗ**

#### *ΕΛΛΗΝΙΚΗ*

1. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002
2. Μάλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990
4. Φυλλάδιο σημειώσεων μαθήματος Στρατηγικό μάνατζμεντ υπό τον διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο
5. Πανηγυράκης Γ., Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος, Εκδόσεις Σταμούλης 2003
6. Robbins S. , Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική 2012
7. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
8. Χυτήρης Α, Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδόσεις INTERBOOKS 2006

#### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

1. Altinay L., Strategic Management for Hospitality and Tourism, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department Oxford 2010
2. Συνέντευξη από τον Γενικό Διευθυντή του Hampton by Hilton Broad Street κύριο Matt Hutcing στις 18/3/2016
- 3.

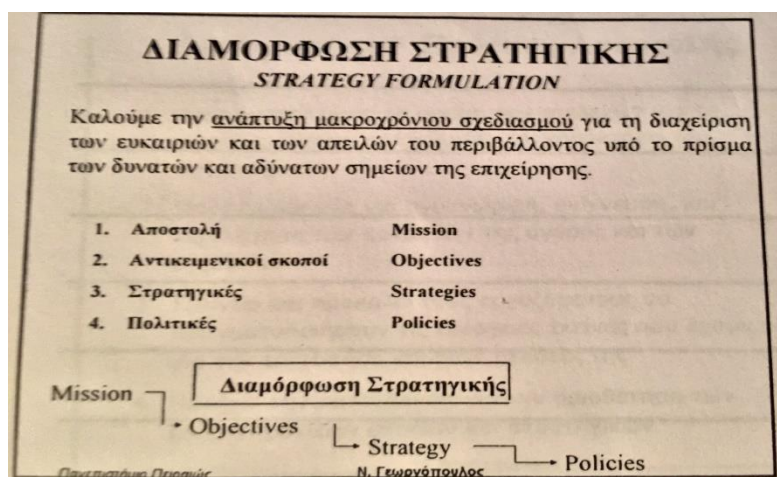
#### **ΔΙΑΙΚΤΥΑΚΗ**

1. <http://www.slideshare.net/kritichouhan1/analysis-of-hotel-industry-in-porters-five-competitive-forces>
2. [https://www.google.co.uk/search?q=%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B1%CE%BC%CE%BF%CF%80%CE%BB%CE%BF%CE%B9%CE%B1+%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%B9%CE%B1+%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%BCE%CE%B9%CE%B3%CF%87%CE%B1%CE%BC&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiry46R5ubOAhUJBMaKHdHTBWUQ\\_AUIBygC#tbm=isch&q=flatboat+birmingham&imgc=AvJQzEmlXmpE8M%3A](https://www.google.co.uk/search?q=%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B1%CE%BC%CE%BF%CF%80%CE%BB%CE%BF%CE%B9%CE%B1+%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%B9%CE%B1+%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%BCE%CE%B9%CE%B3%CF%87%CE%B1%CE%BC&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiry46R5ubOAhUJBMaKHdHTBWUQ_AUIBygC#tbm=isch&q=flatboat+birmingham&imgc=AvJQzEmlXmpE8M%3A)
3. <http://www.midlandsbusinessnews.co.uk/new-general-manager-appointed-for-hampton-by-4-hilton-birmingham/>
4. [http://hiltonworldwide.com/assets/pdfs/disclosures/hampton\\_us\\_fdd\\_2015.pdf](http://hiltonworldwide.com/assets/pdfs/disclosures/hampton_us_fdd_2015.pdf)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

### ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ως διαμόρφωση στρατηγικής ορίζεται η μακροχρόνια ανάπτυξη σχεδιασμού για την διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης. Στην εικόνα 11.1 διακρίνονται καθαρά τα στάδια διαμόρφωσης της στρατηγικής.



Εικόνα 11.1: Στάδια διαμόρφωσης στρατηγικής

Πηγή: Σελίδα 19 Φυλλάδιο σημειώσεων μαθήματος Στρατηγικό μάνατζμεντ υπό τον διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο

### 11.1 SWOT ανάλυση

Η SWOT ανάλυση βοηθάει παρά πολύ την διαμόρφωση της στρατηγικής διότι μέσω αυτής μπορούν να εντοπιστούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές για μια εταιρεία και στην περίπτωση μας για ένα ξενοδοχείο.

#### **Δυνάμεις**

Οι δυνάμεις του ξενοδοχείου Hampton by Hilton Broad Street είναι οι ακόλουθες:

- η πίστη και η εμπιστοσύνη των πελατών
- το brand name του ξενοδοχείου
- η τοποθεσία του ξενοδοχείου
- value for money
- το πληροφοριακό σύστημα OnQ

#### **Αδυναμίες**

Οι αδυναμίες του ξενοδοχείου Hampton by Hilton Broad Street είναι οι ακόλουθες:

- ελλιπέστατη κατά περιπτώσεις η ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών
- η πολύ συχνή αλλαγή προσωπικού (rotation)
- η απουσία room service



- η μέτρια γνώση της Αγγλικής γλώσσας από μερίδα του προσωπικού

## **Ευκαιρίες**

Οι ευκαιρίες του ξενοδοχείου Hampton by Hilton Broad Street είναι οι ακόλουθες:

- Τεχνολογική επανάσταση (η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών μπορεί να επιφέρει ενίσχυση στις διαδικτυακές δραστηριότητες με σκοπό την ελαχιστοποίηση του κόστους και την καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών, για παράδειγμα το e-check in)
- Πράσινη ανάπτυξη (πρόσφατες μελέτες έχουν αποκαλύψει ότι οι τουρίστες και ειδικά οι βρετανοί έχουν έντονα ανεπτυγμένο το αίσθημα της οικολογικής ανάπτυξης και της περιβαλλοντική ευθύνη και έμπρακτα στηρίζουν τις επιχειρήσεις που έχουν ένα «πράσινο» πρόγραμμα ανάπτυξης σε συνδυασμό με ένα κοινωνικό προσωπικό)
- οι διεθνείς αγορές (νέες ευκαιρίες διεύρυνσης του ξενοδοχείου και αύξησης των πωλήσεων)

## **Απειλές**

Οι απειλές του ξενοδοχείου Hampton by Hilton Broad Street είναι οι ακόλουθες:

- ο ανταγωνισμός (συνεχής ανέγερση νέων ξενοδοχείων σαν το Hampton)
- το BREXIT
- η πτώση της τουριστικής κίνησης στο Μπέρμινγχαμ λόγω της τρομοκρατίας

## **11.2 Αποστολή**

*«To be the most hospitable company in the world – by creating heartfelt experiences for Guests, meaningful opportunities for Team Members, high value for Owners and a positive impact in our Communities.»* (<http://hiltonworldwide.com/about/mission/>)

*«Να είμαστε η πιο φιλόξενη εταιρεία στον κόσμο – δημιουργώντας εγκάρδιες εμπειρίες για τους επισκέπτες, σημαντικές ευκαιρίες για τα μέλη της ομάδας, υψηλές αξίες για τους ιδιοκτήτες και θετικό αντίκτυπο για της κοινότητες μας»*

Συμφώνα με την παραπάνω δήλωση με μια λέξη η αποστολή του Hampton και της Hilton είναι **η ποιότητα**.

## **11.3 Αντικειμενικοί σκοποί**

*«To fill the earth with the light and warmth of hospitality –by delivering exceptional experiences – every hotel, every guest, every time»* (<http://hiltonworldwide.com/about/mission/>)

*«Να γεμίσουμε τη γη με το φως και τη ζεστασιά της φιλοξενίας - με την παροχή εξαιρετικών εμπειριών – σε κάθε ξενοδοχείο , σε κάθε επισκέπτη , κάθε φορά»*

Συμφώνα με τον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου ο σκοπός της επιχείρησης είναι ίδιος με της μητρικής εταιρίας αλλά σε τοπικό επίπεδο (Μπέρμινχαμ και Ηνωμένο Βασίλειο)

Ο αντικειμενικός σκοπός της εταιρείας αυτής είναι ένας και μοναδικός (όπως μπορούμε να διακρίνουμε παραπάνω από αυτή την λυρική δήλωση) **η πλήρης επικράτηση της σε ολόκληρο τον κόσμο σε όσο το δυνατόν συντομότερο διάστημα.** Ήδη αυτή την στιγμή αυτός ο σκοπός έχει επιτευχθεί στο Μπέρμινχαμ, στην Αγγλία αλλά και σε ολόκληρη την υφήλιο με την ραγδαία εξάπλωση των ξενοδοχείων Hampton Inn (και Hilton)

## 11.4 Στρατηγικές

Η στρατηγική που έχει επιλέξει το ξενοδοχείο ώστε να μπορέσει να επιτύχει την αποστολή και τον στόχο ονομάζεται **«ηγεσίας κόστους»** Η συγκεκριμένη στρατηγική ανήκει στην κατηγορία των επιχειρηματικών στρατηγικών που δίνουν βάση στην ανάλυση και αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Παρ' ότι φαίνεται αρκετά σωστή και η στρατηγική διαφοροποίησης, η κατάλληλη είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Στον κλάδο των ξενοδοχείων τριών και τεσσάρων αστέρων του Μπέρμινχαμ ως συνήθως το Hampton Inn θεωρείται ως ο παίχτης με τις χαμηλότερες τιμές για τις προσφερόμενες υπηρεσίες του και η ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει είναι ανώτερη της τιμής του. Επίσης το Hampton έχει δημιουργήσει μια τακτική ώστε να κρατάει χαμηλά το εργατικό κόστος αλλά και όλα τα γενικά έξοδα του ξενοδοχείου.

Επίσης το ξενοδοχείο έχει επιτύχει κάτι παρά πολύ σημαντικό, να έχει πολύ μεγάλη ισχύ στα δίκτυα διανομής (tour operators, online booking κλπ) και παράλληλα με τις σωστές κινήσεις να μπορεί να τα ελέγχει με τρόπο που θα ευνοούν αυτό .

Ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας είναι ο έλεγχος των τιμών. Το Hampton έχει καταφέρει να μπορεί να ελέγχει τις προσφερόμενες τιμές με βάση της αυξομείωσή τους, έχοντας ως στόχο την αντοχή της επιχείρησης στον ανταγωνισμό και φυσικά τοποθετώντας της σε θέση οδηγού.

Ακόμα ένας παράγοντας που καθορίζει την επιλογή στρατηγικής είναι τα εμπόδια που τίθενται από το ξενοδοχείο στην είσοδο νέων επιχειρήσεων και φυσικά η αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων. Αυτά τα δυο χαρακτηριστικά επιτυγχάνονται μέσα από την ελεγχόμενη μείωση των τιμών με σκοπό την προσέλκυση καινούριων πελατών και φυσικά τη διατήρηση του ξενοδοχείου σε leader στον τομέα του ανταγωνισμού .

Δεν είναι τυχαίο ότι αν και εφόσον το Hampton επιλέξει να ανεβάσει τις προσφερόμενες τιμές και πάλι θα είναι το φθηνότερο ξενοδοχείο 3<sup>ov</sup> αστέρων (οι πιο πολύ πιστεύουν ότι το Hampton είναι 4<sup>ov</sup> αστέρων βάση των υπηρεσιών και της έκτασης του) σε ολόκληρο το Μπέρμινχαμ. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση του Παγκοσμίου Κυπέλου του Ράγκμπι που έλαβε

χωρά στην Αγγλία το Σεπτέμβριο του 2015. Η αύξηση των τιμών των δωματίων ήταν κατακόρυφη (400λίρες ανά ημέρα το δωμάτιο). Το Hampton όμως συγκρατώντας τις τιμές βάση ανταγωνισμού (200λίρες ανά ημέρα) ήταν το πρώτο ξενοδοχείο που είχε πληρότητα κρατήσεων 100% μέσα σε λίγες μέρες από την ανακοίνωση της συγκεκριμένης ποδοσφαιρικής γιορτής για την περίοδο διεξαγωγής της.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΕΙΑ 11<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **ΕΝΤΥΠΗ**

#### *ΕΛΛΗΝΙΚΗ*

1. Φυλλάδιο σημειώσεων μαθήματος Στρατηγικό μάνατζμεντ υπό τον διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο
2. Παπαδάκης Β, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002
3. Χυτήρης Λ, Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδόσεις INTERBOOKS 2006
4. Μάλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990
5. Robbins S, Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική 2012
6. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006.

#### *ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ*

1. Altinay L, Strategic Management for Hospitality and Tourism, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department Oxford 2010
2. Συνέντευξη από τον Γενικό Διευθυντή του Hampton by Hilton Broad Street κύριο Matt Hutcing στις 18/3/2016

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ**

1. <http://www.studymode.com/essays/Hampton-Inns-350504.html>
2. <http://hamptoninn3.hilton.com/en/about/index.html>
3. <http://hiltonworldwide.com/about/mission/>
4. [http://hiltonworldwide.com/assets/presentations/GlobalWebB2B\\_DevContent\\_Hilton\\_072911.pdf](http://hiltonworldwide.com/assets/presentations/GlobalWebB2B_DevContent_Hilton_072911.pdf)
5. <https://wikimarkt.wikispaces.com>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

### ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές. Η περάτωση των στρατηγικών και των πολιτικών πραγματοποιείται με την χρήση προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η υλοποίηση της στρατηγικής λαμβάνει χώρα από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης χρησιμοποιούνται για την λήψη διορθωτικών μέτρων και την επίλυση προβλημάτων. Τέλος το στάδιο του της αξιολόγησης και του ελέγχου μπορεί να επισημάνει αδυναμίες στον στρατηγικό σχεδιασμό και σταδιακά στην πλήρη αναμόρφωση του.

#### 12.1 Υλοποίηση στρατηγικής

Όπως αναφέρθηκε η υλοποίηση της στρατηγικής λαμβάνει χώρα από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη κατ εντολή της ανώτατης διοίκησης και επιτυγχάνεται μέσα από τη χρήση των ακόλουθων :

- *το πρόγραμμα* (προβολή)
- *τους προϋπολογισμούς* (τιμολόγηση)
- *τις διαδικασίες* (διανομή, ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών, διοίκηση)

##### 12.1.1 Προγράμματα

Το ξενοδοχείο Hampton by Hilton ως βασικό σχέδιο έχει την δημιουργία και επίτευξη της καλύτερης δυνατής φιλοξενίας στους πελάτες της. Εφόσον το ξενοδοχείο θεωρήσει ότι έχει τελειοποιήσει το σχέδιο αυτό θα πρέπει να βρει τρόπους για την προώθηση του. Ο καλύτερος τρόπος προώθησης αυτού του στόχου είναι μέσα από μια επιτυχημένη παρουσίαση του σχεδίου του. Για την επίτευξη της παρουσίασης το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί έναν μεγάλο αριθμό διαφημιστικών καμπανιών μέσα από την τηλεόραση, το διαδίκτυο και το ραδιόφωνο. Επίσης σε κάποιες περιπτώσεις το ξενοδοχείο συνεργάζεται και με διάσημους tour operators, ο οποίοι με την σειρά τους προσπαθούν να προωθήσουν το συγκεκριμένο σχέδια δια μέσω της προσέλκυσης πελατών.

Ακόμα ένας τρόπος προβολής αρκετά διαδεδομένος για την Hilton, ο οποίος χρησιμοποιείται και από το Hampton είναι η επιβράβευση των πελατών με πόντους, τους οποίους μπορούν να εξαργυρώσουν μέσα από την κατάταξη τους σε τέσσερις βαθμίδες μελών την Blue, Silver, Gold, Diamond (εικόνα 12.1). Με βάση την βαθμίδα τους οι πελάτες μπορούν και απολαμβάνουν συγκεκριμένα προνομία.

Το ξενοδοχείο πλέον μετά από τρία χρόνια λειτουργίας στην αγορά έχει την πεποίθηση ότι έχει αποκτήσει μια πολύ καλή φήμη πράγμα το οποίο μπορεί να βοηθήσει κατά τη διαδικασία προβολής καινοτόμων ιδεών στους «πιστούς πελάτες»

Το ξενοδοχείο δεν έχει συγκεκριμένο διαφημιστικό τμήμα όμως τόσο καιρό ακολουθώντας πίστα τις ιδέες της μητρικής εταιρίας μονό κερδισμένο βρίσκεται.



Εικόνα 12.1: Οι βαθμίδες μελών της Hilton

Πηγή: <http://stebamp3.tk/hhonors>

### 12.1.2 Προϋπολογισμοί

Σημαντικός παράγοντας βαρύτητας για τη δημιουργία ενός σωστού προϋπολογισμού για το Hampton είναι η σωστή τιμολογιακή πολιτική του ξενοδοχείου. Διότι ένα μεγάλο κομμάτι του προϋπολογισμού βασίζεται στην τιμολόγηση των υπηρεσιών βάση των κρατήσεων και προκρατήσεων.

Το ξενοδοχείο ως συνήθως προσπαθεί να διατηρεί την τιμολόγηση των υπηρεσιών του σταθερή και σε κοντινά επίπεδα σχετικά με τους ανταγωνιστές του. Σε έκτακτες περιπτώσεις μονό υπάρχει αλλαγή στην τιμολόγηση προς τα πάνω ή προς τα κάτω (όπως το Παγκόσμιο Κύπελλο του Ράγκμπι). Όταν υπάρχουν αυξήσεις στην τιμολόγηση ως συνήθως το ξενοδοχείο προσπαθεί να εξηγήσει στους πελάτες τους λόγους αυτής της αύξησης. Υπάρχει και η μερίδα πελατών η όποια δεν πείθεται από τις εξηγήσεις του ξενοδοχείου και δυσαρεστείται, πράγμα το οποίο είναι αρνητικό στην εικόνα του ξενοδοχείου. Σε αυτές τις περιπτώσεις το ξενοδοχείο προσφέρει γενναιόδωρα προσφορές και εκπτώσεις με σκοπό την αλλαγή στάσης του πελάτη και ικανοποίησής του.

Το σύστημα τιμολόγησης του Hampton είναι σχετικά σταθερό διότι όπως αναφέρθηκε ο προϋπολογισμός στηρίζεται σε αυτό. Επίσης δεν πρέπει να αμελούμε ότι ο προϋπολογισμός είναι η στρατηγική στην πράξη άρα οποιαδήποτε αλλαγή πρέπει πάντα να ελέγχεται από τους λογιστές και να εγκρίνεται από τον γενικό διευθυντή.

### 12.1.3 Διαδικασίες

Οι διαδικασίες (SOP) οι οποίες θα μπορέσουν να βοηθήσουν την υλοποίηση και περάτωση του προγράμματος του Hampton, είναι *η διανομή, ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών και η διοίκηση*.

#### *Διανομή*

Μια πολύ σημαντική (όχι μόνο για την περάτωση ενός προγράμματος αλλά για την επιβίωση μιας επιχείρησης) διαδικασία, η οποία θεωρείται κομβικής σημασίας για το Hampton είναι ο πλήρης έλεγχος και η σωστή επιλογή των καναλιών διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών του. Το δίκτυο διανομής είναι η το ήμισυ του παντός, μέσω αυτού γίνεται πλήρως η ενημέρωση και παράδοση των προϊόντων υπηρεσιών στους πελάτες. Αν το δίκτυο είναι προβληματικό τότε όσο καλό και να είναι το προϊόν/υπηρεσία το πιο πιθανό είναι να φτάσει στον πελάτη διαστρεβλωμένο. Βεβαία πολλές φορές ισχύει και το αντίθετο, αν το κανάλι διανομής απαρτίζεται από επαγγελματίες του είδους τότε μια μέτρια παροχή υπηρεσιών μπορεί απλά να φαντάζει ιδανική. Για αυτό και το Hampton θεωρείται αξιόπιστος πάροχος υπηρεσιών και φιλοξενίας διότι ακριβώς όπως παρουσιάζονται οι υπηρεσίες του από τα δίκτυα διανομής, αυτό ακριβώς προσφέρεται και στην πράξη. Τέλος ένα πολύ σημαντικός παράγοντας του δικτύου διανομής είναι το κόστος του, είναι πολύ σημαντικό το κόστος του να μην υπερβαίνει της δυνατότητας της επιχείρησης και φυσικά να ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες του ξενοδοχείου/ επιχείρησης. Για αυτό ακριβώς τον λόγο το Hampton ασχολείται ιδιαίτερα με το Διαδίκτυο και τη συνεργασία του με ηλεκτρονικά δίκτυα διανομής

#### *Ανάπτυξη προϊόντων/ υπηρεσιών*

Το Hampton όντας μέλος της Hilton Worldwide έχει την τύχη να χρησιμοποιεί προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία έχουν αναπτύξει οι πολυάριθμες ομάδες του εμπορικού και ερευνάς-ανάπτυξης τμήματος της μητρικής εταιρίας. Είναι παρά πολύ σημαντικό αυτό διότι οι πελάτες πάντα περιμένουν τα ίδια επίπεδα ποιότητας σε όλες τις υπηρεσίες και ειδικά στην νέες/ καινοτόμες που εντάσσονται συχνά πυκνά στις δυνατότητες του ξενοδοχείου.

Είναι πολύ βασικό να γνωρίζουμε ότι το Hampton έχει πολλούς «*loyal guests*», πράγμα το οποίο είναι πολύ σημαντικό για τη συνεχεία και συνεχή πληρότητα του ξενοδοχείου. Όμως αυτό το πλεονέκτημα είναι πολύ εύκολο να γίνει απειλή αν και εφόσον η ποιότητα των προσφερόμενων μειωθεί. Σύμφωνα με κάποιους εξωτερικούς παράγοντες (κυρίως συγκυρίες) οι προσφερόμενες υπηρεσίες αλλάζουν διότι αλλάζουν και οι ανάγκες των πελατών, για παράδειγμα οι ανάγκες των πελατών είναι διαφορετικές την χειμερινή περίοδο από ότι την καλοκαιρινή.

## Διοίκηση

Η διοίκηση του Hampton, είναι σε συνεχή επικοινωνία με το εμπορικό και έρευνας-ανάπτυξης τμήμα της Hilton γεγονός που βοηθά να επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή ποιότητα συνεργασίας ώστε το αποτέλεσμα να είναι σύμφωνα με τα πρότυπα και τις ανάγκες του Hampton αλλά με την σφραγίδα της Hilton.

Είναι πολύ βασικό το επίπεδο ποιότητας της διοίκησης να είναι υψηλό, διότι μια επιχείρηση σαν το Hampton το οποίο δέχεται ημερησίως περίπου 200 πελάτες, πρέπει να διοικείται από μια σωστή και ικανή ομάδα. Οι προκλήσεις που δέχεται το συγκεκριμένο ξενοδοχείο είναι πολλές και καθημερινές, πράγμα το οποίο συνεπάγεται πολλούς κινδύνους. Το βασικό συστατικό για τη μείωση των κινδύνων αυτών είναι μια σωστή διοίκηση (και κυρίως μια/ένας εξαιρετική front desk manager).

Είναι πολύ βασικό η ανώτατη διοίκηση να μπορεί να έχει άμεση επικοινωνία με τη μεσαία και κατώτερη ώστε να μπορεί να παρατηρείται και να ελέγχεται σχετικά συχνά η πορεία υλοποίησης της αποστολής και της στρατηγικής. Ο σύνδεσμος στο Hampton της ανώτερης με την μεσαία και κατώτερη διοίκηση είναι ο Front Desk Manager ή ο Duty Manager, ο οποίος κατά περιπτώσεις με την απουσία του General Manager είναι εξουσιοδοτημένος να πράξει τα δέοντα σε μια έκτακτη περίπτωση.

Τέλος το αίσθημα ευθύνης του ξενοδοχείου είναι τόσο υψηλό ώστε τα μέλη του προσωπικού και ειδικά τα υψηλόβαθμα επιλέγονται και εκπαιδεύονται βάση οποιουδήποτε σεναρίου ώστε να μπορούν να αντεπεξέρθουν σε οποιαδήποτε πρόκληση.

## 12.2 Αξιολόγηση στρατηγικής και έλεγχος

Για την αξιολόγηση μιας επιτυχημένης ή αποτυχημένης στρατηγικής, αν και κατά ποσό μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα από οικονομολόγους αλλά φυσικά υπάρχουν και τα μοντέλα έλεγχου του ίδιου του Hampton όπως και της Hilton. Στην παρούσα κατάσταση θα πρέπει να αξιολογηθεί η επιλεγμένη στρατηγική του Hampton βάσει των στοιχείων που είναι απαραίτητα για μία επιτυχημένη στρατηγική.

- Ευθυγραμμίζεται η στρατηγική με την αποστολή του Hampton;
- Είναι εναρμονισμένη η στρατηγική με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης;
- Είναι εναρμονισμένη με τις επιχειρησιακές δυνάμεις, στόχους, πολιτικές, πόρους και προσωπικές αξίες προσωπικού;
- Καλύπτει μια στρατηγική θέση που δεν έχει καλυφθεί από τους άλλους;
- Συγκρούεται με άλλες εφαρμοζόμενες στρατηγικές της επιχείρησης;
- Έχει επαληθευτεί η στρατηγική με τα κατάλληλα κριτήρια και τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης;
- Έχει επαληθευτεί με ανάπτυξη εφικτών προγραμμάτων εφαρμογής;
- Είναι ο χρόνος ο κατάλληλος για τη συγκεκριμένη στρατηγική;
- Έχει γίνει ειλικρινής και ακριβής εκτίμηση του ανταγωνισμού;
- Υπάρχει μια αξιόπιστη προσέγγιση του μέλλοντος;
- Έχει προβλεφτεί σε μια κατάσταση ανάγκης ή αποτυχίας της υφιστάμενης στρατηγικής η αντικατάσταση της από κάποια άλλη ενδεδειγμένη;



Μελετώντας τα συγκεκριμένα ερωτήματα ή μέρος αυτών σε τακτά χρονικά διαστήματα και βάση του μοντέλου αξιολόγησης και έλεγχου το Hampton μπορεί και ελέγχει αν όλα πάνε καλά και συμφώνα με τον σχεδιασμό που έχει προηγηθεί.

Κάποια από τα μοντέλα που έχει χρησιμοποιήσει το Hampton (καθ' υπόδειξη της Hilton) είναι το μοντέλο έλεγχου συμπεριφοράς και το μοντέλο έλεγχου αποτελέσματος.

Το μοντέλο έλεγχου αποτελέσματος ως συνήθως ενεργοποιείται από το ξενοδοχείο τον τελευταίο μηνά του οικονομικού έτους ώστε να μπορέσουν οι λογιστές να ελέγξουν όλα τα λογιστικά στοιχεία του έτους, δηλαδή τις πωλήσεις, την ποιότητα των υπηρεσιών όπως την εξέφρασαν οι πελάτες και το μερίδιο αγοράς το οποίο έχει καταλάβει το ξενοδοχείο.

Το μοντέλο συμπεριφοράς ως συνήθως ενεργοποιείται κάθε 3-4 μήνες έτσι ώστε να ελέγχεται από το ξενοδοχείο η πρόοδος του προϋπολογισμού. Αφού καθοριστούν τα πρότυπα (δηλαδή οι επιθυμητές καταστάσεις, συμπεριφορές, λειτουργίες και αποτελέσματα) και αξιολογηθούν ή μετρηθούν αυτά που πραγματικά συμβαίνουν ή έχουν συμβεί, τότε το λογικά επόμενο βήμα είναι η σύγκριση μεταξύ τους, με σκοπό να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί το επιθυμητό οι στόχοι του προϋπολογισμού. Δηλαδή, αυτή η σύγκριση σκοπεύει να εντοπίσει πιθανές αποκλίσεις μεταξύ των στόχων και των αποτελεσμάτων.

### 12.3 Γενικά συμπεράσματα

Είναι πολύ σημαντικό να αναφερθούν κάποια συμπεράσματα ως προς το ξενοδοχείο Hampton by Hilton Broad Street Birmingham:

- Το ξενοδοχείο κατέχει ένα ικανοποιητικό ποσοστό του μεριδίου αγοράς του Μπέρμινχαμ.
- Υπάρχουν κάποια περιθώρια βελτίωσης του ξενοδοχείου σε επίπεδο υποδομών όπως αναφέρθηκε και από τον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου.
- Δεν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης της αποστολής και των σκοπών.
- Η επιχείρηση πρέπει να συνεχίσει την έρευνα για δημιουργία νέων καινοτόμων υπηρεσιών.
- Το άνοιγμα του ξενοδοχείου στις αναπτυσσόμενες αγορές της Κίνας, της Ινδίας και του Πακιστάν θεωρείται επιβεβλημένο.

Το ξενοδοχείο κατέχει ένα μεγάλο κομμάτι της τοπικής ξενοδοχειακής αγοράς, όμως περιθώρια βελτίωσης υπάρχουν πάντα και σύμφωνα με τον κύριο Matt Hutcing το ξενοδοχείο Hampton ετοιμάζεται να διαδραματίσει κεντρικό ρολό στην αγορά του Μπέρμινχαμ και τα επόμενα χρόνια μέσα από διαφορές στοχευμένες κινήσεις που ετοιμάζονται να γίνουν.

Ένα βασικό κομμάτι του ξενοδοχείου το οποίο χρειάζεται ανακαίνιση ή βελτίωση είναι οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου. Την επομένη χρόνια έχουν προγραμματιστεί διαδικασίες βελτίωσης των υποδομών και κυρίως των δωματίων.

Από το 2013 έως την φετινή χρόνια το ξενοδοχείο βρίσκεται συνεχεία εντός του καταρτισμένου προϋπολογισμού, πράγματα το οποίο σημαίνει ότι δεν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης της αποστολής και των στόχων. Σε κάποιες περιπτώσεις η απόδοση του ξενοδοχείου είναι καλύτερη και από την προβλεπόμενη.

Το βασικό χαρακτηριστικό του Hampton, το οποίο εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες είναι οι σταθερές σε ποιότητα και καινοτόμες υπηρεσίες που διαθέτει. Για αυτό ακριβώς τον λόγο πρέπει να συνεχιστεί απαρέγκλιτα η συνεργασία της Hilton με το Hampton σε επίπεδο έρευνες και ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Τέλος όπως το ξενοδοχείο επιτυγχάνει πλήρως την ερευνα και ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών, το ίδιο πρέπει να πράξει και στον τομέα των αγορών. Η Μεγάλη Βρετανία και ειδικά το Μπέρμινγχαμ έχει μεγάλες κοινότητες από πολίτες του Πακιστάν, της Ινδίας και της Κίνας. Οπότε ένα άνοιγμα σε αυτές τις αναπτυσσόμενες αγορές είναι επιβεβλημένο. Οι Βρετανοί είναι γνώστες του τρόπου ζωής των Πακιστανών και των Ινδών οπότε γνωρίζουν άριστα ποιες κινήσεις πρέπει να γίνουν ώστε να προσελκύσουν κόσμο από αυτές τις χώρες.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 12<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **ΕΝΤΥΠΗ**

#### *ΕΛΛΗΝΙΚΗ*

1. Παπαδάκης Β, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002
3. Φυλλάδιο σημειώσεων μαθήματος Στρατηγικό μάρκετινγκ υπό τον διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο
4. Πανηγυράκης Γ., Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος, Εκδόσεις Σταμούλης 2003
5. Robbins S., Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική 2012
6. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
7. Χυτήρης Λ., Μάρκετινγκ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδόσεις INTERBOOKS 2006

#### *ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ*

1. Altinay L. , Strategic Management for Hospitality and Tourism, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department Oxford 2010
2. Συνέντευξη από τον Γενικό Διευθυντή του Hampton by Hilton Broad Street κύριο Matt Hutcing στις 18/3/2016

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ**

1. <http://stebamp3.tk/hhonor>

## ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΝΤΥΠΗ

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
2. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002
4. Πανηγυράκης Γ., Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος, Εκδόσεις Σταμούλης 2003
5. Robbins S., Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική 2012
6. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006.Β.
7. Χυτήρης Λ., Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδόσεις INTERBOOKS 2006
8. Μάλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1990
9. Σημειώσεις μαθήματος , Αρχές τουρισμού και τουριστική πολιτική υπό την διδάσκουσα Γεωργία Ζούνη
10. Σημειώσεις μαθήματος, Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, υπό τον διδάσκοντα Βασταρδή Μιχάλη
11. Σημειώσεις μαθήματος Στρατηγικό μάνατζμεντ υπό τον διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο

#### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Altinay L., Strategic Management for Hospitality and Tourism, edition Elsevier's Science & Technology Rights Department Oxford 2010
2. Buckley R., Adventure-Tourism-Management, First edition Elsevier Linacre House 2010
3. Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors, Free Press, New York, 1991

### ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ

1. <http://budgethotels-injaipur.blogspot.co.uk/2012/11/definition-of-budget-hotels.html>
2. <http://www.athinorama.gr/travel/travelideas/articles.aspx?artid=9006>
3. [http://money-tourism.blogspot.co.uk/2015/02/2015\\_24.html](http://money-tourism.blogspot.co.uk/2015/02/2015_24.html)
4. <http://money-tourism.gr/%CF%83%CE%B5-%CE%BD%CE%AD%CE%B1-%CE%AC%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF-%CE%B7-%CE%B5%CF%85%CF%81%CF%89%CF%80%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%AE-%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE/>

5. [http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/06\\_%CE%9A%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97\\_%CE%9E%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%94%CE%9F%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3.pdf](http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/06_%CE%9A%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97_%CE%9E%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%94%CE%9F%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3.pdf)
6. [http://www.hotelsline.gr/root/newhotel/prodiagrafes\\_x.asp](http://www.hotelsline.gr/root/newhotel/prodiagrafes_x.asp)
7. <http://money-tourism.gr/john-kent-%CE%BA%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%B4%CE%AF-%CE%B7-%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BD/>
8. <http://www.protothema.gr/travelling/article/556824/koitodas-pros-to-2017-poies-allages-erhodai-stin-xenodoheiki-viomihania/>
9. <http://budgethotels-injaipur.blogspot.co.uk/2012/11/definition-of-budget-hotels.html>
10. <http://www.athinorama.gr/travel/travelideas/articles.aspx?artid=9006>
11. <http://www.papermag.com/nick-jones-soho-house-ludlow-house-1886286628.html>
12. <http://www3.hilton.com/en/about/index.html?cid=OM,HH,defaultA4,BrandNav>
13. <http://www.iefimerida.gr/news/174779/%CE%B7-%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%BA%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CF%87%CE%AF%CE%BB%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CF%80%CF%8E%CF%82-%CE%BC%CE%AF%CE%B1-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B3%CE%AD%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%AD%CE%B3%CE%B9%CE%BD%CE%B5-%CF%84%CE%BF-%CF%8C%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B1-%CF%83%CF%8D%CE%BC%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%BF-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%89%CE%BD-%CE%B5%CE%B9%CE%BA%CF%8C>
14. <http://hamptonglobalmediacenter.com/>
15. <http://hamptoninn3.hilton.com/en/index.html>
16. <http://www.writerscritique.com/history-hampton-inn-chain-hotels>
17. [http://www.booking.com/hotel/gb/hampton-inn-birmingham-broad-street.el.html?aid=356983;label=gog235jc-hotel-en-gb-hamptonNinnNirminghamNbroadNstreet-unspec-gb-com-L%3Aen-O%3AwindowsSnt-B%3Achrome-N%3AXX-S%3Abo-U%3Ac;sid=2cca0bfbec49c70a44241e63aa897239;dist=0;sb\\_price\\_type=total;type=total&;lang=el](http://www.booking.com/hotel/gb/hampton-inn-birmingham-broad-street.el.html?aid=356983;label=gog235jc-hotel-en-gb-hamptonNinnNirminghamNbroadNstreet-unspec-gb-com-L%3Aen-O%3AwindowsSnt-B%3Achrome-N%3AXX-S%3Abo-U%3Ac;sid=2cca0bfbec49c70a44241e63aa897239;dist=0;sb_price_type=total;type=total&;lang=el)
18. <http://hampton-by-hilton-broad-street-hotel-birmingham.booked.net/>

19. <http://www.interstatehotels.co.uk/hotels>
20. <http://www.slideshare.net/kritichouhan1/analysis-of-hotel-industry-in-porters-five-competitive-forces>
21. [https://www.google.co.uk/search?q=%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B1%CE%BC%CE%BF%CF%80%CE%BB%CE%BF%CE%B9%CE%B1+%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%B9%CE%B1+%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%B9%CE%B3%CF%87%CE%B1%CE%BC&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiry46R5ubOAhUJBMAKHdHTBWUQ\\_AUIBygC#tbn=isch&q=flatboat+birmingham&imgcr=AvJQzEmlXmpE8M%3A](https://www.google.co.uk/search?q=%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B1%CE%BC%CE%BF%CF%80%CE%BB%CE%BF%CE%B9%CE%B1+%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%B9%CE%B1+%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%B9%CE%B3%CF%87%CE%B1%CE%BC&biw=1366&bih=643&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiry46R5ubOAhUJBMAKHdHTBWUQ_AUIBygC#tbn=isch&q=flatboat+birmingham&imgcr=AvJQzEmlXmpE8M%3A)
22. <http://www.midlandsbusinessnews.co.uk/new-general-manager-appointed-for-hampton-by-4-hilton-birmingham/>
23. [http://hiltonworldwide.com/assets/pdfs/disclosures/hampton\\_us\\_fdd\\_2015.pdf](http://hiltonworldwide.com/assets/pdfs/disclosures/hampton_us_fdd_2015.pdf)
24. <http://www.studymode.com/essays/Hampton-Inns-350504.html>
25. <http://hamptoninn3.hilton.com/en/about/index.html>
26. <http://hiltonworldwide.com/about/mission/>
27. [http://hiltonworldwide.com/assets/presentations/GlobalWebB2B\\_DevContent\\_Hilton\\_072911.pdf](http://hiltonworldwide.com/assets/presentations/GlobalWebB2B_DevContent_Hilton_072911.pdf)
28. <https://wikimarkt.wikispaces.com>
29. <http://stebamp3.tk/hhonors>