

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ
ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΑΥΤΩΝ

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ : ΗΛΙΑΔΟΥ-ΜΑΤΘΙΛΔΗ-ΜΑΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΑΛΟΥΜΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

ΑΘΗΝΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2021

ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ

Λαλούμης Δημήτρης	
Μαρινάκος Κωνσταντίνος	
Σεργόπουλος Κωνσταντίνος	

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας (Ηλιάδου Μαθίλδη-Μαρία) που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης, ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΠΑΔΑ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού, ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, <<μεταφόρτωση>> (downloading), <<ανάρτηση>> (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιοδήποτε μέσο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/ δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η ΗΛΙΑΔΟΥ ΜΑΤΘΙΛΔΗ-ΜΑΡΙΑ του ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ, με αριθμό μητρώου 19009 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο/Η Δηλών/ούσα



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1. Ορισμός ξενοδοχειακής επιχείρησης και η ιστορία της ανά τους αιώνες.....	9
1.2. Ορισμός και έννοια της επιχείρησης.....	16
1.3.Μορφές και είδη επιχειρήσεων.....	16
1.4.Μια γενική άποψη για τα ξενοδοχεία.....	16
1.5. Ορισμός ξενοδοχειακής μονάδας.....	17
1.6. Διακρίσεις ξενοδοχείων.....	17
1.7. Αποστολή ξενοδοχείου	18
1.8. Στόχοι ξενοδοχείου	18
1.9. Τακτική και στρατηγικές.....	19
1.10. Σκοπός της οργάνωσης	19
1.11. Οργάνωση	19
1.12. Τμηματοποίηση του ξενοδοχείου.....	20
1.13.Οργανωτική δομή στα τμήματα του ξενοδοχείου.....	21
1.14.Καταμερισμός των κλάδων του ξενοδοχείου.....	22
1.15. Ίδρυση ξενοδοχειακής μονάδας.....	23
1.16. Τεχνοοικονομική μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας.....	23
1.17. Μέθοδοι εκμετάλλευσης ξενοδοχείου.....	24
1.18. Η έννοια του ξενοδοχειακού προϊόντος.....	25
1.19. Η ενεργειακή κρίση , η προστασία του περιβάλλοντος και το ξενοδοχειακό προϊόν.....	26
1.20. Διοίκηση ξενοδοχειακών λειτουργιών.....	27
1.21. Προϋποθέσεις για να αναπτυχθεί ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα.....	34
1.22. Αξιολόγηση των ξενοδοχείων.....	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

2.1. Ορισμός καινοτομίας.....	38
2.2. Είδη καινοτομίας.....	40
2.3. Διεύρυνση του όρου της καινοτομίας στα ξενοδοχεία.....	43
2.4. Καινοτομία στα ξενοδοχεία.....	44
2.5. Λόγοι υιοθέτησης των καινοτομιών στα ξενοδοχεία.....	45
2.6. Διαδικασία υιοθέτησης καινοτομιών από τα ξενοδοχεία.....	46
2.7. Στρατηγική υιοθέτησης και εφαρμογής της καινοτομίας.....	48
2.8. Κατάταξη και αξιολόγηση χωρών με βάση την καινοτομία τους.....	49
2.9. Ειδικές κατηγορίες καινοτόμων ξενοδοχειακών καταλυμάτων.....	49
2.9.1. Boutique hotels.....	49
2.9.2. Themed hotels & Resorts.....	50
2.9.3. Futuristic hotels.....	50
2.10. Κατηγορίες ξενοδοχειακών καταλυμάτων ως προς τη χρησιμοποιηθείσα καινοτομία τους.....	50
2.11. Καινοτομίες στα ξενοδοχεία.....	51
2.12. Η καινοτομία ως κλειδί για την ανάπτυξη στην Ελλάδα.....	62
2.13. Η καινοτομία, κλειδί για την ανάπτυξη στον τομέα των τροφίμων.....	63
2.14. Η καινοτομία στην Ελλάδα: Προβληματισμοί γύρω από την πορεία της στο μέλλον.....	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....

3.1. Γενικός ορισμός του ανταγωνισμού.....	66
3.2. Η φύση του ανταγωνισμού.....	66
3.3. Τμήματα ανάλυσης των ανταγωνιστών.....	66
3.4. Είδη ανταγωνισμού.....	67
3.4.1. Τέλειος τουριστικός ανταγωνισμός.....	67
3.4.2. Καθαρό τουριστικό μονοπώλιο.....	67
3.4.3. Μονοπωλιακός τουριστικός ανταγωνισμός.....	68
3.4.4. Υποθέσεις του μονοπωλιακού τουριστικού ανταγωνισμού.....	68
3.4.5. Τουριστικό ολιγοπώλιο.....	69
3.4.6. Χαρακτηριστικά του τουριστικού ολιγοπωλίου.....	69

3.5. Το μοντέλο των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων.....	69
3.5.1. Υποκατάστατα προϊόντα.....	69
3.5.2. Απειλή στους νεοεισερχόμενους.....	70
3.5.3. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών.....	70
3.5.4. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ ανταγωνιστών.....	70
3.5.5. Στρατηγικές των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων.....	70
3.6. Παράγοντες που αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.....	71
3.7. Μέσα ανάπτυξης μιας εταιρείας και ανταπόκριση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.....	71
3.8. Καλές στρατηγικές επιλογές.....	72
3.9. Τα πληροφοριακά συστήματα ως ανταγωνιστικά όπλα.....	72
3.10. Διαδικασίες κορμού.....	72
3.11. Υποβοηθητικές διαδικασίες.....	72
3.12. Περιφερειακή ανταγωνιστικότητα.....	73
3.13. Περιφερειακός ανταγωνισμός σύμφωνα με τον Porter	74
3.14. Η έννοια των συμπλεγμάτων.....	75
3.15. Συμπλέγματα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	77
3.16. Συμπλέγματα και παραγωγικότητα.....	77
3.17. Πρόσβαση σε εξειδικευμένες εισροές και εργαζομένους.....	78
3.18. Πρόσβαση στις πληροφορίες.....	78
3.19. Συμπληρωματικότητα.....	78
3.20. Συμπληρωματικότητα marketing.....	79
3.21. Συμπληρωματικότητες που οφείλονται στην καλύτερη ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων μεταξύ όσων συμμετέχουν στα cluster.....	79
3.22. Πρόσβαση σε ιδρύματα και δημόσια αγαθά.....	79
3.23. Κίνητρα και μέτρηση επιδόσεων.....	79
3.24. Συμπλέγματα και ανταγωνισμός.....	80
3.25. Η σημασία της τοποθεσίας για τον ανταγωνισμό.....	80
3.26. Οι 5 δυνάμεις που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό.....	82
3.27. Εμπόδια στην είσοδο.....	83
3.28. Ανταγωνιστικότητα στη ξενοδοχειακή βιομηχανία.....	86
3.29. Παράγοντες ανταγωνιστικότητας προορισμού.....	86

3.30. Παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχειακών μονάδων.....	87
3.31. Πηγές για να αναπτυχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	89
3.32. Αποδοτικότητα.....	90
3.33. Παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα	91
3.34. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του ανταγωνιστή μιας ξενοδοχειακής μονάδας.....	92
3.35. Τρόποι εύρεσης ανταγωνιστών.....	93
3.36. Airbnb, ο μεγάλος ανταγωνιστής των ξενοδοχείων.....	93
3.37. Αύξηση του ανταγωνισμού στα ξενοδοχεία λόγω της προσέλκυσης ξένων τουριστών στην Αθήνα.....	93
3.38. Αξιολόγηση ανταγωνισμού των ξενοδοχείων με βάση την τιμή.....	95
3.38.1. Απώλεια πρότασης αξίας.....	95
3.38.2. Οικονομική αστάθεια.....	95
3.38.3. Πρόβλημα μακροχρόνιας ζημίας στην επιχείρηση.....	95
3.38.4. Ορισμός μιας σωστής στρατηγικής τιμών με στόχο την αύξηση της τουριστικής κίνησης στα ξενοδοχεία.....	95
3.39. Η αύξηση του ανταγωνισμού στα καταλύματα της Αθήνας το 2019.....	96
3.40. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της καινοτομίας στη βιομηχανία της φιλοξενίας.....	96
3.41. Διείσδυση της καινοτομίας στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων...97	97
3.42. Καινοτομία και ανταγωνιστικό περιβάλλον.....	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ	
4.1. Εισαγωγικά στοιχεία.....	100
4.2. Συμπεράσματα έρευνας.....	102-110
4.3. Τελικά συμπεράσματα ερωτηματολογίου	111
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	112-113

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό για οποιαδήποτε επιχείρηση να προβαίνει σε καινοτομίες, καθώς έτσι ενισχύεται η φήμη της προς τις άλλες επιχειρήσεις, αλλά και προς εκείνους που δε συχνάζουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Η καινοτομία δεν είναι εφεύρεση, όμως αποτελεί τη συνέχεια αυτής, πράγμα που σημαίνει πως απ' τη στιγμή που ο εφευρέτης αναζητά και βρίσκει ένα οποιοδήποτε προϊόν, θα πρέπει στη συνέχεια να βρίσκει κάποιον ειδικό, προκειμένου να το παράγει. Ειδάλλως, το προϊόν δε θα έχει καμία φήμη στην επιχείρηση και δε θα το γνωρίζουν ούτε οι ίδιοι οι πελάτες.

Σε αντίθεση με τις εφευρέσεις, οι οποίες μπορούν να λάβουν χώρα σε πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, η καινοτομία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε διαφόρων τύπων επιχειρήσεις και εταιρείες. Είναι αναγκαίο μια εταιρεία να χρησιμοποιήσει έναν αρκετά μεγάλο συνδυασμό γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και πόρων για να μετατρέψει την εφεύρεση σε καινοτομία. Άλλες εξίσου απαραίτητες προϋποθέσεις για να το πράξει αυτό μια εταιρεία είναι και οι γνώσεις της στον παραγωγικό τομέα, η κατοχή δεξιοτήτων και εγκαταστάσεων-υποδομών, η επαρκής γνώση πάνω στην αγορά ενός αποτελεσματικού συστήματος διανομής και η ύπαρξη ικανών οικονομικών πόρων.

Σήμερα κρίνεται απολύτως αναγκαίο η κάθε τύπου επιχείρηση να αναπτύσσει καινοτομίες, πράγμα που θεωρείται ακόμα μια απαραίτητη παράμετρος για την ανάπτυξη και σε εθνικό επίπεδο και μια κύρια σημασίας προτεραιότητα για τις εθνικές πολιτικές. Με λίγα λόγια, ως καινοτομία μπορεί να οριστεί η χρήση γνώσης των εργαζομένων με στόχο να παραχθούν νέα προϊόντα, τα οποία να συμβαδίζουν με τις επιθυμίες και προσδοκίες των πελατών. Υπάρχει περίπτωση η καινοτομία να αναφέρεται είτε στη δημιουργία ενός καινούριου προϊόντος ή μιας νέας υπηρεσίας είτε στους τρόπους με τους οποίους έχουν παραχθεί τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες είτε στο είδος της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται για την παραγωγή τους είτε στη διοικητική δομή ενός οργανισμού.

Δύο από τα πιο βασικά είδη καινοτομίας, είναι η ριζική και η σταδιακή καινοτομία. Η καινοτομία είναι μια διαδικασία που δε σταματά ποτέ και αυτό είναι το πιο χαρακτηριστικό της γνώρισμα. Σημαντικό στοιχείο για την καινοτομία είναι να παρέχεται η ικανότητα να υλοποιηθεί. Για παράδειγμα, τα καινούρια προϊόντα, θεωρείται πως έχουν <<υλοποιηθεί>> όταν εισέρχονται στην αγορά, έτσι ώστε να είναι διαθέσιμα στο καταναλωτικό κοινό. Μόλις οι νέες διαδικασίες, οι μέθοδοι μάρκετινγκ και οργάνωσης αρχίζουν να χρησιμοποιούνται για τις εργασίες της επιχείρησης, τότε θεωρείται πως έχουν υλοποιηθεί. Οι καινοτόμες δραστηριότητες διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από εταιρεία σε εταιρεία. Κάποιες εταιρείες μπορεί να αναλαμβάνουν διαδικασίες για την εισαγωγή και την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, ενώ άλλες εταιρείες μπορεί να λαμβάνουν μέτρα, με στόχο τη βελτίωση των προϊόντων, των διαδικασιών και των εργασιών τους. Ένας άλλος λόγος για τον οποίο μπορεί μια

επιχείρηση να χαρακτηριστεί ως καινοτόμα, είναι επειδή έχει πραγματοποιήσει μια καινοτομία στη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου. Σύμφωνα με το εγχειρίδιο Oslo, οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων, οι οποίες δεν χαρακτηρίζονται καινοτομίες, είναι το εμπόριο νέων και βελτιωμένων προϊόντων στις εταιρείες χονδρικής, λιανικής ή και στις εταιρείες μεταφοράς και αποθήκευσης.

Άλλο παράδειγμα που δεν αποτελεί καινοτομία, είναι η αγορά μοντέλων παρόμοιων με εκείνων του εγκαταστημένου εξοπλισμού, καθώς και η δημιουργία νέων προϊόντων που διαθέτουν τις ίδιες προδιαγραφές με εκείνες που υπήρχαν στα προηγούμενα προϊόντα. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία η καινοτομική διαδικασία εφαρμόζεται με την παρασκευή νέων προϊόντων και τη διάθεσή τους στους πελάτες. Παραδείγματα καινοτομιών στα ξενοδοχεία, αποτελεί η τεχνολογία της αναγνώρισης προσώπου, τα δωμάτια που διαθέτουν φωνητικό έλεγχο, τα ρομπότ, τα RFID περικάρπια, τα chatbots, τα <<κινητά>> κλειδιά δωματίων, οι <<έξυπνες>> παροχές, η εικονική πραγματικότητα, οι υπηρεσίες με βάση την τοποθεσία και η επαυξημένη πραγματικότητα.

Ως ανταγωνιστικότητα ορίζεται η προσπάθεια που καταβάλλει μια επιχείρηση με στόχο να αναπτυχθεί και να αποκτήσει περισσότερα κέρδη από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις της. Αρκετές φορές οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται τόσο για τις αγορές όσο και για τους πόρους. Η βιομηχανία μιας χώρας αποτελείται από επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταγωνίζονται μόνο μεταξύ τους αλλά και με βιομηχανίες άλλων χωρών. Μπορεί ακόμα να διαφέρουν οι βιομηχανίες μεταξύ τους ως προς τη δομή τους, ως προς τις σχέσεις που εδραιώνονται ανάμεσα στους προμηθευτές και τους αγοραστές, καθώς και σε θέματα δικτύωσης και συνεργειών που πρόκειται να οδηγήσουν σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα. Ο τομέας μιας χώρας θεωρείται ανταγωνιστικός, όταν παρουσιάζει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, έτσι ώστε να του δίνεται η ευκαιρία να δημιουργήσει υψηλότερη προστιθέμενη αξία και κέρδη. Στο επίπεδο του εθνικού κράτους, ο όρος της ανταγωνιστικότητας γίνεται πιο δύσκολος να τον κατανοήσουμε, καθώς τα κράτη δεν ανταγωνίζονται με τον ίδιο τρόπο που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις. Τα κράτη ανταγωνίζονται μεταξύ τους, με σκοπό να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες ανάπτυξης της οικονομικής δραστηριότητας. Στόχος τους είναι να προωθήσουν πολιτικές, να πραγματοποιήσουν διαρθρωτικές αλλαγές που να είναι συνεπείς με την παγκοσμιοποίηση, να προχωρήσουν σε διορθώσεις στις δυσλειτουργίες των αγορών και να προβούν στη δημιουργία ενός εθνικού πλαισίου που να ενισχύει την εμπιστοσύνη και να παράγει κοινωνικό κεφάλαιο.

Ο όρος της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας θεωρείται ταυτόσημος με εκείνο της εθνικής ανταγωνιστικότητας. Η αποδοτική ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων εξαρτάται από τις επιδόσεις των εργαζομένων της επιχείρησης και από το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Οι τοπικοί θεσμοί, οι δομές και η τοπική κοινωνία που υπάρχουν σε μια περιφέρεια, ασκούν σημαντική επιρροή στις επιχειρήσεις που είναι εγκαταστημένες σε αυτή. Στους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το βαθμό ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχειακών μονάδων συγκαταλέγονται και οι ικανότητες διαχείρισης πόρων από τις εταιρείες. Οι συγκεκριμένες ικανότητες διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες. Πρώτη είναι η ενδελεχής ανάλυση των πόρων που διαθέτει ένας οργανισμός. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι σχέσεις ανάμεσα στις δραστηριότητες, στην τρίτη το στάδιο ολοκλήρωσης ενώ στην τέταρτη η

ικανότητα αλληλεπίδρασης που στοχεύει στο βαθμό συνεργασίας και στον επιτυχή τρόπο εκτέλεσης της διαδικασίας της ολοκλήρωσης.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης εξαρτάται από τη θέση στην οποία εκείνη βρίσκεται και από τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει. Σύμφωνα με το Γεωργόπουλο { 2002}, οι παράγοντες που συμβάλλουν στο να πετύχει μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα , είναι η ποιότητα των προϊόντων της, η ανταπόκριση των πελατών στις υπηρεσίες της καθώς επίσης η καινοτομία και η αποδοτικότητα. Στη σύγχρονη εποχή θα πρέπει οι επιχειρήσεις να προσπαθούν αναπτύσσουν συνεχώς νέα προϊόντα και στη συνέχεια να καινοτομούν, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας με άλλες επιχειρήσεις. Άλλος λόγος που χρειάζεται να αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις νέα προϊόντα και υπηρεσίες είναι ο μικρός κύκλος ζωής των αγαθών τους. Σε περίπτωση που τα ξενοδοχεία δεν εφαρμόσουν καινοτομίες με βάση τις συνθήκες που επικρατούν μέσα σε αυτά, μη έχοντας το ιδανικό πλάνο προεργασίας της καινοτομίας, θα είναι αδύνατον στο μέλλον να ανταγωνιστούν επιχειρήσεις, οι οποίες θα έχουν πραγματοποιήσει καινοτομίες σχετικές με τα πρότυπα του δικού τους περιβάλλοντος. Ενοείται λοιπόν πως χωρίς τον κατάλληλο τρόπο δημιουργίας και εφαρμογής της καινοτομίας μέσα στα ξενοδοχεία, καθώς και σε οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση, είναι αδύνατον να καρποφορήσει η ανταγωνιστικότητα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ξενοδοχεία ονομάζονται οι επιχειρηματικές οντότητες, οι οποίες έχουν ως στόχο την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες τους. Περιλαμβάνουν χώρους υποδοχής, όπως αίθουσες υποδοχής (ρεσεψιόν), χώρους παραμονής, εστίασης, αναψυχής και διανυκτέρευσης πελατών. Τα ξενοδοχεία υπόκεινται σε ελέγχους από τον Ε.Ο.Τ. που αφορούν τη σκοπιμότητα-καταλληλότητα του οικοπέδου, την έγκριση των αρχιτεκτονικών σχεδίων και την άδεια λειτουργίας των μονάδων, χορηγούμενη επίσης από τον Ε.Ο.Τ.

Καινοτομία ονομάζεται το σύνολο των κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών που συντελούνται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους, αλλά και της φήμης προς τους πελάτες τους. Με λίγα λόγια, όταν εφαρμόζεται η καινοτομική διαδικασία μέσα σε μια επιχείρηση, εισέρχονται και δημιουργούνται μέσα σε αυτή νέες μέθοδοι, αντιλήψεις, ιδέες, τεχνικές και συστήματα. Οι καινοτομίες που εφαρμόζονται από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο και από εταιρεία σε εταιρεία είναι διαφορετικές μεταξύ τους. Επιπλέον, τα ξενοδοχεία συνηθίζουν να προάγουν καινοτομίες, με στόχο να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους, να αποδείξουν πως έχουν δυνατότητες να κάνουν καινούρια πράγματα, αλλά και για να εξελίξουν περαιτέρω το ανθρώπινο δυναμικό τους. Ένα ξενοδοχείο χρειάζεται να ξεκινήσει να καινοτομεί, με το να δημιουργεί νέα προϊόντα . Τα ξενοδοχεία μπορούν να αποκτήσουν καινούρια προϊόντα και υπηρεσίες μέσα από εξαγορές, δηλαδή με το να αγοράζουν μία επιχείρηση ή με το να παράγουν το προϊόν κάποιου άλλου.

Ανταγωνισμός γενικά ονομάζεται ο αγώνας ανάμεσα σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και χώρες, με σκοπό την επίλυση των στόχων τους. Υπάρχουν τέσσερα διαγνωστικά τμήματα σε μια ανάλυση ανταγωνιστών, που είναι οι μελλοντικοί στόχοι, η τρέχουσα στρατηγική, οι υποθέσεις και οι ικανότητες. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η κίνηση της μιας επιχείρησης εξαρτάται από τις κινήσεις των υπόλοιπων

επιχειρήσεων. Για την ενίσχυση του ανταγωνισμού μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μέσα από την καινοτομία, απαιτείται η ύπαρξη κατάλληλου προσωπικού μέσα σε αυτές, ενός καλώς διαμορφωμένου χώρου, αλλά και η ιδανική οργάνωσή τους. Κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό για τις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες ολοένα και περισσότερο, εξαιτίας του μικρού κύκλου ζωής που αυτά έχουν. Ο τρόπος με τον οποίο μπορούν τα ξενοδοχεία να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους μέσα από την καινοτομία, είναι να διαθέτουν εξειδικευμένους υπαλλήλους, ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό και να προχωράνε κάθε φορά σε καινοτομίες, οι οποίες και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑ ΤΟΥΣ ΑΙΩΝΕΣ

Ως ξενοδοχεία ορίζονται οι οικονομικές μονάδες, οι οποίες παρέχουν φιλοξενία στους πελάτες τους. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον εκάστοτε νόμο, το ξενοδοχείο ορίζεται ως μια επιχείρηση η οποία λειτουργεί εντός και εκτός πόλης και η οποία προσφέρει διατροφή ή ημιδιατροφή. Μία από τις κύριες προτεραιότητες αυτής της επιχείρησης δεν είναι μόνο να νοικιάζει καταλύματα, αλλά να διατηρεί σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και άλλα ξενοδοχειακά προϊόντα. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είτε μπορεί να λειτουργούν αυτόνομα, όντας ανεξάρτητες, είτε σε αλυσίδες, δηλαδή ως τμήματα μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που ελέγχουν ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές. Ακόμα τα ξενοδοχεία αλυσίδας διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό από τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις στο ότι τα πρώτα διοικούνται από ένα συγκεκριμένο κέντρο αποφάσεων, έχουν ένα ενιαίο σύστημα οργάνωσης και το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρουν στα ξενοδοχεία τους ποιοτικά είναι ακριβώς το ίδιο.

Η ιστορία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ξεκινά από τα αρχαία χρόνια και φτάνει μέχρι και τις μέρες μας. Υπάρχουν τρεις φάσεις στον τρόπο αντιμετώπισης της φιλοξενίας στους αρχαίους πολιτισμούς. Η πρώτη φάση αφορά τις περιόδους εκείνες κατά τη διάρκεια των οποίων ο τεράστιος βαθμός επικινδυνότητας των ταξιδιών περιόριζε δραματικά τις μετακινήσεις ανθρώπινων πληθυσμών. Η δεύτερη αφορά τις περιόδους όπου το εμπόριο και άλλες δραστηριότητες έπαιζαν καθοριστικό ρόλο στην απόφαση των ανθρώπων να ταξιδέψουν. Τέλος, στην τρίτη φάση, που ισχύει στις μέρες μας, η ραγδαία βελτίωση και διευκόλυνση των συνθηκών μετακίνησης, η καλύτερευση του οδικού δικτύου και η στρατιωτική εποπτεία συνέβαλαν τα μέγιστα ώστε να αυξηθούν ραγδαία οι μετακινήσεις.

Στην πρώτη φάση ο ξένος ήταν ένα σπάνιο φαινόμενο. Όταν ένας επισκέπτης έφτανε σε μία κατοικημένη περιοχή, οι ντόπιοι συνήθιζαν να παίρνουν από τον ξένο πληροφορίες με σκοπό να κατανοήσουν την ταυτότητά του, πράγμα που τους ενδιέφερε πάρα πολύ. Με λίγα λόγια στις πολιτισμένες κοινωνίες οι κάτοικοι μιας περιοχής θεωρούσαν πως οι γνωριμίες με τον ξένο ήταν αρκετά σημαντικές και ο καθένας από αυτούς πάσχιζε να καταφέρει να τον φιλοξενήσει. Στη δεύτερη φάση, ο αριθμός των

ξένων μεγάλωνε και οι πολίτες δεν ενδιαφέρονταν πια τόσο πολύ γι' αυτούς . Δεν ξεχώριζε έπειτα στις κοινωνίες της εποχής αυτός που φιλοξενούσε ένα ξένο, διότι υπήρχαν πάρα πολλοί ξένοι που ζητούσαν φιλοξενία. Για την εξασφάλιση καταλυμάτων στους ξένους φρόντιζε η πολιτεία, έτσι ώστε να μη λείψουν σε κανένα από αυτούς. Στην τρίτη φάση, όταν οι ξένοι αυξήθηκαν, το μόνο που μπορούσαν να κάνουν για να εξασφαλίσουν κάποιο κατάλυμα ήταν να πληρώσουν. Έτσι άρχισε σιγά σιγά και η λειτουργία των ξενοδοχείων.

Στη σημερινή εποχή ο τουρισμός αποτελεί ένα σημαντικό κοινωνικοοικονομικό φαινόμενο και έχει επηρεάσει τον άνθρωπο σε όλες τις φάσεις της ζωής του. Στα αρχαία χρόνια η φιλοξενία εθεωρείτο ένα φαινόμενο μεγάλης σημασίας , καθώς οι ξένοι προστατεύονταν από το Ξένιο Δία και από τους Διόσκουρους Κάστορα και Πολυδεύκη . Γενικότερα, εκείνη την εποχή η φροντίδα των ξένων ήταν ένα ιδιαιτέρως σημαντικό φαινόμενο, ενώ η παραμέληση και η αδιαφορία τους εθεωρείτο ένα πολύ σοβαρό αμάρτημα. Η φιλοξενία αποτελούσε μία συνηθισμένη ιεροτελεστία και παρεχόταν σε κάθε ξένο , χωρίς διακρίσεις. Ο κάθε ξένος ανεξάρτητα από την καταγωγή του, το φύλο και την ηλικία του, με το που έμπαινε μέσα στην κατοικία μπορούσε να μείνει σε ένα ειδικό δωμάτιο, που ονομαζόταν <<ξενώνας>>. Ο ξένος μπορούσε επίσης να συνδεθεί με άτομα ψηλότερης ή και χαμηλότερης κοινωνικής τάξης , όπως για παράδειγμα με απλούς πολίτες και βασιλιάδες. Στην αρχαία εποχή σε οποιοδήποτε μέρος της Ελλάδας και να τριγυρνούσε ο ξένος μπορούσε κάλλιστα να βρει φιλοξενία. Ιδιαίτερα οι Θεσσαλοί και οι Αθηναίοι φημίζονταν πολύ για τα υψηλά αισθήματα φιλοξενίας τους. Ο ξένος στα αρχαία χρόνια μόνο τουρίστας δεν μπορούσε να χαρακτηριστεί, καθώς ήταν αγγελιαφόρος, εξόριστος και ταξιδιώτης. Οι λέξεις <<εστιάν>>, <<ξενίζεις>> και <<ξενοδοχείν>> σήμαιναν την αποδοχή του ξένου για φιλοξενία. Ο κάθε ξένος ,με την άφιξή του στο σπίτι όπου φιλοξενούταν , έδινε διάφορες ευχές στην οικογένεια που τον φιλοξενούσε ενώ στην αναχώρηση ο οικοδεσπότης του έδινε δώρα. Όταν ο ξένος έφτανε στο σπίτι του οικοδεσπότη, ο <<ξενοδόχος>>, ή <<στεγανόμος>> , ή <<εστιοπάμμων>> ή <<ναύκληρος>> , όπως αποκαλούνταν από τους αρχαίους Έλληνες, παρέθετε προς τιμήν του ένα πλούσιο γεύμα . Η συγκεκριμένη πρόσκληση ονομαζόταν <<επί ξενία καλείν>>. Ύστερα από το γεύμα που του είχε παραθέσει ο οικοδεσπότης, ο ξένος, αφού τελείωνε το μπάνιο του, φορούσε τα πολυτελή ενδύματα που του προσέφερε ο οικοδεσπότης και εν συνεχεία καθόταν σε πολυτελή θρόνο. Το φαγοπότι διαρκούσε πάρα πολλή ώρα και στις συζητήσεις που γίνονταν συμμετείχε και η οικοδέσποινα. Ύστερα από το γεύμα, ο ξένος συνήθιζε να λέει διάφορα αστεία ενώ σε περίπτωση που μια μέρα δεν έτρωγε μαζί με το ξενοδόχο του, ο τελευταίος του έστελνε τρόφιμα.

Στους πρώτους ιστορικούς χρόνους παρατηρήθηκε ραγδαία βελτίωση των συγκοινωνιών, ένα γεγονός το οποίο συνέβαλε κατά πολύ στην ανάπτυξη του εμπορίου. Οι πολιτείες και οι κοινωνίες άκμαζαν, όπως επίσης οι επιστήμες και οι τέχνες. Τα ταξίδια εκείνη την περίοδο έγιναν πιο συχνά και απέκτησαν σπουδαίο χαρακτήρα σε περιόδους γιορτών και αγώνων. Οι ελληνικές πόλεις σε περιόδους γιορτών, αθλητικών εκδηλώσεων και πανηγυρισμών δέχονταν εκτός από επισκέπτες και αντιπροσωπείες από άλλες πόλεις. Στη συνέχεια δημιουργήθηκε και ένας νέος θεσμός, αυτός της δημόσιας φιλοξενίας. Αυτού του είδους η φιλοξενία δημιουργούσε ισχυρούς δεσμούς ανάμεσα στις πόλεις . Υπήρχαν και οι <<πρόξενoi>>, στόχος των οποίων ήταν να προστατεύουν τους ξένους σε κάθε πόλη ύστερα από την υπογραφή μιας συνθήκης. Με αυτό τον τρόπο δημιουργήθηκε ο θεσμός της <<προξενίας>>. Ο συγκεκριμένος θεσμός έγινε

ισχυρός με την καθιέρωση των νομισμάτων , τα οποία αποτέλεσαν ένα ανταλλακτικό ενδιάμεσο, και με τη διάδοση της γραφής, ενώ οδήγησε πολλές ελληνικές πόλεις σε συνθήκες στενής φιλίας αλλά και ελληνικές πόλεις με τις αντίστοιχες ξένες. Η συνθήκη αυτή συντασσόταν και χαρασσόταν πάνω σε μαρμάρινες στήλες ενώ αρκετές φορές εκπρόσωποι αντάλλαξαν σύμβολα αμοιβαίας αναγνώρισης , όπως συνέβαινε και στην περίπτωση της ιδιωτικής ξενίας. Στην αρχή η λέξη <<ξενία>> χρησιμοποιήθηκε για να εκφράσει την έννοια της φιλίας, ενώ στη συνέχεια ο συγκεκριμένος θεσμός συνέβαλλε στο να διαμορφωθεί ένας θεσμός διεθνούς δικαίου μεταξύ των πόλεων-κρατών.

Με την πάροδο του χρόνου, έκαναν την εμφάνισή τους τα πανδοχεία ή καταγώγια . Τα καταγώγια χτιζόνταν σε ναούς ή περιοχές στις οποίες διοργανώνονταν διάφοροι αγώνες και γιορτές, όπως στην Αρχαία Ολυμπία , στους Δελφούς και στην Επίδαυρο. Τα καταγώγια ήταν διώροφα και τριώροφα κτίσματα , όπως το καταγώγιο της Επιδαύρου που είχε δυναμικότητα 100 δωματίων και 200 κλινών, το Λεωνοδαίο στην Ολυμπία που είχε μήκος 154 μέτρα , το καταγώγιο της Θεάς Αρτέμιδας στη Μαγνησία , όπου σε προσφερόταν στέγη, αλλάς (λουκάνικο) ,έλαιον , όξος, λίχνος , κλίνη και στρώμα , τράπεζα, το καταγώγιο της Δήλου κ.ά. Τότε εμφανίστηκε και το επάγγελμα του εξηγητού, δηλαδή στην ουσία το επάγγελμα του σημερινού ξεναγού. Η λέξη καταγώγιο δεν εξέφραζε εκείνη την περίοδο καμία μειωτική εικόνα, λόγω του ότι έχει ρίζες από τη λέξη <<κατάγομαι>> και <<καταλύω>>. Τα πανδοχεία, σε αντίθεση με τα καταγώγια που ήταν δημόσια και αφιλοκερδή , ήταν ιδιωτικά και κερδοσκοπικά. Ορισμένα από τα καταγώγια παρείχαν μόνο δωμάτιο στους επισκέπτες τους ενώ κάποια άλλα συμπληρωματικά προϊόντα έτσι ώστε να καλύπτουν την οποιαδήποτε ανάγκη των ταξιδιωτών. Αρχικά οι συγκεκριμένες εργασίες ήταν υποτυπώδεις, ενώ αργότερα με την αύξηση του ανταγωνισμού βελτιώθηκαν αισθητά.

Οι αρχαίοι Έλληνες συνήθιζαν να περπατούν πολύ και η διαδρομή από την Αθήνα μέχρι την Ολυμπία αποτελούσε μία πολύ φυσιολογική απόσταση για να διανυθεί με τα πόδια. Κάθε πέντε χρόνια ένα πολύ μεγάλο πλήθος από κάθε πόλη της Ελλάδας έφθανε στην Ολυμπία με τα πόδια. Λόγω αυτού του γεγονότος, άρχισαν να κτίζονται πανδοχεία όχι μόνο στις πόλεις αλλά και στην ύπαιθρο έτσι ώστε να διευκολύνονται τα ταξίδια των επισκεπτών. Οι πλούσιοι σε αντίθεση με τους φτωχούς , όταν ταξίδευαν συνοδεύονταν από βαστάζοντας (βαστάζους), ενώ σε κάθε πόλη που έφθαναν οι αρχές μεριμνούσαν για τη φιλοξενία τους. Στα πανδοχεία επίσης οι υπηρεσίες που προσφέρονταν στους επισκέπτες ήταν αντίστοιχες με εκείνες των καταγωγίων μόνο που τα πανδοχεία διέθεταν κατά βάση μία ασθενή οικονομικά πελατεία. Εν συνεχεία οι υπηρεσίες τους βελτιώθηκαν όσον αφορά την ποιότητα και αυξήθηκαν με προσφορά σίτισης. Οι τιμές ήταν χαμηλές και ο ταξιδιώτης δεν πλήρωνε όλο το ποσό που χρεωνόταν από τον πανδοχέα. Τα πανδοχεία είχαν επιγραφές και ταμπέλες με διακριτικά σήματα τα οποία αναπαριστούσαν ζώα, θεότητες ή κάτι άλλο. Στην αρχαία Ελλάδα οι πανδοχείς , σε περίπτωση που το πανδοχείο τους βρισκόταν σε απομακρυσμένες περιοχές , έτρεχαν να αγοράσουν κεντρικά πανδοχεία, ενώ στη συνέχεια διαφήμιζαν το δικό τους.

Τον 4ο αιώνα π.Χ. υπήρχε μία πλειοψηφία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας. Κατά τον εορτασμό των Διονυσίων στην Αθήνα λειτουργούσαν επιχειρήσεις ενοικίασης σκηνών, λόγω του ότι δεν μπορούσαν να καλύψουν τη ζήτηση ούτε τα ξενοδοχεία ούτε και οι θεσμοί φιλοξενίας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο βιβλίο του Μ. Γκιόκα , ένα ξενοδοχείο του 3ου αιώνα π.Χ. αποτελούταν από ένα διώροφο ή τριώροφο κτίριο, το οποίο ήταν διακοσμημένο με

στοές , περιστύλια και εικονικές παραστάσεις όπως η αρπαγή της Περσεφόνης, ο γάμος του Μενέλαου και οι δώδεκα θεοί . Στα δωμάτια υπήρχαν σκαλιστά κρεβάτια από ξύλο σφενδάμου και διακόσμηση πύξου καθώς επίσης και κομμάτια από όστρακο χελώνας με πόδια διακοσμημένα με ασήμι και ελεφαντόδοντο. Τότε έχουμε και την εμφάνιση ενός άλλου υπηρέτη , του <<στρώτη>>, ο οποίος και ήταν ειδικός στο στρώσιμο των κρεβατιών. Αρχικά οι αρχαίοι Έλληνες έτρωγαν καθιστοί, όμως με την πάροδο του χρόνου άρχισαν να γευματίζουν ξαπλωμένοι σε ανάκλιτρα που είχαν πλήθος μαξιλαριών. Μονάχα οι γυναίκες έτρωγαν καθιστές. Ο αριθμός των ανακλίντρων ονομάτιζε τις αίθουσες φαγητού: τρίκλινα, τετράκλινα, επτάκλινα και εννεάκλινα. Οι αρχαίοι τις σούπες τις έτρωγαν με το κουτάλι και δε χρησιμοποιούσαν πιρούνι την ώρα που έτρωγαν επειδή ήταν άγνωστο σε αυτούς. Χρησιμοποιούσαν τα χέρια. Επιπλέον, παρόλο που υπήρχαν πετσέτες φαγητού, πολλές φορές καθάριζαν τα χέρια τους χρησιμοποιώντας τη ψίχα του ψωμιού. Το φαγητό τους σερβιριζόταν πάντα σε μεγάλες πλατέλες. Η διατροφή τους βασιζόταν στη μεσογειακή διατροφή και περιελάμβανε μία ποικιλία τροφίμων όπως ορεκτικά, κρέας, πουλερικά, ψάρια, σαλάτες, φρούτα και καρπούς. Το φαγητό τους το συνόδευαν με ψωμί που έφερναν οι υπηρέτες σε πανεράκια. Χρησιμοποιούσαν κατά κόρον το ελαιόλαδο στη διατροφή τους και διάφορα μπαχαρικά. Μαγειρεύαν βραστά, ψητά και τηγανιτά φαγητά. Τα φαγητά που πρόσφεραν κάθε φορά τα παρουσίαζαν σε ένα κατάλογο με το όνομα <<γραμματείδιο>>. Το βράδυ οι αίθουσες φαγητού φωτίζονταν με δάδες και λυχνάρια, τα οποία στηρίζονταν στους τοίχους πάνω σε διακοσμημένες υποδοχές ή και ακόμα και πάνω σε σκαλιστούς στύλους. Τους συνδαιτημόνες διασκέδαζαν μια σειρά μουσικών, ενώ το φιλοδώρημα τότε έπαιζε τον ίδιο ρόλο που παίζει και σήμερα, δηλαδή αποτελούσε μία προσπάθεια για μία παραπάνω εξυπηρέτηση.

Εκτός από τα πολυτελή ξενοδοχεία , υπήρχαν και άλλα χαμηλότερης ποιότητας , όπου τα κρεβάτια ήταν ξύλινα και γενικότερα όλος ο εξοπλισμός του κτιρίου απαρχειωμένος. Τα καπηλεία αρχικά ήταν χώροι διασκέδασης όπου εκεί προσφερόταν άφθονο φαγητό και κρασί. Στη συνέχεια επειδή άρχιζαν να παρουσιάζουν μεγάλη ζήτηση πρόσφεραν και στέγη στους πελάτες τους. Στα καπηλεία οι πελάτες έπιναν πάρα πολύ, ενώ οι γυναίκες ελευθέρων ηθών πλάγιαζαν μαζί τους. Οι Ρωμαίοι τα ονόμαζαν *compona* και *ganea*. Τα καπηλεία διέθεταν τραπέζια και καρέκλες και πολύ συχνά ανάκλιτρα. Η ατμόσφαιρα ήταν μολυσμένη . Το επάγγελμα του ιδιοκτήτη καπηλείου θεωρούταν ένα ανέντιμο επάγγελμα και η συγκεκριμένη λέξη ακόμα και σήμερα φέρνει στο μυαλό μας την έννοια του κλέφτη. Λόγω του ότι το συγκεκριμένο επάγγελμα παρουσίαζε ομοιότητες με το επάγγελμα του πανδοχέα, δημιουργήθηκε μεγάλη σύγχυση στον κόσμο με αποτέλεσμα να δυσφημιστεί μετά από λίγο καιρό .

Υπήρχε και ένας άλλος τύπος ξενοδοχείων, δηλαδή τα ρωμαϊκά <<Diversorii>> τα οποία γειτόνευαν με ταχυδρομικά άσυλα για λόγους ασφαλείας. Στο Βυζάντιο από την άλλη πλευρά, υπήρχαν πανδοχεία και καπηλεία διαφόρων κατηγοριών. Η κουζίνα των ξενώνων αποτελούσε ένα μείγμα της ελληνικής, της ευρωπαϊκής και της ασιατικής , ενώ το κρασί είχε πάντα πρωταγωνιστικό ρόλο σε αυτά. Η Κωνσταντινούπολη εκείνη την εποχή αποτελούσε το σημαντικότερο εμπορικό κέντρο του κόσμου, καθώς πολλοί ξένοι συνέρρεαν από διάφορα μέρη του κόσμου. Τα καταλύματα σε όλο το Βυζάντιο δεν ήταν αρκετά για τη φιλοξενία πολυάριθμων ξένων.

Παράλληλα, η εκκλησία στο Βυζάντιο δημιούργησε ένα νέο θεσμό, το θεσμό των ξενώνων . Οι ξενώνες λειτουργούσαν ως πτωχοκομεία , ως νοσοκομεία αλλά και

ως ξενοδοχεία. Κάποιες φορές βρίσκονταν δίπλα σε νοσοκομεία με σκοπό να παράσχουν στέγη στους συγγενείς των ασθενών ενώ σε άλλες περιπτώσεις κύριο μέλημά τους ήταν να στεγάσουν τους ξένους και τους ανήμπορους. Η φιλοξενία επίσης εκείνη την περίοδο αναδείχτηκε ως μια από τις πιο σημαντικές θρησκευτικές αρετές. Οι φιλόανθρωποι δημιούργησαν ξενώνες, ενώ οι βασιλιάδες πρόσφεραν επιχορηγήσεις. Οι πιο γνωστοί ξενώνες ήταν η <<Βασιλειάδα>> του Μ. Βασιλείου, που βρισκόταν στην Καισάρεια και ιδρύθηκε το 372 μ.Χ., ο <<Ξενών του Σαμψών>>, ο οποίος ιδρύθηκε από τον Ιουστινιανό καθώς και οι ξενώνες του <<Ισίδωρου>> και του <<Αρκαδίου>>, οι οποίοι ιδρύθηκαν από τον ίδιο αυτοκράτορα. Οι ξενώνες εκείνη την εποχή εξαπλώθηκαν σε όλο το Βυζάντιο, από την Κωνσταντινούπολη μέχρι τους Αγίους Τόπους.

Αμέσως μετά την άλωση της Κωνσταντινούπολης πολλοί από τους ξενώνες εξελίχθηκαν σε σταθμούς караβανιών, δηλαδή σε Καραβάν σεράγια. Από τότε άρχισαν αργά αργά να παραπαίουν οι ξενώνες. Παρόλα αυτά ακόμα και σήμερα διατηρείται και η παράδοση της αφιλοκερδούς φιλοξενίας σε ένα ειδικό χώρο των μοναστηρίων, ο οποίος ονομάζεται <<Αρχονταρίκι>>. Την περίοδο της τουρκοκρατίας καταστράφηκαν πλήρως οι ξενώνες ενώ τα μοναστήρια έπαψαν να λειτουργούν. Οι ξένοι τότε άρχισαν να φιλοξενοούνται στα χάνια και στα Καραβάν σεράγια. Στην αρχή τα Καραβάν σεράγια ήταν διώροφα οικοδομήματα και αποτελούνταν από τέσσερα κτίρια που διαμόρφωναν μία εσωτερική αυλή. Υπήρχε τουλάχιστον μία στοά που οδηγούσε στην αυλή. Στο ισόγειο βρίσκονταν οι στάβλοι και στον όροφο υπήρχαν αρκετά δωμάτια προορισμένα για τους ταξιδιώτες που συνήθιζαν να πληρώνουν ένα πολύ μικρό ποσό για τις καθημερινές τους ανάγκες. Τα Καραβάν σεράγια οικοδομήθηκαν μόνο και μόνο από θρησκευτική παρόρμηση, ενώ αργότερα ερημώθηκαν λόγω των οικονομικών δυσκολιών που αντιμετώπιζαν οι ιδιοκτήτες τους.

Τα χάνια ήταν φτωχικά οικοδομήματα σε διάφορα μέρη της Ευρώπης όπως συνέβαινε και με τα πανδοχεία. Η λέξη χάνι προέρχεται από την τουρκική λέξη χαν και αναφέρεται στους σταθμούς ταξιδιωτών οι οποίοι είχαν δημιουργηθεί από τους Τούρκους δίπλα στα τεμένη τους με σκοπό να ξεκουράζονται οι ταξιδιώτες προσκυνητές. Βρίσκονταν στην ύπαιθρο και πιο συγκεκριμένα σε στρατηγικά σημεία διαδρομών. Ήταν ισόγεια κτίρια με ένα πατάρι στο βάθος όπου κοιμόταν ο ιδιοκτήτης τους. Κτίζονταν από Τούρκους μεγιστάνες και ανθρώπους του λαού για λόγους θρησκευτικούς. Η τραπεζαρία δε διέθετε ουδεμία επίπλωση και οι ταξιδιώτες κάθονταν σταυροπόδι και έτρωγαν με τα χέρια. Κάποιες φορές υπήρχε ένα χαμηλό τραπέζι που λεγόταν σοφράς και οι ταξιδιώτες κάθονταν γύρω του πάνω σε μαξιλάρια. Στα χάνια προσφερόταν μία πλειάδα τροφίμων όπως όσπρια, κρεμμύδια, μαύρο ψωμί, λάδι, άγρια χόρτα και χορτόπιτες. Τα παραθαλάσσια χάνια πρόσφεραν και διάφορα θαλασσινά. Τέλος στην τραπεζαρία υπήρχαν ένα ή δύο ποτήρια για το κρασί. Αυτά τα κτίσματα δε διέθεταν καθόλου κρεβάτια, πράγμα που σήμαινε πως ο κάθε ταξιδιώτης ήταν υποχρεωμένος να κοιμάται στο πάτωμα. Ειδάλλως, αν ήθελαν να ξαπλώσουν σε ένα αναπαυτικό σημείο, μπορούσαν να τοποθετήσουν χόρτα σε μία επιφάνεια και από πάνω να βάλει ο καθένας την κουβέρτα του. Τα χάνια ήταν συνήθως διώροφα και οι ταξιδιώτες κοιμόταν στον όροφο. Στο ισόγειό τους υπήρχε η κουζίνα και η τραπεζαρία, ενώ δίπλα από αυτές υπήρχε η αποθήκη και ο στάβλος. Οι ταξιδιώτες που επισκέπτονταν τα χάνια είχαν τη δυνατότητα να κοιμηθούν σε ντιβάνια και καναπέδες ή σοφάδες. Την περίοδο της Τουρκοκρατίας υπήρχαν και κάποια άλλα ιδιαίτερα χάνια τα οποία ήταν διατεθειμένα να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους επισκέπτες τους. Την περίοδο εκείνη είχε εμφανιστεί και ο περιβόητος θεσμός της ιδιωτικής ξενίας. Υπάρχουν

μάλιστα πολλές μαρτυρίες από αλλοδαπούς, οι οποίοι απέκτησαν πολύ ωραίες εμπειρίες από την αφιλοκερδή φιλοξενία των Ελλήνων σε αντίθεση με τη διαμονή στα χάνια και στα καπηλειά. Παρόλο που στην Ευρώπη τα ταξίδια ήταν πολύ περιορισμένα, στα τέλη του Μεσαίωνα τόσο το εμπόριο όσο και τα ταξίδια άκμασαν σε τέτοιο βαθμό ώστε να δημιουργηθεί στους επισκέπτες η ανάγκη για τη κατασκευή καταλυμάτων.

Ωστόσο, η αυξημένη ζήτηση για ταξίδια οδήγησε αρκετά άτομα στο να δέχονται τους ταξιδιώτες στα σπίτια τους κατόπιν πληρωμής. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργήθηκαν τα πανδοχεία. Τα πανδοχεία, όπως και τα χάνια ήταν διώροφα κτίσματα τα οποία διέθεταν προαύλιο και στο ισόγειό τους υπήρχε χώρος σίτισης για τους ταξιδιώτες και στάβλοι για τα ζώα. Στον όροφο υπήρχαν δωμάτια που δεν είχαν επίπλωση και οι ταξιδιώτες είχαν τη δυνατότητα να κοιμηθούν ομαδικά. Σε κάποια πανδοχεία προσφέρονταν περιορισμένες υπηρεσίες ενώ κάποια άλλα διέθεταν ένα αρκετά αναβαθμισμένο αριθμό υπηρεσιών. Ένα από αυτά τα αξιόλογα πανδοχεία του Μεσαίωνα ήταν το λεγόμενο <<Inn>> που βρίσκεται στο Nottinghamshire της Αγγλίας. Η κατασκευή του χρονολογείται στα 1189 και σε αυτό ξεκουράζονταν οι σταυροφόροι πριν ξεκινήσουν το ταξίδι τους για τους Αγίους Τόπους. Το συγκεκριμένο κτίσμα σώζεται μέχρι και τις μέρες μας. Ιδιαίτερως γνωστά είναι και τα πανδοχεία τα οποία λέγεται ότι φιλοξένησαν τους σταυροφόρους του τάγματος του Αγίου Ιωάννη στη Ρόδο. Σώζονται στην οδό Ιπποτών και σε διάφορα σημεία της παλαιάς πόλης.

Στην Ευρώπη έχουμε και τη λειτουργία καπηλειών. Πιο συγκεκριμένα στην Αγγλία υπήρχε ένα καπηλειό με έμβλημα ένα κύκνο. Σε αυτό συνήθιζε να πηγαίνει ο Σαίξπηρ. Ένα άλλο καπηλειό ήταν ο <<Ερυθρός Λέων>>, σε αυτό σύχναζε ο Κρόμβελ. Ακόμα στο καπηλειό <<Pomme de pin>> ο Ραμπελαί προέβη στη συγγραφή ενός σπουδαίου έργου, του Γαργαντούα. Τα καπηλειά εκείνης της εποχής πήραν τη μορφή μικρών θεάτρων και καφωδείων και συγκέντρωναν μια πλειοψηφία καλλιτεχνικών ρευμάτων. Στις μέρες μας τα καπηλειά έχουν αντικατασταθεί από τις ταβέρνες και τα cabaret.

Μετά τα καπηλειά έκαναν την εμφάνισή τους στην Ευρώπη τα πρώτα ξενοδοχεία. Ειδικότερα, το πρώτο ξενοδοχείο με το όνομα <<Αετός>> εμφανίστηκε στη Γαλλία το 1302. Τα ξενοδοχεία του 14ου αιώνα είχαν περιορισμένες ανέσεις. Οι συνθήκες υγιεινής που επικρατούσαν σε αυτά ήταν άθλιες και τα στρώματα γεμίζονταν με ξερά φύλλα όπως και πιο παλιά. Τα πρώτα ξενοδοχεία ήταν τριώροφα και τετραώροφα ενώ το ισόγειό τους διέθετε υπηρεσίες σίτισης. Από το 1830 και έπειτα οι ανθρώπινες μετακινήσεις με ζώα μειώθηκαν αισθητά λόγω της μεγάλης εξέλιξης των σιδηροδρόμων. Εκείνη την περίοδο έχουμε μείωση του αριθμού των πανδοχείων στις διαδρομές που διέσχιζαν τα ζώα καθώς και κατασκευή καταλυμάτων κοντά σε συγκοινωνιακούς κόμβους.

Οι πρώτοι έδωσαν μεγάλη έμφαση στην τουριστική βιομηχανία το 15ο-16ο αιώνα ήταν οι Ελβετοί. Το 18ο αιώνα η Ελβετία άρχισε να επικεντρώνεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσέφερε στους επισκέπτες της. Το 1843 οι Ελβετοί ξενοδόχοι ξεκίνησαν να καθιερώνουν ένα συγκεκριμένο τιμολόγιο για τα ξενοδοχεία α' βαθμού και υιοθετούσαν χώρους υγιεινής σε χώρους μακριά από τα υπόγεια. Το 19ο αιώνα πολλές χώρες άρχισαν να μιμούνται το παράδειγμα της Ελβετίας. Τα ξενοδοχεία στις μεγαλουπόλεις έγιναν μόδα, όχι μόνο στην Ελβετία αλλά και στη

Μεγάλη Βρετανία, στην Τσεχοσλοβακία ακόμα και στη Γερμανία. Το πιο φημισμένο ξενοδοχείο στη Βενετία του 1843 ήταν το <<Λευκός Λέων>>.

Τον 20ό αιώνα επίσης έκαναν την εμφάνισή τους ξενοδοχεία τα οποία διέθεταν χώρους υγιεινής σε κάθε όροφο. Από τα μέσα του 19ου αιώνα και έπειτα τα ξενοδοχεία εξελίσσονταν ολοένα και περισσότερο για να αποκτήσουν σήμερα την τελική τους μορφή. Οι Η.Π.Α. έχουν παίξει ένα κομβικό ρόλο στην εξέλιξη των ξενοδοχείων από τα παλιά χρόνια μέχρι σήμερα. Μετά το 1650 άρχισαν να υπάρχουν αγγλικά πανδοχεία και στην Αμερική. Στα τέλη του 18ου αιώνα οι Η.Π.Α. διέθεταν ξενοδοχεία αγγλικού τύπου ενώ το 1774 κατασκευάστηκε το πρώτο ξενοδοχείο στη Νέα Υόρκη με το όνομα <<City Hotel>>. Το <<City Hotel>> διέθετε 73 δωμάτια και η υπερπολυτέλεια του είχε γίνει η αιτία για τον ενθουσιασμό πλήθους κόσμου που το επισκεπτόταν καθημερινά.

Στη συνέχεια κτίστηκαν ξενοδοχεία και σε άλλες πόλεις με πιο γνωστό το <<Τρεμόντ>>, το οποίο κτίστηκε το 1829 στη Βοστώνη. Το Τρεμόντ διέθετε πολλές παροχές στους επισκέπτες του όπως μονόκλινα και δίκλινα δωμάτια, μία κλειδαριά στην πόρτα, μία κανάτα με νερό, λεκάνη σε κάθε δωμάτιο ξεχωριστά και ειδικευμένο προσωπικό για την κουζίνα. Στο μαγειρείο προσφέρονταν κάθε λογής γαλλικά εδέσματα. Στα τέλη του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20ου αιώνα οι Η.Π.Α. διέθεταν πολλά ιστορικά ξενοδοχεία, όπως το <<Plazza>> στη Νέα Υόρκη, το <<Waldorf Astoria>>, το <<Staler>> και την αλυσίδα Ritz του <<Caesar Ritz>>. Τις δεκαετίες 1960-1970 εμφανίστηκαν αλυσίδες, όπως τα Marriot, Hilton, το Sheraton και Hyatt. Τα ξενοδοχεία της Αμερικής έχουν μακρά ιστορία αλλά πέρα από αυτό η αμερικάνικη επιχειρηματικότητα έδωσε ένα παγκόσμιο στίγμα το οποίο έχει σηματοδοτήσει την παγκόσμια ξενοδοχειακή πραγματικότητα. Στην Ελλάδα από την περίοδο της απελευθέρωσης και μετά έχουν απομείνει ελάχιστα χάνια όχι μόνο στην ύπαιθρο αλλά και στις πόλεις. Το πρώτο ξενοδοχείο ιδρύθηκε το 1834 στο Ναύπλιο και έφερε την επωνυμία <<Ξενοδοχείο του Λονδίνου>>. Αυτό το ξενοδοχείο φιλοξένησε τους πρώτους ξένους του νεότευκτου ελληνικού κράτους. Το 1840 λειτούργησε στο ίδιο μέρος ένα άλλο ξενοδοχείο, η <<Αφθονία>>. Το 1835 η Ελλάδα είχε το δικό της ξενοδοχείο, το <<Νέον Ξενοδοχείο>>, ή <<Albergo Nuovo>> που ανήκε στον Ιταλό Καζάλι. Το 1878 λειτούργησε το ξακουστό ξενοδοχείο <<Μεγάλη Βρετανία>> στο Σύνταγμα. Το ξενοδοχείο αυτό φημιζόταν για την πολυτέλειά του και για τη μαγειρική του σεφ Στάθη Λάμψα, ο οποίος ήταν και ιδιοκτήτης του. Το 1917 λειτούργησε δίπλα από το Πολυτεχνείο το <<Ατενέ Παλάς>> και ήταν το πρώτο κτίριο της Αθήνας που κτίστηκε με μπετόν. Στο Παλαιό Φάληρο λειτούργησε το ξενοδοχείο <<Ακταίον>>, το οποίο φημιζόταν για την πολυτέλειά του και διέθετε 80 δωμάτια. Άλλα εξίσου σημαντικά ξενοδοχεία της Αθήνας ήταν το <<Ξενοδοχείο της Αγγλίας>>, το <<Grand Hotel Majestic>>, το <<Ξενοδοχείον της Αθήνας>>, το <<Victoria>> και το <<Ξενοδοχείον των ξένων>>.

Τα ξενοδοχεία του 20 ου αιώνα ήταν νεοκλασικά κτίρια, τα οποία συγκέντρωναν κοσμική ζωή. Είχαν διαφημιστικά σποτ και φημιζόνταν για τις ανταγωνιστικές τους σχέσεις. Το 1924 ο αριθμός των ξενοδοχείων που υπήρχαν στην Ελλάδα ήταν 1090 και το καθένα από αυτά είχε μέσο όρο 11 δωμάτια. Τα περισσότερα ξενοδοχεία διέθεταν τέσσερα ή πέντε δωμάτια ενώ ελάχιστα ξενοδοχεία διέθεταν από πενήντα έως εκατό δωμάτια, όπως ισχύει σήμερα. Παρείχαν σημαντικές υπηρεσίες στους ταξιδιώτες τους. Πολλά χρόνια αργότερα άρχισε να εμφανίζεται το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού με αποτέλεσμα να αυξηθούν και οι τουριστικές επιχειρήσεις,

λόγω του τεράστιου κύματος των τουριστών που επισκέπτονταν τη χώρα μας. Τα χάνια και τα πανδοχεία που υπήρχαν από τα χρόνια του Μεσαίωνα και του ύστερου Μεσαίωνα μετατράπηκαν σε ξενοδοχεία. Παρόλο που πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καταστράφηκαν από τους κατακτητές την περίοδο της Κατοχής (1941-1944), σήμερα η χώρα μας διαθέτει αξιόλογες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που στο σύνολό τους ξεπερνούν τις 8200.

1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο όρος επιχείρηση θεωρείται ο πιο σημαντικός όρος για θέματα οικονομίας και διοίκησης. Η λέξη επιχείρηση προέρχεται από τις λέξεις <<επιχειρώ>> που σημαίνει καινοτομώ κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας επιδιώκοντας πάντα το κέρδος. Υπάρχουν αρκετοί επιστημονικοί κλάδοι που εστιάζουν το ενδιαφέρον τους γύρω από την επιχείρηση όπως η μακροοικονομία, η βιομηχανική οργάνωση και το μάρκετινγκ τουριστικών επιχειρήσεων και υπηρεσιών. Ως επιχείρηση ορίζεται ένας αυθύπαρκτος οικονομικός οργανισμός που διαθέτει κινητή και ακίνητη περιουσία με σκοπό την επιδίωξη όλο και μεγαλύτερων κερδών. Στην ουσία είναι μία αυτοτελής οικονομική μονάδα, η οποία συνδυάζει τη φύση, την εργασία και το κεφάλαιο με στόχο την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών στη διεθνή και εγχώρια αγορά.

1.3. ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις παίρνουν μορφές ανάλογα με το σκοπό, την περιουσιακή διάρθρωση, τη νομική μορφή, το φορέα, τη χωρική διάσταση και το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιούνται. Διακρίνονται σε κερδοσκοπικές, μη κερδοσκοπικές, πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς παραγωγής. Υπάρχουν και επιχειρήσεις μικτών δραστηριοτήτων, έντασης πάγιων περιουσιακών στοιχείων, έντασης κυκλοφοριακών περιουσιακών στοιχείων, έντασης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, έντασης μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων, έντασης κόστους εδάφους και τέλος οι επιχειρήσεις έντασης κόστους εργασίας.

1.4. ΜΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Στη σύγχρονη εποχή τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους ως φιλοξενούμενους, προσπαθώντας το καθένα από αυτά να εξασφαλίσει στους πελάτες του τις καλύτερες υπηρεσίες προκειμένου να μείνουν ικανοποιημένοι. Με λίγα λόγια τα ξενοδοχεία επιδιώκουν, μέσω κυρίως της διαφήμισης αλλά και με πολλούς ακόμα τρόπους, να προβάλλουν μία θετική εικόνα προς τα έξω με σκοπό να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες και να κεντρίσουν το ενδιαφέρον του κόσμου. Βέβαια, πέρα από τις ποιοτικές υπηρεσίες που έχει καθήκον το κάθε ξενοδοχείο να προσφέρει, απαραίτητο στοιχείο αποτελεί και ο κατάλληλος σχεδιασμός καθώς και η αρχιτεκτονική που πρέπει να έχουν, προκειμένου να φανούν στον κόσμο ευπαραουσίαστα. Πέρα από αυτά μία από τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την ενίσχυση της καλής φήμης του ξενοδοχείου είναι η ευγένεια και η σωστή εξυπηρέτηση του προσωπικού σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου. Σε περίπτωση που λείπουν τα δύο αυτά στοιχεία από ένα ξενοδοχείο, τότε αυτό ενδέχεται να χάσει την καλή φήμη των πελατών του μέσα σε λίγα χρόνια. Γενικότερα, τα ξενοδοχεία μπορούν να διαδραματίσουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο σε οποιοδήποτε τόπο, καθώς μπορεί να γίνουν σημεία προσέλευσης πολιτικών, επιχειρηματιών, καλλιτεχνών, VIP, μέλη λεσχών και εταιρειών. Μπορούν ακόμα να γίνουν σημεία συγκέντρωσης τοπικών και διεθνών οργανώσεων και πιο

συγκεκριμένα χώροι συνάντησης ατόμων μιας ολόκληρης περιοχής. {Καπίκη-Πιβεροπούλου Τάνια, Αθήνα 1998}.

1.5. ΟΡΙΣΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Ως ξενοδοχεία ορίζονται οι τουριστικές εγκαταστάσεις που διαθέτουν χώρους υποδοχής όπως η ρεσεψιόν, καθώς και χώρους παραμονής, εστίασης, αναψυχής και διανυκτέρευσης πελατών. Παρέχουν ακόμα και διάφορες άλλες υπηρεσίες όπως συμβαίνει σε κάθε εστιατόριο, για παράδειγμα service. Ελέγχονται από τον Ε.Ο.Τ. σε τρία στάδια τα οποία είναι η σκοπιμότητα-καταλληλότητα οικοπέδου, η έγκριση των αρχιτεκτονικών σχεδίων και η άδεια λειτουργίας τους, η οποία χορηγείται επίσης από τον Ε.Ο.Τ. .Ο ορισμός του ξενοδοχείου στη Μ. Βρετανία είναι λίγο διαφορετικός από αυτόν που έχουμε στην Ελλάδα. Σύμφωνα λοιπόν με τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων της Μ. Βρετανίας το ξενοδοχείο είναι μία επιχείρηση που μπορεί να προσφέρει τις απαραίτητες υπηρεσίες σε επισκέπτες οι οποίοι θέλουν και μπορούν να πληρώσουν για αυτές. Αναλαμβάνει επίσης το ξενοδοχείο μεγάλο μέρος της ευθύνης για την ασφάλεια της περιουσίας όλων των πελατών του , τηρεί τη δημόσια υγεία και παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες καθαριότητας και υγιεινής. Στις Η.Π.Α. το ξενοδοχείο μπορεί να οριστεί ως μία εγκατάσταση που έχει ως κύριο στόχο να προσφέρει τα καλύτερα καταλύματα στους πελάτες του τα οποία και θα πρέπει να διαθέτουν τροφή και ποτά, καθαριότητα δωματίων, πλύσιμο λινών, ένστολο προσωπικό, εξοπλισμό και επίπλωση. {Καπίκη-Πιβεροπούλου Τάνια, Αθήνα 1998}.

1.6. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες: στα τυπικά ξενοδοχεία στα οποία συγκαταλέγονται τα ξενοδοχεία πολυτελείας καθώς και στα ξενοδοχεία πρώτης, δεύτερης, τρίτης, τέταρτης και πέμπτης τάξης. Υπάρχουν ακόμα τα ξενοδοχεία τύπου μοτέλ πρώτης και δεύτερης τάξης, τα ξενοδοχεία τύπου ξενώνα που χωρίζονται στους ξενώνες πολυτελείας και στους ξενώνες νεότητας και τα ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων πρώτης, δεύτερης, τρίτης και τέταρτης τάξης.

Παράλληλα, με τα ξενοδοχεία οι εγκαταστάσεις που λειτουργούν στην Ελλάδα κατανέμονται σε τέσσερις κατηγορίες. Στις οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις , δηλαδή τα κάμπινγκ που διακρίνονται σε απλές κατασκηνώσεις πρώτης, δεύτερης, τρίτης και τέταρτης τάξης και σε κατασκηνώσεις με οικίσκους πρώτης, δεύτερης και τρίτης τάξης. Στα αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα που διακρίνονται στις τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις και στις τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες. Στις τουριστικές εγκαταστάσεις διημέρευσης, όπως τα τουριστικά κέντρα αναψυχής και εστίασης , τα ολοκληρωμένα τουριστικά κέντρα παραδοσιακής βιοτεχνίας, ψυχαγωγίας και εστίασης, τα ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια πρώτης, δεύτερης και τρίτης τάξης. Στις τουριστικές εγκαταστάσεις ειδικών χρήσεων, όπως τα κέντρα στα οποία παραθερίζουν οι γυμνιστές, τα υδροθεραπευτήρια και τα χιονοδρομικά κέντρα.

Στη σύγχρονη Ευρώπη τα ξενοδοχεία ταξινομούνται σε οικοτροφεία, σε ξενώνες, σε πανδοχεία , σε ξενοδοχεία 25-50 δωματίων , σε μεσαίου μεγέθους ξενοδοχεία, σε μεγάλα ξενοδοχεία , σε ξενοδοχεία μοτέλ και σε ξενοδοχεία που βρίσκονται κοντά στα αεροδρόμια. Υπάρχουν και ξενοδοχεία τα οποία παρέχουν υπηρεσίες για εμπορικές εκθέσεις και συνέδρια, όπως τα ξενοδοχεία πόλεως και τα εποχικά ξενοδοχεία. Μερικά ξενοδοχεία σήμερα μπορεί να εξυπηρετούν οικογένειες και

να είναι οικογενειακού τύπου ξενοδοχεία, ενώ κάποια άλλα εξυπηρετούν εμπόρους-ταξιδιώτες, οι οποίοι συνηθίζουν να μετακινούνται ασταμάτητα από τη μία περιοχή στην άλλη. Διακρίνονται ακόμα τα ξενοδοχεία, ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν και το βαθμό ποιότητάς τους, σε ξενοδοχεία ενός, δύο, τριών, τεσσάρων ή πέντε αστέρων. Στο ανώτερο επίπεδο μπορούμε να διακρίνουμε τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων, τα οποία και προσφέρουν υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών στους πελάτες τους ενώ στο κατώτερο επίπεδο υπάρχουν τα ξενοδοχεία με ένα μόνο αστέρι, τα οποία αντιπροσωπεύουν καταλύματα μικρών βαθμίδων με λιτή επίπλωση και ελάχιστη άνεση. Στις Η.Π.Α. τα ξενοδοχεία ανάλογα με το πόσο μικρό ή πόσο μεγάλο είναι το καθένα από αυτά μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν αυτά που έχουν κάτω από 150 δωμάτια, στη δεύτερη αυτά που έχουν 150 με 299 δωμάτια, στην τρίτη αυτά που έχουν 300 με 600 δωμάτια, καθώς και πάνω από 600 δωμάτια. {Καπίκη-Πιβεροπούλου Τάνια, Αθήνα 1998}.

1.7 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Κύριος στόχος του ξενοδοχείου είναι όχι μόνο να εξασφαλίζει υψηλόβαθμες υπηρεσίες στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό αλλά και οι ίδιοι οι υπάλληλοί του να γνωρίζουν πόσο ικανοποιημένοι έχουν μείνει οι πελάτες τους από αυτό. Για να γίνει αυτό θα πρέπει οι υπάλληλοι όλων των τμημάτων της επιχείρησης να συνεργάζονται άριστα. Ειδικότερα η υποδοχή έχει χρέος να βελτιώνει μέρα με τη μέρα τις υπηρεσίες προς τους πελάτες της. Η ικανότητα του προσωπικού να λύνει τις απορίες των πελατών σε διάφορα ζητήματα, να προσφέρει εναλλακτικές λύσεις και να καλύπτει την οποιαδήποτε επιθυμία τους είναι πολύ σημαντική προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή του ξενοδοχείου. {Καπίκη-Πιβεροπούλου Τάνια, Αθήνα 1998}. Ένα ξενοδοχείο μπορεί να ενδιαφέρεται να προσφέρει καλύτερες εγκαταστάσεις και υπηρεσίες στους συνεδριακούς και μεμονωμένους τουρίστες, να θέλει να εξασφαλίσει ευνοϊκότερες εργασιακές συνθήκες στους υπαλλήλους του και ικανοποιητικό κέρδος στους ιδιοκτήτες. Πρέπει με λίγα λόγια τα ξενοδοχεία να μπορεί να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και στα ενδιαφέροντα των πελατών, της Διεύθυνσης και του Προσωπικού. Πρωταρχικός στόχος του είναι να καλύπτει όλες τις ανάγκες των πελατών του: να τους προσφέρει καταλύματα τα οποία να είναι ασφαλή, άνετα και καθαρά υπνοδωμάτια και σύγχρονο και καλό ποιοτικά εξοπλισμό. Σε περίπτωση που ένα ξενοδοχείο προσφέρει υπηρεσίες οι οποίες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς, τότε όχι μόνο θα βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό τη φήμη του αλλά και θα προσφέρει απόλυτη ικανοποίηση στους πελάτες του. Η αποστολή του κάθε ξενοδοχείου αντικατοπτρίζει τη φιλοσοφία της διεύθυνσης και μπορεί να περιλαμβάνει την καθοδήγηση των διευθυντών στις εργασίες τους καθώς και τη βοήθεια του προσωπικού για την κάλυψη των επιθυμιών των πελατών και της διεύθυνσης. Του προσωπικό απαιτείται να είναι ορεξάτο για δουλειά και κατάλληλα εκπαιδευμένο ώστε να αποδίδουν σωστά οι επενδύσεις των ιδιοκτητών του ξενοδοχείου. {Καπίκη-Πιβεροπούλου Τάνια, Αθήνα 1998}.

1.8. ΣΤΟΧΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Αφού αρχικά προσδιοριστεί με σαφήνεια η αποστολή που έχει το κάθε ξενοδοχείο, στη συνέχεια απαιτείται να τεθούν κάποιοι στόχοι. Οι στόχοι στην ουσία είναι τα πρότυπα που χρειάζεται να ακολουθούνται από μία επιχείρηση προκειμένου να καταφέρει να διεκπεραιώσει την αποστολή της. Ο στόχος απαιτεί συγκεκριμένα

επιτεύγματα τα οποία έχουν τη δυνατότητα να μετρηθούν , παρέχοντας την ικανότητα στους υπαλλήλους να εργάζονται με αποτελεσματικό τρόπο και δίνοντας την ευκαιρία στη διεύθυνση να παρακολουθεί το προσωπικό. Αρμοδιότητα της διεύθυνσης είναι να ελέγχει αν οι στόχοι επιτυγχάνονται, καθώς ένας στόχος ο οποίος έχει καθοριστεί σωστά περιλαμβάνει μια ενέργεια η οποία ακολουθείται από ένα χρονικό διάστημα ή από ένα ποσοστό. { Καπίκη-Πιβεροπούλου Τάνια, Αθήνα 1998}.

1.9 ΤΑΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Σε ένα ξενοδοχείο τόσο οι διευθυντές, όσο και το προσωπικό προσπαθούν να ακολουθήσουν συγκεκριμένα βήματα με σκοπό να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Συγκεκριμένα οι στόχοι προσδιορίζουν το σκοπό του κάθε τμήματος, καθώς κατευθύνουν τους υπεύθυνους και το προσωπικό σε κάθε τμήμα , προκειμένου να εκπληρώσει το ξενοδοχείο την αποστολή του. Κάθε τμήμα αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να καθιερώσει στρατηγικές, με σκοπό να μπορέσει να ικανοποιήσει τους στόχους του. Στρατηγικές ακόμα ονομάζονται οι συγκεκριμένες μέθοδοι που εφαρμόζει ένα τμήμα με αποτέλεσμα την επιδίωξη των στόχων του. Από την άλλη η τακτική μας λέει με ποιο τρόπο μπορούν να επιδιωχθούν οι στόχοι. Προκειμένου επίσης να προσδιορίσει την επίτευξη των στόχων χρησιμοποιεί στρατηγικές οι οποίες είναι και επιτυχημένες. Κρίνεται αναγκαίο όμως, οι συγκεκριμένοι στόχοι και οι στρατηγικές να συμβαδίζουν με τους στόχους της επιχείρησης. {Καπίκη-Πιβεροπούλου Τάνια, Αθήνα 1998}.

1.10. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Κάθε οργάνωση δημιουργείται και λειτουργεί με σκοπό να επιδιώξει κάποιο αποτέλεσμα και αυτό το συγκεκριμένο αποτέλεσμα θεωρείται και ο βασικός σκοπός της επιχείρησης. Όμως η επίτευξη του σκοπού μπορεί να οδηγήσει στο σύνολο των στόχων της οργάνωσης. Σε περίπτωση που ο σκοπός και οι στόχοι της οργάνωσης είναι γνωστοί, τότε είναι δυνατός ο προορισμός της πορείας της οργάνωσης.

Οι σκοποί από τη μία μπορεί να είναι γενικοί, όπως για παράδειγμα ο σκοπός του πρακτορείου που είναι να εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τους πελάτες του. Από την άλλη όμως, να είναι πιο συγκεκριμένοι, όπως ισχύει για παράδειγμα σε ένα ξενοδοχείο αναψυχής , όπου ο βασικός του στόχος είναι να κάνει 200.000 διανυκτερεύσεις το Μάιο. Υπάρχουν και οι λειτουργικοί σκοποί οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν με σκοπό να αξιολογηθεί με τον καλύτερο τρόπο η απόδοση των εργαζομένων. Παραδείγματος χάριν υπάρχει περίπτωση να οριστεί σκοπός στον εργαζόμενο που είναι υπεύθυνος για τις προμήθειες του ξενοδοχείου να μειώσει το κόστος για τις προμήθειες σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Οι σκοποί αυτοί είναι απαραίτητο να επιλέγονται προσεκτικά , ειδάλλως ενδέχεται να οδηγήσουν τους εργαζομένους σε χαμηλό δείκτη αποτελεσματικότητας. Μπορούν ακόμα να χρησιμοποιηθούν ως όπλα παρακίνησης των φορέων της οργανωτικής ιεραρχίας για εργασία. Οι ίδιοι υποδεικνύουν επίσης το πνευματικό και πολιτιστικό επίπεδο των εργαζομένων. Έπειτα οι λειτουργικοί σκοποί λειτουργούν επεξηγηματικά στους εργαζομένους. Με λίγα λόγια προσπαθούν να επεξηγήσουν τις ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις της επιχείρησης σχετικά με την εργασία και με αυτό

τον τρόπο οι εργαζόμενοι προσπαθούν να κατανοήσουν τί ζητείται από αυτούς. {Λαλούμης, Ρούπας Αθήνα 1996}.

1.11 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Οι αντίθετες έννοιες της λέξης <<οργάνωση>> είναι η έννοια της αταξίας και του τυχαίου, ενώ στις συνώνυμες της συγκαταλέγονται οι λέξεις διευθέτηση, διάταξη, τακτοποίηση και συστηματοποίηση. Στην ουσία η οργάνωση φανερώνει ένα σύστημα και ταυτόχρονα δηλώνει τα στοιχεία που συνεργάζονται μεταξύ τους, αποτελώντας έτσι μία ολότητα ή ένα σύστημα. Αυτά τα στοιχεία συνδέονται σε ένα ζωντανό οργανισμό, όπως για παράδειγμα σε ένα ξενοδοχείο. Με λίγα λόγια το ξενοδοχείο μπορεί κάλλιστα να περιγραφεί ως ένας ζωντανός οργανισμός, η καλή λειτουργία του οποίου εξαρτάται από τις ευνοϊκές σχέσεις των μελών του προσωπικού καθώς και από την ιδανική συνεργασία των τμημάτων που το συνθέτουν. Σύμφωνα με τους Koonts & O' Donnell ως οργάνωση μπορεί να οριστεί η διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται σε μια επιχείρηση με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών.

Η οργάνωση του κάθε ξενοδοχείου αφορά στην ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διευθυντικό στέλεχος, καθώς και στην οργάνωση των θέσεων εργασίας που προκύπτουν από τη διάρθρωση του κάθε τμήματος. Η δομή της οργάνωσης θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του μέσα στην επιχείρηση καθώς και την κάθε εργασία που του έχει ανατεθεί. Απαραίτητο στοιχείο είναι επίσης να υποστηρίζει τις αποφάσεις της διοίκησης, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην εξασφάλιση των αντικειμενικών της στόχων. Επιπλέον, όλοι οι οργανισμοί δεν είναι ίδιοι, πράγμα που σημαίνει πως αρκετές φορές παρουσιάζουν διαφορές μεταξύ τους. Αυτό με λίγα λόγια σημαίνει πως το κάθε ξενοδοχείο είναι μία μοναδικότητα. Έτσι λοιπόν η οργάνωση διαφέρει από τη μία ξενοδοχειακή επιχείρηση στην άλλη, ανάλογα με το μέγεθος, την περιοχή εγκατάστασης, τη στρατηγική, το χρόνο λειτουργίας και άλλους παράγοντες. Είναι γνωστό ότι η χώρα στην οποία λειτούργησαν τα πρώτα ξενοδοχεία ήταν η Ελβετία. Συγκεκριμένα, λειτούργησαν με ένα ειδικό βιβλίο καταγραφής αφίξεων, ένα καλοσχεδιασμένο χώρο υποδοχής πελατών και μια υπηρεσία καθαριότητας. Με την πάροδο του χρόνου οι οργανωτικές δομές των ξενοδοχείων εξελίχθηκαν και επηρέαζαν κάθε νέα μονάδα. {Λαλούμης Δημήτρης, Αθήνα 1997}.

1.12 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Στη σημερινή εποχή εφαρμόζεται ο κατά Taylor καταμερισμός εργασίας, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σε κάθε ξενοδοχείο τμήματα που το καθένα έχει διαφορετικές αρμοδιότητες, όμως όλα μαζί έχουν σαν στόχο να συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των πελατών. Τα τμήματα αυτά διαφέρουν από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, ανάλογα με το μέγεθός τους αλλά και την ανάλογη υπηρεσία που προσφέρουν.

Τα τμήματα των ξενοδοχείων χωρίζονται στα τμήματα εκμετάλλευσης και στα τμήματα υποστήριξης. Τα τμήματα εκμετάλλευσης, όπως τα εστιατόρια και τα μπαρ δημιουργούν έσοδα, ενώ τα τμήματα υποστήριξης έχουν την ευθύνη να στηρίζουν τη λειτουργία των προηγούμενων και να καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών, δίχως όμως να δημιουργούν κάποια έσοδα, όπως είναι για παράδειγμα το τμήμα συντήρησης, το τμήμα ασφάλειας και το τμήμα υποδοχής. Πιο παλιά τα τμήματα υποστήριξης

λέγονταν υπηρεσίες. Όμως με αυτό τον τρόπο δημιουργούνταν πρόβλημα στο ξενοδοχείο λόγω των πολλών υπηρεσιών που υπήρχαν .

Υπηρεσία ονομάζεται η εργασία που διενεργείται με στόχο να ικανοποιηθούν όσο το δυνατόν καλύτερα οι ανάγκες του κάθε πελάτη. Τα ξενοδοχεία διαθέτουν κάποια τμήματα που ονομάζονται τμήματα μετώπου. Στα τμήματα μετώπου οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες τους. Σε αυτά τα τμήματα δεν ανήκουν τα υπνοδωμάτια. Ανήκουν όμως τα τμήματα εκμετάλλευσης. Από τη μία πλευρά, τα τμήματα τα οποία έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες είναι κάποια από τα τμήματα υποστήριξης , όπως είναι αυτά της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων και τα τμήματα άθλησης. Από την άλλη πλευρά , τμήματα του ξενοδοχείου όπως το τμήμα καθαριότητας, το τμήμα μαγειρείου και το τμήμα διευθύνσεως βρίσκονται σε ελάχιστη επικοινωνία με τους πελάτες. Πελάτες του ξενοδοχείου θεωρούνται όλοι εκείνοι οι πελάτες που διαμένουν στα υπνοδωμάτια τα οποία είναι μέρη του τμήματος εκμετάλλευσης. Άλλα τμήματα εκμετάλλευσης έχουν την αρμοδιότητα να εξυπηρετούν τους εξωτερικούς πελάτες του ξενοδοχείου.

Ως τμήμα ξενοδοχείου ορίζεται ένας ειδικός χώρος στον οποίο απασχολείται ειδικό προσωπικό, ανάλογα με τα επίπεδα που υπάρχουν στη ζήτηση. Υπάρχουν ωστόσο κάποια μικρά ξενοδοχεία τα οποία προσφέρουν μόνο υπνοδωμάτια στους πελάτες τους, ενώ σε περίπτωση που το καθένα από αυτά προσφέρει επιπλέον πρωινό, τότε λειτουργεί τμήμα πρωινών , μαγειρείο και τμήμα προμηθειών. Εάν ένα ξενοδοχείο παρέχει πλειάδα υπηρεσιών προς τους πελάτες του, τότε ο αριθμός των τμημάτων που διαθέτει είναι μεγάλος, ενώ εάν προσφέρει λίγες υπηρεσίες, τότε αριθμούνται ελάχιστα τμήματα σε αυτό. Κάνοντας μία σύντομη ανακεφαλαίωση στα τμήματα του ξενοδοχείου, στα τμήματα εκμετάλλευσης ανήκουν το τμήμα υπνοδωματίων, το τμήμα εστιατορίων, το τμήμα εκδηλώσεων, το room service, το τμήμα μπαρ, το τμήμα τηλεφώνου, το γκαράζ, τα καταστήματα που πουλούν διάφορα είδη, καθώς και τα τμήματα που νοικιάζουν αθλητικό εξοπλισμό. Αντίθετα, τα τμήματα υποστήριξης χωρίζονται σε εκείνα που προσφέρουν υπηρεσίες σε κάθε πελάτη και σε εκείνα που προσφέρουν υπηρεσίες στην ίδια την επιχείρηση. Στα τμήματα υπηρεσιών προς τους πελάτες ανήκουν το τμήμα για τις κρατήσεις, το τμήμα υποδοχής, το τμήμα θυρωρείου, το τμήμα τήρησης λογαριασμών , το τμήμα δημοσίων σχέσεων, το τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης, το τμήμα ασφάλειας και το τμήμα συντήρησης, ενώ στα τμήματα υπηρεσιών προς την επιχείρηση ανήκουν η διεύθυνση, το λογιστήριο, το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων, το τμήμα διαχείρισης και το τμήμα προμηθειών.

1.13 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Σε ένα ξενοδοχείο απαραίτητο στοιχείο είναι να υπάρχει μία οργανωτική δομή. Η οργανωτική δομή περιγράφει το ρόλο που έχει ένας εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση και τις σχέσεις εξουσίας, ιεραρχίας και ευθύνης του σε αυτή. Όπως αναφέρθηκε και πριν, μία ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελείται από ένα σύνολο τμημάτων σε καθένα από τα οποία ομαδοποιούνται συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Το οργανόγραμμα είναι ένα διάγραμμα στο οποίο μπορεί να αποτυπωθεί ο καταμερισμός έργου του καθενός τμήματος. Σε όλα τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούνται τα λειτουργικά οργανογράμματα , τα οποία έχουν οριζόντια και κάθετη οργάνωση. Σε μία οριζόντια οργάνωση υπάρχουν τμήματα και το κάθε τμήμα που βρίσκεται πίσω έχει διαφορετική ιδιότητα από το αμέσως επόμενο. Για παράδειγμα σε μια οριζόντια οργανωτική ανάπτυξη βρίσκεται στην κορυφή το ξενοδοχείο και από κάτω τέσσερα τμήματά του,

δηλαδή το τμήμα υποδοχής, τα επισιτιστικά τμήματα, το τμήμα ορόφων, καθώς και το λογιστήριο. Στην κάθετη οργάνωση υπάρχουν σχέσεις εξάρτησης ιεραρχίας των τμημάτων που βρίσκονται κάτω από τα άλλα. Μπορούμε λοιπόν να υποθέσουμε πως στην κορυφή βρίσκεται η γενική διεύθυνση, ενώ στη συνέχεια ακολουθούν τα τμήματα τροφίμων και ποτών, μαγειρείου και κρύας κουζίνας. Όλα τα οργανογράμματα αποτελούνται από κουτιά και γραμμές, διαμορφώνοντας έτσι τη δομή της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Αυτή όμως η απεικόνιση των οργανογραμμάτων δεν μπορεί να εκφράσει ακριβώς τις εξωτερικές επιρροές, την άτυπη συμπεριφορά, καθώς και τις σχέσεις δύναμης οι οποίες δεν πηγάζουν απαραίτητα από τη θέση που κατέχει κάποιος εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση. Σε περίπτωση που συνδυαστεί η οριζόντια με την κάθετη ανάπτυξη προκύπτει η μικτή ανάπτυξη στην οποία διαμορφώνονται οι συνολικές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων του ξενοδοχείου. Σε μία οριζόντια και κάθετη οργάνωση οι γραμμές είναι στην ουσία εκείνες που φανερώνουν τη σχέση που έχει το ένα τμήμα με το άλλο. Ένα λειτουργικό οργανογράμμα, είτε παρουσιάζει οριζόντια, είτε κάθετη ιεραρχική εξάρτηση μεταξύ των τμημάτων του, έχει την ίδια σημασία. {Λαλούμης Δημήτρης, Αθήνα 1997}.

1.14. ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Στους κλάδους ενός ξενοδοχείου ανήκουν ο κλάδος των υπνοδωματίων, ο κλάδος επισιτιστικών τμημάτων, ο κλάδος πωλήσεων και μάρκετινγκ, ο οικονομικός κλάδος, ο κλάδος συντήρησης, ο κλάδος ασφάλειας και ο κλάδος προσωπικού. Υπάρχουν και άλλοι κλάδοι που είναι η ψυχαγωγία, το καζίνο και τα καταστήματα. Τέλος, υπάρχει και η διεύθυνση του ξενοδοχείου. Στον κλάδο των υπνοδωματίων δημιουργούνται μεγαλύτερα έσοδα από τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου. Αποτελείται από την υποδοχή, τις κρατήσεις, το τηλεφωνικό κέντρο, την οροφοκομία και το ένστολο προσωπικό. Ο κλάδος επισιτιστικών τμημάτων αποτελεί μία ακόμα πηγή εσόδων και περιλαμβάνει εστιατόρια, καφετέριες, μπαρ, σαλόνια και κέντρα ψυχαγωγίας. Αποτελεί ακόμα χορηγό και άλλων λειτουργιών του ξενοδοχείου όπως είναι το σερβίρισμα που πραγματοποιείται στα μπανκέ (μπουφές) και στα δωμάτια δεξιώσεων και εκδηλώσεων.

Οι υπάλληλοι του κλάδου μάρκετινγκ και πωλήσεων ασχολούνται μέσα στην επιχείρηση με τις πωλήσεις, τις υπηρεσίες συνεδρίων, τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις. Στόχος τους είναι να πουλούν τα προϊόντα του κάθε ξενοδοχείου. Απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να κάνουν σωστά τη δουλειά τους είναι να συνεργάζονται στενά με τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, βασικός στόχος του μάρκετινγκ είναι να προσελκύσει περισσότερους πελάτες σε μια επιχείρηση από αυτούς που ήδη υπάρχουν, μέσω της διαφήμισης των προϊόντων, της έρευνας της αγοράς, των αναγκών, των επιθυμιών των πελατών και της μελλοντικής ζήτησης. Από την άλλη πλευρά, οι πωλήσεις συνεισφέρουν τη δημιουργία εσόδων από τα ξενοδοχειακά προϊόντα, ενώ η υποδοχή αναλαμβάνει τις πωλήσεις των ξενοδοχειακών δωμάτων.

Στον οικονομικό κλάδο κατατάσσονται και οι αρμοδιότητες του λογιστηρίου. Το λογιστήριο αναλαμβάνει την πληρωμή των οφειλόμενων ποσών, τις εισπράξεις, τη μισθοδοσία, τις συνεργασίες με τις τράπεζες, τον έλεγχο, καθώς και τη συγκέντρωση όλων των λειτουργικών και οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης. Ο στόχος του κλάδου συντήρησης είναι να εξασφαλίζει έναν ωραίο σχεδιασμό στη

ξενοδοχειακή επιχείρηση και να μεριμνά για το ζήτημα της λειτουργικότητας του εξοπλισμού της. Πέρα από τον εσωτερικό χώρο του ξενοδοχείου, το προσωπικό του κλάδου συντήρησης οφείλει να φροντίζει τόσο τον εξωραϊσμό της διακόσμησης της εξωτερικής πιάνας όσο και τον κήπο. Στόχος του κλάδου ασφαλείας είναι να φρουρεί το κτίριο κατά τη διάρκεια όλης της ημέρας, διασφαλίζοντας επίσης τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Στον κλάδο ασφαλείας συμπεριλαμβάνεται η συμμετοχή των υπόλοιπων μελών των τμημάτων του ξενοδοχείου στη μέριμνα ασφάλειας της επιχείρησης. Έτσι, το κτίριο περιφρουρείται με εξονυχιστικό και πιο αποτελεσματικό τρόπο σε σχέση με τις κανονικές συνθήκες φρούρησης του ενός ατόμου. Παραδείγματος χάριν, το προσωπικό της υποδοχής θα πρέπει να δίνει τα κλειδιά μόνο σε εκείνα τα άτομα που θεωρούνται πελάτες του ξενοδοχείου, ενώ οι καμαριέρες να ανοίγουν την πόρτα των δωματίων μόνο σε πελάτες που οι ίδιες γνωρίζουν πως το δωμάτιο ανήκει σε αυτούς. Με λίγα λόγια όλοι οι υπάλληλοι μέσα στο ξενοδοχείο θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τα ύποπτα άτομα που τυχόν υπάρχουν εκεί μέσα και σε περίπτωση που τα εντοπίσουν να το αναφέρουν στον αρμόδιο υπάλληλο της υπηρεσίας ασφαλείας. Οι κύριες αρμοδιότητες του κλάδου προσωπικού είναι να προσλαμβάνουν και να επαναποθετούν τους υπαλλήλους, καθώς επίσης να τους εκπαιδεύουν κατάλληλα, να τους εξασφαλίζουν ευνοϊκές εργασιακές σχέσεις και να διευθύνουν το προσωπικό. Μερικά ξενοδοχεία τα οποία είναι εποχιακά περιλαμβάνουν τμήμα ψυχαγωγίας για τους πελάτες τους. Στο τμήμα ψυχαγωγίας το προσωπικό έχει ως κύριο σκοπό να εξασφαλίζει στους πελάτες γήπεδα τένις και γκολφ, μπόουλινγκ, ημερήσια ταξίδια, επισκέψεις σε αξιοθέατα, πεζοπορίες και να αναλαμβάνει την απασχόληση μικρών παιδιών. Στα καζίνο, εκτός από τα τυχερά παιχνίδια που αποσκοπούν στο κέρδος, παρέχεται η δυνατότητα να προσφέρουν στους πελάτες μία μεγάλη γκάμα θεαμάτων και μορφών διασκέδασης με στόχο τη μεγαλύτερη προσέλκυσή τους στα ξενοδοχεία.

Τα σημαντικά καθήκοντα ενός διευθυντή ξενοδοχείου είναι να αναλαμβάνει το σχεδιασμό, την οργάνωση, τον συντονισμό, τη διοίκηση του προσωπικού και τον έλεγχο του ξενοδοχείου, έτσι ώστε να επιτευχθούν κάποιοι συγκεκριμένοι στόχοι. Καθήκον του επικεφαλής της διεύθυνσης είναι να παρατηρεί αν τα τμήματα είναι εκτελούν με τον κατάλληλο τρόπο τα καθήκοντά τους. Επιβλέπει τα τμήματα μέσω ενός βοηθού διευθυντή, είτε μέσω των υπευθύνων των τμημάτων. Ο βοηθός του διευθυντή ή ο ίδιος ο διευθυντής επιβλέπει τα τμήματα των δωματίων. Το έργο του βοηθού διευθυντή είναι να επιβλέπει τις περισσότερες διοικητικές δραστηριότητες που συντελούνται μέσα στην επιχείρηση, καθώς και άλλες που είναι σχετικές με τους πελάτες και το προσωπικό της επιχείρησης. Καλείται να αντιμετωπίσει τα παράπονα των πελατών, να εγκρίνει την αποδοχή επιταγών, να διερευνήσει τις τυχόν αιτίες των ατυχημάτων που μπορεί να συμβαίνουν μέσα στο ξενοδοχείο, να διώξει τους ενοχλητικούς πελάτες και να βελτιώσει τη φιλοξενία και την εξυπηρέτηση του ξενοδοχείου. {Καρίκη-Πιβεροπούλου, Αθήνα 1998}.

1.15 ΙΔΡΥΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Τα ξενοδοχεία θεωρούνται πολύ σημαντικές επιχειρήσεις, επειδή είναι σε θέση να αναλύσουν στατιστικά οικονομικά στοιχεία και να παράσχουν στους επιχειρηματίες ένα υγιεινό τρόπο ζωής, δηλαδή ζωή στη φύση για τα παραθεριστικά ξενοδοχεία και κοινωνική συμμετοχή για τα αστικά. {Lattin,1977}. Πριν την ίδρυση της ξενοδοχειακής

μονάδας θα πρέπει να διενεργείται πρώτα μία τεχνικοοικονομική μελέτη προκειμένου να κτιστεί κατάλληλα.

1.16 ΤΕΧΝΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Για να αποφασίσει ένας ιδιοκτήτης να ιδρύσει μία επιχείρηση, θα πρέπει πρώτα να έχει σκεφθεί αυτό το ζήτημα πολύ σοβαρά. Προκειμένου να εξεταστεί η επένδυση, θα πρέπει πρώτα να γίνει μία εκτίμηση των δυνατοτήτων της τουριστικής αγοράς και να ερευνηθεί ο βαθμός αποδοτικότητας του ξενοδοχείου. Στόχος μιας τεχνικοοικονομικής μελέτης είναι να καθορίσει τον τρόπο λειτουργίας μιας μονάδας και να κάνει μια εκτίμηση για τη βιωσιμότητά της στο μέλλον. Για να θεωρηθεί μία μελέτη πλήρης, απαιτείται να εξετάσει τα εξής στοιχεία: Πρώτα να διερευνήσει τη θέση και την τοποθεσία του οικοπέδου που προορίζεται για την ανέγερση του ξενοδοχείου και τον προσανατολισμό της οικοδομής. Θα πρέπει να μελετήσει τα έργα της οικοδομής που προβλέπονται να γίνουν και κυρίως τις οδούς προσπέλασης, τις οδικές αρτηρίες, τη δυνατότητα παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, την παροχή νερού, την παροχή αποχέτευσης και την παροχή φωταερίου. Απαραίτητο στοιχείο είναι να μελετηθεί το φυσικό περιβάλλον της περιοχής, καθώς και το κλίμα, οι φυσικές της ομορφιές, η θερμοκρασία και η υγρασία.

Άλλα κοινωνικά στοιχεία που αξίζει τον κόπο επίσης να μελετηθούν, θεωρούνται ο πληθυσμός του τόπου, οι κρατικές υπηρεσίες, οι τουριστικές σχολές και η αγορά εργασίας από την οποία θα στρατολογήσει το κατάλληλο προσωπικό η ξενοδοχειακή μονάδα τόσο το ειδικευμένο όσο και το ανειδίκευτο. Σημαντική καθίσταται και η μελέτη πολιτιστικών στοιχείων, όπως οι αρχαιότητες, τα λαογραφικά στοιχεία, τα πνευματικά κέντρα και τα μουσεία.

Στα οικονομικά στοιχεία ανήκουν η αγορά των πρώτων υλών, που θα συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην τροφοδοσία του μελλοντικού ξενοδοχείου, η απόσταση στην οποία βρίσκεται η τουριστική αγορά και η συνολική γκάμα των ανεγειρόμενων οικοδομών της περιοχής. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια επένδυση, απαραίτητο είναι να εξεταστεί και η τωρινή κατάσταση που επικρατεί στην τουριστική αγορά, αλλά και οι θέσεις των ανταγωνιστών. Σπουδαίο ρόλο παίζει και η εξέταση διαφόρων άλλων στοιχείων, όπως το δυναμικό του ξενοδοχείου και αν αυτό ενδέχεται να αυξηθεί, οι τιμές, ο ρυθμός της τουριστικής κίνησης, η διάρκεια της τουριστικής περιόδου, οι δυνατότητες επιμήκυνσής της, ο βαθμός εξέλιξης της περιοχής και η ύπαρξη προγραμμάτων τα οποία θα φροντίζουν για την τουριστική της ανάπτυξη.

Άλλα στοιχεία είναι ο συνολικός προϋπολογισμός του κτιρίου, το κόστος κατασκευής του, του εξοπλισμού και της επίπλωσής του, του κλιματισμού, η διαμόρφωση του εξωτερικού χώρου, τα νυχτερινά έργα και άλλα οικοδομήματα που θα σκελετώσουν το ξενοδοχείο. Θα πρέπει να βρεθεί και ο τρόπος χρηματοδότησης της επένδυσης και να ελεγχθούν τα στοιχεία εκμετάλλευσης της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως ο προϋπολογισμός εσόδων-εξόδων σε διαφορετικά στάδια πληρότητας, η ταμειακή ρευστότητα και η αποδοτικότητά της. Απαραίτητη καθίσταται και η αξιολόγηση της πληρότητας των κλινών του ξενοδοχείου και αυτό θα συνεισφέρει στον καθορισμό του τελικού προϋπολογισμού της επιχείρησης.

1.17 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Οι μέθοδοι εκμετάλλευσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η αυτοδιαχείριση, η ενοικίαση, το συμβόλαιο διοίκησης, η χρονομίσθωση και η δικαιόχρηση. Στη μέθοδο της αυτοδιαχείρισης ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου αναλαμβάνει τα διοικητικά καθήκοντα της ξενοδοχειακής μονάδας. Στην ενοικίαση η εταιρεία εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου, η οποία το νοικιάζει, έχει ως χρέος να πληρώνει ενοίκιο στον ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Ως συμβόλαιο διοίκησης ορίζεται μια συμφωνία ανάμεσα στον ιδιοκτήτη της ξενοδοχειακής περιουσίας και στην εταιρεία διοίκησης του ξενοδοχείου. Ο ρόλος της εταιρείας είναι να αναλαμβάνει τη λειτουργία της μονάδας, λαμβάνοντας ως αντάλλαγμα ένα ποσό ακαθάριστων εισπράξεων ή κάποιες άλλες φορές ένα μόνον χρημάτων το οποίο υπολογίζεται ως μέρισμα κερδών. Παρόλο που ο ιδιοκτήτης περιουσίας δε λαμβάνει συμμετοχή στα διοικητικά ζητήματα, του παρέχεται το δικαίωμα επίβλεψης της περιουσίας του. Στη διοικητική εταιρεία δουλεύουν επαγγελματίες με διοικητικές εμπειρίες, στενή επαφή με την αγορά και μεγάλη δύναμη στις πωλήσεις. Στη χρονομίσθωση ο ιδιοκτήτης εξασφαλίζει το δικαίωμα στους πελάτες να χρησιμοποιούν τα δωμάτια του ξενοδοχείου για μερικές περιόδους του χρόνου και για πάνω από πενήντα χρόνια. Διακρίνεται στη μεταβιβαζόμενη χρονομίσθωση, η οποία παρέχει τη δυνατότητα στους χρονομισθωτές να ανταλλάξουν το διαμέρισμα μεταξύ τους. Για να ισχύσει όμως αυτό θα πρέπει να υπάρχει ένα κενό διαμέρισμα. Κάποιες εταιρείες αναλαμβάνουν τις ανταλλαγές, δίχως να επωμίζεται ο πελάτης έξοδα, παρά μόνο μεταφορές. Ένα άλλο είδος της χρονομίσθωσης, είναι η χρονοϊδιοκτησία. Στη χρονοϊδιοκτησία, ο ιδιοκτήτης δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη του να χρησιμοποιεί ένα διαμέρισμα ή ένα δωμάτιο του ξενοδοχείου για κάποιο χρονικό διάστημα.

Σήμερα οι πελάτες επιζητούν όλο και περισσότερο τη διαμονή τους στα ξενοδοχειακά καταλύματα. Για το λόγο αυτό οι επιχειρηματίες έρχονται όλο και περισσότερο σε επαφή με μεγάλες εταιρείες, με στόχο να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Στις Η.Π.Α η δικαιόχρηση ή αλλιώς franchising, έχει παίξει σημαντικό ρόλο στην επέκταση των ξενοδοχείων, ενώ ακόμα έχει καταξιωθεί στην αγορά, αλλά όχι από τους θεσμικούς επενδυτές. Όσο διαδεδομένο είναι το franchising στις Η.Π.Α, τόσο απαξιωμένο. Θεωρείται στην Ευρώπη. Το franchising στις ευρωπαϊκές χώρες δεν αναγνωρίζεται από την οικονομική κοινότητα. Μερικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ασχολούνται με το franchising στις μέρες μας και θεωρείται πιθανό να συνεχίσουν να ασχολούνται με αυτή τη δραστηριότητα τα επόμενα χρόνια, με σκοπό να επεκτείνουν τη δράση τους στους πιο σημαντικούς ευρωπαϊκούς προορισμούς. Δικαιόχρηση ξενοδοχείων παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στις Η.Π.Α το 1954 από την εταιρεία Inn. Από εκείνη τη στιγμή η συγκεκριμένη δραστηριότητα επεκτάθηκε σε όλο τον κόσμο. Η συμφωνία του franchising επισυνάπτεται ανάμεσα σε δύο πρόσωπα, που είναι ο δικαιοπάροχος και οι δικαιοχρήστες. Ο δότης που είναι η ξενοδοχειακή επιχείρηση διαθέτει προβολή και οργανωτική υποδομή, ενώ στους λήπτες παραχωρείται το δικαίωμα να χρησιμοποιήσουν την επωνυμία, τους διακριτικούς τίτλους και τα λειτουργικά συστήματα του δότη για αρκετά χρόνια και με συνδρομή πληρωμής. Παρόλο που ο λήπτης συνεχίζει να διαχειρίζεται το ξενοδοχείο, θα πρέπει να εγγυηθεί στο δότη πως η επιχείρηση θα εμφανίζει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας αλυσίδας, υπακούοντας αντίστοιχα τις λειτουργικές προδιαγραφές, αλλά και τις οργανωτικές αρχές της. Η συμφωνία που προαναφέρθηκε ευνοεί το δότη, ο οποίος έχει χρέος να διενεργεί αυστηρούς ελέγχους πάνω στο προϊόν, διασφαλίζοντας έτσι την ποιότητά του. Μπορεί να απαιτήσει μάλιστα να οικοδομηθεί ξενοδοχείο που να ανταποκρίνεται στις

δικές του απαιτήσεις, ενώ σε διαφορετική περίπτωση επιβάλλεται να καθοριστεί πως στις συγκεκριμένες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις θα γίνουν κάποιες αλλαγές. Απαιτούνται νομικές αμοιβές και δαπάνες, προκειμένου να καθιερωθεί μια εταιρεία ως δότης. Γι' αυτό το λόγο, σημαντικό για την επιχείρηση είναι να διαθέτει ικανό αριθμό κεφαλαίων, σωστές δομές διαχείρισης, καλή φήμη, καθώς και δοκιμασμένα λειτουργικά συστήματα.

1.18 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ως ξενοδοχειακό προϊόν ορίζεται το προϊόν που πουλάει ένα ξενοδοχείο και το οποίο έχει φτιαχτεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών κατά τη διάρκεια της διαμονής τους σε μέρη εντός και εκτός Ελλάδας. Η περιοχή που βρίσκεται το ξενοδοχείο αποτελεί μέρος του ξενοδοχειακού προϊόντος, διότι στη συγκεκριμένη περιοχή επιθυμεί το προϊόν του ο πελάτης. Άλλο παράδειγμα που ανήκει στο ξενοδοχειακό προϊόν είναι η εξυπηρέτηση που παρέχεται από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης προς τους πελάτες, τα φαγητά, τα ποτά, η ευγένεια του προσωπικού, η μουσική που διατίθεται στο εστιατόριο, στα δωμάτια και στο μπαρ του ξενοδοχείου, όλος ο εξοπλισμός των δωματίων και οποιαδήποτε άλλη ευκολία που μπορεί να υπάρχει σε κάθε χώρο της επιχείρησης. Διακρίνεται σε υλικό και άυλο προϊόν.

Το υλικοξενοδοχειακό προϊόν το αντιλαμβάνεται ο κάθε πελάτης με τις αισθήσεις του και σε αυτό ανήκουν όλα τα υλικά αγαθά που προσφέρει το ξενοδοχείο, όπως τα δωμάτια, το φαγητό και τα ποτά. Στα άυλα προϊόντα της επιχείρησης κατατάσσεται η μουσική, η ευγένεια των ξενοδόχων και τα φρέσκα προϊόντα του μπουφέ πρωινού και μεσημεριανού. Το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελείται και από άλλα προϊόντα, όπως τα υπνοδωμάτια, το μπαρ και το εστιατόριο. Για να παρουσιάσει το ξενοδοχειακό προϊόν υψηλή ποιότητα θα πρέπει όλα τα μέλη του να δίνουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες τους. Το ξενοδοχείο δεν έχει τη δυνατότητα να καλύψει όλες τις ανάγκες των πελατών που έχουν εγκατασταθεί σε μέρος που βρίσκεται μακριά από τον τόπο διαμονής τους. Οι ταξιδιώτες που βρίσκονται μακριά από το σπίτι τους και επιδιώκουν να ταξιδέψουν πάντα έχουν κάποιο σκοπό να το κάνουν. Στο ίδιο καλούπι βρίσκονται και οι ταξιδιώτες οι οποίοι δεν έχουν κάποια σοβαρή αιτία να ταξιδέψουν αλλά παρόλα αυτά ταξιδεύουν για λόγους ανάγκης που τυχόν μπορεί να παρουσιαστούν στο μέλλον. Τις περισσότερες φορές, η αιτία για την οποία ταξιδεύουν οι πελάτες του ξενοδοχείου είναι ο τουρισμός. Υπάρχει όμως πιθανότητα οι πελάτες του ξενοδοχείου να κάνουν ιαματικό τουρισμό με σκοπό να μπορέσουν να θεραπευτούν από διάφορες ασθένειες που τυχόν αντιμετωπίζουν. Εάν ο κάθε πελάτης επιλέξει να ταξιδέψει σε ένα προορισμό για ιαματικό τουρισμό, θα πρέπει οι υπηρεσίες που του προσφέρει το ξενοδοχείο σε αυτό τον τουριστικό τομέα, να είναι υψηλές, ειδάλλως δε θα αποκομίσει θετική εντύπωση για το ξενοδοχειακό προϊόν του ξενοδοχείου. Επιπλέον, ο κάθε πελάτης αποδέχεται να πληρώσει για το ξενοδοχειακό προϊόν, το οποίο πρόκειται να καταναλώσει στη συνέχεια. Μόλις ο πελάτης αφήσει το ξενοδοχείο, καλείται να αξιολογήσει τις υπηρεσίες που του έχει παράσχει το ξενοδοχείο. Οι προδιαγραφές αυτές που διαμορφώνει ο πελάτης για την απόδοση της κατανάλωσής του, εξαρτώνται από την τιμή του προϊόντος και από την προσωπικότητά του. Δηλαδή, οι προδιαγραφές απόδοσης του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι υποκειμενικές. Όσο μεγαλύτερη τιμή έχει το ξενοδοχειακό προϊόν, τόσο αυξημένες είναι και οι απαιτήσεις των πελατών για την υψηλή ποιότητά του. Βέβαια, δεν έχουν όλοι οι πελάτες τις ίδιες απαιτήσεις για το ξενοδοχειακό προϊόν, καθώς διαφέρουν τόσο στην ένταση,

όσο και στη μορφή τους. Τέλος, ούτε τα πλεονεκτήματα, ούτε και τα μειονεκτήματα του ξενοδοχειακού προϊόντος προκαλούν όλα τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας προς τους πελάτες. Εν τω μεταξύ, μερικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα επεμβαίνουν στην ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος.

1.19 Η ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΚΡΙΣΗ, Η ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

Όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες καλούνται να πάρουν θέση πάνω στο ζήτημα της ενεργειακής κρίσης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση συσκευών με οικολογικά συστήματα εντός και εκτός των δωματίων με σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος. Απαιτείται λοιπόν η χρήση ηλιακών θερμοσιφώνων, η διακοπή της ηλεκτρικής ενέργειας, καθ' όλη τη διάρκεια απουσίας των πελατών από το ξενοδοχείο, καθώς και η ενημέρωση των πελατών για λελογισμένη χρήση του νερού στα δωμάτιά τους. Σήμερα, τα τουριστικά γραφεία και τουριστικοί οργανισμοί, όπως η ΤUI, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην υπευθυνότητα και προστασία του περιβάλλοντος από την πλευρά των ξενοδοχείων.

1.20 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι το τελικό προϊόν από ένα σύνολο προϊόντων του ξενοδοχείου. Ένα τμήμα από το οποίο προκύπτει το ξενοδοχειακό προϊόν, είναι το front office. Το front office αναλαμβάνει τη διαχείριση του κάθε δωματίου και το συντονισμό της λειτουργίας όλου του ξενοδοχείου. Το front office, λέγεται και τμήμα υποδοχής, έχει από κάτω του μικρότερα τμήματα. Βασικός σκοπός του είναι να κάνει κρατήσεις δωματίων, να υποδέχεται τους πελάτες, να παρακολουθεί τις κινήσεις των πελατών και τους λογαριασμούς τους, να ενημερώνει τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου για το βαθμό κινητικότητας των πελατών σε αυτά, να διαχειρίζεται τα κλειδιά των δωματίων και να ενημερώνει τα αστυνομικά δελτία παρακολούθησης για την κίνηση των πελατών. Καθήκον της υποδοχής είναι ακόμα να ενημερώνει τα βιβλία και τα στοιχεία φορολογίας, να εισπράττει οφειλές από τους πελάτες που αναχωρούν από το ξενοδοχείο, να πληροφορεί την πελατεία, να φυλάει τα μηνύματα από και προς τους πελάτες, να φυλάει τα τιμαλφή των πελατών και να παρακολουθεί κάθε τους κίνηση σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου. Κύριος σκοπός του front office είναι να διαχειρίζεται και άλλα οργανωτικά θέματα. Καταλαμβάνει ένα σημαντικό τμήμα της εισόδου του ξενοδοχείου και θεωρείται η ραχοκοκαλιά της επιχείρησης από την οποία διέρχονται οι οριζόντιοι και κάθετοι οδοί κυκλοφορίας των πελατών. Αποστολή του είναι να επικοινωνεί με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και να τα ενημερώνει σχετικά με την κίνηση της πελατείας. {Παναγιώτου 1983}. Χωρίζεται επίσης στο τμήμα κρατήσεων, στο τμήμα υποδοχής και διαχείρισης υπνοδωματίων, στο τμήμα θυρωρείου, στο τηλεφωνικό κέντρο και στο τμήμα ταμείου. Το τμήμα κρατήσεων βρίσκεται πίσω από το γραφείο υποδοχής και κύριος σκοπός του είναι να δέχεται κρατήσεις οποιασδήποτε μορφής από τους πελάτες του.

Σκοπός του τμήματος υποδοχής είναι να γίνουν όσες κρατήσεις χρειάζονται ώστε να καλυφθεί η ενοικίαση όλων των δωματίων του ξενοδοχείου. Το τμήμα τηρεί την πολιτική κρατήσεων, η οποία διαμορφώνεται από τα κενά δωμάτια που επιθυμεί να διατηρεί η διοίκηση για τις αφίξεις VIP, τις κρατήσεις allotment, την κίνηση allotment και το ανάλογο ποσοστό overbooking που επιτρέπεται. Οι κρατήσεις διακρίνονται σε πρακτορειακές και στις κρατήσεις μεμονωμένων πελατών. Οι πρακτορειακές κρατήσεις απευθύνονται στους πελάτες τους οποίους διακινούν με

ομαδικό και μη τρόπο πρακτορεία τα οποία είτε συνεργάζονται μεταξύ τους είτε όχι. Σε κάθε περίπτωση, οι κρατήσεις συνοδεύονται από αλληλογραφία. Οι πρακτορειακές συνοδεύονται από vouchers, ενώ αυτές που είναι μεμονωμένες από επιστολές και αποδείξεις που προήλθαν από προκαταβολές. Όλα τα ξενοδοχεία συμπληρώνουν μαζί με κάθε κράτηση και ένα αντίστοιχο δελτίο με τα στοιχεία που αφορούν το ονοματεπώνυμο του κάθε πελάτη, τις ημερομηνίες άφιξης και αναχώρησης του ταξιδιού, τη συμφωνία, την προκαταβολή, καθώς και άλλα στοιχεία. Στις μέρες μας, όλες οι κρατήσεις πραγματοποιούνται διαδικτυακά είτε αυτές αφορούν τους μεμονωμένους πελάτες είτε τα τουριστικά γραφεία. Επιπλέον, υπάρχει και ένας κλάδος από τουριστικά γραφεία τα οποία λειτουργούν αποκλειστικά μέσω Ίντερνετ. Τα γραφεία αυτά παρέχουν την ευκαιρία στον πελάτη να λαμβάνει πληροφορίες από το διαδίκτυο για το ξενοδοχείο που επιθυμεί να επισκεφθεί, ενώ ο ίδιος έχει τη δυνατότητα να κάνει την κράτησή του για το ξενοδοχείο που θα διαμείνει, μέσα από την ηλεκτρονική σελίδα του διαδικτυακού γραφείου. Το τμήμα υποδοχής αποφασίζει τη διαμονή των πελατών στο ξενοδοχείο και αναλαμβάνει τις αφίξεις και αναχωρήσεις τους. Σε αυτό απευθύνονται οι πελάτες, σε περίπτωση που αντιμετωπίζουν προβλήματα συνυφασμένα με τη δυσκολία διαμονής τους στο δωμάτιο. Παρόλο που είναι ένα ανεξάρτητο τμήμα, έχει σχέσεις και με άλλα τμήματα της επιχείρησης, όπως με το τμήμα ορόφων. Οι πωλήσεις δωματίων οι οποίες πραγματοποιούνται από την υποδοχή, επιφέρουν πολλά έσοδα στην επιχείρηση, σε σχέση με το εστιατόριο, το μπαρ και το τηλεφωνείο. Η πελατεία του ξενοδοχείου παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εσόδων της επιχείρησης, ενώ η καλή λειτουργία της υποδοχής επηρεάζει, τόσο τον αριθμό, όσο και την επιλογή τους. {Dukas,1970}. Η υποδοχή λειτουργεί εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο και παράλληλα όλες τις μέρες της εβδομάδας. Δουλεύει σε τρεις οκτώωρες βάρδιες και στα μικρού μεγέθους ξενοδοχεία εργάζεται ένας μόνο υπάλληλος κάθε φορά σε κάθε βάρδια.

Το θυρωρείο σε ελάχιστες περιπτώσεις δε συνδέεται με αυτό της υποδοχής. Αυτό συμβαίνει μόνο σε μονάδες υψηλής κατηγορίας. Το τμήμα αυτό έχει στενές σχέσεις με τους πελάτες και προσφέρει υπηρεσίες εισόδου, υπηρεσίες για τη μεταφορά αποσκευών των πελατών, υπηρεσίες για την καλύτερη στάθμευση των οχημάτων τους και υπηρεσία ανελκυστήρων. Προσφέρει τέλος υπηρεσίες ταχυδρομείου, παροχής πληροφοριών και διαχείρισης κλειδιών των πελατών. Όπως η υποδοχή, έτσι και το θυρωρείο βρίσκεται ακριβώς δίπλα σε αυτήν.

Ο ρόλος του τηλεφωνικού κέντρου, από την άλλη είναι να συνδέει κάθε τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας με τους πελάτες, καθώς και τις εξωτερικές γραμμές μεταξύ τους. Διαθέτει και ένα ευρετήριο πελατών, έτσι ώστε όταν κάποιος πελάτης ζητάει ένα δωμάτιο να σημειώνεται το όνομά του σε αυτό, αλλά και ο αριθμός του δωματίου που έχει επιλεγεί, ούτως ώστε να μην τον ξεχνάει ο υπάλληλος. Οι υπάλληλοι του ταμείου εντάσσονται θεωρητικά στο χώρο του λογιστηρίου και δουλεύουν στην υποδοχή. Σκοπός τους είναι να κάνουν εξαργύρωση συναλλάγματος, ταξιδιωτικών επιταγών και να ενημερώνουν τους πελάτες για τους λογαριασμούς τους, εισπράττοντάς τους όταν εκείνοι εγκαταλείπουν το χώρο του ξενοδοχείου.

Το τμήμα ορόφων αναλαμβάνει την περιποίηση των κοινόχρηστων χώρων. Φροντίζει για την καθαριότητα και συντήρηση των κοινόχρηστων χώρων στους οποίους ανήκουν τα σαλόνια, οι διάδρομοι, οι σκάλες, οι ανελκυστήρες και τα τμήματα εκμετάλλευσης που υπάρχουν μέσα στο ξενοδοχείο. {Brigham, 1962}. Το τμήμα ορόφων

χωρίζεται στο τμήμα καθαριότητας δωματίων και στο τμήμα λινόθηκης και πλυντηρίου. Σε όλο το τμήμα ορόφων εργάζονται μόνο γυναίκες, π.χ. καθαρίστριες, αλλά όχι καθαριστές.

Στο τμήμα συντήρησης απασχολούνται υδραυλικοί, ηλεκτρολόγοι και μαραγκοί, οι οποίοι αναλαμβάνουν την επιδιόρθωση όλων των προβλημάτων εξοπλισμού της επιχείρησης. Ο εξοπλισμός περιλαμβάνει τα υδραυλικά και ηλεκτρικά συστήματα των δωματίων, τα ψυγεία, τα ασανσέρ, τους σωλήνες, τις δεξαμενές νερού, τον βιολογικό καθαρισμό και τα καλοριφέρ. Καθήκον του τμήματος ασφαλείας είναι να ελέγχει τα άτομα που μπαινοβγαίνουν στο ξενοδοχείο, εντοπίζοντας συγχρόνως τους υπόπτους. Προστατεύει ακόμα τα προσωπικά αντικείμενα των δωματίων των πελατών.

Το τμήμα ψυχαγωγίας διασκεδάζει τους πελάτες του ξενοδοχείου, οι οποίοι έχουν ανάγκη από ξεκούραση, ύστερα από το δύσκολο ταξιδιωτικό πρόγραμμα που ακολουθούν σε όλη τη διάρκεια των διακοπών τους. Οργανώνει εκδηλώσεις, δεξιώσεις και αθλητικές δραστηριότητες. Το F&B έχει στόχο να καλύψει τις επισιτιστικές ανάγκες των πελατών και χωρίζεται σε πέντε βασικά υποτμήματα που είναι η αποθήκη, το μαγειρείο, τα εστιατόρια, το μπαρ και οι εσωτερικοί έλεγχοι. Διαθέτει άριστους επαγγελματίες και ο καθένας από αυτούς ασχολείται με διαφορετικές εργασίες μέσα στο συγκεκριμένο χώρο. Οι πελάτες απευθύνονται στα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους για ύπνο και ξεκούραση.

Τα ξενοδοχεία δημιουργούν επισιτιστικούς χώρους με στόχο να μπορέσουν να καλύψουν όχι μόνο τις δύο ανάγκες που προαναφέραμε, αλλά και για να προσφέρουν φαγητό και ποτό. Όλες οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσα στους επισιτιστικούς χώρους, δηλαδή η παραγωγή και η διάθεση, έχουν ως κύριο στόχο την επιδίωξη του κέρδους. Οι επισιτιστικοί χώροι μερικές φορές ανήκουν στη ξενοδοχειακή επιχείρηση ενώ σε άλλες περιπτώσεις είναι μισθωμένοι. Σπανίως τα ξενοδοχεία πουλούν την ενοικίαση του ξενοδοχείου. Πολλά από αυτά ενσωματώνουν το πρωινό στη συμφωνία του δωματίου τους. Με αυτό τον τρόπο πουλούν το πακέτο-πρωινό, το οποίο στη ξένη ορολογία λέγεται bed and breakfast. Όταν η συμφωνία που διαπράττεται ανάμεσα στον πελάτη και το ξενοδοχείο περιλαμβάνει πρωινό και δύο γεύματα την ημέρα, τότε ονομάζεται πακέτο πλήρους διατροφής. Σε περίπτωση που συμφωνείται το πρωινό μαζί με ένα γεύμα, τότε έχουμε πακέτο ημιδιατροφής.

Το τμήμα F&B καλύπτει ένα αρκετά σημαντικό μέρος των εσόδων της επιχείρησης, δηλαδή το 50%. Από το ξενοδοχειακό τζίρο, το 39% ανήκει στα φαγητά, ενώ το 11% στα ποτά. Παρότι τα ποτά αφήνουν ένα λειτουργικό κέρδος που καλύπτει το 70 με 80% , τα τρόφιμα του επισιτιστικού τμήματος εμφανίζουν χαμηλή αποδοτικότητα. Έτσι το τμήμα καλύπτει το 20 % των εσόδων της ξενοδοχειακής μονάδας. Το συγκεκριμένο τμήμα έχει σκοπό, εκτός από το να επιφέρει κέρδος στην επιχείρηση, να κερνάει τους πελάτες φαγητά και ποτά και να προτρέπει το ξενοδοχείο να συμμετέχει στη κοινωνική ζωή της περιοχής.

Εστιατόριο ονομάζεται ο χώρος όπου δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην προετοιμασία και στο σερβίρισμα των φαγητών και ύστερα των ποτών. Κύριος σκοπός της λειτουργίας των εστιατορίων είναι η παραγωγή κέρδους. Τα εστιατόρια των ξενοδοχείων γίνονται τις περισσότερες φορές αντικείμενο εκμετάλλευσης από το ίδιο το ξενοδοχείο, ενώ άλλες φορές βλέπουμε το φαινόμενο να νοικιάζεται ένα ή και περισσότερα εστιατόρια τα οποία λειτουργούν στο ξενοδοχείο και συγχρόνως να

γίνονται αντικείμενο εκμετάλλευσης από άλλη επιχείρηση. Σε σπάνιες περιπτώσεις υπάρχει η πιθανότητα της συνεκμετάλλευσης των εστιατορίων από μια ξένη επιχείρηση και παράλληλα από το ίδιο το ξενοδοχείο. Στους ξενοδοχειακούς χώρους εστίασης υπάρχουν τραπεζοκαθίσματα. Δέκα τραπέζια αποτελούν το χώρο ευθύνης του σερβιτόρου με το βοηθό του, και το ζευγάρι αυτό έχει ως σημείο αναφοράς το *table de service*, που διαθέτει μικρά συρτάρια και ένα ντουλάπι. Στα συρτάρια υπάρχουν μαχαίρια, πιρούνια και κουτάλια, ενώ στο ντουλάπι δίσκοι, τραπεζομάνηλα, χαρτοπετσέτες, τασάκια και διάφορα άλλα αντικείμενα που χρειάζονται για τη διαδικασία σερβιρίσματος στο εστιατόριο. Το εστιατόριο διαθέτει και τουαλέτες, βεστιάριο και λοιπούς βοηθητικούς χώρους. Απαραίτητο ρόλο σε ένα ξενοδοχείο παίζει και η διακόσμηση των εστιατορίων και αυτό συμβαίνει διότι, όσο περισσότερο διακοσμημένος είναι ένας χώρος εντός του ξενοδοχείου, τόσο θετικότερη εντύπωση μπορεί να προκαλέσει στα μάτια του κάθε πελάτη. Ο βοηθός σερβιτόρου αναλαμβάνει να φέρνει τα ποτά από την κουζίνα στο *table de service* και στη συνέχεια ο σερβιτόρος τα σερβίρει στους πελάτες. Άλλη δουλειά του βοηθού σερβιτόρου είναι να μεταφέρει τα πιάτα και τα μαχαιροπίρουνα στη λάντζα για πλύσιμο, αφού οι πελάτες τελειώσουν το φαγητό τους. Πολλές φορές στα εστιατόρια πολυτελείας, υπάρχει ένας εκπαιδευόμενος, ο οποίος βοηθάει το σερβιτόρο στο σερβίρισμα, ενώ όλοι μαζί αποτελούν το προσωπικό του πόστου. Πέντε πόστα βρίσκονται υπό την επίβλεψη ενός από τους υπαλλήλους των εστιατορίων του ξενοδοχείου, αυτού του *captain*. Είναι υφιστάμενοι του *maitre*, ο οποίος έχει την ευθύνη να επιβλέπει το εστιατόριο, με τη βοήθεια του *sous maitre*.

Τα είδη των εστιατορίων που συναντάμε στα ξενοδοχεία, είναι πρώτα απ' όλα το εστιατόριο πρωινών, που θεωρείται και το σημαντικότερο από τα εστιατόρια και ύστερα το εστιατόριο *table d' hote*, το εστιατόριο *a la carte*, η ταβέρνα, το εστιατόριο εθνικής κουζίνας, το *grill room*, το *snack bar* και το εστιατόριο *banquet*. Σε αντίθεση με τα κοινά εστιατόρια που σερβίρουν φαγητό στο χώρο τους, το *room service* ή η υπηρεσία δωματίων σερβίρει το φαγητό των πελατών στο δωμάτιό τους. Θεωρείται επισιτιστική εταιρεία και όχι δωμάτιο. Κάποια ξενοδοχεία από την άλλη διαθέτουν ένα ειδικό δωμάτιο, που σε αυτό σερβίρονται ειδικά πρωινά γεύματα. Το συγκεκριμένο εστιατόριο λειτουργεί δύο ή και περισσότερες ώρες την ημέρα, αρχίζοντας το σερβίρισμά του στις 7:30. Το πρωινό θεωρείται το πιο απαραίτητο γεύμα της ημέρας και η διαιτητική του σημασία θεωρείται γνωστή στις βορειοευρωπαϊκές χώρες από τις οποίες μετακινούνται οι τουρίστες φτάνοντας στις μεσογειακές χώρες. Τα παλαιότερα χρόνια, τα εστιατόρια πρωινού συνήθιζαν να σερβίρουν το γεύμα στα τραπέζια. Σήμερα, η συνήθεια αυτή έχει αλλάξει και αντί να εξυπηρετούν οι σερβιτόροι τους πελάτες στο χώρο του πρωινού, έχει τοποθετηθεί ένας μπουφές σε αυτόν, με αποτέλεσμα ο κάθε πελάτης να έχει τη δυνατότητα να επιλέγει ότι θέλει, βάζοντας παράλληλα στο πιάτο του την ποσότητα που επιθυμεί.

Στο κυρίως εστιατόριο, η προσφορά του κυρίως γεύματος και του δείπνου πραγματοποιείται σε δύο εστιατόρια, δηλαδή στο *table d' hote* και στο εστιατόριο *a la carte*. Το *table d' hote*, το οποίο στα ελληνικά σημαίνει <<τραπέζι του φιλοξενούμενου>>, παρέχει τη δυνατότητα να προσφέρει στους πελάτες ένα πλήρες γεύμα ή δείπνο, το οποίο προηγουμένως έχει αποφασιστεί από εκείνους. Στα εστιατόρια *a la carte*, ο πελάτης παραγγέλνει από ένα κατάλογο ή με την κάρτα του. Τα εστιατόρια εθνικής κουζίνας από την άλλη, έχουν ως στόχο να δώσουν στους πελάτες τη δυνατότητα να γευτούν φαγητά εμπνευσμένα από χώρες του εξωτερικού.

Στα συγκεκριμένα εστιατόρια, μπορούν να δοκιμάσουν γαλλική, ρώσικη, κινέζικη, ιαπωνική και ταϊλανδέζικη κουζίνα. Στο grill room προσφέρονται ψητά κρέατα στη σχάρα, συνοδευόμενα πολλές φορές με λαχανικά, με σαλάτες και ποτά. Το snack bar προσφέρει αφεψήματα, γλυκά, καθώς και άλλα ελαφριά γεύματα. Στα εστιατόρια banquet, παρασκευάζονται γεύματα τα οποία προορίζονται για ιερά μυστήρια, καθώς και για εκδηλώσεις και θρησκευτικές τελετές. Στους ξενοδοχειακούς χώρους υπάρχουν ειδικές αίθουσες, στις οποίες διενεργούνται τα banquets, υπεύθυνος των οποίων είναι ο banqueting manager ή ο διευθυντής επίσημων γευμάτων. Σε μικρού μεγέθους ξενοδοχειακές μονάδες, τα banquets γίνονται στα σαλόνια ή στους κήπους ξενοδοχείων, λόγω έλλειψης χώρου. Το room service σερβίρει φαγητό και ποτό στα δωμάτια των πελατών σε αντίθεση με τις παραπάνω μορφές εστιατορίων, όπου σερβίρεται φαγητό στο χώρο τους. Στο εστιατόριο γενικής χρήσης, προσφέρονται και τα τρία γεύματα της ημέρας στους πελάτες. Βασίζεται στο μενού table d' hote. Αρχίζει να σερβίρει τα γεύματά του από νωρίς τα ξημερώματα, τελειώνοντας τη λειτουργία του αργά το βράδυ. Αμέσως μετά το σερβίρισμα, το εστιατόριο αυτό κλείνει κατευθείαν για να ακολουθήσει η mise en place, με σκοπό να σερβιριστεί αργότερα το μεσημεριανό φαγητό. Ύστερα από την παράθεση και το τέλος του σερβιρίσματος του μεσημεριανού φαγητού, το εστιατόριο παραμένει κλειστό για δεύτερη φορά, προκειμένου να ακολουθήσει το σερβίρισμα του βραδινού. Με λίγα λόγια, το εστιατόριο αυτό λειτουργεί σε τρεις φάσεις, πρωί, μεσημέρι και βράδυ, ενώ το βραδινό γεύμα από το πρωινό απέχει δώδεκα ώρες.

Εστιατορική ονομάζεται η τέχνη που θα πρέπει να διαθέτει το προσωπικό του εστιατορίου για να σερβίρονται με τον κατάλληλο τρόπο τα φαγητά και τα ποτά. Η εστιατορική τέχνη περιλαμβάνει, πέρα από τις τεχνικές του σωστού τρόπου σερβιρίσματος φαγητών και ποτών, ένα κώδικα κινησιολογίας, που απαιτείται να κατανοηθεί από τους σερβιτόρους του χώρου, καθώς επίσης και τις σωστές μεθόδους που χρειάζεται να εφαρμόζουν, προκειμένου να μεταφέρουν με δεξιοτεχνία τους δίσκους πέρα-δωθε. Ένας υπάλληλος θα πρέπει να έχει μάθει πολλές ξένες γλώσσες, προτού εξασφαλίσει την εστιατορική τέχνη. Άλλα προσόντα που επιβάλλεται να διαθέτει είναι διπλωματικότητα, ευκινησία, καλή μνήμη και ψυχραιμία στις δύσκολες καταστάσεις. { Λαλούμης, Στεφανακίδης, 2014}. Το άτομο που ασκεί την εστιατορική τέχνη δε θα πρέπει να εκνευρίζεται ή να πανικοβάλλεται σε περίπτωση που τυχόν βρεθεί σε μια δύσκολη κατάσταση, διότι αυτό έχει ως συνέπεια να δημιουργείται άγχος και στους συναδέλφους του. Αντίθετα, απαραίτητο είναι να διαθέτει ψυχραιμία στις δυσκολίες, εξυπνάδα και διορατικότητα.

Ως μπαρ ορίζεται μια επιχείρηση, η οποία πουλάει ποτά. Πουλά κυρίως οινοπνευματώδη ποτά και κοκτέιλ. Οι τιμές των προϊόντων του μπαρ είναι αρκετά υψηλές και το γεγονός αυτό κάνει το μπαρ να αποκτά μεγάλο επιχειρηματικό ενδιαφέρον για τα άλλα ξενοδοχεία και για την ελεύθερη αγορά. Ο διευθυντής έχει χρέος να ελέγχει σε καθημερινή βάση τα έσοδα των μπαρ. Τα έσοδα του μπαρ διατίθενται σε μετρητά και ενισχύουν την ταμειακή ρευστότητα της επιχείρησης. Σε αντίθεση με το προσωπικό του μπαρ, που θεωρεί ότι οι τιμές του βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα, οι πελάτες δε βρίσκουν τις τιμές τους υψηλές επειδή προσέρχονται στο μπαρ για να ψυχαγωγηθούν και όχι για να εργαστούν. Τα μπαρ που λειτουργούσαν στην Αμερική το 18ο αιώνα ήταν της ίδιας μορφής με τη σημερινή. Έτσι, ο πάγκος χώριζε το χώρο όπου παρασκευάζονταν τα ποτά από το χώρο στον οποίο σερβίρονταν καθώς και τον μπάρμαν από τους πελάτες. Το μπαρ αποτελεί ξεχωριστό τμήμα της

ξενοδοχειακής επιχείρησης όντας στέκι πολιτισμών, καθώς τουρίστες από διαφορετικά μέρη του πλανήτη έρχονται σε στενή επαφή μεταξύ τους στο χώρο του μπαρ, με αποτέλεσμα να γνωρίσει ο ένας τα ενδιαφέροντα και τις συνήθειες του άλλου. Τα μπαρ χωρίζονται στο restaurant bar, main bar, swimming pool bar, beach bar, roof garden bar, dancing bar και mini bar. Στο restaurant bar πριν έρθει το φαγητό, συνηθίζεται να προσφέρεται πρώτα ένα ποτό. Λόγω όμως του ότι οι τουρίστες δεν επιδεικνύουν ενδιαφέρον να φάνε σε αυτού του είδους τα εστιατόρια, έχει διακοπεί και η λειτουργία τους. Το main bar μοιάζει στη μορφή του με το American bar. Βρίσκεται κοντά στο σαλόνι υποδοχής και στο εστιατόριο του ξενοδοχείου. Διαθέτει ένα χώρο ανεξάρτητο από τα άλλα μπαρ, με αποτέλεσμα οι πελάτες να έχουν την άνεσή τους. Το swimming pool bar βρίσκεται απέναντι από την πισίνα του ξενοδοχείου, και σε αυτό σερβίρονται αναψυκτικά, μπίρες, κοκτέιλ και παγωτά. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων συνηθίζει να λειτουργεί και τη νύχτα αυτό το μπαρ, γιατί τα φώτα της πισίνας δημιουργούν μια ιδιαίτερη ατμόσφαιρα. Ενώσω λειτουργεί το swimming pool bar, οι DJ συνηθίζουν να βάζουν δυνατή μουσική όχι μόνο για να ξεσηκώσουν τον κόσμο αλλά και επειδή αυτό αρμόζει στις συνθήκες τοποθεσίας αυτού του μπαρ. Το beach bar μοιάζει πολύ με το swimming pool bar. Προσφέρει τις ίδιες υπηρεσίες με το pool bar με τη μόνη διαφορά ότι εξυπηρετεί τους πελάτες της παραλίας και αυτούς που κολυμπούν στη θάλασσα. Έχουν την ιδιομορφία να σερβίρουν ποτά στα ρηχά νερά της θάλασσας και γι' αυτό το λόγο τοποθετούνται τραπεζάκια στο σημείο όπου ο πελάτης μπαίνει μέσα και βρέχει απλώς τα πόδια του. Το roof garden bar βρίσκεται στην ταράτσα των ξενοδοχείων, λειτουργεί τα απογεύματα και τα βράδια ενώ προσφέρει στους πελάτες του αφεψήματα, οινοπνευματώδη και μη οινοπνευματώδη ποτά καθώς και παγωτά. Το dancing bar συγκαταλέγεται στο χορευτικό τμήμα του ξενοδοχείου. Διαθέτει πίστα μπαρ για τους πελάτες και λειτουργεί μόνο το βράδυ. Στο μπαρ αυτό υπάρχει ελάχιστη επαφή ανάμεσα στο μπάρμαν και τους πελάτες με τη μουσική να τοποθετείται τέρμα δυνατά. Διακρίνεται σε μεγάλο βαθμό από τα άλλα μπαρ καθώς τόσο η διακόσμηση όσο και ο φωτισμός του χώρου είναι αλλιώς. Κάποιες φορές διαθέτει ορχήστρα, ενώ κάποιες άλλες ο ήχος της μουσικής πηγάζει από αναπαραγωγικά μηχανήματα. Λόγω του ότι η μουσική κατέχει κομβικό ρόλο στο dancing bar, προσλαμβάνονται ειδικοί χειριστές ήχου που ονομάζονται Disk Jockeys. Το mini bar είναι ένα μπαρ που βρίσκεται πάντα στο δωμάτιο του κάθε πελάτη. Οι πελάτες μπορούν να προμηθευτούν οτιδήποτε επιθυμούν από εκεί μέσα, κατόπιν πληρωμής. Διαθέτει στο χώρο του κάθε λογής ποτά.

Το μαγειρείο αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα του food and beverage και του ξενοδοχείου. Τα μεγάλα σε μέγεθος ξενοδοχεία διαθέτουν ένα και μόνο μαγειρείο, το οποίο εφοδιάζει όλα τα άλλα εστιατόρια, ενώ τα μικρά σε μέγεθος ξενοδοχεία έχουν στη διάθεσή τους ένα μαγειρείο για κάθε εστιατόριο ξεχωριστά. Στη σύγχρονη εποχή έχουν αλλάξει κατά πολύ οι εργασίες των μαγειρείων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με συνέπεια τη διευκόλυνση των μαγειρών στη δουλειά τους, πράγμα που εξοικονομεί χρόνο και κόπο. Οι λόγοι για τους οποίους χρειάζεται η κουζίνα να βρίσκεται κοντά στο πάσο είναι για να εξυπηρετείται αμέσως ο πελάτης, για να φτάνουν κάθε φορά τα εδέσματα ζεστά στα τραπέζια των πελατών και για να μειώνεται το εργατικό κόστος. Ανάμεσα στην κουζίνα και στο εστιατόριο, υπάρχει ένας ειδικός χώρος με την ονομασία office. Εκεί απομονώνονται οι οσμές και οι θόρυβοι που προέρχονται από όλα τα μέρη του ξενοδοχείου. Χρησιμοποιείται ακόμα για το γέμισμα ανθοδοχείων και το γυάλισμα των ασημικών. Στα μεγάλα μεγέθους

ξενοδοχεία βρίσκεται ένα μαγειρείο ,που σερβίρει τα γύρω εστιατόρια και προετοιμάζει τα φαγητά των γύρω εστιατορίων. Από την άλλη, τα περιφερειακά μαγειρεία δεν έχουν τόση δουλειά και τόσες υποχρεώσεις ώστε να αναλάβουν τους άλλους χώρους εστίασης όσο τα κανονικά μαγειρεία.

Ως μενού ορίζεται το σύνολο των φαγητών και των ποτών που προσφέρει ένα εστιατόριο στους πελάτες του καθώς και ο κατάλογος από τον οποίο ενημερώνεται ο πελάτης για το τί έδεσμα υπάρχει κάθε φορά. {Φραγκιαδάκης, 1988}. Το μενού το σχεδιάζουν ο chef με τον αποθηκάριο, τον μετρ και το διευθυντή της επιχείρησης. Η σύνθεσή του καθορίζεται από τα διατάγματα του νόμου από υγειονομικές και αγορανομικές διατάξεις, από τον προϋπολογισμό της επιχείρησης, από την εποχή, από το κλίμα του τόπου εγκατάστασης της μονάδας και από τα υλικά που απαιτεί η κάθε συνταγή. Ο σχεδιασμός του μενού, εξαρτάται ακόμα από τις απαιτήσεις που ενδέχεται να έχουν οι πελάτες , όσον αφορά το φαγητό. Μετά το πέρας των ερευνών και τη συλλογή στοιχείων φτιάχνονται κατάλληλα οι κατάλογοι των εστιατορίων. Σημαντικό είναι να προσέρχονται όλο και περισσότεροι πελάτες στο εστιατόριο με αποτέλεσμα το μενού να αποφέρει κέρδος. Έτσι , θα πρέπει τα πιάτα που προσφέρονται κάθε φορά στους πελάτες να έχουν παρουσιάζουν ελκυστική εμφάνιση και άρωμα , κατάλληλη θερμοκρασία, ιδανική ποσότητα και τέλεια ποιότητα.

Ο ρόλος του τμήματος προμηθειών είναι να αγοράζει τα τρόφιμα που πρόκειται να χρησιμοποιήσουν οι μάγειρες. { Ράπτης,1990}. Στο τμήμα προμηθειών απαραίτητο είναι να υπάρχει κάθε φορά ο κατάλληλος προγραμματισμός των αγορών, με στόχο να καλύπτονται με τον ιδανικότερο τρόπο οι ανάγκες της επιχείρησης με την τοποθέτηση των προμηθειών , οι οποίες είναι διαθέσιμες για πάνω από μία εβδομάδα, στην αποθήκη. Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση εφαρμόζει διαφορετικά συστήματα συλλογής των προμηθειών της. Αυτά εξαρτώνται από το μέγεθος, τη θέση, τη μορφή, τα κεφάλαια, την πολιτική και το χώρο λειτουργίας που αυτές οι επιχειρήσεις διαθέτουν.

Όσον αφορά τη διαχείριση και τον έλεγχο του ξενοδοχείου, τα αναλώσιμα προϊόντα που αποθηκεύονται στην αποθήκη της επιχείρησης, διακινούνται από την αποθήκη στους χώρους εστίασης και στη συνέχεια καταναλώνονται από τους πελάτες. Η κατανάλωση αυτών των προϊόντων αποφέρει έσοδα στην επιχείρηση. Τα χρήματα που συγκεντρώνονται σε όλη τη διάρκεια λειτουργίας του ξενοδοχείου φυλάσσονται από το σύστημα παρακολούθησης , που αποτελεί έργο του τμήματος ελέγχου. Η κατανάλωση από τα τμήματα εκμετάλλευσης μπαίνει σε ένα λογαριασμό και οι πελάτες καλούνται να αναγνωρίσουν την οφειλή του λογαριασμού υπογράφοντάς τον. Αντίθετα, τα άτομα που δεν είναι πελάτες του ξενοδοχείου και κάνουν καταναλώσεις στα τμήματα εκμετάλλευσης, έχουν το δικαίωμα να πληρώσουν το λογαριασμό σε μετρητά. Μετά τη λήξη της λειτουργίας των τμημάτων του ξενοδοχείου, αργά το βράδυ, συγκεντρώνονται όλοι οι ημερήσιοι λογαριασμοί από το κάθε μέρος της επιχείρησης και από τους λογαριασμούς αυτούς διαχωρίζονται οι εισπράξεις σε μετρητά από τις χρεωστικές εισπράξεις και όλες μαζί αποτελούν τα έσοδα του τμήματος. Τα μετρητά του τμήματος επιστρέφονται στο κεντρικό ταμείο. Οι χρεωστικοί λογαριασμοί παραδίδονται σαν υπογεγραμμένοι λογαριασμοί, ενώ στη συνέχεια χρεώνονται στους λογαριασμούς των δωματίων των πελατών, οι οποίοι κατανάλωσαν νερό και ρεύμα κατά τη διάρκεια της ημέρας . Οι πελάτες χρεώνονται όχι μόνο την κατανάλωση νερού και ρεύματος που έκαναν καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας αλλά και το λογαριασμό κατανάλωσης που

δεν πλήρωσαν πριν από καιρό. Επιπλέον, οι προηγούμενες οφειλές προστίθενται στο σύνολο οφειλών μιας μέρας, ούτως ώστε να υπάρχει μια συνολική εκτίμηση για τα χρέη των πελατών προς την επιχείρηση. Η υπηρεσία εσωτερικών ελέγχων προσπαθεί με κάθε τρόπο να προστατέψει την περιουσία της επιχείρησης από τις χρεώσεις που μπορεί να κάνουν οι πελάτες διενεργώντας τακτικούς ελέγχους εντός του χώρου της επιχείρησης. Τα έσοδα και τα έξοδα του ξενοδοχείου ελέγχονται σε βάθος από αυτή την υπηρεσία με στόχο να αποφεύγονται τα λογιστικά σφάλματα, οι παραλείψεις, οι καταχρήσεις, τα αθροιστικά σφάλματα, οι αναριθμητισμοί, οι λανθασμένοι υπολογισμοί, οι λάθος χρεωπιστώσεις, η έκδοση επιταγών για τις προμήθειες που δεν πραγματοποιούνται, οι εικονικές αγορές και οι διπλές πληρωμές τιμολογίων και αποδείξεων. Τα έσοδα ελέγχονται με σκοπό να βεβαιώνονται οι εισπράξεις που ανήκουν στις πωλήσεις μετρητοίς, να εξακριβώνονται οι χρεώσεις των πελατών στις πωλήσεις επί πιστώσει, να βεβαιώνονται οι εισπράξεις από τους λογαριασμούς που εξοφλήθηκαν και οι οποίοι ανήκουν στους πελάτες, να ελέγχονται τα χρεωστικά και πιστωτικά υπόλοιπα των πελατών, να ερευνώνται οι υπηρεσίες πώλησης υλικών από τους κλάδους εκμετάλλευσης και να ελέγχονται οι χορηγούμενες εκπτώσεις προς τους πελάτες. {Μούντανος, 1971}.

1.21. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΧΘΕΙ Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μία από τις πιο σημαντικές προϋποθέσεις για την επιτυχία του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα, είναι η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας. Ασκώντας την επιχειρηματική δραστηριότητα, ο επιχειρηματίας αποσκοπεί στην αύξηση του κέρδους της επιχείρησής του. Όμως, για να παράξει κέρδη η επιχείρησή του και μαζί με αυτή και ο ίδιος ο επιχειρηματίας, θα πρέπει να βρίσκεται σε ετοιμότητα όλες τις φορές που εκείνη έρχεται αντιμέτωπη με κινδύνους. Απαιτείται να προσπερνάει αυτούς τους κινδύνους ώστε να καταφέρνει η επιχείρηση να βγαίνει από το αδιέξοδο της κρίσης και να επανέρχεται στην ομαλή κατάσταση που βρισκόταν πριν. {Λαμπρόπουλος, 2008}.

Οι όροι της επιχειρηματικότητας και της επιχείρησης προέρχονται από τη λέξη <<επιχειρώ>>, που σημαίνει <<καινοτομώ>> και <<δημιουργώ>>. Απαραίτητα στοιχεία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας αποτελούν η δημιουργία πλούτου, η ηγεσία, η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η ανταγωνιστικότητα, το ρίσκο, οι καινούριοι συντελεστές παραγωγής και η καινοτομία. {Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003 & Gaddam, 2007}. Με το που οικοδομείται μια επιχείρηση και καλείται ένας επιχειρηματίας να αναλάβει τη διοίκησή της, δεν γνωρίζει αν η επιχείρησή του θα πετύχει ή θα αποτύχει, τί είδους κινδύνους μπορεί να συναντήσει και αν θα καταφέρει να τους ξεπεράσει ο ίδιος. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα είναι περιβαλλοντικοί, δημογραφικοί, πολιτισμικοί παράγοντες κουλτούρας, οικονομικοί και ψυχολογικοί. {Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003 & Gaddam, 2007}. Οι κοινωνιολογικοί παράγοντες αναφέρονται στον τρόπο ζωής των καταναλωτών, ενώ οι περιβαλλοντικοί σχετίζονται με τη συνολική κατάσταση της επιχείρησης. Στους δημογραφικούς παράγοντες εντάσσονται η ηλικία, το φύλο των καταναλωτών, τα εισοδήματα που διαθέτουν και άλλα προσωπικά τους στοιχεία. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, είναι η κουλτούρα, ο πολιτισμός και η παιδεία. Αυτοί οι παράγοντες μας δίνουν τη δυνατότητα να μάθουμε και να κατανοήσουμε τις αξίες, τις ιδέες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας και οποιοδήποτε άλλο στοιχείο τη συνδέει με τους πολίτες της. {Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων & Gaddam, 2007}, {

Μπουραντάς,2002}, {Kilmanh,1985}. Στους οικονομικούς παράγοντες κατατάσσονται τα κεφάλαια που δαπανά η επιχείρηση, τα δάνεια που παίρνει από άλλες επιχειρήσεις και οτιδήποτε έχει σχέση με τα οικονομικά μεγέθη της. Στους ψυχολογικούς παράγοντες ανήκουν οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα άτομα της επιχείρησης και οι συνεργασίες που σχηματίζουν όταν εργάζονται μέσα σε αυτή. Ένας επιχειρηματίας θα πρέπει να επικοινωνεί με τους πελάτες του σε καθημερινή βάση για να παίρνει μια ιδέα για το είδος των προϊόντων που χρειάζεται να κατασκευαστούν στο μέλλον. Γενικά, θα πρέπει να έχει επίγνωση των απαιτήσεων του κάθε πελάτη για να τις ικανοποιεί με επιτυχία.

Οι managers, από την άλλη, απαιτείται να φτιάξουν πρώτα μια ομάδα, προκειμένου να δημιουργηθεί στη συνέχεια το επιχειρηματικό σχέδιο στο εσωτερικό αυτής της ομάδας. Ο κάθε επιχειρηματίας χρειάζεται ακόμα να κατανοήσει τη διαφορά μεταξύ της διαφήμισης και του μάρκετινγκ. Η επιχείρηση εφαρμόζει τη στρατηγική μάρκετινγκ ως ένα τρόπο προώθησης των προϊόντων προς τους πελάτες της. Διαφημίζει τα προϊόντα της αρκετό καιρό μετά την ημερομηνία κατασκευής τους. Η διαδικασία της διαφήμισης θεωρείται μια πολυέξοδη διαδικασία, ιδίως στη σημερινή εποχή. Θα πρέπει ο επιχειρηματίας να μάθει απαραίτητως τον τρόπο για να πουλάει τα προϊόντα του ώστε να πετύχει τους στόχους που έχουν τεθεί για την επιχείρησή του. Χρειάζεται ακόμα να διαθέτει ο επιχειρηματίας επιχειρηματικό πνεύμα και να ενδιαφέρεται για τις ανάγκες της αγοράς. Σε περίπτωση που τηρήσει αυτές τις παραμέτρους, τότε ο δρόμος προς την επιτυχία της επιχείρησής του θα είναι μεγάλος. {Κυριαζόπουλος & Βρυζίδης,2008}. Είναι σωστό για τον επιχειρηματία να διερευνήσει πρώτα την αγορά, προτού εισάγει το προϊόν σε αυτή. Οφείλει να μάθει σε τί επίπεδα κυμαίνεται η αγορά και πώς μπορεί να ανταποκριθεί με βάση τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Κρίνεται απαραίτητος και ο σχεδιασμός ενός επιχειρηματικού μοντέλου που θα αποφέρει κέρδη. Σημαντικό είναι να υπάρχει ακόμα μια δυνατή ομάδα εργασίας μέσα στην επιχείρηση, πράγμα που σημαίνει πως οι υπεύθυνοι από το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου είναι υποχρεωμένοι να συνεργάζονται άψογα, για να μπορέσουν να εισαχθούν με επιτυχία τα νέα προϊόντα στην αγορά. Απαραίτητη προϋπόθεση για ένα επιχειρηματία είναι να συνθέτει μια ομάδα που να προσπαθεί να πραγματοποιήσει ιδέες για το συμφέρον της επιχείρησης.

Σημαντική είναι η εξεύρεση επενδυτών με στόχο τη συνέχεια των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τέλος, η παρουσίαση του προϊόντος, το οποίο μπορεί να φτιαχτεί , μέσω της διαφήμισης. {Κυριαζόπουλος & Βρυζίδης,2008}. Ο κάθε επιχειρηματίας , προκειμένου να καταφέρει να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησής του, χρειάζεται να παίρνει ρίσκα, σε περίπτωση κινδύνων και να μην τα παρατάει στις δύσκολες στιγμές. {Λαμπρόπουλος,2008}. Όλες οι επιχειρήσεις στοχεύουν στο να βελτιώνουν συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους, έτσι ώστε να μένουν στο τέλος όλοι ικανοποιημένοι από αυτές. Στοχεύουν ακόμα στη μείωση του κόστους λειτουργίας, όσο και του κεφαλαιουχικού κόστους. Οι επιχειρηματίες προσπαθούν να κάνουν τις επιχειρήσεις να επιτελούν γρήγορα τις λειτουργίες που τους ανατίθενται και να μην σταματά ποτέ η παραγωγική διαδικασία, έτσι ώστε να καταφέρνουν να επιβιώνουν όσο το δυνατόν περισσότερο στο μέλλον. {Κολλιόπουλος,2008}.

Ένας άλλος παράγοντες επιτυχίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα θεωρείται και η στρατηγική μάρκετινγκ που οφείλουν να εφαρμόζουν με τον

καταλληλότερο τρόπο τα ξενοδοχεία. Στον τομέα των ξενοδοχειακών κλάδων, ο κάθε επιχειρηματίας οφείλει να παράγει χρόνο με το χρόνο καινούρια προϊόντα, ούτως ώστε να αυξάνεται συνεχώς η πελατεία του και να μην προσφέρει στους πελάτες τις ίδιες υπηρεσίες με τα προηγούμενα χρόνια. Τα target group παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στο χώρο του μάρκετινγκ. Πρόκειται για ομάδες ατόμων που η δράση τους έχει ως στόχο τη βοήθεια, την πρόσληψη, τη διάδοση πληροφοριών, το μάρκετινγκ και την έρευνα. Όταν οι επιχειρήσεις επιλέγουν τα ιδανικά target group αποκλειστικά για να ασχοληθούν με το χώρο του μάρκετινγκ, τότε μπορούν να διασφαλίσουν άνετα την επιτυχία τους. Οι target groups προσπαθούν επίσης να φτιάξουν ξενοδοχεία που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία απασχολούνται. Για παράδειγμα, συνηθίζουν να κατασκευάζουν ξενοδοχεία που απευθύνονται στους λάτρεις της τέχνης, όπως το Art hotel στη Γερμανία και άλλα που στοχεύουν στο να καλύψουν τα γούστα των βιβλιόφιλων, όπως το Rex στην Καλιφόρνια.

Ένας ακόμη παράγοντας για να ευδοκιμήσει ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα είναι να αναβαθμιστεί ο τουρισμός, ο οποίος εξελίχθηκε από φυσική ανάγκη σε οικονομική δραστηριότητα. Η τουριστική δραστηριότητα ενισχύεται με τη θεμελίωση ορισμένων κοινωνικών δικαιωμάτων, όπως του δικαιώματος για διακοπές και τα ελεύθερα σαββατοκύριακα. Η εξέλιξη του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα εξετάζεται ανάλογα με τον υψηλό ή χαμηλό βαθμό τουριστικής κίνησης. Σύμφωνα με μια έρευνα του Σ.Ε.Τ.Ε., το 2011 η συμμετοχή του ελληνικού τουρισμού στο Α.Ε.Π. υπολογιζόταν σε ένα ποσοστό κοντά στο 16,5%, ενώ από την άλλη μεριά η συμμετοχή στην απασχόληση ήταν 18,4%. Την περίοδο 2007-2010 σημειώθηκε μείωση του δείκτη αφίξεις/κλίνη, επειδή ναι μεν προσφέρονταν αρκετά ξενοδοχειακά καταλύματα στους επισκέπτες, αλλά παρόλα αυτά η ζήτηση από μέρους τους ήταν εξαιρετικά χαμηλή. Την περίοδο 2009-2011 παρουσίασε σημαντική μείωση και η μέση κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη. Όμως, η τουριστική κίνηση στη χώρα ήταν μεγαλύτερη το 2011, σε αντίθεση με το 2010 σε ένα ποσοστό 9,5%. Την ίδια περίοδο, ο αριθμός των τουριστικών εσόδων κυμαινόταν κοντά στο 9,3%. Το 2010 ο αριθμός διανυκτερεύσεων των ξένων που επισκέφθηκαν την Ελλάδα ανήλθε στο 74,2%. Μάλιστα, οι τουρίστες που προτιμούν περισσότερο την Ελλάδα για τις διακοπές τους, είναι η Βρετανία και η Γερμανία. Το 2011 ο αριθμός τους στην Ελλάδα έφθασε τα 4 εκατομμύρια. Οι διανυκτερεύσεις στα ξενοδοχειακά καταλύματα αυξήθηκαν πιο πολύ το 2010, παρά το 2009. Τη διετία 2009-2010 υποχώρησαν κατά πολύ οι μέσοι δείκτες περιθωρίου μικτού κέρδους. Τα ξενοδοχεία με το ψηλότερο περιθώριο μικτού κέρδους είναι αυτά της β' κατηγορίας, ενώ με το μικρότερο τα ξενοδοχεία πολυτελείας. Σχετικά με το περιθώριο καθαρού κέρδους, σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων, ο δείκτης πενταετίας παρουσιάζει αρνητική τιμή. Παρουσιάζουν ακόμα αρνητικό δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων ιδίως τα ξενοδοχεία πολυτελείας. Τα ξενοδοχεία κατηγορίας εμφανίζουν τη μεγαλύτερη μέση τιμή και τα πολυτελή ξενοδοχεία τη μικρότερη. Για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ο μέσος όρος εξόφλησης των προμηθευτών είναι πιο υψηλός του αντίστοιχου μέσου όρου είσπραξης των απαιτήσεων. Αυτό θεωρείται ένα απαραίτητο στοιχείο για τη ρευστότητα του κλάδου. Σήμερα, στα ξενοδοχεία της Ελλάδας υπάρχουν συνολικά 760.000 κλίνες. Αυτές οι κλίνες υπάρχουν κυρίως στις τουριστικά αναπτυγμένες περιοχές της χώρας.

1.22. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Πολλοί οργανισμοί από όλο τον κόσμο χρησιμοποιούν διαφορετικά συστήματα αξιολόγησης για τα ξενοδοχεία. Αρκετές χώρες χρησιμοποιούν αστέρια για να αξιολογήσουν τα ξενοδοχεία τους. Ο υψηλός αριθμός αστεριών φανερώνει την πολυτέλεια του καταλύματος, ενώ ο μικρός αριθμός την απλότητα και τη λιτότητα των τμημάτων και δωματίων του ξενοδοχείου. Ένας ταξιδιωτικός οδηγός, ο Forbes, ξεκίνησε να εφαρμόζει το σύστημα των αστεριών το 1958. Τα τρία άλφα συνηθίζουν να χρησιμοποιούν διαμάντια αντί για αστέρια προκειμένου να εκφράσουν τα επίπεδα του ξενοδοχείου και του εστιατορίου. Αυτό ισχύει στην Αμερική. Τις περισσότερες φορές η διαβάθμιση των ξενοδοχείων δεν ξεπερνάει τα αστέρια, δηλαδή δεν φθάνει στα διαμάντια. Σε αυτή την περίπτωση τόσο ο χώρος όσο και οι υπηρεσίες των ξενοδοχείων δεν παρουσιάζουν καμία απολύτως ατέλεια. Απαραίτητο στοιχείο για ένα ξενοδοχείο προσεγγισμένης ποιότητας είναι να διαθέτει και άλλες παροχές πέρα από τις συνηθισμένες, όπως ιαματικά λουτρά, γυμναστήρια, εύκολη προσβασιμότητα και κοινωνικές υπηρεσίες, όπως χώρο για babysitting. Τα ξενοδοχεία τις περισσότερες φορές αξιολογούνται με βάση την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πελάτες τους, αλλά και με βάση τις διευκολύνσεις που παρέχουν. Πολύς κόσμος όμως θεωρεί αυτού του είδους την κατηγοριοποίηση άδικη για τα μικρότερου μεγέθους ξενοδοχεία όπου δεν υπάρχουν αρκετές διευκολύνσεις παραμονής (facilities) και υποβιβάζεται η αξία τους από τους πελάτες. Παρόλο που η μεγαλύτερη γκάμα ξενοδοχείων περιλαμβάνει ένα σύστημα κατάταξης ποιότητας με βάσει τα αστέρια, κάποια άλλα βαθμολογούνται από το a ως το f, άλλα χρησιμοποιούν τα διαμάντια ενώ κάποια άλλα τους όρους ικανοποιητικό και μη ικανοποιητικό. Πάντως για μερικούς, οι πιο κατανοητές λέξεις που κατηγοριοποιούν την ποιότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι το Deluxe/Luxury, First Class/Superior, Tourist Class/Standard και Budget Class/ Economy. Το Βέλγιο, η Ιταλία, η Μάλτα, η Ελλάδα, η Ολλανδία, η Πορτογαλία και η Ισπανία χρησιμοποιούν το ίδιο σύστημα κατάταξης της ποιότητας των ξενοδοχείων τους, ενώ στη Γερμανία, στην Ελβετία και στην Αυστρία αξιολόγηση των ξενοδοχείων εξαρτάται από την ένωση του κλάδου όπου αυτά ανήκουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Καινοτομία ονομάζεται το σύνολο των κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών που συντελούνται με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών της επιχείρησης και της φήμης της προς τους πελάτες. Η καινοτομία χρησιμοποιεί τις νέες δεξιότητες και γνώσεις με στόχο τη ραγδαία εξέλιξή της στους περισσότερους τομείς απασχόλησης. Συνδυάζονται νέα δεδομένα και πρακτικές, που αναπτύσσουν σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές, μεταφορείς με ένα τρόπο που φέρνει πιο θετικά αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές. {Dr.Kjell Nordstrom}. Ως καινοτομία ορίζεται η ικανότητα κάποιου επιχειρηματία να μην μένει στάσιμος στα παλιά προϊόντα και μηχανήματα που διαθέτει αλλά να προχωράει σε αλλαγές, εξελίσσοντάς τα ολοένα και περισσότερο. Η καινοτομία θα πρέπει να περιλαμβάνει μία αλλαγή, να εστιάζει την προσοχή της σε ένα και μόνο θέμα και να προσανατολίζεται στις επιχειρησιακές δυνατότητες της επιχείρησης στον οικονομικό τομέα, στον παραγωγικό τομέα, στον τομέα δημοσίων σχέσεων, στον κοινωνικό τομέα και σε αυτόν της διοίκησης. Θα πρέπει ακόμα να αναφέρεται σε όλες τις δυνατότητες μιας επιχείρησης, δηλαδή στις παραγωγικές δυνατότητες, στην τεχνογνωσία, στο ανθρώπινο δυναμικό, στις δεξιότητες, στις σχέσεις μεταξύ προμηθευτών και πελατών, στο δίκτυο για τη διανομή και στην ταχύτητα στην εκτέλεση των παραγγελιών. Μαζί με τις νέες ιδέες που φέρνει στο προσκήνιο η καινοτομία, θα πρέπει συγχρόνως να αποφέρει όλο και περισσότερα κέρδη στην επιχείρηση. Σε μια μελέτη που διενεργήθηκε στις Η.Π.Α. τον 21ο αιώνα, προσδιορίστηκαν οι παράγοντες, οι οποίοι είναι ικανοί να κάνουν μια επιχείρηση επιτυχημένη. Ανάμεσα σε αυτούς ορίστηκε και η καινοτομία.

Η επιχειρηματική καινοτομία βασίζεται σε μια δημιουργική ιδέα, η οποία για να μπορέσει να θεωρηθεί χρήσιμη θα πρέπει να μπορεί να εφαρμοστεί μέσα στην επιχείρηση και να καλύπτει την ανάγκη της αγοράς. Σύμφωνα με τον Dr. Peter Drucker, είναι απαραίτητο οι επιχειρηματίες να μάθουν την πρακτική και συστηματική καινοτομία και στη συνέχεια να αναπτύξουν μία καινοτομία που θα τους βοηθήσει να ικανοποιήσουν τους στόχους τους. Με βάση μια θεωρία, καινοτομία ονομάζεται η εφαρμοσμένη χρήση της γνώσης του επιχειρηματία με στόχο τη δημιουργία νέων προϊόντων και ιδεών, καθώς και τη βελτίωση του κάθε τομέα της επιχείρησής του. Αποτελεί μια επιχειρηματική δραστηριότητα που συνδυάζει το παλιό με το καινούριο

στοιχείο από την τεχνολογία ή από το επιχειρηματικό σχέδιο μιας επιχείρησης. Όπως η τεχνολογία, έτσι και το επιχειρηματικό σχέδιο αναπτύσσεται σε τρία στάδια. Η τεχνολογία αναπτύσσεται πρώτα στο επίπεδο προϊόντος και υπηρεσίας, στο επίπεδο διαδικασιών και τέλος στο επίπεδο υποστηρικτικής τεχνολογίας. Το business plan αναπτύσσεται πρώτα στο επίπεδο πρότασης αξίας, έπειτα στο επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας και ύστερα σε εκείνο του πελάτη-στόχου.

Στις μέρες μας, η έννοια της καινοτομίας αποδίδεται στο να διενεργούνται με αλλιώτικο τρόπο οι διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση, απ' ότι παλιά. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι υφαντουργικές επιχειρήσεις, οι οποίες επιθυμούν να ράψουν καινούρια παντελόνια, τύπου denim, έτσι ώστε οι βιοτεχνίες να αρχίσουν να πουλούν καινούρια ρούχα και όχι συνέχεια τζιν τα οποία θεωρούνται και συνηθισμένα. Οι επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών αντιπροσωπεύουν στις μέρες μας ένα μεγάλο ποσοστό- της τάξης του 70%-του εθνικού πλούτου. Προκειμένου μία επιχείρηση να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες, προσθέτει στην παραγωγή των προϊόντων της και την προσφορά υπηρεσιών. Έτσι δημιουργείται ένα ενιαίο σύνολο. Ένα παράδειγμα αποτελεί ο πρωτογενής τομέας παραγωγής, όπου εκεί τα προϊόντα τυποποιούνται, πιστοποιούνται και οργανώνονται με πιο κατάλληλο τρόπο απ' ότι παλιά με σκοπό την παράδοσή τους στους πελάτες. Στο δευτερογενή τομέα οι προμηθευτές συνεργάζονται με τους πελάτες προκειμένου να ληφθούν δράσεις για την εισαγωγή νέων προϊόντων στο χώρο της βιομηχανίας αλλά και για τη βελτίωση της ποιότητάς τους. Η καινοτομία επιδιώκει διαρκώς να βρίσκει νέες ευκαιρίες για να προχωρήσει σε δράσεις και αλλαγές, αφού τις έχει σκεφθεί πρωτίστως καλά. Για να καταφέρει ο επιχειρηματίας να εισάγει μια καινοτομία στο χώρο εργασίας του, θα πρέπει να είναι επινοητικός, μορφωμένος και έξυπνος. Τα στοιχεία που οδηγούν τον επιχειρηματία στο να γίνει δημιουργικός και να φέρει στο προσκήνιο μια καινοτομία είναι οι εμπειρίες, τις οποίες αποκτά αρκετές φορές μέσα από το οικογενειακό του περιβάλλον, οι δεξιότητες που διαθέτει και η παρακίνηση, η υποχρέωση και η απειλή από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όταν συνδέεται η καινοτομία με τη δημιουργικότητα σε μια επιχείρηση, τότε πολλές φορές την οδηγεί στην επιτυχία. Ενώ η δημιουργικότητα εισάγει μια νέα ιδέα στον επιχειρησιακό χώρο, η καινοτομία παίρνει αυτή την ιδέα και την αξιοποιεί όπως πρέπει. Παράλληλα, μια εφεύρεση δε σημαίνει πως θα αποτελέσει πάντα μια καινοτομία. Για να αποτελέσει μια καινοτομία, θα πρέπει απαραίτητως να φέρει το στοιχείο της εμπορευματοποίησης. Ενώ η δημιουργικότητα φέρνει στο φως ιδέες, η καινοτομία παίρνει αυτές τις ιδέες και τις επεξεργάζεται κατάλληλα, με στόχο να διεκπεραιώσει τους σκοπούς της.

Η καινοτομία, πέρα από τη δημιουργικότητα, αναπτύσσει στενή σχέση και με την επιχειρηματικότητα. Βασική αρμοδιότητα της επιχειρηματικότητας, είναι να εφαρμόζει στην πράξη τις ιδέες, καθώς εάν μια καινοτόμα ιδέα δεν αξιοποιείται από την επιχειρηματική κοινότητα, τότε ο ρόλος της είναι μηδαμινός. Η καινοτομία, αποτελεί ακόμα μια εξελικτική διαδικασία και αυτό ισχύει καθώς, μέρα με τη μέρα, τα προϊόντα της επιχείρησης υπόκεινται σε μικρές, σταδιακές βελτιώσεις. Έτσι, σιγά σιγά τα προϊόντα τελειοποιούνται και η επιχείρηση αρχίζει να κάνει το πρώτο βήμα προς την ανάπτυξη. Βάση της επιχειρηματικότητας αποτελεί και η ανταγωνιστικότητα, την οποία επηρεάζουν η παραγωγικότητα, το επιχειρησιακό κόστος και οι τιμές. Οι 5 παράγοντες που επιδρούν πάνω σε αυτές τις θεμελιώδεις περιοχές είναι το μακροοικονομικό, εργασιακό και επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οικονομικές και τεχνολογικές περιοχές,

η εκπαίδευση, οι δεξιότητες, η επιχειρηματικότητα και ο βαθμός, σύμφωνα με τον οποίο αξιοποιείται η δημιουργικότητα και η καινοτομία.

Από την άλλη, η καινοτομία στο μάνατζμεντ εκλαμβάνεται ως μια διαδικασία που είναι ολοκληρωμένη και όχι ως ένα τυχαίο γεγονός. Στο μάνατζμεντ, αφού πρώτα η επιχείρηση δημιουργήσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες, στη συνέχεια τα μεταφέρει στους πελάτες. Με λίγα λόγια, στο μάνατζμεντ της καινοτομίας ο κάθε επιχειρηματίας δημιουργεί καινοτόμα προϊόντα όχι μόνο για να πετύχει υψηλά κέρδη η επιχείρηση αλλά και για να ικανοποιηθούν οι πελάτες. Για να θεωρηθεί αποδοτικό το μάνατζμεντ της καινοτομίας, απαιτείται να έχει σωστή στρατηγική, ιδανική οργάνωση, δομές και αποτελεσματικές σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον. Άλλο στοιχείο που παίζει και αυτό το ρόλο του στην απόδοση του μάνατζμεντ, είναι η ταχύτητα με την οποία μετατρέπεται μια ιδέα σε ένα προϊόν, ενώ αρκετές φορές καθίσταται αναγκαία η αξιολόγηση των ιδεών λόγω περιορισμού των πόρων.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καινοτομίας είναι η αποδοτική οργάνωση της επιχείρησης και η σύλληψη της καινοτόμου ιδέας, ως μίας από τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Έπειτα, είναι πιο δύσκολη η υλοποίηση της καινοτομίας, παρά η σύλληψή της. Για το λόγο αυτό, απαραίτητο ρόλο παίζει η μεθόδευση. Οι τομείς ευκαιριών που εμφανίζονται εντός και εκτός της επιχείρησης είναι τα απροσδόκητα συμβάντα, οι δυσαρμονίες που μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, οι ανάγκες επεξεργασίας και οι αλλαγές που γίνονται στην αγορά και στον κλάδο. Από την άλλη, συναντάμε και ευκαιρίες έξω από την επιχείρηση, όπως είναι οι δημογραφικές αλλαγές, οι αλλαγές στις αντιλήψεις και οι καινούριες γνώσεις.

2.2 ΕΙΔΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η καινοτομία έχει σχέση με την εφαρμογή νέων μεθόδων, αντιλήψεων, ιδεών, τεχνικών και συστημάτων μέσα στο χώρο της επιχείρησης. Εκδηλώνεται ακόμα με τη βελτίωση παλιών προϊόντων, τεχνουργημάτων και οντοτήτων. Το κύριο ερώτημα που ανακύπτει σε αυτή την περίπτωση είναι για ποιές επιχειρήσεις η βελτίωση που είχε γίνει στο παρελθόν αποτελεί καινοτομία. Η καινοτομία που συντελείται κάθε φορά μπορεί να αποτελεί καινοτομία για μια επιχείρηση, για την αγορά, για τη διεθνή αγορά ή και για όλο τον κόσμο. Κάποιοι ερευνητές της καινοτομίας ισχυρίζονται πως η καινοτομία δε διακρίνεται μόνο σε ένα είδος, δηλαδή στη ριζική καινοτομία, αλλά περιλαμβάνει και την οριακή καινοτομία, δηλαδή τις αλλαγές και βελτιώσεις αφορούν την τεχνολογική τεχνογνωσία. {Rothwell and Gardiner,1985}.

Ο Chris Freeman {1988} ταξινόμησε την καινοτομία σε τέσσερα είδη: στις οριακές καινοτομίες, στις νέες τεχνολογίες, στις ριζικές καινοτομίες και στις επαναστάσεις, όσον αφορά τις τεχνολογίες που είναι συνδεδεμένες με αλλαγές των τεχνικοοικονομικών παραδειγμάτων. Οι καινοτομίες που περιγράφει χωρίζονται σε τέσσερα είδη. {Freeman and Perez,1988,σελ. 45-47}. Οι οριακές καινοτομίες αναφέρονται στους τύπους καινοτομίας που διενεργούνται καθημερινά σε έναν τομέα που παρέχει υπηρεσίες ή σε ένα κλάδο. Συχνά προέρχονται από τις επινοήσεις και βελτιώσεις που προτείνονται από τους μηχανικούς και από άλλους που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία ή απορρέουν από πρωτοβουλίες ομάδων ή κατηγορίες χρηστών. Στόχος των οριακών καινοτομιών είναι να βελτιώσουν τα προϊόντα των επιχειρήσεων με τον καλύτερο τρόπο ούτως ώστε να τα διακινούν σχετικά εύκολα και οι πελάτες να είναι ικανοποιημένοι. Οι ριζικές καινοτομίες αναφέρονται σε ασυνεχή συμβάντα, που είναι

το αποτέλεσμα μιας καλοσχεδιασμένης ερευνητικής δραστηριότητας σε ερευνητικά εργαστήρια πανεπιστημίων. Όταν οι ριζικές καινοτομίες συνδυάζονται κατάλληλα , τότε δημιουργείται το διαδίκτυο και άλλες μορφές σύγχρονης τεχνολογίας.

Τα νέα τεχνολογικά συστήματα { Freeman et al. 1982;Perez,1983;Freeman and Louca 2001} έχουν να κάνουν με την ανάδυση νέων τεχνολογικών αλλαγών σε κλάδους της οικονομίας και σε πολλούς άλλους. Τα νέα τεχνολογικά συστήματα είναι ένας συνδυασμός ριζικών και οριακών καινοτομιών, οι οποίες μαζί με άλλου είδους καινοτομίες διεισδύουν στο οικονομικό σύστημα και έτσι επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Τέτοιου είδους καινοτομίες εντοπίζονται σε διάφορους κλάδους της καθημερινής μας ζωής, όπως στον κλάδο των συνθετικών υλικών , των ηλεκτρονικών, των πετροχημικών, του εξοπλισμού έγχυσης , χύτευσης και εκβολής. Οι {Freeman και Louca{2001}} προσπαθούν να εξηγήσουν τον όρο της τεχνολογικής επανάστασης. Συμβαδίζοντας με την άποψη του Σουμπέτερ για την τεχνολογική επανάσταση, οι ίδιοι υποστηρίζουν πως όλες οι τεχνολογικές αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν σε δύο αιώνες μπορούν να χαρακτηριστούν ως βιομηχανικές επαναστάσεις. Το Oslo Manual {OECD and Eurostat, 2005}, είναι ένα εγχειρίδιο , το οποίο αναλαμβάνει να υπολογίσει μερικά από τα είδη καινοτομίας που υποβόσκουν σε μία επιχείρηση. Αυτό το σύστημα, έχει πάρει ιδέες , τόσο από το Σουμπέτερ, όσο και από το Freeman στην ταξινόμηση των καινοτομιών του, τις οποίες διακρίνει στις καινοτομίες προϊόντος, διεργασίας, μάρκετινγκ και οργάνωσης. Οι συγκεκριμένοι τύποι καινοτομίας περιγράφονται στο εγχειρίδιο του Ο.Ο.Σ.Α. και ορίζονται με τον παρακάτω τρόπο. { Tavassoli and Karlsson,2015}.

Όταν μιλάμε για την καινοτομία προϊόντος, αναφερόμαστε στην ουσία στις βελτιώσεις των προϊόντων της επιχείρησης, οι οποίες στην ουσία γίνονται όχι μόνο για να ικανοποιηθούν οι πελάτες στην τελική φάση του προϊόντος αλλά και για να προοδεύσει η επιχείρηση. Για να προβεί η επιχείρηση στη δημιουργία ενός καινοτόμου προϊόντος, απαιτείται η συνεργασία των τμημάτων της επιχείρησης με τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και τους συνεργάτες της. Ως καινοτομία διεργασίας, ορίζεται η αλλαγή στον τρόπο παραγωγής των προϊόντων με σκοπό την καλύτερη κάλυψη των αναγκών του κάθε πελάτη και το άνοιγμα των επιχειρήσεων στις νέες αγορές. Ως οργανωτική ή οργανωσιακή καινοτομία ορίζεται η νέα μέθοδος της οργάνωσης του τρόπου εργασίας των υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση. Αυτού του είδους η καινοτομία αποσκοπεί στη μείωση του κόστους της διοίκησης και του κόστους συναλλάγματος της επιχείρησης, στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων από τις νέες μεθόδους εργασίας τους, στο να καταστεί η εργασία πιο παραγωγική, στο να μειωθεί το κόστος από τις προμήθειες και στην πρόσβαση στην εξωτερική άρρητη γνώση. Οι οργανωτικές καινοτομίες έχουν ως στόχο την επέκταση των δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, καθώς και την υιοθέτηση προγραμμάτων ανάπτυξης σχέσεων, τόσο με προμηθευτές, όσο και με πελάτες.

Οι Bessant και Tidd {2007} , ανέπτυξαν το μοντέλο των 4Ps, το οποίο βασίζεται στην καινοτομία. Το εργαλείο αυτό ήθελε να αποδείξει πως η επιτυχημένη καινοτομία συνδέεται με αλλαγές που έχουν θετικό αντίκτυπο πάνω της. Έτσι, διακρίνει τέσσερις κατηγορίες που σχετίζονται με τέτοιου τύπου αλλαγές. Δηλαδή την product innovation, την process innovation, την position innovation και την paradigm innovation. Αυτές οι καινοτομίες επιχειρούν να βελτιώσουν το προϊόν, την παραγωγική διαδικασία του και την τοποθέτησή του στην αγορά . Το μοντέλο 4Ps βασίζεται λοιπόν στην καινοτομία του προϊόντος διεργασίας, αγοράς και οργάνωσης. Έχει συμβάλει ακόμα

στο να εξελιχθεί περαιτέρω η καινοτομία στον τομέα των οργανισμών και της ανθρωπιστικής βοήθειας. Στο συγκεκριμένο μοντέλο η καινοτομία προϊόντος αναφέρεται στις αλλαγές που εφαρμόζονται πάνω στα προϊόντα, έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πολιτών. Για παράδειγμα, ο στυλογράφος διαρκείας Bic βελτιώθηκε μέσα από μια σειρά οριακών καινοτομιών που ακολούθησαν.

Όσον αφορά τις καινοτομίες στον τομέα των ανθρωπιστικών οργανώσεων, διακρίνουμε την εμβληματική καινοτομία, δηλαδή τη διανομή τροφίμων σε άπορα άτομα σαν πράξη ανθρωπιστικής βοήθειας. Η εξασφάλιση τροφίμων σε άτομα που έχουν πραγματικά ανάγκη, μπορεί κάλλιστα να θεωρηθεί μία μορφή οριακής καινοτομίας. Στο ίδιο καλούπι ανήκει και η κατασκευή ενός φορητού φίλτρου νερού, που επιτρέπει σε κάποιον να πίνει καθαρό νερό όπου και αν βρίσκεται, και η τροφή που χορηγείται με σωληνάκι στους αρρώστους και διανέμεται στις ιατρικές εγκαταστάσεις. Αυτές τις καινοτομίες εφαρμόζουν οι ανθρωπιστικές οργανώσεις. Η καινοτομία διεργασίας, αναφέρεται στην εξέλιξη της δημιουργίας προϊόντων και παράδοσης στους πελάτες. Η καινοτομία τοποθέτησης αφορά την αλλαγή της παραγωγής προϊόντων και προώθησης προς τους πελάτες. Πολλές φορές η καινοτομία αυτή αφορά την επανατοποθέτηση των προϊόντων. Ένα παράδειγμα αποτελούν τα παντελόνια Levi - Strauss, τα οποία ενώ στην αρχή είχαν ραφτεί για να τα φοράνε οι εργάτες στις χειρωνακτικές εργασίες τους, στη συνέχεια ξεκίνησαν να πωλούνται σε οίκους μόδας, και έτσι αναβαθμίστηκε η αξία τους. Η καινοτομία παραδείγματος αναφέρεται στα υποδείγματα μορφοποίησης μιας επιχείρησης και ενός οργανισμού. Το 1995, ο Clayton Christensen μαζί με τον Joseph Bower έφεραν στο προσκήνιο ένα ιδιαίτερο είδος καινοτομίας, την αποδιαρθρωτική καινοτομία, η οποία έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει νέες αγορές ή ακόμα και να αναδιοργανώσει υφιστάμενες. Η αποδιαρθρωτική καινοτομία και οι επιπτώσεις της άσκησαν κριτική στη στρατηγική των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων παρά το ότι αρκετές προβλέψεις για κλαδικές και επιχειρηματικές εξελίξεις δεν επαληθεύτηκαν. {Lepore, 2014}. Η προσέγγιση αυτή οδήγησε στην υποτίμηση των ικανοτήτων των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και στην επίδραση που άσκησε η τεχνολογική και κλαδική διαδρομή στις εξελίξεις που θα ακολουθούσαν. Το 2015 ο Christensen και οι συνεργάτες του έγραψαν σε ένα άρθρο πως η αποδιάρθρωση κινδυνεύει να γίνει θύμα της επιτυχίας της. Η Lepore ισχυρίζεται πως η αποδιαρθρωτική καινοτομία αφορά τις αιτίες που οι επιχειρήσεις χρεωκοπούν, ενώ τα προηγούμενα χρόνια ευημερούσαν. Γενικότερα αποδιαρθρωτική καινοτομία ονομάζεται η καινοτομία που δημιουργεί νέες αγορές και αποδιαρθρώνει τις παλιές λόγω της κακής οικονομικής κατάστασης στην οποία βρίσκονται. Αυτού του είδους η καινοτομία περιγράφεται από το Christensen ως μια διεργασία σύμφωνα με την οποία μια μικρή επιχείρηση, παρόλο που διαθέτει πολύ λίγους πόρους, καταφέρνει να ηγηθεί των μεγάλων επιχειρήσεων παίρνοντας ως παράδειγμα μια στρατηγική την οποία κατευθύνει η καινοτομία. Υποστηρίζει ακόμα πως μερικές επιχειρήσεις, αντί να προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες όλης της αγοράς, ικανοποιούν μόνο τις απαιτήσεις ορισμένων τμημάτων της. Μόνο οι νεοεισερχόμενοι που αποδιαρθρώνουν στην αρχή τον κλάδο της καινοτομίας για να τον αναδιαρθρώσουν στη συνέχεια, επιδιώκουν να καλύψουν τις ανάγκες των τμημάτων που είχαν παραμεληθεί πριν. Με αυτόν τον τρόπο προσφέρουν ένα καινούριο προϊόν, το οποίο να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος, αλλά παρόλα αυτά έχει και χαμηλή τιμή. Η αποδιαρθρωτική καινοτομία, σύμφωνα με τον Christensen, βασίζεται στην εξέλιξη κάποιου προϊόντος και όχι στο προϊόν σε ένα

συγκεκριμένο χρόνο. Στην ουσία, στόχος της είναι να αποδιαρθρώνει μια παλιά αγορά που τα προϊόντα της θεωρούνται ακριβά και πολλά σε αριθμό και να εισάγει καινούρια προϊόντα που να είναι και φθηνότερα. Έτσι αυτού του είδους οι καινοτομίες συνδέονται με νέες αγορές, οι οποίες πωλούν φθηνά προϊόντα έτσι ώστε όσο πιο φθηνά είναι τόσο πιο πολύ να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών. Ο Christensen αποδέχεται εύκολα πως οι επιχειρήσεις που για πολλά χρόνια ευημερούσαν και λειτουργούσαν καλά κάποια στιγμή μπορεί να χρεωκοπήσουν. Αυτό συμβαίνει λόγω κάποιων αρνητικών εξελίξεων που διαδραματίζονται μέσα στην επιχείρηση και την κάνουν να παρακμάσει. Χρησιμοποιεί ακόμα παραδείγματα προκειμένου να τεκμηριώσει τα επιχειρήματά του.

Άλλη μορφή καινοτομίας αποτελεί η λιτή καινοτομία. Στη λιτή καινοτομία οι επιχειρηματίες προσπαθούν να διαθέσουν στα φτωχά στρώματα του πληθυσμού φθηνά προϊόντα ακολουθώντας στρατηγικές χαμηλού κόστους, λόγω της οικονομικής κρίσης που περνάει η επιχείρησή τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, που σχετίζεται με τη λιτή καινοτομία, αποτελεί η κατασκευή ενός φθηνού αυτοκινήτου σε ένα εργοστάσιο στην Ινδία, που ονομάζεται Tata Motors Ltd. Στη λιτή καινοτομία ανήκει και η κατασκευή ενός υπολογιστή αξίας 100 δολαρίων από ένα Ελληνοαμερικανό καθηγητή του MIT και ταυτόχρονα ιδρυτή του Media Lab και κύριο υπεύθυνο του Network Computing Systems. Έφτιαξαν αυτόν τον υπολογιστή με σκοπό να καλύψουν τις ανάγκες των μαθητών που προέρχονταν από πολύ φτωχές χώρες του κόσμου στην Αφρική και οπουδήποτε αλλού. Στη φτωχογειτονιά Cateuga, στην Παραγουάη, κατασκευάστηκαν επίσης μουσικά όργανα από ανακυκλωμένα υλικά λόγω έλλειψης χρημάτων για να παίξουν τα παιδιά σε μια ορχήστρα. Έτσι, βρέθηκαν βαρέλια αποθήκευσης πετρελαίου και φτιάχτηκαν βιολιά και τσέλο, ενώ κατασκευάστηκαν φλάουτα από υδροσωλήνες και κιθάρες από καφάσια.

Υπάρχει και η κοινωνική καινοτομία. Με την κοινωνική καινοτομία ασχολούνται το πανεπιστήμιο Stanford και η Οξφόρδη, επιχειρήσεις και κερδοσκοπικές οργανώσεις. Πολλοί ορισμοί μπορούν να περιγράψουν αυτού του τύπου την καινοτομία. Ωστόσο αρκετοί βλέπουν την καινοτομία ως ένα μέσο για να ασχοληθούν με κοινωνικά προβλήματα που στο παρελθόν ήταν δύσκολο να επιλυθούν. Η κοινωνική καινοτομία θεωρείται μια πτυχή των κανονικών καινοτομιών, ένας τρόπος να αναδειχθούν οι δημιουργικές αλλαγές σε ένα πλαίσιο κοινωνικών διευθετήσεων με στόχο την ανάδειξη νέων τεχνολογιών. Η κοινωνική καινοτομία μπορεί από τη μια μεριά να καταστεί μία ιδιαίτερη δράση που δε σχετίζεται με τις άλλες ενώ από την άλλη αντιμετωπίζεται ως μια αντίδραση απέναντι σε τεχνικές προσεγγίσεις και σε προσεγγίσεις που στηρίζονται στην αγορά. Ενδέχεται ακόμα να καταπιαστεί και ένας οργανισμός με την κοινωνική καινοτομία, όπως με την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, και μια επιχείρηση να εστιάσει την προσοχή της πάνω σε ζητήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Οι οργανισμοί εφαρμόζουν με διαφορετικό τρόπο ο καθένας την καινοτομία. Για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η κοινωνική καινοτομία λειτουργεί ως ένα πεδίο απασχόλησης, συνεργασιών και δικτυώσεων. Συγκεκριμένα η Επιτροπή προσδιορίζει τις κοινωνικές καινοτομίες ως κάποιες ιδέες που ικανοποιούν κάποιες ανάγκες, δημιουργούν διαφόρων ειδών κοινωνικές σχέσεις και σχηματίζουν συνεργασίες. Οι καινοτομίες αυτές παίρνουν τη μορφή προϊόντων, υπηρεσιών και μοντέλων. Τέλος, σκοπός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής είναι να ενισχύσει την απασχόληση και να κάνει την αγορά να αποδεχθεί καινοτόμες λύσεις. Το κέντρο Κοινωνικής Καινοτομίας του

Stanford Graduate Business School προσεγγίζει την καινοτομία ως μία λύση σε κάποιο κοινωνικό πρόβλημα. Για παράδειγμα, το <<Εμπόριο ρύπων>>, προσπαθεί να λύσει με όποιο τρόπο μπορεί το τεράστιο πρόβλημα του φαινομένου του θερμοκηπίου, ενώ το <<Δίκαιο Εμπόριο>>, ένα κίνημα που έχει ιδρυθεί από εμπόρους, πληρώνει επαρκώς τους παραγωγούς με στόχο να τους εξασφαλίσει καλή ποιότητα ζωής. Το Κέντρο Κοινωνικής Καινοτομίας στη Νέα Υόρκη διατυπώνει πως η κοινωνική καινοτομία ενδιαφέρεται για τον άνθρωπο, τον πλανήτη και το δημόσιο συμφέρον. Επισημαίνει πως μέσα από τις κοινωνικές καινοτομίες προκύπτουν συστημικές αλλαγές, οι οποίες μεταβάλλουν συμπεριφορές, αντιλήψεις και δομές, οι οποίες από πριν ανέδειξαν τις κοινωνικές, πολιτισμικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις.

2.3 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Για να καταφέρει να καινοτομήσει μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, θα πρέπει συνεχώς να βελτιώνει τα προϊόντα της. Όταν μιλάμε για "νέα προϊόντα", αναφερόμαστε σε βελτιώσεις των ήδη υπάρχοντων προϊόντων, ακόμα και σε αλλαγές τους που δρομολογεί η ίδια επιχείρηση μέσα από το δικό της τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. {Kotler et.al.2006}. Η καινοτομία μπορεί επίσης να θεωρηθεί ένα όπλο για τη διαφοροποίηση των προϊόντων της μιας επιχείρησης από την άλλη και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους. {Βαρβαρέσος & Σωτηριάδης, 2003}. Μερικοί πιστεύουν πως με την κοινωνική καινοτομία ασχολούνται μόνο οι κερδοσκοπικές οργανώσεις, άλλοι όμως υποστηρίζουν πως πάνω σε αυτές επικεντρώνονται άτομα, ομάδες και οργανισμοί.

Οι τομείς, οι οποίοι γενικά εφαρμόζουν τις κοινωνικές καινοτομίες, είναι ο επιχειρηματικός τομέας, ο μη κερδοσκοπικός κοινωνικός τομέας και ο δημόσιος τομέας. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πιστεύει πως, για να μεγιστοποιηθεί ο ρόλος της κοινωνικής καινοτομίας, θα πρέπει να συνδεθεί με ένα <<δίκτυο των δικτύων της κοινωνικής καινοτομίας>>. Έτσι το 2011 δημιούργησε μια πλατφόρμα, την SIE, προκειμένου να ενισχυθεί περαιτέρω αυτή η καινοτομία. Αποστολή της SIE είναι να ενώνει επαγγελματίες και ακτιβιστές με ιδρύματα, χρηματοδοτικούς οργανισμούς, κοινωνικές επιχειρήσεις, οικολογικές οργανώσεις, κέντρα κοινωνικής καινοτομίας, μέσα μαζικής ενημέρωσης, μέσα μαζικής δικτύωσης, διαμορφωτές κοινής γνώμης και think tanks. Ο κάθε εμπλεκόμενος ασχολείται με διαφορετικές όψεις της κοινωνικής καινοτομίας, δηλαδή δεν επικεντρώνονται όλοι σε ένα μόνο είδος της.

2.4. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Οι καινοτομίες διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο και από εταιρεία σε εταιρεία. Υπάρχουν κάποιες εταιρείες οι οποίες εισάγουν και προωθούν νέα προϊόντα ενώ άλλες προσπαθούν να τα βελτιώσουν μέσα από κάποιες διαδικασίες. Στα παραδείγματα ριζοσπαστικών καινοτομιών που έχουν υιοθετηθεί από την τουριστική βιομηχανία ανήκουν τα Holiday Inns, οι αλυσίδες fast food και τα Starbucks. Άλλες καινοτόμες ιδέες έχουν ασιατικά εστιατόρια και ξενοδοχεία άλλων χωρών, όπως το YO, το Sushi Shop, το Wasabi sushi, το Wagamama, το CitizenM και το Yotel. Παρατηρούνται ακόμα καινοτόμα ξενοδοχεία στο Ντουμπάι, όπως το Burj Al Arab και το Rose. Υπάρχει το Sky Park στη Σιγκαπούρη, καθώς και το Royal Caribbean Oasis of the seas. Βλέπουμε λοιπόν ότι όχι μόνο τα ξενοδοχεία ενδιαφέρονται για την καινοτομική διαδικασία αλλά και οι βιομηχανίες διευρύνουν τις δράσεις τους πάνω σε αυτό τον κλάδο. Οι άνθρωποι που εργάζονται στη βιομηχανία συνηθίζουν να αναπτύσσουν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους, κατανοώντας παράλληλα τις

απόψεις τους σε διάφορα ζητήματα. Αποτελούν λοιπόν μια ώριμη πηγή δημιουργικών ιδεών και λύσεων. {Limpiibunternrg & Johri, 2009, Tajeddini, 2009}. Όταν μιλάμε για <<νέα προϊόντα>>, αναφερόμαστε σε αντικατάσταση των παλιών προϊόντων με καινούρια, αλλά και σε βελτιώσεις των προϊόντων που ήδη υπάρχουν στην επιχείρηση. {Kotler, 2006}. Η καινοτομία βασίζεται στην ποικιλομορφία των προϊόντων που παράγονται καθώς και στην επιτυχή λειτουργία των εταιρειών, οι οποίες λειτουργούν υπό συνθήκες ανταγωνισμού. {Βαρβαρέσος, Σωτηριάδης, 2003}. Η καινοτομία δίνει ακόμα στην επιχείρηση τη δυνατότητα να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της, δηλαδή από τις άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις {Min & Min, 1996}. Όλες οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη ενσωμάτωσης των καινοτομιών στο εσωτερικό τους, όμως από την άλλη θέλουν να μην αυξάνεται το κόστος τους. {Παπαδάκης, 2002}. Ο ξενοδοχειακός κλάδος θεωρείται ένας από τους μεγαλύτερους κλάδους όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά σε όλο τον κόσμο. Μάλιστα στις Η.Π.Α. αναγνωρίζεται ως ένας από τους μεγαλύτερους εργοδότες {Kotler, 2006}. Θεωρείται ένα αναπόσπαστο κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας και αυτό διότι σε αυτόν συγκαταλέγονται πολλά διαφορετικά μέρη της, όπως ταξιδιωτικά γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, επισιτιστικές μονάδες και μονάδες αναψυχής. {ICAP, 2005}. Γενικότερα, όταν αναπτύσσεται ο ξενοδοχειακός κλάδος με γοργούς ρυθμούς, αυτό έχει ως συνέπεια την προσέλευση της τουριστικής ζήτησης της οποίας οι δαπάνες της κρίνονται ικανές να βελτιώσουν το ισοζύγιο πληρωμών μιας χώρας. Ακόμα, όσο πιο πολύ αναπτύσσεται ο κλάδος αυτός, τόσο πιο πολύ μειώνεται η ανεργία οπουδήποτε στον κόσμο. Η ξενοδοχειακή ανάπτυξη συμβάλλει στην πραγματοποίηση επενδύσεων σε αρκετούς οικονομικούς κλάδους και στην κατάλληλη αξιοποίηση της τουριστικής υποδομής με την δημιουργία καταλυμάτων.

2.5. ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Οι βασικότεροι λόγοι που τα ξενοδοχεία υιοθετούν καινοτομίες είναι η αύξηση της αποδοτικότητάς τους, η μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης και η βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Εφαρμόζουν τις καινοτομίες, προκειμένου να αυξήσουν τον ανταγωνισμό τους με τα άλλα ξενοδοχεία, να εξελίξουν και να βελτιώσουν τις οικονομικές τους δυνατότητες και γενικότερα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις τους. {Malone et al. 2002}. Όπως πρεσβεύουν οι Moore & Benbasat {1991} και Skyke et al. {1987}, οι παράγοντες που παρακινούν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να υιοθετήσουν καινοτόμες δράσεις μπορεί να είναι περιβαλλοντικοί, αίτημα των πελατών τους, απαίτηση του ίδιου του ξενοδοχείου και τέλος χαρακτηριστικά του προϊόντος και της τεχνολογίας. Υιοθετούν τα ξενοδοχεία αυτές τις καινοτομίες με σκοπό να μιμηθούν τους ανταγωνιστές τους και να σεβαστούν το διάταγμα του νόμου για αλλαγή στις καινοτομίες. {Di Maggio & Powell, 1983}. Ο Cooper {1999} υποστηρίζει πως οι παράγοντες υιοθέτησης της καινοτομίας παίζουν κομβικό ρόλο στη σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων και του περιβάλλοντος στο οποίο αυτές δραστηριοποιούνται. Παρατηρούμε ότι η καινοτομία έχει μια διαδραστική και συστημική φύση, η οποία συμφωνεί πως αυτή η διαδικασία στηρίζεται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης. Επομένως, οι παράγοντες εφαρμογής της καινοτομίας είναι εσωτερικοί, εξωτερικοί, οικονομικοί και μη-οικονομικοί. Στους εσωτερικούς παράγοντες εφαρμογής της καινοτομίας ανήκει το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας. Το μέγεθος θεωρείται ένα στοιχείο ικανό να καθορίσει το βαθμό που αποδίδουν οι καινοτομίες μέσα στην επιχείρηση. {Orfila-Sintes et al., 2005}.

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας, που παίζει ρόλο στην υιοθέτηση των καινοτομιών του ξενοδοχείου, είναι τα αστέρια που διαθέτει. Ο αριθμός των αστεριών που διαθέτουν τα ξενοδοχεία εξαρτάται τόσο από την όψη των εγκαταστάσεών τους, όσο και από την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους. {CICAP,2005}. Έχει παρατηρηθεί ακόμα, πως τα ξενοδοχεία που παρέχουν υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες από κάποια άλλα, εφαρμόζουν μεγαλύτερου επιπέδου καινοτομίες. Οι συνεργασίες των ξενοδοχείων με άλλους οργανισμούς επηρεάζουν αρκετά το βαθμό οργάνωσης των καινοτομιών τους. Ακόμα, ο ξενοδοχειακός κλάδος καινοτομεί ενσωματώνοντας νέες τεχνολογίες και βελτιώνοντας γενικώς τον τεχνολογικό τομέα ενώ στηρίζεται και στην επιστήμη, προκειμένου να καινοτομήσει. {Orfila-Sintes et. al.,2005}.

Στους εξωτερικούς παράγοντες υιοθέτησης της καινοτομίας από τα ξενοδοχεία, ανήκει το ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον, πάνω στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ενώ κάποια ξενοδοχεία υιοθετούν καινοτομίες για να καταφέρουν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα στον κλάδο τους, κάποια άλλα φέρνουν στον ορίζοντα καινοτομίες τις οποίες εφαρμόζουν σε άλλους κλάδους, είτε επειδή έχουν κάποια στρατηγική, είτε επειδή υπάρχει ανάγκη να το κάνουν. Όσο περισσότερο εξελίσσεται ο ξενοδοχειακός κλάδος, τόσο πιο επιτυχείς είναι οι καινοτομίες που εφαρμόζονται σε αυτόν. {Πεκλείτης,1998}. Πολλές φορές, οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να καινοτομήσουν για να αυξήσουν τα κέρδη και τα έσοδά τους. {Griffin & Page ,1993}. Όπως ισχυρίζεται και ο Σουμπέτερ, οι επιχειρήσεις καινοτομούν για να βελτιώσουν τα οικονομικά τους. Σε σχέση με τις καινοτομίες στις διαδικασίες, οι οποίες βελτιώνουν την παραγωγικότητα, η επιχείρηση αποκτά πλεονέκτημα κόστους σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της. Με αυτό τον τρόπο διευρύνει το ρόλο της στην αγορά και προσπαθεί να αναζητήσει οικονομικά οφέλη είτε αυξάνοντας το κέρδος της ανάλογα με το πόσο ελαστική είναι η ζήτηση είτε συνδυάζοντας τις χαμηλές τιμές με το μεγαλύτερο κέρδος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Όσον αφορά την καινοτομία στα προϊόντα, η επιχείρηση μπορεί να έρθει σε μονοπωλιακή θέση είτε με το να κατοχυρώσει ένα μόνιμο μονοπώλιο είτε με το να περιμένει να πάρουν οι ανταγωνιστές της παράδειγμα από εκείνη. Τέλος, το μονοπώλιο παρέχει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να αποκτήσει περισσότερα κέρδη. Η καινοτομία εισάγεται στις υπηρεσίες για τρεις λόγους: Για να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών που διαθέτουν τα ξενοδοχεία, για να αντικαταστήσει τις παλιές υπηρεσίες δημιουργώντας νέες και για να κάνει πιο αποδοτική τη λειτουργία τους. {Barras, 1986}. Τα ξενοδοχεία δεν υιοθετούν καινοτομίες μόνο για οικονομικούς λόγους, αλλά και για την περαιτέρω ικανοποίηση των πελατών και των υπαλλήλων τους. {Ottenbacher & Gnoth,2005}.

2.6. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Το ξενοδοχείο θα πρέπει να ξεκινήσει να καινοτομεί δημιουργώντας αρχικά καινοτόμα προϊόντα και την πηγή μέσα από την οποία πηγάζει η ιδέα. Η συγκεκριμένη ιδέα μπορεί να προέρχεται μέσα από την επιχείρηση και έξω από αυτή. {Halloway,2004}. Τα ξενοδοχεία έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες με δύο τρόπους: πρώτον μέσω εξαγορών, δηλαδή αγοράζοντας κάποια επιχείρηση ή παράγοντας το προϊόν κάποιου άλλου. Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν να εξαγοράσουν τα είδη υπάρχοντα προϊόντα στην αγορά και να μη δημιουργήσουν νέα λόγω του υψηλού κόστους ανάπτυξης και προώθησης των προϊόντων αυτών. {

Kotler et al., 2006}. Ισχύει πολλές φορές το φαινόμενο οι μεγάλες επιχειρήσεις να επιθυμούν να αγοράσουν τις μικρότερες. Έτσι, η μεγάλη επιχείρηση καταλήγει να αγοράσει τη μικρή, όταν πεισθεί ότι η νέα αλυσίδα εφαρμόζει την κατάλληλη στρατηγική που ταιριάζει στη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ένας άλλος τρόπος για να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις καινοτομίες, είναι να δημιουργήσουν ένα τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Μπορούν, λοιπόν, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να αναζητήσουν καινοτομίες μέσα από τυπικές διαδικασίες. Τα νέα προϊόντα των ξενοδοχείων προκύπτουν μετά από τη συμφωνία των υπαλλήλων με τους πελάτες τους. Κάθε ξενοδοχείο θα πρέπει να παρέχει ένα σύστημα ανατροφοδότησης, έτσι ώστε να ενημερώνονται οι υπάλληλοι για τις απορίες των πελατών τους. {Kotler et al., 2006}.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν προϊόντα παίρνοντας ως παράδειγμα προϊόντα που δημιούργησαν άλλες επιχειρήσεις. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί αυτό του Michael Turback, ο οποίος συνήθιζε να συχνάζει στα ξενοδοχεία και στα εστιατόρια της Νέας Υόρκης, με σκοπό να παρακολουθεί τον τρόπο λειτουργίας τους. Στη συνέχεια, αφού ενημερωνόταν για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτά προσέφεραν στους πελάτες τους, προσπαθούσε όσο μπορούσε να καινοτομήσει, δημιουργώντας προϊόντα και ιδέες στα ξενοδοχεία του παρόμοιες με εκείνες των ξενοδοχείων που επισκεπτόταν πριν. Έτσι, έφτασε στο σημείο να χαρακτηρίζεται ως <<καινοτόμος>> από τον κοινωνικό του περίγυρο. {Kotler et al., 2006}. Πέρα από τους πελάτες, τα ξενοδοχεία μπορούν να ενημερωθούν και από τους προμηθευτές και τους εμπορικούς αντιπροσώπους για τις καινοτομίες που πρόκειται να εφαρμόσουν στο μέλλον. Αυτοί είναι σε θέση να ενημερώσουν τους υπαλλήλους του ξενοδοχείου για τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που έχει ανάγκη να δημιουργήσει το ξενοδοχείο, καθώς και για τα προϊόντα που πρόκειται να κατασκευάσουν μαζί με αυτούς και οι ανταγωνιστές τους. Άλλες πηγές πληροφόρησης των ξενοδοχείων πάνω σε θέματα καινοτομίας, αποτελούν οι έρευνες που διεξάγονται από εκπαιδευτικά ιδρύματα, από περιοδικά και από σεμινάρια. Από όπου και αν προέρχονται οι ιδέες, χρειάζεται να μελετώνται προσεκτικά, προκειμένου να επιλέγονται με επιτυχία αυτές που θα ήταν κατάλληλες με βάση τις συνθήκες που επικρατούν στο ξενοδοχείο.

Οι καινοτόμες ιδέες και τα καινοτόμα προϊόντα θα πρέπει να αξιολογούνται προσεκτικά από το ξενοδοχείο καθώς εισέρχονται μέσα σε αυτό για να ξεχωρίσουν τα προϊόντα που αξίζει να ενταχθούν στην επιχείρηση, από εκείνα που δεν αξίζουν να μπου. Κρίνεται αναγκαίο να ακολουθηθεί μία διαδικασία προσεκτικού ελέγχου, με στόχο να αξιολογηθεί η ποιότητα των προϊόντων που ενσωματώνονται στην επιχείρηση. {Halloway, 2004}. Επειδή η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων αποφέρει υψηλό κόστος στο ξενοδοχείο, είναι ιδιαίτερα σημαντικό τα μέλη του ξενοδοχείου να παίρνουν τις κατάλληλες αποφάσεις ώστε να κατασκευαστούν προϊόντα που θα θεωρούνται κερδοφόρα για την επιχείρηση. Βέβαια, τα νέα προϊόντα που θα δημιουργηθούν χρειάζεται να ανταποκρίνονται τόσο στις απαιτήσεις της επιχείρησης όσο και των πελατών. {Kotler et al., 2006}.

Τις αποφάσεις για τα καινοτόμα προϊόντα που θα κατασκευαστούν τις λαμβάνουν στελέχη από το μέσο επίπεδο και πάνω, ενώ άλλες φορές προσλαμβάνονται άλλα άτομα, όπως δικηγόροι και σύμβουλοι, οι οποίοι λαμβάνουν και αυτοί μέρος στην καινοτομική διαδικασία. Σε περίπτωση που το ξενοδοχείο δεν ανήκει σε μεγάλη αλυσίδα, τότε τις αποφάσεις για τα νέα προϊόντα που θα δημιουργηθούν, τις λαμβάνει ο ιδιοκτήτης και ο πρόεδρος της επιχείρησης. Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

εμπλέκονται ακόμα ο διευθυντής της επιχείρησης, οι μάνατζερ και οι διευθυντές από κάθε τμήμα της επιχείρησης. Σε οικογενειακές επιχειρήσεις, τις αποφάσεις για καινοτόμες δράσεις τις παίρνουν τα μέλη της οικογένειας. Το μεγάλο πρόβλημα σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ότι πολλές φορές συμβαίνει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, παρόλο που κατά βάθος μπορεί να διαφωνούν για τα νέα προϊόντα που εισέρχονται στην επιχείρηση, στο τέλος να δέχονται να προωθήσουν τα καινοτόμα προϊόντα λόγω των στενών φιλικών σχέσεων που έχουν μεταξύ τους. {Kotler et.al.,2006}. Πολλές φορές τα ξενοδοχεία εφαρμόζουν τις καινοτομίες σε συνεργασία με τους πελάτες τους. Για παράδειγμα, δίνεται η δυνατότητα σε μία επιχείρηση να διακοσμήσει μερικά δωμάτια, που η ίδια έχει επιλέξει πως χρειάζεται να διακοσμηθούν, και εν συνεχεία να προσκαλέσει τους πελάτες της για να αντικρίσουν τις αλλαγές στα δωμάτιά τους και να τις σχολιάσουν θετικά ή αρνητικά. {Kotler et al.,2006;Holloway,2004}. Στα τέλη της δεκαετίας του '70 η Marriott δέκρινε ότι χρειαζόταν να υιοθετηθούν καινοτόμες ιδέες σε μικρές πόλεις και σε προαστιακές περιοχές. Αποφάσισε λοιπόν να συγκεντρώσει τα περιουσιακά στοιχεία στο πιο σημαντικό στοιχείο της επιχείρησης, δηλαδή στην ενδιαιτήση, αναπτύσσοντας παράλληλα καινοτόμα προϊόντα. Έτσι κατασκευάστηκε το Courtyard by Marriott, στο οποίο ασχολούνταν άτομα από πολλούς κλάδους της επιχείρησης, με στόχο να καταφέρουν να διαχειριστούν το συγκεκριμένο προϊόν με τον ιδανικότερο τρόπο.

Αφού πρώτα δημιουργηθούν τα προϊόντα, στη συνέχεια τα μέλη του ξενοδοχείου τα παρουσιάζουν στους πελάτες προκειμένου να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν και από αυτούς. Στο προτελευταίο στάδιο της υιοθέτησης και της εφαρμογής της καινοτομίας περιλαμβάνεται ο έλεγχος της αγοράς, εφόσον πρώτα το προϊόν έχει εισέλθει σε αυτή. Έτσι παρέχεται η δυνατότητα στη διοίκηση να διαγνώσει προβλήματα και να συγκεντρώσει πληροφορίες, πριν πραγματοποιηθούν επενδύσεις για την ανάπτυξη και την κατασκευή του καινοτόμου προϊόντος. Στο τελευταίο στάδιο, που αναφέρεται στην εμπορευματοποίηση των καινοτομιών, η επιχείρηση καλείται να λάβει τέσσερις εξίσου σημαντικές αποφάσεις. {Kotler et.al.,2006}. Πρώτον, θα πρέπει να αποφασίσει τη στιγμή που θα εισάγει το προϊόν και αν αυτό θα εισαχθεί στην εγχώρια ή τη διεθνή αγορά. Με λίγα λόγια, η επιχείρηση αποφασίζει για το χρόνο και την περιοχή στην οποία θα εισαχθεί το προϊόν. Σε περίπτωση που το προϊόν χάσει το ρόλο του μέσα στην αγορά, υπάρχει η δυνατότητα η επιχείρηση να στοχεύσει σε ένα άλλο τμήμα της αγοράς και να τοποθετηθεί σε αυτό ή να πουλήσει προϊόντα σε μια ξένη χώρα. Αυτή που αναλαμβάνει τα ηνία να κάνει ένα προϊόν να θεωρηθεί ελκυστικό μέσα στην αγορά, είναι η ίδια η επιχείρηση. Παρέχεται ακόμα η δυνατότητα στην επιχείρηση να εισάγει τα καινοτόμα προϊόντα της σε νέα τμήματα της αγοράς, πράγμα που απαιτεί πολλή προσοχή για να διεκπεραιωθεί.

2.7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Προτού η επιχείρηση αναλάβει να δημιουργήσει καινοτόμες δράσεις, οφείλει πρώτα να λάβει πολύ σοβαρά υπόψη της τον τρόπο με τον οποίο θα κατασκευάσει τα καινοτόμα προϊόντα της. Το είδος της καινοτομίας με το οποίο θα ασχοληθεί η επιχείρηση εξαρτάται τόσο από την πολιτική της επιχείρησης, όσο και από το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Απαραίτητη προϋπόθεση για να εφαρμοστεί η καινοτομία με επιτυχία, είναι όλα τα μέλη της επιχείρησης να παίρνουν από κοινού αποφάσεις για το νέο προϊόν που πρόκειται να υλοποιηθεί. Οι επιχειρήσεις καινοτομούν

είτε επειδή προσδοκούν να κερδίσουν μια θέση στην αγορά είτε για να προστατέψουν την αγορά από άλλους ανταγωνιστές. Εκείνες οι επιχειρήσεις, οι οποίες υιοθετούν τη στρατηγική <<παίζω για να κερδίσω>> θα πρέπει να γνωρίζουν πως η επένδυση που γίνεται στην καινοτομία , πρόκειται να δημιουργήσει ένα παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που οι ανταγωνιστές δε θα μπορούν να προσεγγίσουν εύκολα. { Davila et.al.,2006}.

Σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να εξελιχθεί περαιτέρω και να ανανεώσει την αγορά, εισάγοντας σε αυτή νέες ιδέες και προϊόντα. Το <<παίζω για να κερδίσω>> υιοθετείται από μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις καθώς και από ξενοδοχεία προηγμένης τεχνολογίας. Όταν υπάρχει σε μια επιχείρηση μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή πολύ υψηλός βαθμός αβεβαιότητας , είναι πιο λογικό για αυτή να υιοθετήσει τη φράση <<παίζω για να μη χάσω>> και όχι <<παίζω για να κερδίσω>>. Η στρατηγική αυτή στοχεύει να διατηρήσει την επιχείρηση μέσα στην αγορά και να μη ριψοκινδυνεύει. Οι παράγοντες που επιδρούν στη στρατηγική καινοτομίας ενός ξενοδοχείου μπορεί να είναι εσωτερικοί και εξωτερικοί. Στους εσωτερικούς παράγοντες, ανήκουν οι τεχνικές ικανότητες, η επιτυχία του επιχειρησιακού μοντέλου και το όραμα της διοίκησης ενώ στους εξωτερικούς οι ικανότητες του εξωτερικού δικτύου, η δομή της βιομηχανίας, ο ανταγωνισμός και ο ρυθμός με τον οποίο εξελίσσονται οι τεχνολογίες ολοένα και περισσότερο.

2.8. ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΧΩΡΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΟΥΣ

Οι χώρες που μέχρι σήμερα σημειώνουν άριστες επιδόσεις στον τομέα της καινοτομίας, είναι η Γερμανία, η Δανία, η Σουηδία και η Φινλανδία. Θετικές επιδόσεις παρουσιάζουν το Βέλγιο, το Ενωμένο Βασίλειο, η Αυστρία, η Ολλανδία, το Λουξεμβούργο, η Ιρλανδία, η Γαλλία, η Σλοβενία, η Κύπρος και η Εσθονία. Μέτρια τα έχουν πάει χώρες, όπως η Ιταλία, η Πορτογαλία, η Τσεχία, η Ισπανία, η Ελλάδα, η Μάλτα, η Ουγγαρία, η Σλοβακία και η Πολωνία. Ελάχιστη εξέλιξη στον τομέα της καινοτομίας σημειώνουν η Ρουμανία, η Λιθουανία, η Βουλγαρία και η Λετονία.

Οι χώρες με το μεγαλύτερο δείκτη ανάπτυξης καινοτομίας , η Φινλανδία, η Σουηδία, η Δανία και η Γερμανία έχουν πιάσει πολύ καλές επιδόσεις στον τομέα των δαπανών για την Ε&Α , αλλά και στις δαπάνες για τις επιχειρήσεις. Παραδείγματος χάριν, η Σουηδία έχει κυριαρχήσει σε ένα πολύ σημαντικό βαθμό στις καινοτομίες που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους και τη χρηματοδότηση, ενώ η Γερμανία και η Δανία στον τομέα του συνδέσμου και της επιχειρηματικότητας. Οι πρωτοπόρες χώρες στην καινοτομία έχουν αναπτύξει ιδιαίτερα τις τεχνολογικές τους γνώσεις, σε σχέση με άλλες χώρες που δεν έχουν επιδοθεί τόσο πολύ σε αυτό τον κλάδο.

2.9. ΕΙΔΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ

Τα καινοτόμα ξενοδοχειακά καταλύματα είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες. Οι κοινωνικές αλλαγές παίζουν σημαντικό ρόλο στην αλλαγή της μορφής των ξενοδοχείων. Σύμφωνα με τον Riedwoldt, θεωρείται απαραίτητο ένα κατάλυμα να προσφέρει μια άνετη διαμονή στους πελάτες του. Θα πρέπει ακόμα το κατάλυμα να διαθέτει μια ευχάριστη ατμόσφαιρα στον εσωτερικό του χώρο, έτσι ώστε ανεβαίνει η διάθεση των πελατών που το επισκέπτονται.

Τα boutique hotels απευθύνονται στους λάτρεις της σύγχρονης διακόσμησης. Υπάρχουν όμως και άλλα καταλύματα που σχετίζονται με το χώρο της

φαντασίας. Η ποιότητα αυτών των καταλυμάτων απέχει πάρα πολύ από εκείνη των τυποποιημένων προϊόντων που προσφέρουν συνηθισμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Για να αποκτήσει ένα ξενοδοχείο καλή φήμη και αύξηση της πελατείας του, δεν αρκεί να έχει σχεδιαστεί κατάλληλα αλλά θα πρέπει παράλληλα να διαθέτει υψηλό δείκτη οικονομικής βιωσιμότητας. Όμως αρκετές επιχειρήσεις αγνοούν το ρόλο που παίζει η οικονομική βιωσιμότητα για την ανάπτυξη της επιχείρησής τους και πολλές φορές δε τη μελετάνε όσο θα έπρεπε.

2.9.1. BOUTIQUE HOTELS

Ο πρώτος άνθρωπος που ανέπτυξε αυτού του είδους τα καταλύματα ήταν ο Bill Kimpton σε όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του '80. Ο αριθμός δωματίων των boutique hotels κυμαίνεται από εκατό έως διακόσια και ο λόγος για τον οποίο τα συγκεκριμένα καταλύματα έχουν μεγάλη πέραση στους καλεσμένους τους είναι η υψηλή ποιότητα και η εκπληκτική τους διακόσμηση. Παρόλο που σε αυτά τα καταλύματα έχουν επιβάλλει την κυριαρχία τους μεμονωμένοι ιδιοκτήτες τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει να εισέρχονται σε αυτά μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες. Σε περίπτωση που αυτές οι επιχειρήσεις διοικούνται σωστά από τους επιχειρηματίες τους, υπάρχει η πιθανότητα να δημιουργηθούν καινούριες αλυσίδες που δε θα τυποποιούν τα προϊόντα που θα προσφέρονται.

Τα boutique hotels διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, στα themed boutique hotels και στα lifestyle hotels. Τα art hotels που δεσπόζουν στη Γερμανία εστιάζουν την προσοχή τους στα άτομα που αγαπούν την τέχνη, ενώ το art hotel Rex στην Καλιφόρνια στοχεύει στο να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των βιβλιόφιλων. Ιδιοκτήτης των lifestyle hotels είναι ο Ian Schrager. Τα ξενοδοχεία του διαθέτουν πολύ καλή ατμόσφαιρα και στοχεύουν στους πελάτες που το status και το image τους ενδιαφέρει αρκετά.

2.9.2. THEMED HOTELS & RESORTS

Τα Themed hotels & resorts είναι καταλύματα που ανήκουν σε αλυσίδες και χρειάζεται να διατεθούν πολλά κεφάλαια, προκειμένου να σημειώσουν υψηλά επίπεδα ανάπτυξης. Τα καταλύματα αυτά συνδυάζουν ξενοδοχεία και θεματικά πάρκα ενώ οι πελάτες καλούνται να πληρώσουν για τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται και για τη διαμονή τους. Τέτοιου είδους καταλύματα διαθέτει το Las Vegas στις Η.Π.Α.

2.9.3. FUTURISTIC HOTELS

<<Futuristic hotels>> αποκαλούνται τα ξενοδοχεία του μέλλοντος, τα οποία δεν προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες με τα κοινά ξενοδοχεία, ενώ στο εσωτερικό τους συνδυάζουν τη διαμονή με τη μεταφορά και την παροχή εμπειριών. Το πιο βασικό στοιχείο που διαθέτουν αυτού του είδους τα καταλύματα είναι το φανταστικό στοιχείο. Μάλιστα οι ξενοδόχοι έχουν κάνει κάποιες σκέψεις για την οικοδόμηση αυτών των καταλυμάτων στη σελήνη, πράγμα το οποίο παραμένει ακόμα σε εκκρεμότητα.

Ωστόσο, απαιτείται να γίνουν τεράστιες επενδύσεις προκειμένου να αναπτυχθούν και να γίνουν γνωστά στον κόσμο αυτά τα καταλύματα. Το μόνο κατάλυμα, που κατατάσσεται στα futuristic hotels και έχει σημειώσει ένα ικανοποιητικό βαθμό ανάπτυξης, είναι ένα μικρό υποβρύχιο ξενοδοχείο στην Καραϊβική. Στο μέλλον λοιπόν, ξενοδοχειακοί όμιλοι, όπως η Hilton και αρχιτεκτονικά γραφεία, όπως οι W.A.T.&G

χρειάζεται να συμβάλλουν τα μέγιστα, προκειμένου να αποκτήσουν αυτά τα καταλύματα μεγάλη φήμη και να αναπτυχθούν πλήρως.

2.10.ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΕΙΣΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΟΥΣ

Το << project Hotel Skins>> αναλαμβάνει να διακοσμήσει αλλά και να μεταμορφώσει τους εσωτερικούς χώρους ξενοδοχείων παρέχοντας καινοτόμες τεχνολογίες και εξελιγμένες δράσεις που άλλα ξενοδοχεία δεν τις διαθέτουν. Οι παρακάτω τύποι ξενοδοχείων που παρέχουν ένα κράμα καινοτόμων τεχνολογιών και διαδραστικών υλικών παρουσιάστηκαν από την 7η HORECA 2012.

Το Media Hotel διαθέτει καινοτόμες τεχνολογίες, ενώ στο hall του υπάρχει ένας media τοίχος , ο οποίος συνδέει όλα τα υπόλοιπα halls της παγκόσμιας αλυσίδας. Το fashion hotel συνδυάζει εξελιγμένες τεχνολογίες, ένα προσεκτικά εμπνευσμένο design , καθώς και το κομμάτι της καινοτομίας στο εσωτερικό του. Σε αρκετούς χώρους του fashion hotel εντοπίζονται εικονικά μοντέλα, τα οποία δραστηριοποιούνται στο lobby, στο lounge και στους διαδρόμους του. Το free Energy hotel χρησιμοποιεί δικά του μέσα για να μετατρέψει τις κινήσεις των πελατών σε ενέργεια και πιο συγκεκριμένα σε ηλεκτρισμό για το φωτισμό της επιχείρησης. Το play hotel δίνει τη δυνατότητα στους ενήλικες να αλληλεπιδρούν με τα παιδιά τους παίζοντας μαζί στον παιδότοπο που διαθέτει.

2.11. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

2.11.1 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΟΥ

Αρκετά ξενοδοχεία στις μέρες μας έχουν ξεκινήσει να εφαρμόζουν στους χώρους υποδοχής τους την τεχνολογία αναγνώρισης προσώπου με στόχο να περιορίζονται οι ουρές των πελατών για το check-in. Η Marriott έχει αρχίσει να δοκιμάζει τη συγκεκριμένη τεχνολογία στην Κίνα. Έτσι λοιπόν, φτάνοντας οι επισκέπτες στο χώρο της υποδοχής σκανάρουν το πρόσωπό τους σε μια οθόνη για να πιστοποιηθεί η ταυτότητά τους και στη συνέχεια λαμβάνουν το κλειδί του δωματίου τους. Στην Κίνα έχουν δημιουργηθεί από τον όμιλο Intercontinental καινοτόμα δωμάτια που συνδυάζουν την τεχνητή νοημοσύνη με την τεχνολογία φωνητικής αναγνώρισης. Με λίγα λόγια, παρέχεται η δυνατότητα στους επισκέπτες να επικοινωνούν με την υποδοχή και με το προσωπικό του ξενοδοχείου μέσω φωνητικών εντολών. Έτσι γίνεται η επικοινωνία πιο γρήγορη και αποτελεσματική.

2.11.2 ΡΟΜΠΟΤ

Η τεχνολογία των ρομπότ στα ξενοδοχεία έχει αρχίσει να αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς. Έτσι, έχουν αρχίσει να κάνουν την εμφάνισή τους ρομπότ, τα οποία καλωσορίζουν τους επισκέπτες με την άφιξή τους στο ξενοδοχείο, ενώ τους αποχαιρετούν όταν φεύγουν. Ο ρόλος τους ακόμα έχει διευρυνθεί και σε άλλους τομείς. Ασχολούνται ανελλιπώς με την καθαριότητα των δωματίων, γεγονός που συμβάλλει σε αρκετά μεγάλο βαθμό στην προστασία των πελατών από την πανδημία του κορονοϊού που ταλανίζει όλο τον κόσμο αυτά τα δύο χρόνια, καθώς και με την επιμέλεια του εξωτερικού χώρου του ξενοδοχείου. Τα ρομπότ ακόμα έχουν ως αποστολή να μεταφέρουν τις αποσκευές των πελατών στα δωμάτιά τους και να επιτηρούν την ασφάλεια του χώρου. Στο μέλλον είναι δύσκολο τα ρομπότ να

αντικαταστήσουν πλήρως το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι η χρήση τους διευρύνεται σε περισσότερα ξενοδοχεία σε όλο και μεγαλύτερο αριθμό χωρών.

2.11.3 RFID ΠΕΡΙΚΑΡΠΙΑ

Τα ξενοδοχεία έχουν αρχίσει να τροφοδοτούν τους επισκέπτες τους με περικόρπια , που προέρχονται από την τεχνολογία RFID, που θεωρείται εξεζητημένη στα τουριστικά θέρετρα <<Disney World >> και <<Great Wolf Lodge>>. Τα περικόρπια εφοδιάζουν τους επισκέπτες με όλα τα βασικά εργαλεία του ξενοδοχείου. Αντί ο πελάτης να κρατάει το κλειδί του δωματίου και το πορτοφόλι του, μπορεί να διαθέτει και τα δύο αυτά δεδομένα σε μία και μόνο συσκευή.

2.11.4 CHATBOTS

Τα chatbots συντελούν στο να βοηθούν τους πελάτες να κάνουν διάφορες κρατήσεις στα ξενοδοχεία πιο εύκολα και γρήγορα. Τους εξυπηρετούν ρομποτικές μορφές που διαθέτουν τεχνητή νοημοσύνη, όπως η Rose στο ξενοδοχείο Cosmopolitan στο Las Vegas. Η Rose βοηθάει τους πελάτες να πραγματοποιούν κρατήσεις σε σπα, εστιατόρια και σε άλλους χώρους μέσα στην επιχείρηση. Τα ξενοδοχεία Four Seasons χρησιμοποιούν ένα εργαλείο που ονομάζεται Four Seasons Chat, μέσω του οποίου άνθρωποι παρέχουν υπηρεσίες στους επισκέπτες και όχι η τεχνητή νοημοσύνη.

2.11.5 ΚΙΝΗΤΑ ΚΛΕΙΔΙΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ

Αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έως τώρα έχουν δώσει στους επισκέπτες τους την ευκαιρία να ενημερώνονται με τη χρήση της εφαρμογής του check-in για το αν τα δωμάτιά τους είναι διαθέσιμα τη δεδομένη στιγμή που τα επιθυμούν. Επιπλέον, τους παρέχεται η δυνατότητα να χρησιμοποιούν τα έξυπνα κινητά ή τα ρολόγια τους για να ανοίξουν τα δωμάτιά τους , γλιτώνοντας έτσι την αναμονή στο χώρο υποδοχής. Αυτή η τεχνολογική καινοτομία ισχύει στα ξενοδοχεία της Hilton.

2.11.6 ΕΞΥΠΝΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

Στις έξυπνες παροχές ανήκουν τα ειδικά τάμπλετ που υπάρχουν στα ξενοδοχεία μεγάλης χωρητικότητας και πολλών αστεριών καθώς και οι << έξυπνες πόρτες>>. Παράδειγμα ξενοδοχείου που διαθέτει τάμπλετ είναι το Citizen Hotel στο Άμστερνταμ. Το ειδικό τάμπλετ παρέχει τη δυνατότητα στους πελάτες να αλλάζουν με διαφορετικό τρόπο από το συνηθισμένο τα κανάλια στις τηλεοράσεις, τη θερμοκρασία του δωματίου, το φωτισμό και τον ήχο του ξυπνητηριού. Έξυπνες πόρτες στα μπάνια υπάρχουν στα ξενοδοχεία του ομίλου Marriott. Στο τέλος της διαμονής τους στο ξενοδοχείο, ο κάθε επισκέπτης μπορεί να γράψει πάνω σε αυτή την έξυπνη πόρτα τις απόψεις που αποκόμισε όλο αυτό το διάστημα που έμεινε στο ξενοδοχείο και ύστερα να τις στείλει στην υποδοχή, μέσω e-mail.

2.11.7. ΕΙΚΟΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η εικονική πραγματικότητα επιτρέπει στους επισκέπτες να βολτάρουν στο χώρο και στα δωμάτια του ξενοδοχείου και, αφού επιλέξουν το δωμάτιο που τους αρέσει, να κάνουν ηλεκτρονική κράτηση σε αυτό. Παρέχεται ακόμα η δυνατότητα να διαβάζουν πληροφορίες από τον υπολογιστή τους και να βλέπουν τα αξιοθέατα του ταξιδιωτικού προορισμού τους, προτού τον επισκεφθούν. Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες παρέχονται από τα ξενοδοχεία Radisson και Omni , τα οποία έχουν σημειώσει τις περισσότερες

κρατήσεις από τους πελάτες τους σε σχέση με άλλα ξενοδοχεία της χώρας όπου βρίσκονται

2.11.8 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ

Μέσω αυτών των υπηρεσιών, παρέχεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους του ξενοδοχείου να βρίσκουν τους πελάτες τους και να τους στέλνουν πολλές προσφορές, π.χ. προσφορές για κοκτέιλ. Τέτοιου είδους υπηρεσίες προσφέρουν τα ξενοδοχεία της αλυσίδας Hilton.

2.11.9 ΕΠΑΥΞΗΜΕΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η επαυξημένη πραγματικότητα χρησιμεύει στο να βοηθάει τους επισκέπτες να ξεναγούνται με άνεση στο ξενοδοχείο, μαθαίνοντας τις υπηρεσίες που παρέχει.

2.11.10 ΣΥΛΛΟΓΗ ΟΜΒΡΙΩΝ ΥΔΑΤΩΝ

Στο σύστημα συλλογής όμβριων υδάτων συλλέγεται ένα ποσοστό από το νερό της βροχής με σκοπό να χρησιμοποιηθεί στις δεξαμενές, στις οροφές και στα υπόγεια της επιχείρησης. Σε άλλες περιπτώσεις, τα ξενοδοχεία μπορούν να φιλτράρουν το νερό της βροχής και να το χρησιμοποιήσουν για τις τουαλέτες τους, για τα πλυντήρια ρούχων και πιάτων και για το πότισμα του εδάφους τους.

2.11.11 ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΑ ΧΑΜΗΛΗΣ ΡΟΗΣ ΝΕΡΟΥ

Τα εξαρτήματα χαμηλής ροής νερού χρησιμοποιούνται για την εξοικονόμηση του νερού, λόγω της μεγάλης σπατάλης από τους πελάτες στα ξενοδοχεία. Συγκεκριμένα, αποστολή των συσκευών ελέγχου ροής νερού είναι να περιορίζουν κατά πολύ τη ροή του νερού και να αυξάνουν την πίεσή του κατά την έξοδό του. Τα εξαρτήματα αυτά μειώνουν τη συνολική χρήση του νερού κατά περίπου 25%, ενώ τα συστήματα εξαιρετικά χαμηλής ροής νερού, κατά 40%.

2.11.12 ΥΠΟΓΕΙΑ ΑΝΤΛΙΑ ΘΕΡΜΟΤΗΤΑΣ

Το σύστημα GSHP χρησιμοποιεί μια ειδική θερμική μπαταρία, καθώς και το έδαφος, για να ζεσταθούν όλες οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου, με ένα τρόπο πιο φιλικό προς το περιβάλλον. Το σύστημα αυτό λειτουργεί αλλιώς το χειμώνα και αλλιώς το καλοκαίρι. Συγκεκριμένα, τους χειμερινούς μήνες, το GSHP { Ground Source Heat Pump} αντικαθίσταται με ένα λέβητα, ο οποίος απορροφά θερμότητα από το έδαφος, προκειμένου να αποδώσει θερμότητα στο κτήριο. Παράδειγμα ξενοδοχείου που χρησιμοποιεί ένα τέτοιο σύστημα εξοικονόμησης ενέργειας είναι το Crowne Plaza Copenhagen Towers στη Δανία. Το ξενοδοχείο ανακυκλώνει ενέργεια μέσω πλακών συγκέντρωσης ηλιακής ενέργειας και ενός συστήματος θέρμανσης και ψύξης.

2.11.13 ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΠΡΟΣΟΨΕΙΣ

Τα ξενοδοχεία με πράσινες προσόψεις εμφανίζουν ένα σχεδιασμό, βασισμένο σε αναρριχητικά φυτά που τοποθετούνται προς τα πάνω και κρέμονται προς τα κάτω. Τα φυτά αυτά λειτουργούν ως μονωτικά υλικά για το ξενοδοχείο το χειμώνα, ενώ τους καλοκαιρινούς μήνες προσφέρουν φυσική δροσιά, συμβάλλοντας στην πρόληψη της θερμοπληξίας του κτηρίου. Μειώνουν επίσης κατά πολύ την εξωτερική του θερμοκρασία, κατά 50%, ώστε να διατηρείται το ξενοδοχείο σε φυσιολογική θερμοκρασία και το χειμώνα αλλά και το καλοκαίρι.

2.11.14 ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΟΡΟΦΕΣ

Ο ρόλος των πράσινων οροφών για το ξενοδοχείο μοιάζει σε ένα μεγάλο ποσοστό με αυτό των πράσινων προσόψεων, μόνο που εκεί τα φυτά διακοσμούνται πάνω στις στέγες και στις οροφές αυτών των κτηρίων. Οι πράσινες οροφές βοηθούν τα ξενοδοχεία να διατηρούνται δροσερά κατά τους θερινούς μήνες, συμβάλλοντας ακόμα στην καλή ηχομόνωσή τους, όταν τα φυτά βρέχονται. Ένα κτήριο που χρησιμοποιεί πράσινες οροφές στον 9ο και στον 12ο όροφό του, με σκοπό την ελάττωση της συνολικής του θερμοκρασίας, είναι το Indigo στο San Diego. Το ξενοδοχείο αυτό διαθέτει ακόμα στην ταράτσα του κήπο με βότανα, λειτουργικά παράθυρα για μέγιστη απόδοση φωτισμού και αερισμού όλων των χώρων, συστήματα ανακύκλωσης ενέργειας και θέσεις στάθμευσης για επισκέπτες που χρησιμοποιούν οικολογικά οχήματα για τις μετακινήσεις τους.

2.11.15 ΒΙΩΣΙΜΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ

Τα ξενοδοχεία οφείλουν να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους και τους πελάτες τους στη χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς από και προς αυτά μέσω ειδικών προγραμμάτων. Με αυτό τον τρόπο θα μειωθεί αισθητά η ρύπανση από τα αυτοκίνητα και θα προστατευθεί το περιβάλλον. Πέρα από αυτό, μπορούν τα ξενοδοχεία να προσφέρουν σε υπαλλήλους και πελάτες υβριδικά αυτοκίνητα και ποδήλατα για εξοικονόμηση ενέργειας στις μετακινήσεις τους. Παράδειγμα ξενοδοχειακής επιχείρησης που βασίζεται και αφοσιώνεται στη βιώσιμη μεταφορά αποτελεί το Intercontinental που βρίσκεται στη Howard Street στο San Francisco.

2.11.16 ΦΩΤΟΒΟΛΤΑΪΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Τα φωτοβολταϊκά συστήματα χρησιμοποιούν ένα είδος εναλλακτικής πηγής ενέργειας, την ηλιακή, η οποία μετατρέπει την ενέργεια του ήλιου σε ηλεκτρική ενέργεια. Τα συστήματα αυτά βοηθούν ακόμα τα ξενοδοχεία να ελαττώσουν τη μη ανανεώσιμη ενέργεια που συνηθίζουν να χρησιμοποιούν κατά κόρον. Η ηλιακή ενέργεια συμβάλλει στη θέρμανση του νερού με φυσικό τρόπο. Έτσι εξοικονομείται μεγάλο μέρος της ενέργειας από τους χώρους του ξενοδοχείου.

2.11.17 ΜΟΝΟΠΑΤΙΑ ΑΠΟ ΥΠΕΡΙΩΔΗ ΜΙΚΡΟΣΩΜΑΤΙΔΙΑ ΑΝΤΙ ΒΡΑΔΙΝΟΥ ΦΩΤΙΣΜΟΥ

Τα μονοπάτια από υπεριώδη μικροσωματίδια πρόκειται να χρησιμοποιηθούν στο μέλλον για να αντικαταστήσουν τον κλασικό φωτισμό των δρόμων και θα θεωρούνται μία από τις πιο οικονομικές και αποδοτικές λύσεις, όσον αφορά την εξοικονόμηση ενέργειας στους δρόμους. Το ίδιο ισχύει και με τα ξενοδοχεία και, παρόλο που δε διαθέτουμε προς το παρόν στοιχεία για την εφαρμογή αυτής της τεχνολογίας στα ξενοδοχεία, στο μέλλον πρόκειται να χρησιμοποιηθεί αυτή η τεχνολογία για την αντικατάσταση των φώτων των ξενοδοχείων με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος.

2.11.18 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΔΩΜΑΤΙΟΥ ΜΕΣΑ...ΑΠΟ ΤΟ ΧΑΛΙ

Η ολλανδική εταιρεία Philips συνεργάζεται με μια άλλη εταιρεία, την Desso, προκειμένου να δημιουργήσουν χαλιά που θα βάλουν τέλος στα σήματα στις πόρτες των ξενοδοχείων και θα αντικαταστήσουν τα συμβατικά χαλιά με τα αντίστοιχα ψηφιακά. Πρόκειται να δημιουργηθούν και ειδικά σήματα δαπέδου, τεχνολογίας LED, τα οποία θα καθρεφτίζονται μέσα από τα χαλιά, δίνοντας εντολές στους πελάτες, σε περίπτωση που κρίνεται απαραίτητο, π.χ. <<Μην ενοχλείτε>>.

2.11.19 ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ ΠΟΥ ΜΕΤΑΤΡΕΠΕΤΑΙ ΣΕ ΔΩΜΑΤΙΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Η Skoda τα τελευταία χρόνια συνεργάζεται με τη Proximity Russia, προκειμένου να προωθήσει μια νέα σειρά αυτοκινήτων της Fabia. Έτσι, κατασκευάστηκε ένα αυτοκίνητο-ξενοδοχείο της Fabia που διαθέτει στο εσωτερικό του μια διπλή κρεβατοκάμαρα και WIFI, ενώ στο εξωτερικό του χώρο βρίσκεται η τουαλέτα.

2.11.20 <<ΔΙΑΒΑΖΟΝΤΑΣ>> ΤΙΣ ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Το σύστημα Insight Splash καθορίζει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου σε όλη τη διάρκεια της διαμονής τους. Στην εκκίνηση αυτού του συστήματος οι διευθυντές υποβάλλουν ηλεκτρονικά ερωτήσεις στους πελάτες τους, οι οποίες εμφανίζονται σε τάμπλετ που υπάρχουν στα δωμάτιά τους. Με αυτό τον τρόπο ξεκινάει ένας διάλογος μεταξύ διευθυντή και πελατών και στη συνέχεια συγκεντρώνονται οι απόψεις των πελατών για να προκύψουν τελικά συμπεράσματα για την εικόνα που αποκόμισαν από την επιχείρηση.

2.11.21.ΤΗΛΕΟΡΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΟΝΤΑΙ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΩΜΑΤΙΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Η Κορεάτικη εταιρεία LG έχει δημιουργήσει μια σειρά τηλεοράσεων, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες να συνδέουν τις ηλεκτρονικές συσκευές τους με αποτέλεσμα την παροχή Ίντερνετ αλλά και την αναπαραγωγή βίντεο.

2.11.22. ΕΓΓΥΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΙΜΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΕΡΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η πλατφόρμα που λανσάρεται από τη start-up trip Rebel δίνει την ευκαιρία στους πελάτες να πραγματοποιούν μια φθηνή κράτηση στο ξενοδοχείο. Σε περίπτωση που η συγκεκριμένη πλατφόρμα εντοπίσει μια φθηνότερη προσφορά κράτησης από εκείνη που προτάθηκε πριν, τότε ειδοποιεί τους επισκέπτες. Το γεγονός αυτό, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις πελατών, οι οποίοι επιθυμούν να μην κάνουν κρατήσεις την τελευταία στιγμή και μαθαίνουν πως το ξενοδοχείο τους προσφέρει προσφορές λίγες μέρες πριν το ταξίδι τους.

2.11.23 ΣΥΣΤΗΜΑ CHECK-IN ΣΤΑ ΔΩΜΑΤΙΑ

Ξενοδοχεία στο Ηνωμένο Βασίλειο και στη Βόρεια Αμερική, έχουν ξεκινήσει να ενσωματώνουν στις υπηρεσίες τους την τεχνολογία κλειδιών μέσα από κινητά στα δωμάτιά τους.

2.11.24. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΞΕΝΑΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΣΚΕΠΤΗ ΣΤΟ ΔΩΜΑΤΙΟ

Μόλις ο επισκέπτης ανοίξει την πόρτα του δωματίου του, ενεργοποιείται μία αυτόματη συσκευή για να τον ξεναγήσει στο δωμάτιό του και να τον κάνει να μάθει όλες τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο, έτσι ώστε να επωφεληθεί όσο το δυνατόν περισσότερο από τη διαμονή του.

2.11.25. ΣΥΝΤΑΓΕΣ ΜΕ ΜΙΑ ΟΘΟΝΗ ΑΦΗΣ

Στο ξενοδοχείο Element της Starwood υπάρχουν σε κάθε δωμάτιο πλήρως εξοπλισμένες κουζίνες ενώ πάνω στους τοίχους διατίθενται ψηφιακά βιβλία συνταγών που απευθύνονται σε πελάτες που επιθυμούν να βρискουν συνταγές μαγειρικής, προκειμένου να διευκολύνονται στη μαγειρική τους όσο καιρό μένουν εκεί πέρα.

2.11.26. ΟΙ ΕΞΥΠΝΟΙ ΚΑΘΡΕΦΤΕΣ

Οι έξυπνοι καθρέφτες συναντώνται στα δωμάτια Four points. Οι καθρέφτες αυτοί έχουν το χαρακτηριστικό να φτάνουν ως το πάτωμα και να γίνονται εφημερίδα, όταν συνδέονται με εξαρτήματα αφής. Με αυτό τον τρόπο, οι πελάτες μπορούν να ενημερώνονται για τις καθημερινές ειδήσεις της ημέρας, καθώς και για τα αθλητικά γεγονότα.

2.11.27. ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΟ ΞΥΠΝΗΜΑ ΜΕ ΚΑΦΕ

Με το εξατομικευμένο σύστημα με καφέ θα παρέχεται η δυνατότητα στους επισκέπτες να καθορίζουν οι ίδιοι την ώρα και τον τρόπο που θα ξυπνάνε το πρωί λέγοντας στους σερβιτόρους από την προηγούμενη μέρα να τους σερβίρουν το επόμενο πρωί καφέ στο κρεβάτι τους, έτσι ώστε με το που μυρίζουν το άρωμά του καφέ να ξυπνάνε. Άλλος ένας τρόπος για την αφύπνισή τους αποτελεί η μουσική. Μπορούν κάλλιστα οι πελάτες να απευθύνονται στην υποδοχή, ζητώντας να τους ξυπνά το πρωί η αγαπημένη τους μουσική.

2.11.28. ΕΠΑΝΑΦΟΡΤΙΣΗ ΜΕ ΑΝΕΣΗ

Με την τεχνολογία της επαναφόρτισης οι πελάτες θα μπορούν να φορτίζουν τις συσκευές τους ενόσω κάθονται κάτω από μια τέντα από ηλιακά πάνελ. Η συγκεκριμένη καινοτομία εφαρμόζεται στο ξενοδοχείο Element.

2.11.29. ΦΩΝΗΤΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ

Με τη φωνητική αναζήτηση, παρέχεται η δυνατότητα στον κάθε επισκέπτη να επικοινωνεί με το προσωπικό του ξενοδοχείου, καθώς και με την υποδοχή, μέσω μικρών συσκευών. Μπορούν ακόμα να κάνουν κρατήσεις μέσα από το ξενοδοχείο, οποιαδήποτε ώρα επιθυμούν, απλά και μόνο επικοινωνώντας με τους υπεύθυνους των τμημάτων εύκολα και γρήγορα, χωρίς να χρειαστεί να μετακινηθούν από το δωμάτιό τους.

2.11.30. ΤΗΛΕΟΡΑΣΕΙΣ-ΚΑΘΡΕΦΤΕΣ

Με αυτού του είδους την τεχνολογία, οι καθρέφτες των μπάνιων των ξενοδοχείων μετατρέπονται σε τηλεοράσεις, έτσι ώστε οι επισκέπτες να μπορούν να βλέπουν τηλεόραση την ώρα που κάνουν το μπάνιο τους, χαρίζοντας στον εαυτό τους ακόμα μεγαλύτερη απόλαυση.

2.11.31. ΕΞΥΠΝΟΙ ΘΕΡΜΟΣΤΑΤΕΣ

Με τους έξυπνους θερμοστάτες, δίνεται η δυνατότητα στους επισκέπτες να ρυθμίζουν με ένα smartphone τη θερμοκρασία του δωματίου τους.

2.11.32. ΜΗΝΥΜΑΤΑ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να εξυπηρετούνται από το προσωπικό των τμημάτων του ξενοδοχείου μέσω ενός smartphone. Στην ουσία μπορούν να παραγγέλνουν στο προσωπικό τον απαραίτητο εξοπλισμό και αξεσουάρ υγιεινής. Επιπλέον τους παρέχεται η ευκαιρία να επιλέγουν και την ώρα που θέλουν να τους σταλούν στα δωμάτιά τους.

2.11.33. STREAMING ΣΥΣΚΕΥΩΝ ΣΤΙΣ ΤΗΛΕΟΡΑΣΕΙΣ

Σε αρκετά ξενοδοχεία οι επισκέπτες μπορούν να εφαρμόζουν την τεχνολογία streaming από τους υπολογιστές, τα κινητά και τα τάμπλετ τους κατευθείαν στην τηλεόραση του δωματίου τους. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμεύει στο να εργάζονται από απόσταση και να έρχονται σε επαφή με τις υπηρεσίες Hulu και Netflix.

2.11.34. ΕΞΥΠΝΟΣ ΦΩΤΙΣΜΟΣ

Η τεχνολογία του έξυπνου φωτισμού μοιάζει με την τεχνολογία ρύθμισης θερμοκρασίας δωματίου μέσω smartphone, μόνο που εκείνη επιτρέπει στους πελάτες να ελέγχουν τη στάθμη φωτεινότητας του χώρου μέσα από μια συσκευή του ίδιου του ξενοδοχείου και όχι από τα κινητά τους.

2.11.35. ΘΥΡΕΣ ΓΙΑ MP3

Οι θύρες MP3 επιτρέπουν στους επισκέπτες να συνδέουν διάφορες συσκευές του δωματίου τους σε ρολόγια και ηχεία για να ακούνε μουσική και παράλληλα να τις φορτίζουν.

2.11.36. ΑΙΣΘΗΤΗΡΕΣ ΦΩΤΟΣ

Οι αισθητήρες φωτός ενεργοποιούνται όταν ο επισκέπτης μπαίνει το βράδυ μέσα στο δωμάτιό του προκειμένου να μη σκοντάψει πουθενά, ενώ σβήνουν όταν το εγκαταλείπει.

2.11.37. ΕΞΥΠΝΑ ΠΛΑΚΑΚΙΑ ΔΑΠΕΔΟΥ

Τα έξυπνα πλακάκια που πρόκειται να τοποθετηθούν σε μερικά χρόνια στα πατώματα των δωματίων των επισκεπτών θα τους βοηθούν να μη σκοντάφτουν όταν σηκώνονται από το κρεβάτι τους το βράδυ ενώ παράλληλα θα χαρίζουν μια φωτεινή ατμόσφαιρα στα δωμάτιά τους.

2.11.38. ΜΕΓΑΛΕΣ ΟΘΟΝΕΣ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ ΑΠΟ ΑΚΡΗ ΣΕ ΑΚΡΗ

Οι σχεδιαστές των Four Points της Sheraton έχουν αρχίσει να εγκαθιστούν σε μερικά ξενοδοχεία δύο τηλεοράσεις ταυτόχρονα στο ίδιο δωμάτιο, έτσι ώστε να δώσουν την άνεση στον επισκέπτη να παρακολουθεί δύο αθλητικά παιχνίδια από δύο τηλεοράσεις την ίδια στιγμή. Αντίθετα, ένα ζευγάρι θα έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί ειδήσεις ή οτιδήποτε άλλο επιθυμεί φορώντας ασύρματα ακουστικά, έτσι ώστε να αποφεύγεται η ηχορύπανση στο δωμάτιό τους και να μην ενοχλεί ο ένας τον άλλο.

2.11.39. ΑΝΑΠΟΔΗ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ

Ένα ξενοδοχείο που διαθέτει ανάποδη αρχιτεκτονική είναι το Propeller Island City Lodge που βρίσκεται στο Βερολίνο. Στα δωμάτια του συγκεκριμένου ξενοδοχείου τα έπιπλα κρέμονται από το ταβάνι, ενώ για να φτάσει ο επισκέπτης στο υπνοδωμάτιο και στο καθιστικό του θα πρέπει να κατέβει τις σκάλες που βρίσκονται κάτω από ζύλινα κουτιά.



Εικόνα 2.1

Πηγή: Signalive

2.11.40. ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ <<MODULAR>>

Πρόκειται για μια μέθοδο κατασκευής, όπου οι μεγάλες δομές συνθέτονται από μεμονωμένες ενότητες, οι οποίες είτε είναι αυτόνομες είτε συναρμολογημένες όλες μαζί. Περιέχουν εργοστασιακό σχεδιασμό και το κόστος τους είναι πολύ χαμηλό. Λόγω της εργοστασιακής κατασκευής τους, τα ξενοδοχεία τύπου <<Modular>> περιλαμβάνουν προϊόντα κατασκευής φιλικά προς το περιβάλλον καθώς και τεχνολογίες εξοικονόμησης ενέργειας σε κάθε εσωτερικό χώρο. Ξενοδοχείο <<modular>> είναι το CitizenM Hotel, που βρίσκεται στο Άμστερνταμ.



Εικόνα 2.2

Πηγή: ΧΡΗΜΑ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ money-tourism.gr

2.11.41. ΑΕΡΟΔΙΑΣΤΗΜΙΚΗ ΣΧΕΔΙΑΣΗ

Η Bigelow Space, ύστερα από τη διακοπή της συνεργασίας της με τη NASA, στα πλαίσια της υλοποίησης αναγκών ενός διαστημικού προγράμματος των Η.Π.Α., έχει ξεκινήσει να κατασκευάζει φουσκωτά δωμάτια που θα είναι διαθέσιμα για διαμονή στους επισκέπτες που θα διαθέτουν μεγάλες οικονομικές δυνατότητες στο μέλλον.



Εικόνα 2.3

Πηγή: hoteldesign.gr

2.11.42. ΥΠΟΘΑΛΑΣΣΙΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ξενοδοχείο με υποθαλάσσιο σχεδιασμό είναι το Ark στη Ρωσία, που έχει σχήμα υποβρύχιου και είναι ειδικά σχεδιασμένο ώστε να μπορεί να αντέξει δυσμενή καιρικά

φαινόμενα, να κατεβαίνει κάτω απ' το νερό , να επιπλέει στο νερό σε περίπτωση που η στάθμη του νερού γίνεται υψηλή αλλά και να στέκεται πάνω στο έδαφος. Τέλος, υπάρχει και ένας εσωτερικός κήπος που παρέχει φαγητό στους επισκέπτες αυτού του ξενοδοχείου.



Εικόνα 2.4

Πηγή: FortuneGreece

2.11.43 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ-ΣΠΗΛΛΑΙΟ

Ένα ξενοδοχείο τύπου σπηλιάς είναι το Sala Silvermine στη Σουηδία. Σε αυτό το κατάλυμα , για να φτάσει ο επισκέπτης στο δωμάτιό του, χρειάζεται να περάσει μέσα από σκοτεινούς διαδρόμους που θα τον οδηγήσουν σε αυτό. Έχει κατασκευαστεί στη θέση ενός ορυχείου, με τη σουίτα του Silvermine να βρίσκεται 1,55 μέτρα κάτω από την επιφάνεια της γης. Το ξενοδοχείο αυτό εξυπηρετεί άτομα που δεν είναι κλειστοφοβικά ή που αντέχουν στο κρύο.



2.11.44. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ-ΚΑΤΑΡΡΑΚΤΗΣ

Ένα παράδειγμα ξενοδοχείου-καταρράκτη είναι το Montana Magica Lodge στη Νότια Χιλή. Πάνω από αυτό το ξενοδοχείο υπάρχει ένας καταρράκτης που ρέει καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας και ενώ οι πελάτες βρίσκονται μέσα στα δωμάτιά τους. Βρίσκεται τοποθετημένο στο βιότοπο Huilo και απευθύνεται σε κόσμο που αναζητά μια αξιομνημόνευτη εμπειρία στο ταξίδι του. Η όψη του μοιάζει με βουνό, ενώ εξωτερικά αποτελείται από ογκόλιθους και αναρριχητικά φυτά. Η είσοδος των επισκεπτών στο ξενοδοχείο γίνεται μέσω μιας αερογέφυρας, δίνοντάς τους την ευκαιρία να παρατηρούν το τρεχούμενο νερό του καταρράκτη την ώρα που βαδίζουν πάνω σ' αυτή.



Εικόνα 2.6

Πηγή: News.gr

2.11.45. ΣΦΑΙΡΙΚΑ ΦΟΥΣΚΩΤΑ ΔΩΜΑΤΙΑ

Αυτήν την καινοτομία τη συναντάμε στη Γαλλία. Οι τουρίστες που επισκέπτονται τη Γαλλία έχουν τη δυνατότητα να νοικιάσουν σφαιρικά φουσκωτά δωμάτια σε οποιαδήποτε περιοχή. Ένα υπόδειγμα σφαιρικού φουσκωτού δωματίου είναι το Cristal Bubble με διάμετρο 13 πόδια και ένα μεγάλο κρεβάτι στο εσωτερικό του. Τα σφαιρικά φουσκωτά δωμάτια προσφέρουν στους πελάτες υπέροχη θέα, διότι τα περισσότερα

από αυτά τοποθετούνται σε παραθαλάσσιες και πεδινές περιοχές. Το CristalBubble , όχι μόνο διαθέτει ωραία θέα, αλλά μπορεί να επεκταθεί περαιτέρω ο χώρος του ανάλογα με τα γούστα των πελατών.



Εικόνα 2.7

Πηγή: Protagon.gr

2.11.46. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΠΟ ΑΜΜΟ

Το πρώτο ξενοδοχείο από άμμο κατασκευάστηκε στο Dorset στην Αγγλία και προσφέρει φθηνή διαμονή στους πελάτες του. Για την κατασκευή του απαιτήθηκαν 1000 τόνοι άμμου και 4 γλύπτες , που εργάζονταν στην παραλία του Weymouth 7 μέρες και για 14 ώρες τη μέρα. Παρέχεται η δυνατότητα στον κάθε επισκέπτη να κάνει κρατήσεις για να μείνει όσο διάστημα θέλει στο ξενοδοχείο που περιέχει στον εσωτερικό του χώρο μόνο δωμάτια, μέχρις ότου εμφανιστεί μια βροχή και τα καταστρέψει. Το ξενοδοχείο διαθέτει ένα δωμάτιο με δύο μονά κρεβάτια, ένα δεύτερο με διπλό κρεβάτι, αλλά όχι μπάνιο και στέγη , πράγμα που κάνει τους επισκέπτες να κοιτάζουν τη νύχτα τα αστέρια στον ουρανό.



Εικόνα 2.8

Πηγή: Newsbomb

2.12. Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΚΛΕΙΔΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το 2012 είχε δημοσιευτεί ένα άρθρο της Maire Geoghegan-Quinn σχετικά με το ρόλο της καινοτομίας στην περαιτέρω ανάπτυξη της χώρας μας στο μέλλον. Συγκεκριμένα είχε τονιστεί τότε πως η ανάπτυξη και η εξέλιξη της καινοτομίας στη χώρα μας θα συμβάλλει τα μέγιστα για να βγούμε από την οικονομική ύφεση. Τέτοιες προσπάθειες είχαν αρχίσει να γίνονται πριν από εννιά χρόνια. Αυτό είχε ως συνέπεια να ξεπεραστεί σημαντικά το πρόβλημα της οικονομικής κρίσης που ήταν απαραίτητο να λυθεί, τόσο για τη βελτίωση της ζωής του ελληνικού λαού, όσο και για τη διασφάλιση των συμφερόντων των Ευρωπαίων. Οι επενδύσεις στην έρευνα και στην καινοτομία πρόκειται να ενισχύσουν τον τομέα της ανταγωνιστικότητας στην Ελλάδα και αυτό μεταφράζεται σε θέσεις εργασίας.

Ακόμα, η ανάπτυξη της καινοτομίας θα συμβάλλει στην οικονομική ευρωστία των εταιρειών και επιχειρήσεων, ενώ θα ενισχυθεί και η απασχόληση στους ερευνητικούς τομείς και πιο συγκεκριμένα στις φαρμακοβιομηχανίες αλλά και στις αυτοκινητοβιομηχανίες. Χωρίς επενδύσεις στην έρευνα και στην καινοτομία είναι αδύνατον να βελτιωθεί ο υγειονομικός τομέας και να αντιμετωπιστούν με τον κατάλληλο τρόπο οι κλιματικές αλλαγές. Σημαντικό είναι να ενισχυθεί και ο τομέας των επιχειρήσεων, μέσω της καινοτομίας. Λόγω του ότι ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας επενδύουν πού λίγο στον ερευνητικό τομέα, θα πρέπει οι ίδιοι οι Έλληνες ερευνητές να αναλάβουν το κομμάτι χρηματοδότησης της έρευνας, προκειμένου να ενισχυθεί παράλληλα και το ερευνητικό ευρωπαϊκό πρόγραμμα FP7.

Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή οραματίστηκε μεγαλεπήβολα σχέδια πριν από κάμποσα χρόνια, με σκοπό να προωθήσει ακόμα περισσότερο την έρευνα στην Ελλάδα. Η χρηματοδότηση της έρευνας στηρίχτηκε από το πρόγραμμα HORIZON 2020. Η λειτουργία αυτού του προγράμματος διήρκεσε από το 2014 μέχρι το 2020, με έναν προϋπολογισμό αξίας 80 δισ. ευρώ. Στόχος του ήταν να προωθήσει τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την ανάπτυξη στη χώρα. Αποστολή του ακόμα ήταν να αναπτύξει

ερευνητικές ιδέες , οι οποίες θα έδιναν περισσότερες ευκαιρίες εργασίας στους πολίτες, προσφέροντάς τους συγχρόνως ευνοϊκότερες συνθήκες διαβίωσης. Παράλληλα, το πρόγραμμα αυτό είχε ως στόχο να διευκολύνει τους ερευνητές και τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στον τομέα της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας. Για παράδειγμα, η τυποποίηση, η διευκόλυνση της προσβασιμότητας στο επιχειρηματικό κεφάλαιο και η προστασία ενός ενιαίου διπλώματος ευρεσιτεχνίας θεωρούνται αρκούντως απαραίτητα στοιχεία για την εξέλιξη της πορείας της καινοτομίας σε Ελλάδα και Ευρώπη. Στόχος της Επιτροπής είναι να κάνει την Ευρώπη πιο ανταγωνιστική και να μετατρέψει τις έρευνες σε θέσεις εργασίας. Βέβαια, για να επιτευχθεί αυτό, απαραίτητη θεωρείται η στήριξη όλων των υπεύθυνων φορέων. Έτσι, η Ευρωπαϊκή Ένωση θα μετατραπεί σε μια Ένωση Καινοτομίας.

2.13. Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΚΛΕΙΔΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Το 2016 πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα το Brokerage event, με κύριο θέμα: <<Έρευνα και καινοτομία: Το κλειδί για την ανάπτυξη>> και διοργανώθηκε από τον ΣΕΒΤ (Σύνδεσμο Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων) για δεύτερο συνεχόμενο χρόνο. Σε εκείνο το συνέδριο συμμετείχαν ερευνητές και καθηγητές από πανεπιστήμια και ερευνητικά ινστιτούτα της Ελλάδας καθώς και εκπρόσωποι από τη βιομηχανία τροφίμων. Όλοι προσπάθησαν να συνεργαστούν σε αυτό το συνέδριο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να ανταλλάξουν απόψεις για διάφορα θέματα. Με μια δράση που διενεργήθηκε για την πλατφόρμα << Food for life>> του ευρωπαϊκού έργου <<SINERGIA>>, ο ΣΒΕΤ είχε ως πρώτη αρμοδιότητα να διασαφηνίσει πως η έρευνα και η καινοτομία αποτελούν δύο βασικά εργαλεία για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών τους.

Ο Γενικός Γραμματέας Έρευνας και Τεχνολογίας ανέφερε πως η καινοτομία παίζει πολύτιμο ρόλο στην ανάπτυξη του αγροτοδιατροφικού τομέα. Ο πρόεδρος του ΣΒΕΤ τόνισε παράλληλα πως το συγκεκριμένο συνέδριο οραματίζεται μια Ελλάδα που θα αναπτύξει σε ικανοποιητικό βαθμό τον τομέα της εκπαίδευσης και της καινοτομίας, με σκοπό τη δημιουργία θέσεων εργασίας, καθώς και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, που θα δώσει έναυσμα για επενδύσεις στην έρευνα και ώθηση για να αναπτυχθεί και άλλο η τεχνολογία. Στο πρώτο στάδιο του συνεδρίου με τίτλο <<Έρευνα και Καινοτομία: Τρέχουσα Κατάσταση και Μελλοντικές Προοπτικές>>, συμμετείχε η Διευθύντρια του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης, παρουσιάζοντας τα αποτελέσματα της έρευνας του ΕΚΤ για τις καινοτομίες στον κλάδο τροφίμων και ποτών κατά την περίοδο 2010-2012.

Σε αυτή την έρευνα διαπιστώθηκε πως τα έτη 2010-2012 οι επιχειρήσεις που σημείωσαν τις περισσότερες καινοτομίες ήταν αυτές των Τροφίμων και Ποτών, σε σχέση με το σύνολο των άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν σε άλλους κλάδους. Σύμφωνα με μια έρευνα της ΕΚΤ, στο είδος των καινοτομιών που εισάγουν οι επιχειρήσεις Τροφίμων και Ποτών συγκαταλέγεται η προμήθεια μηχανημάτων, εξοπλισμού και λογισμικού. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις που επενδύουν στο σχεδιασμό των καινοτομιών, στην κατάρτιση του προσωπικού όσον αφορά τις καινοτομίες που εισάγει η επιχείρηση και στις ενέργειες εισαγωγής των καινοτομιών αυτών στην αγορά. Κύριος στόχος των επιχειρήσεων του κλάδου είναι η μείωση του κόστους, η αύξηση του κύκλου εργασιών, του μεριδίου αγοράς και του κέρδους. Στη συνέχεια συζητήθηκε το θέμα με τίτλο <<Πρόωθηση Ελληνικών θέσεων σε Ευρωπαϊκό επίπεδο : Εμπειρίες και Προτάσεις>>. Εκεί μελετήθηκαν οι λόγοι και οι πυλώνες πάνω

στους οποίους αναπτύχθηκαν κάποιοι τομείς των επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών. Μετά προτάθηκαν ιδέες με σκοπό την περαιτέρω βελτίωση της καινοτομίας στον τομέα τροφίμων και ποτών. Το τελευταίο σκέλος του συνεδρίου σχετιζόταν με τις Δράσεις Δικτύωσης. Κατά τη διάρκειά τους γίνονταν επιχειρηματικές συναντήσεις ανάμεσα στους υπευθύνους της βιομηχανίας τροφίμων και στις ερευνητικές ομάδες.

2.14. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Στις μέρες μας η Ελλάδα έχει αυξήσει τις επενδύσεις της στις υποδομές E&A. Οι υποδομές αυτές συνθέτονται από διάφορα στοιχεία, όπως από τη συνολική δαπάνη σε E&A, ερευνητές και κατόχους διπλωμάτων, από επενδύσεις στο εκπαιδευτικό σύστημα και στη δια βίου μάθηση, καθώς και από δαπάνες σχετικές με τον εκσυγχρονισμό των δημόσιων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, τα κίνητρα που ωθούν τις ελληνικές επιχειρήσεις στην καινοτομία είναι η επιθυμία για τη δημιουργία νέων αγορών και για την αύξηση των μεριδίων τους σε αυτές, για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους, για την ενίσχυση της αποδοτικότητας της παραγωγικής διαδικασίας, τη μείωση του εργατικού κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας. Το αρνητικό σε αυτή την περίπτωση είναι ότι αρκετές φορές οι επιχειρήσεις δεν αποδέχονται καινοτομίες σχετικές με την ορθολογική χρήση των προϊόντων και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται στη συνέχεια ατμοσφαιρικά και περιβαλλοντικά προβλήματα. Η Ελλάδα συνηθίζει πιο πολύ να χρησιμοποιεί καινοτόμες τεχνολογίες που έχουν αναπτυχθεί αλλού, παρά να παράγει καινοτομίες, για λόγους οι οποίοι θεωρούνται σχετικοί με το μέγεθος της εσωτερικής αγοράς, την έλλειψη βιομηχανικής παράδοσης στις ελληνικές επιχειρήσεις που συγκεντρώνονται σε παραδοσιακούς κλάδους χαμηλής έντασης της τεχνολογίας και με την εθνική υποδομή που δεν είναι κατάλληλα αναπτυγμένη για να υποστηρίξει την καινοτομία. Ακόμα, οι τεχνολογικές καινοτομίες συμβάλλουν στον εκσυγχρονισμό και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Για να συνεχίσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις να καινοτομούν στο μέλλον ολοένα και περισσότερο, χρειάζεται να μεριμνήσει η πολιτεία προσφέροντας κίνητρα και γνώσεις σε θέματα που τις πωλήσεις. Αυτό θα αυξήσει την καινοτομία εμπορίας καθώς και τη μη τεχνολογική καινοτομία. Προκειμένου να αυξηθούν οι τεχνολογικές καινοτομίες θα πρέπει να βρεθούν οι λόγοι που τις εμποδίζουν να αναπτυχθούν. Για να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν αυτές οι καινοτομίες, απαιτείται η δημιουργία ενός κατάλληλου νομοθετικού και θεσμικού πλαισίου, η εντατικοποίηση της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, καθώς και η λήψη δράσεων με στόχο την επιμόρφωση των απασχολούμενων σε θέματα σχετικά με την καινοτομία, την τεχνολογία και την αγορά. Ακόμα, οι επιχειρήσεις των υπηρεσιών οφείλουν να συνεργαστούν πάνω σε θέματα που αφορούν την καινοτομία και, για να υλοποιηθεί αυτό, θα πρέπει να ενημερώνονται οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων για τα οφέλη που μπορεί να αποφέρει στην καινοτομική δραστηριότητά τους η αξιοποίηση της συνεργασίας και των πληροφοριών που πηγάζει από εξωεταιρικούς φορείς. Σημαντικό ρόλο παίζει και η δημόσια χρηματοδότηση των υπηρεσιών των επιχειρήσεων, ώστε να ανταπεξέλθουν στις δαπάνες που προκύπτουν από την ανάληψη των καινοτόμων δραστηριοτήτων. Έτσι θα αυξηθούν τα καινοτόμα προϊόντα. Η ανάπτυξη δραστηριοτήτων ETA των επιχειρήσεων θα συντελέσει στην αύξηση των γνώσεών τους και αυτό θα οδηγήσει στην εμφάνιση πολλών καινοτομιών

στην αγορά. Με τη χρήση αυτού του μέτρου οι επιχειρήσεις δε θα έχουν ανάγκη της αγοράς γνώσεων από την εξωτερική ΕΤΑ. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ ένας από τους παράγοντες που ωθεί τις επιχειρήσεις στην επένδυση της καινοτομίας είναι η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας. Χρειάζεται επίσης να υπάρχει ισορροπία της διάχυσης της γνώσης ανάμεσα στους ερευνητικούς φορείς και στη δυνατότητα εμπορικής εκμετάλλευσης από τον ιδιωτικό τομέα.

Απαραίτητη θεωρείται και η διασφάλιση της δημιουργίας νέας γνώσης. Αυτό σημαίνει πως το ελληνικό κράτος οφείλει να χρηματοδοτήσει την έρευνα, ανεξάρτητα με το πόσο δύσκολο είναι αυτό να επιτευχθεί σήμερα. Άλλος τρόπος για να συμβάλλουν οι επιχειρήσεις στη διάχυση καινοτομιών είναι να υπάρχει αποτελεσματικότητα στις κρατικές δαπάνες για καινοτομία. Πέρα από τη χρηματοδότηση της έρευνας, απαραίτητο για τις επιχειρήσεις είναι να υποστηρίξουν την Ε&Α στον ιδιωτικό τομέα μέσα από επιχορηγήσεις, φορολογικές ελαφρύνσεις κ.ά.

Η ενίσχυση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους φορείς του ΕΣΚ θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική. Η αλληλεπίδραση των ΕΣΚ με επιχειρήσεις, πανεπιστήμια και δημόσιους ερευνητικούς φορείς αποτελούν μερικούς από τους πιο βασικούς παράγοντες για την επιτυχία τους. Αυτές οι πολιτικές δράσεις αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα μιας εθνικής υποδομής. Απαραίτητο είναι να δημιουργηθούν δικτυώσεις ανάμεσα στις ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς δεν έχουν σημειώσει ιδιαίτερη ανάπτυξη μέχρι τώρα στην Ελλάδα, σε σχέση με τις άλλες χώρες. Πέρα από τις δικτυώσεις, άλλες προτεινόμενες δράσεις για την ενίσχυση στον τομέα της καινοτομίας, είναι η υποστήριξη start-ups σε συγκεκριμένα δίκτυα και η δημιουργία κέντρων πληροφόρησης και τεχνολογικών κέντρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1. ΓΕΝΙΚΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ως ανταγωνισμός γενικά, ονομάζεται ο αγώνας μεταξύ οργανισμών, επιχειρήσεων ή και χωρών με σκοπό την επίτευξη διάφορων στόχων που έχουν τεθεί από αυτές. Στην οικονομική ορολογία, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την επικράτησή τους στην αγορά και την αύξηση του μεριδίου αγοράς της καθεμιάς. Η Πολιτική Ανταγωνισμού προσπαθεί να εξηγήσει τους σκοπούς που επιδιώκονται μέσω του ανταγωνισμού και τα αποτελέσματα που ο ίδιος επιφέρει στις επιχειρήσεις.

3.2. Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Όταν μιλάμε για ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων, δεν μπορούμε να παραλείψουμε τις πηγές ανταγωνιστικών δυνάμεων που εδραιώνονται μέσα σε μια επιχείρηση, καθώς και το σθένος τους. Αφού πρώτα προσδιοριστούν αυτές οι πηγές, θα πρέπει να ενταχθούν στο μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων, που αποτελείται από τη διαπραγματευτική δύναμη ανάμεσα στους προμηθευτές και στους πελάτες, την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, την απειλή εισόδου και τον ανταγωνισμό βιομηχανίας. Οι δημιουργοί των στρατηγικών παρακολουθούν στενά τους ανταγωνιστές. Επιβλέπουν την κάθε τους κίνηση, προσπαθούν με κάθε τρόπο να καταλάβουν τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν, αξιολογούν το κατά πόσο καλά ανταπεξέρχονται στις ανταγωνιστικές πιέσεις και προσπαθούν να προβλέψουν μελλοντικές κινήσεις τους.

3.3. ΤΜΗΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Μια πτυχή της διατύπωσης στρατηγικής θεωρείται η ανάλυση των ανταγωνιστών. Τα διαγνωστικά τμήματα σε μια ανάλυση ανταγωνιστών είναι οι μελλοντικοί στόχοι, η τρέχουσα στρατηγική, οι υποθέσεις και οι ικανότητες. Οι στρατηγικές κινήσεις των επιχειρήσεων εξαρτώνται από εκείνες των ανταγωνιστών. Σημαντικό για μια επιχείρηση είναι να γνωρίζει αν οι ανταγωνιστές της είναι ικανοποιημένοι από τη συνολική απόδοση της επιχείρησής τους στους τομείς που τους ενδιαφέρουν, διότι έτσι θα μπορέσουν να κατανοήσουν αν πρόκειται να αλλάξουν στρατηγική στο μέλλον.

Προκειμένου να γίνει ανάλυση των ανταγωνιστών μιας επιχείρησης, θα πρέπει να αξιολογηθούν οι ικανότητες που κατέχει ο κάθε ένας ανταγωνιστής, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του. Χρειάζεται ακόμα να μελετηθούν και οι μελλοντικοί στόχοι των ανταγωνιστών για την επιχείρησή τους, ενώ ύστερα από αυτούς να μελετηθούν οι υποθέσεις, οι τρέχουσες στρατηγικές, οι ικανότητες και τέλος να πραγματοποιηθεί ένα σχεδιάγραμμα απάντησης ανταγωνιστών. Το σχεδιάγραμμα θα πρέπει να εξηγεί τον

τρόπο με τον οποίο θα μπορέσει ένας ανταγωνιστής να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

3.4. ΕΙΔΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

3.4.1. ΤΕΛΕΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Στόχος του τέλειου τουριστικού ανταγωνισμού είναι να παρουσιάσει την οριακή περίπτωση μιας τουριστικής αγοράς όπου οι πωλητές ενός τουριστικού προϊόντος δεν μπορούν να επηρεάσουν την τιμή διάθεσής του με το να αυξομειώνουν τις ζητούμενες ή προσφερόμενες ποσότητές του. Κάθε τουριστική επιχείρηση είναι δυνατόν να αποδεχθεί πως η τρέχουσα τιμή της αγοράς είναι ανεξάρτητη από το επίπεδο παραγωγής της, λόγω του ότι η τιμή ενός οποιουδήποτε τουριστικού προϊόντος είναι γνωστή στους αγοραστές και στους πωλητές. Μια τέλεια ανταγωνιστική τουριστική επιχείρηση πιστεύει πως δε θα επωφεληθεί καθόλου η ίδια σε περίπτωση που ορίσει υψηλότερη τιμή από την αγορά. Σε περίπτωση που η τιμή της επιχείρησης είναι όμοια με αυτή της αγοράς, τότε η επιχείρηση μπορεί να πουλήσει οποιαδήποτε ποσότητα επιθυμεί. Αν πουλάει κάτω από την τιμή της αγοράς, τότε σύντομα κατακτάει τη συνολική αγοραία τουριστική ζήτηση σε αυτή τη συγκεκριμένη τιμή.

Για να υπάρχει τέλειος τουριστικός ανταγωνισμός σε μια αγορά, θα πρέπει να ισχύουν οι εξής προϋποθέσεις: {Basanko-Braeuntigam,2009:401-402}. Πρώτον, το προϊόν που προσφέρεται στην τουριστική αγορά να είναι σχεδόν το ίδιο με εκείνο οποιουδήποτε πωλητή για να έχουν τη δυνατότητα οι ανταγωνιστές να επιλέξουν μεταξύ πολλών επιχειρήσεων, αν οι τιμές τους είναι διαφορετικές. Δεύτερον, να υπάρχει μια πλειάδα τουριστικών επιχειρήσεων που να μην έχουν σχέση με τον κλάδο και να μην τίθενται εμπόδια, έτσι ώστε να μην μπορούν οι τουριστικές επιχειρήσεις να συνεννοηθούν μεταξύ τους στην άσκηση κοινής πολιτικής. Τρίτον, σημαντικό για τους αγοραστές και τους πωλητές τουριστικών προϊόντων είναι να γνωρίζουν τις συνθήκες που επικρατούν στην τουριστική αγορά, όσον αφορά τις τιμές και την ποιότητα των προϊόντων της, ώστε να γίνεται αντιληπτό στους αγοραστές πως τα προϊόντα τα οποία προέρχονται από διαφορετικές επιχειρήσεις έχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ τους.

Οι συνέπειες που επιφέρουν αυτοί οι παράγοντες στον τρόπο λειτουργίας των τουριστικών αγορών είναι: Πρώτον, οι πωλητές και οι αγοραστές ενεργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να λαμβάνουν την τιμή ως δεδομένη, δεύτερον οι επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα που δεν είναι διαφορετικά μεταξύ τους με στόχο οι καταναλωτές να πληροφορούνται πιο εύκολα και αποτελεσματικά για τις τιμές των προϊόντων τους και τρίτον υπάρχουν ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στους παραγωγικούς τουριστικούς πόρους, κάτι που δηλώνει πως στον τουριστικό τομέα είναι φανερή η ελευθερία εισόδου.

3.4.2. ΚΑΘΑΡΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΟΠΩΛΙΟ

Η θεωρία του καθαρού τουριστικού μονοπωλίου είναι εντελώς αλλιώτικη από εκείνη του τέλειου ανταγωνισμού. Η κύρια φιλοσοφία αυτής της θεωρίας είναι η συγκέντρωση της παραγωγής ενός τουριστικού προϊόντος στα χέρια ενός μόνου παραγωγού. Δεν διατίθενται υποκατάστατα στο προϊόν του μονοπωλητή και τα εμπόδια εισόδου δεν επιτρέπουν την είσοδο στους δυνητικούς ανταγωνιστές. Στην ουσία, όταν αναφερόμαστε σε μονοπώλιο, εννοούμε μια τουριστική επιχείρηση, η οποία δεν έχει

ανταγωνιστές ασκώντας επιρροή στον τουριστικό κλάδο. Ο μονοπωλητής αποφασίζει για την τιμή που επιβάλλεται να πάρει το προϊόν του. Επιπλέον, η αγοραία καμπύλη τουριστικής ζήτησης για το τουριστικό προϊόν είναι παράλληλα η καμπύλη τουριστικής ζήτησης της επιχείρησης. Παρέχεται η δυνατότητα στο καθαρό τουριστικό μονοπώλιο να ελέγχει την τιμή του τουριστικού προϊόντος και το επίπεδο της τουριστικής παραγωγής. Όσο πιο υψηλή τιμή αποφασίζει να προσθέσει ο μονοπωλητής στο προϊόν του τόσο πιο λίγες μονάδες τουριστικού προϊόντος θα πουλάει εξαιτίας της αρνητικής κλίσης που παίρνει η καμπύλη τουριστικής ζήτησης. Οι πωλήσεις της μονοπωλιακής τουριστικής επιχείρησης αποτελούν τη φθίνουσα συνάρτηση της τιμής διάθεσης του προϊόντος και αυτή αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές διαφορές μεταξύ της μονοπωλιακής και της ανταγωνιστικής τουριστικής επιχείρησης.

3.4.3. ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Μονοπωλιακό τουριστικό ανταγωνισμό έχουμε όταν υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός τουριστικών επιχειρήσεων που προσφέρουν ίδια προϊόντα που είναι στενά υποκατάστατα μεταξύ τους. Έτσι, μία τουριστική επιχείρηση πασχίζει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της από εκείνα των υπόλοιπων επιχειρήσεων. Όσο πιο πολύ διαφοροποιεί μια επιχείρηση τα προϊόντα της σε σχέση με τις άλλες, τόσο πιο μεγάλη είναι η μονοπωλιακή ισχύς τους, πράγμα που σημαίνει πως η καμπύλη τουριστικής ζήτησης του συγκεκριμένου προϊόντος είναι λιγότερο ελαστική. Το μέγεθος των τουριστικών επιχειρήσεων που συγκαταλέγεται στη δομή του κλάδου είναι πιο μικρό και καμιά από αυτές τις επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να ελέγξει μεγάλο μέρος της συνολικής τουριστικής αγοράς. Η συγκεκριμένη μορφή ανταγωνισμού συνδέεται στενά με το λιαν εμπόριο, ενώ βρίσκεται κάπου ανάμεσα στον τέλειο ανταγωνισμό και στο τουριστικό μονοπώλιο.

Η διαφορά αυτού του ανταγωνισμού με τους προηγούμενους δύο βρίσκεται στο ότι οι προμηθευτές συνηθίζουν να ελέγχουν τις τιμές πώλησης των προϊόντων τους, το συνδυασμό της τιμής και της ποσότητας της παραγωγής, καθώς και το μερίδιο της τουριστικής αγοράς. Ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός εφαρμόζεται στον κλάδο των ξενοδοχείων όπου υπάρχουν προμηθευτές υπηρεσιών διαμονής που έχουν ως στόχο να παρέχουν παρεμφερείς υπηρεσίες δίχως όμως να υποκαθιστούν η μία την άλλη, με σκοπό να ενισχύεται η διαφοροποίησή τους, εξαιτίας του χωριστού ανταγωνισμού και της θέσης που κατέχουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός εφαρμόζεται στα εστιατόρια, στα γραφεία οργάνωσης συνεδρίων και εκδηλώσεων και στις επιχειρήσεις ενοικίασης πούλμαν.

3.4.4. ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Για να ισχύει ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός θα πρέπει τα προϊόντα που παράγουν οι επιχειρήσεις να είναι διαφορετικά μεταξύ τους ή και να προσφέρουν άλλες παραλλαγές από το ίδιο το προϊόν. Σημαντικό επίσης για τις επιχειρήσεις είναι να προσπαθούν με κάθε τρόπο να μεταβάλλουν την τιμή διάθεσης του προϊόντος και τα έξοδα προώθησης των πωλήσεων και του εμπορικού ονόματος με στόχο να κερδοφορήσουν ακόμα περισσότερο. Θα πρέπει επιπλέον οι επιχειρήσεις να έχουν τη δυνατότητα να εισέρχονται και να εξέρχονται εύκολα στον τουριστικό κλάδο, να γνωρίζουν καλά όλες τις συνθήκες που επικρατούν στην τουριστική αγορά και τέλος να διαθέτουν τις ίδιες καμπύλες κόστους και καμπύλες ζήτησης.

3.4.5 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΟ

Ως τουριστικό ολιγοπώλιο ορίζεται ένα είδος ανταγωνισμού που χαρακτηρίζεται από ένα μικρό αριθμό επιχειρήσεων με μεγάλο όμως μέγεθος στον εσωτερικό τους χώρο, οι οποίες έχουν σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ τους και η καθεμία επηρεάζεται από την απόφαση της άλλης.

Οι λόγοι για τους οποίους μπορεί να εμφανιστεί το τουριστικό ολιγοπώλιο στις επιχειρήσεις είναι οι εξής : Πρώτον, ο κατά πολύ περιορισμένος αριθμός των τουριστικών επιχειρήσεων στον τουριστικό κλάδο και τα εμπόδια που τίθενται στην είσοδο άλλων επιχειρήσεων σε αυτό τον κλάδο. Άλλος λόγος εμφάνισης του τουριστικού ολιγοπωλίου μπορεί να οφείλεται στο ότι ορισμένες τουριστικές ολιγοπωλιακές αγορές εξελίχθηκαν σε μονοπωλιακές. Σημαντικό ρόλο παίζει και η ύπαρξη οικονομικών κλίμακας παραγωγής που αποτελούν έναν από τους κυριότερους παράγοντες, αναφορικά με την επιβίωση του τουριστικού ολιγοπωλίου. Παράδειγμα ολιγοπωλιακής αγοράς στην τουριστική βιομηχανία αποτελούν οι διεθνείς αερομεταφορές. Κάθε επιχείρηση επεμβαίνει στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι αερομεταφορές, σχετικά με τις τιμές και το μέγεθος της παραγωγής. Υπάρχουν εμπόδια στην είσοδο και έξοδο των επιχειρήσεων στον αεροπορικό κλάδο.

3.4.6. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΟΥ

Μερικά από τα χαρακτηριστικά του τουριστικού ολιγοπωλίου είναι ότι υπάρχει ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων και η καθεμία παράγει ένα σημαντικό κομμάτι της συνολικής ποσότητας του προϊόντος στην τουριστική αγορά. Στο τουριστικό ολιγοπώλιο επικρατεί ακόμα στενή αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων του τουριστικού κλάδου. Τέλος, τα προϊόντα που παράγονται από τις επιχειρήσεις του κλάδου ενδέχεται να είναι ομοιογενή ή διαφοροποιημένα μεταξύ τους.

3.5. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

Ο Μάικλ Πόρτερ ανέπτυξε το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων , το οποίο καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία και την κερδοφορία της. Όσο πιο μικρός είναι ο ανταγωνισμός σε μια βιομηχανία, τόσο λιγότερο ελκυστική είναι αυτή και το ανάποδο. Οι ευκαιρίες και οι απειλές με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη μια εταιρεία και παρουσιάζονται στο παρακάτω μοντέλο είναι τα υποκατάστατα προϊόντα, η απειλή από νεοεισερχόμενους, η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών και η τοποθέτηση και η αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση μπορεί να προκύψει με βάση την ικανότητα που έχει η επιχείρηση στο να τα βγάξει πέρα με προμηθευτές, τα υποκατάστατα προϊόντα , τις υπηρεσίες και τους νεοεισερχόμενους στην αγορά της. Σε μια επιχείρηση χρειάζεται επίσης να εξετάζεται αν ο ανταγωνισμός που υπάρχει με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις είναι σκληρός, ισχυρός, μέτριος ή αδύναμος.

3.5.1. ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων υποδηλώνει πως θα πρέπει οι επιχειρήσεις να κρατούν ένα συγκεκριμένο όριο στις τιμές, προτού οι πελάτες στρέψουν την προσοχή τους στα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό το σύστημα ισχύει τόσο σε περιόδους οικονομικής άνθισης, όσο και σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε

καλά. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι έντονη, όταν υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή κάνουν την εμφάνισή τους νέα που έχουν συμφέρουσα τιμή, όταν διαθέτουν παρόμοια ή καλύτερη ποιότητα ή όταν υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

Στα παραδείγματα υποκατάστατων ανήκουν τα γυαλιά, οι φακοί επαφής, η ζάχαρη, τα τεχνητά γλυκαντικά, το πλαστικό, το γυαλί, το μέταλλο, οι εφημερίδες, η τηλεόραση, το διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το ταχυδρομείο. Η δύναμη των υποκατάστατων φαίνεται από την αύξηση των πωλήσεων, καθώς και από την εκάστοτε απόφαση των παραγωγών να αυξήσουν τη δυναμικότητά τους.

3.5.2. ΑΠΕΙΛΗ ΣΤΟΥΣ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΥΣ

Η σοβαρότητα της απειλής εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου, όπως την ανικανότητα πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία, από ισχυρές προτιμήσεις για συγκεκριμένη μάρκα και αφοσίωση πελατών, από την πρόσβαση σε κανάλια διανομής, από νομοθετικές πολιτικές, από περιορισμούς εμπορίου, από κεφαλαιουχικές απαιτήσεις, από την ύπαρξη οικονομιών κλίμακας, όταν δηλαδή οι ανταγωνιστές πρόκειται να εισέλθουν στην αγορά με τους υφισταμένους τους και από την εμπιστοσύνη στο εμπορικό σήμα που όσο πιο υψηλή είναι, τόσο πιο έντονες απαιτούνται να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ των εν δυνάμει ανταγωνιστών.

3.5.3. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΙΣΧΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών έχει να κάνει με το γεγονός ότι μπορούν να αυξήσουν τις τιμές τους ή και να ελαττώσουν κατά πολύ την ποιότητα των προϊόντων τους. Η διαπραγματευτική δύναμη του κάθε προμηθευτή είναι έντονη όταν υπάρχει μικρός αριθμός προμηθευτών, όταν συμφέρει τις επιχειρήσεις βιομηχανίας η αλλαγή των προμηθευτών, όταν δε διατίθενται υποκατάστατα για ανταγωνισμό, όταν το προϊόν του προμηθευτή είναι διαφοροποιημένο, δηλαδή υπάρχει αύξηση στην ποιότητα του τελικού προϊόντος, όταν οι αγοραστές-επιχειρήσεις δε θεωρούνται σημαντικοί πελάτες και όταν έχουν ισχυρή φήμη στην αγορά και επομένως αυξημένη ζήτηση.

3.5.4. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΠΑΛΟΤΗΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον οι ανταγωνιστές επιλέγουν πάντα να βρίσκουν τρόπους ούτως ώστε να υπερτερούν των αντιπάλων τους και ταυτόχρονα να γίνονται καλύτεροί τους. Στις μεθόδους με τις οποίες προσπαθούν οι ανταγωνιστές να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους συγκαταλέγονται η μείωση τιμών, η βελτίωση των προϊόντων, η ενίσχυση της επωνυμίας, η αποτελεσματικότερη διανομή και η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Εντούτοις, σε μια ανταγωνιστική βιομηχανία είναι πολλές φορές δύσκολο να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο ανταγωνισμός είναι επίσης εντονότερος σε περίπτωση που αυξάνεται αργά η ζήτηση ή ο αριθμός των ανταγωνιστών, όταν τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι παρόμοια ή λίγο διαφορετικά, όταν υπάρχει μικρό κόστος αλλαγής για τους πελάτες και υψηλά εμπόδια εξόδου.

3.5.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ 5 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον θεωρείται ελκυστικό όταν επικρατεί μέτριος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, όταν υπάρχουν πολλά εμπόδια εισόδου, όταν τα υποκατάστατα προϊόντα δε θεωρούνται επαρκή και όταν οι πελάτες και οι

προμηθευτές δε διαθέτουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη. Αντίθετα, το στρατηγικό περιβάλλον δε θεωρείται ελκυστικό, όταν δεν έχουμε δυνατό ανταγωνισμό, όταν υπάρχουν λίγα εμπόδια εισόδου, όταν δεσπόζει ένας ισχυρός ανταγωνισμός από τα υποκατάστατα και όταν οι προμηθευτές και οι πελάτες έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

3.6. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΥΞΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Για να αυξηθεί περαιτέρω ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να εργάζεται μέσα στις επιχειρήσεις ένα σωστά καταρτισμένο προσωπικό, να υπάρχει ένας κατάλληλα διαμορφωμένος χώρος όσον αφορά τα ξενοδοχεία καθώς και μια καθώς πρέπει οργάνωση. Το προσωπικό της επιχείρησης χρειάζεται να διαθέτει άριστη γνώση των υπολογιστών και γενικότερα καλή σχέση με την τεχνολογία, πείρα επιστημονικής έρευνας, ικανότητα για τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, δεξιότητες πώλησης και φυσικά πρόσχαρους και ευγενικούς υπαλλήλους για την ιδανική εξυπηρέτηση των πελατών. Τόσο η τοποθεσία, όσο και η διαμόρφωση του χώρου πρέπει να είναι ελκυστικές προς τους πελάτες. Όσον αφορά την τοποθεσία απαραίτητο θεωρείται να είναι προσβάσιμη από τους πελάτες για τους παρέχεται η δυνατότητα να επισκέπτονται εύκολα την επιχείρηση. Χρειάζεται ακόμα η φήμη να είναι προσιτή στους αγοραστές, η τοποθεσία και η διαμόρφωση του χώρου να μην κοστίζουν ακριβά και να είναι κατάλληλα μελετημένες ούτως ώστε να καταφέρνουν οι πελάτες να βρίσκουν γρήγορα οτιδήποτε επιζητούν. Επιπλέον, η καλή οργάνωση έχει σχέση με την οργανωτική ικανότητα της εταιρείας, με τα ανώτερα συστήματα πληροφοριών, με τη δυνατότητα γρήγορης απόκρισης στη μετατόπιση των συνθηκών στην αγορά, με την ακριβή τεχνική βοήθεια και με την έξυπνη διαφήμιση.

Για να είναι σε θέση το προσωπικό να παρέχει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους πελάτες του, χρειάζεται να είναι τέλεια εκπαιδευμένο και να συνεργάζεται ιδανικά με τη διοίκηση. Για να μπορεί να οργανώνει με τον κατάλληλο τρόπο την επιχείρηση, πρέπει να είναι άριστα καταρτισμένο, να έχει πολύ καλή γνώση της διοίκησης, να μαθαίνει από το μάρκετινγκ πωλήσεων τους στόχους της επιχείρησης και να εκπαιδεύεται διαρκώς στις νέες τεχνολογίες.

3.7. ΜΕΣΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Βασικά εργαλεία της σύγχρονης εποχής αποτελούν η παγκοσμιοποίηση, η εμφάνιση και η παγκόσμια διάδοση των τεχνολογιών της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και του διαδικτύου. Στον κόσμο των επιχειρήσεων, τα εργαλεία αυτά έχουν ως συνέπεια να συγκεντρώνονται σε πολλούς κλάδους από τη μια, ενώ από την άλλη να συμβάλλουν στην εξαφάνιση μεγάλων κλάδων της παραδοσιακής βιομηχανικής κοινωνίας, εμφανίζοντας νέους κλάδους που θα είναι πιο δυναμικοί. Απαιτείται η κινητοποίηση των επιχειρήσεων, προκειμένου να μπορέσουν αυτά τα εργαλεία να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στο μέλλον. Η κινητοποίηση αυτή έχει να κάνει με την εισαγωγή σύγχρονων μορφών διοίκησης και με την αξιοποίηση της δημιουργικότητας και του δυναμισμού του ανθρώπινου παράγοντα.

3.8. ΚΑΛΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

Η οργάνωση μιας επιχείρησης θα πρέπει να γίνεται με βάση κάποια συγκεκριμένη στρατηγική και κάποιους παράγοντες που θα συμβάλλουν και αυτοί στην επιτυχία της. Ο μάνατζερ οφείλει να γνωρίζει τις λειτουργίες που απαιτούνται για μια επιτυχή εκτέλεση και να ξεχωρίζει παράλληλα τις λειτουργίες που είναι κρίσιμες από αυτές που δεν είναι. Κρίνεται αναγκαίο να τις συντονίζει κατάλληλα και να τους δίνει την απαιτούμενη αυτονομία. Απαραίτητο στοιχείο για την εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η οργάνωση κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο, έτσι ώστε να είναι σε θέση να πετύχει τους στρατηγικούς και οικονομικούς της στόχους.

Τρία από τα πιο βασικά στοιχεία για να επιδιωχθεί αυτή η στρατηγική είναι αρχικά να επιλεγεί και να αναπτυχθεί μια οργανωτική δομή που θα βοηθάει στην εκτέλεση της στρατηγικής, να εξασφαλιστούν κάποιες δεξιότητες, ταλέντα, τεχνογνωσίες, δυνατότητες και τέλος να επιλεγθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι σε θέσεις-κλειδιά. Παρέχεται το δικαίωμα σε μια επιχείρηση να καθορίζει η ίδια τη στρατηγική για τη δομή της, καθώς και τα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να μπορεί να εργαστεί σε αυτή. Η αυτόνομη λειτουργία των εταιρειών θα μπορέσει να συμβάλλει κάλλιστα στην ισχυροποίησή τους στο ύστερο μέλλον. Η επιβίωση και επιτυχία των εταιρειών εξαρτάται από τους στόχους που έχουν θέσει οι ίδιοι οι επιχειρηματίες. Οι επιχειρηματίες έχουν ακόμα το χρέος, όχι μόνο να θέτουν στόχους και οράματα για την επιβίωση της επιχείρησής τους, αλλά και να καταφέρνουν παράλληλα να τους επιλύουν. Το γεγονός αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί με την κατάλληλη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη μιας εταιρείας έγκειται στους ηγέτες της που απαιτείται να είναι υπεύθυνοι για να αξιολογούν την κατάσταση της εταιρείας, να επιβλέπουν τις εργασίες των εργαζομένων της και γενικότερα να εξετάσουν τη συνολική απόδοσή της σε διάφορους τομείς όπως στον οικονομικό τομέα.

3.9. ΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΟΠΛΑ

Τα πληροφοριακά συστήματα ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης και υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν από τα εκτελεστικά, μεσαία και ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Θεωρούνται αρκούντως σημαντικά για αυτή, καθώς τη βοηθούν να λειτουργεί σωστά μεταβάλλοντας τους στόχους, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις περιβαλλοντικές συσχετίσεις και να επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή να διαφοροποιείται όσο μπορεί από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Όταν αυτά τα συστήματα ενταχθούν στην επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας, μπορούν να τη βοηθήσουν να διασφαλίσει την ανταγωνιστικότητά της. Αυτό μπορεί να γίνει με το μοντέλο αλυσίδας προστιθέμενης αξίας, το οποίο επισημαίνει τις διαδικασίες προσθέτοντας αξία στα προϊόντα και συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.10. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΟΡΜΟΥ

Οι διαδικασίες κορμού σχετίζονται με την παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων μιας επιχείρησης.

3.11. ΥΠΟΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Οι υποβοηθητικές διαδικασίες συμβάλλουν στο να γίνουν εφικτές οι διαδικασίες κορμού και αποτελούνται από την υλικοτεχνική υποδομή και την τεχνολογία. Το Μοντέλο Αλυσίδας Προστιθέμενης αξίας αποτελεί επιχειρηματική στρατηγική για μια επιχείρηση και παρέχει τις δυνατότητες για διαφοροποίηση του προϊόντος, πράγμα που αναφέρεται στα προϊόντα που δύσκολα αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές. Βοηθά επίσης στην ανάπτυξη της εστιασμένης διαφοροποίησης, δηλαδή παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας των market niches, που είναι θέσεις αγοράς για εξειδικευμένα προϊόντα, όπου η επιχείρηση είναι πιο ανταγωνιστική. Το Μοντέλο Αλυσίδας Προστιθέμενης αξίας παρέχει ένα αποδοτικό σύστημα Επικοινωνίας με πελάτες και έχει ως στόχο να συνδέσει τη συμπεριφορά του καταναλωτή /πελάτη με τις αλυσίδες διανομής παραγωγής αλλά και εφοδιασμού. Παρέχει τέλος τη δυνατότητα για κόστη αλλαγής, δηλαδή κόστος σε χρόνο, πόρους και χρήμα που υφίσταται ένας πελάτης ή εταιρεία, όταν αλλάζει ένα προμηθευτή με έναν άλλο.

Σημαντικό στοιχείο για την καινοτομία των πληροφοριακών συστημάτων είναι η κατάλληλη προσέγγισή τους από τα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης. Θα πρέπει ακόμα να δοθεί έμφαση στο όραμα, στη στρατηγική, στις τακτικές και στο επιχειρηματικό σχέδιο, τα οποία πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για τις ανταγωνιστικές θέσεις που θα καλύψει η επιχείρηση. Επομένως, κρίνεται αναγκαία η δημιουργία καινούριων προϊόντων και υπηρεσιών που οι ανταγωνιστές δε θα μπορούν εύκολα να αντιγράψουν. Για να λειτουργήσουν με τον κατάλληλο τρόπο τα πληροφοριακά συστήματα ως ανταγωνιστικά, απαραίτητη προϋπόθεση είναι πρώτα να βρεθούν οι περιοχές στις οποίες καθίσταται δυνατή η παρουσία στρατηγικών ευκαιριών.

Παράδειγμα τέτοιων ευκαιριών είναι η ανάγκη δημιουργίας στοιχείων για πωλήσεις και μάρκετινγκ καθώς και για ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών. Τα πλεονεκτήματα των πληροφοριακών συστημάτων είναι ότι βοηθούν τα στελέχη στο να εκτελούν γρήγορα και αποτελεσματικά υπολογισμούς και να επεξεργάζονται εύκολα τα δεδομένα τους. Αυξάνουν επιπλέον την παραγωγικότητα, συμβάλλουν στην πρόοδο των επιστημών και στη διαδικτυακή πληροφόρηση. Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να βοηθήσουν την κάθε επιχείρηση να πετύχει τους ποιοτικούς της στόχους με το να απλοποιούν τα προϊόντα και τις διεργασίες, με τη συμμόρφωση σε πρότυπο αναφοράς, με βελτιώσεις στις απαιτήσεις των πελατών, με μείωση του χρόνου του παραγωγικού κύκλου αλλά και με τη βελτίωση της ποιότητας και της ακρίβειας στο σχεδιασμό και στην παραγωγή. Τα συστήματα αυτά προσφέρουν ακόμα επιχειρηματικά οφέλη. Κάνουν καλύτερες τις διαδικασίες και τις λειτουργίες με τη μείωση του κόστους, αυξάνουν την παραγωγικότητα και διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων και την ανταγωνιστικότητα. Τέλος, βοηθούν την επιχείρηση να αποκτήσει στρατηγικό σχεδιασμό, αναλαμβάνουν και επεκτείνουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και δραστηριότητες.

3.12. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε αν οι περιοχές ανταγωνίζονται μεταξύ τους, θα πρέπει αυτή η θεωρία από οργανωτική να μετατραπεί σε περιφερειακή. Με λίγα λόγια, χρειάζεται να ερευνηθεί αν η διαδραστική φύση της δημιουργίας της γνώσης και της μάθησης είναι δυνατόν να έχει και γεωγραφική σημασία. Έχουν καταβληθεί επίπονες προσπάθειες προκειμένου να γεφυρωθεί το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στον οργανισμό και στην περιοχή, και αυτό επειδή πολλά επίπεδα ανάλυσης υποστηρίζουν πως η έννοια των εντοπισμένων δυνατοτήτων θα ήταν απαραίτητη για

την ένωση των σχεδίων της περιοχής και της επιχείρησης. {Lawson & Lorenz, 1999}. Ο Lawson {1999} υποστηρίζει πως οι επιχειρήσεις και οι περιοχές θα πρέπει να κατανοηθούν ως οντότητες, οι οποίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Για να ερευνήσουμε την περιφερειακή ανταγωνιστικότητα, θα πρέπει, σύμφωνα με το Boschma {2004}, να εξετάσουμε τα εξής ζητήματα. Χρειάζεται πρωτίτως να μάθουμε πώς θα ήταν δυνατό να εφαρμόσουμε την έννοια του ανταγωνισμού σε περιφερειακό επίπεδο, εφόσον γνωρίζουμε πως οι περιοχές δεν μπορούν να μπουκ και να βγουν από τις αγορές, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις.

Δεύτερον, σημαντικό είναι να κατανοηθεί ότι οι περιοχές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, και τρίτον τη χρόνια εξέλιξη της ανταγωνιστικότητας των περιοχών. Ο ανταγωνισμός, λοιπόν, έχει ως συνέπεια τη ραγδαία ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των περιοχών αλλά αυτό εξαρτάται από το βαθμό ανάπτυξης της καθεμιάς. Παράλληλα, οι επιτυχημένες αγορές μπορούν κάλλιστα να αυξήσουν το μερίδιό τους στην εθνική ή τη διεθνή οικονομία σε σχέση με τις μη αναπτυγμένες περιοχές. Μια κύρια διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων και των περιοχών είναι ότι οι επιχειρήσεις μπεινοβγαίνουν στην αγορά, σε αντίθεση με τις περιοχές. Στην ουσία, οι δυνάμεις για την επιλογή της αγοράς δεν οδηγούν τις περιοχές, όπως συμβαίνει με τις επιχειρήσεις. {Boschma, 2004}.

Ενώ οι πετυχημένες επιχειρήσεις δε μεγιστοποιούν τα κέρδη τους με στόχο να επιλεγούν ως <<νικητές>>, οι διαφορετικοί ρυθμοί με τους οποίους αναπτύσσονται οι περιοχές αρκετές φορές οφείλονται στην τύχη. {Alchian, 1950}. Σύμφωνα με τον Florida {2002}, ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις βρίσκονται συνεχώς υπό ένα καθεστώς ανταγωνισμού είναι διότι προσπαθούν να προσελκύσουν επενδύσεις άλλων περιοχών. Τη δεκαετία του 1990, η έννοια της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας χρησιμοποιήθηκε ως ένα εργαλείο πολιτικής. Η παγκοσμιοποίηση κάνει τις πόλεις και τις περιοχές να έρχονται αντιμέτωπες με διάφορες πιέσεις λόγω του ανταγωνισμού, κάτι το οποίο αναγκάζει τους χαρακτες της πολιτικής να δρουν σε περιφερειακό και αστικό επίπεδο. {Begg, 2002}. Οι περιοχές αποτελούν μια βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα κόσμο σκληρής διαπεριφερειακής ανταγωνιστικότητας. Οι βιομηχανικές περιοχές, τα καινοτόμα περιβάλλοντα {Camagni, 2002}, οι περιφέρειες μάθησης {Asheim, 1996} καθώς και τα περιφερειακά καινοτόμα συστήματα {Cooke & Morgan, 1998} περιγράφουν τη μεγάλη σημασία των εξωτερικοτήτων στη συμβολή διατήρησης της ανταγωνιστικότητας, που λειτουργούν τόσο στις περιοχές όσο και στις επιχειρήσεις. Ακόμα, οι μη οικονομικοί παράγοντες όπως οι γνωστικοί, οι πολιτικοί και οι θεσμικοί συμβάλλουν κάλλιστα στην οικονομική ανάπτυξη μιας περιοχής. Σύμφωνα με το Lawson {1999}, οι παράγοντες αυτοί είναι μεν διαρκείς αλλά από την άλλη λιγότερο <<δεμένοι>>. Υπάρχουν αρκετοί που αναρωτιούνται για το αν οι περιφέρειες ανταγωνίζονται όπως οι επιχειρήσεις. Αυτό δε συμβαίνει, καθώς μερικές περιφέρειες αναπτύσσονται με πιο γρήγορο τρόπο από κάποιες άλλες. {Krugman, 1994}.

3.13. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ PORTER

Ως περιφερειακός και αστικός ανταγωνισμός ορίζεται ο βαθμός αποτελεσματικότητας με τον οποίο ανταγωνίζονται οι πόλεις και οι περιφέρειες μεταξύ τους. Χωρικός ανταγωνισμός ονομάζεται η ικανότητα προσέλκυσης εταιρειών από μια αστική οικονομία με σταθερά και αυξανόμενα μερίδια αγοράς σε μια δραστηριότητα. {Storper, 1997}. Ο Porter τόνισε ότι τα συμπλέγματα που βασίζονται στις εξαγωγές μπορούν να εξασφαλίσουν ένα υψηλό περιφερειακό βιοτικό επίπεδο. Θεωρεί πως οι

χαρακτες της πολιτικής δε βλέπουν την ανταγωνιστικότητα από μια σωστή σκοπιά. Πιστεύει επίσης πως η ανταγωνιστικότητα αποτελεί μια λειτουργία δυναμικής, προοδευτικότητας, καινοτομίας και μιας ικανότητας να βελτιώνει συνεχώς την κατάσταση που επικρατεί στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Porter, ένας από τους στόχους της ανταγωνιστικότητας είναι η παραγωγικότητα. Χρειάζεται να υπάρχει υψηλός βαθμός παραγωγικότητας των πόρων του κράτους προκειμένου να μπορεί μια χώρα να διασφαλίζει ένα καλό βιοτικό επίπεδο στους πελάτες της. Θα πρέπει επίσης οι εταιρείες να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους για να βελτιωθεί το βιοτικό επίπεδο μιας οποιασδήποτε χώρας. Όσο αυξάνεται η παραγωγικότητα, τόσο χρειάζεται να αναβαθμίζεται η οικονομία μιας χώρας. Όπως και ο Porter, έτσι και ο Krugman {1990}, υποστηρίζει πως η ανταγωνιστικότητα σχετίζεται με την παραγωγικότητα. Όσο αυξάνεται η παραγωγή των χωρών τόσο πιο πολύ αναπτύσσεται και το βιοτικό τους επίπεδο. Δηλαδή, η ικανότητα μιας χώρας να βελτιώνει το βιοτικό της επίπεδο εξαρτάται από την ικανότητά της να αυξήσει την παραγωγή ανά εργάτη. {Krugman,1990}. Η περιφερειακή οικονομία ξεκίνησε να αναπτύσσεται το 1980 στις ευρωπαϊκές χώρες ενώ άφησε πίσω της την κεντρική περιφερειακή οικονομία λόγω της κρίσης. {1979-1982}. Η συγκεκριμένη προσέγγιση έγινε γνωστή λόγω της επιρροής του Michael Porter, ο οποίος προσπάθησε να ενδυναμώσει την παραγωγικότητα, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα, πυροδοτώντας την προσοχή των περιφερειακών συσπειρώσεων των σχετικών κλάδων. Ο Michael Porter συνέβαλλε σημαντικά στην ανάπτυξη της έννοιας της περιφερειακής οικονομίας. Η αλληλεπίδραση ανάμεσα στη στρατηγική, τη δομή και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, οι προϋποθέσεις εισαγωγής προϊόντων, οι συνθήκες ζήτησης και οι συναφείς και οι υποστηρικτικές βιομηχανίες δημιουργούν καλή παραγωγικότητα, καινοτομία και αύξηση των εξαγωγών του κλάδου. Ο Porter έδωσε έμφαση στη γεωγραφική υπόσταση των επιχειρήσεων ισχυριζόμενος ότι βελτιώνει την εργασία του συμπλέγματος. Ανέφερε ακόμα πως οι εξειδικευμένες δεξιότητες και γνώσεις, ο ανταγωνισμός και οι απαιτητικοί αγοραστές αποτελούν μερικούς από τους κυριότερους παράγοντες για την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Porter, ως συμπλέγματα ορίζονται οι γεωγραφικά συγκεντρωμένες και διασυνδεδεμένες επιχειρήσεις που διαθέτουν προμηθευτές και παρόχους υπηρεσιών που είναι εξειδικευμένοι, λειτουργούν σε βιομηχανίες και συνεργάζονται με πανεπιστήμια, διάφορους φορείς και επαγγελματικές ενώσεις σε περιοχές που όχι μόνο συνεργάζονται αλλά και ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Η προσέγγιση του Porter συνέβαλε στη γνωστοποίηση της θεωρίας της περιφερειακής οικονομίας που η θεμελίωσή της είχε ως συνέπεια την απόσπαση αρνητικών κριτικών από τους μη υποστηρικτές της. Η θεωρία του Porter εξετάζει λοιπόν έννοιες που έχουν άμεση σχέση με την ανταγωνιστικότητα, όπως την παραγωγικότητα και την τοποθεσία.

Ο ΧΩΡΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ PORTER

3.14. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΣΥΜΠΛΕΓΜΑΤΩΝ

Η έννοια των συμπλεγμάτων ανακαλύφθηκε από τον Porter. Τα συμπλέγματα, κατά τον Porter, παρουσιάζονται ως γεωγραφικές συγκεντρώσεις διασυνδεδεμένων εταιρειών που καθίστανται σημαντικές για την εθνική, περιφερειακή, κρατική και μητροπολιτική οικονομία στα έθνη τα οποία θεωρούνται ως τα πιο ανεπτυγμένα. Τα συμπλέγματα παίζουν καθοριστικό ρόλο στον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων

και στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από αυτές. Με άλλα λόγια, αποτελούν έναν καινούριο τρόπο σκέψης για τις εθνικές, τις κρατικές και τοπικές οικονομίες, καθώς επίσης απαιτούν νέους ρόλους και αρμοδιότητες από θεσμικά όργανα, με στόχο να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα. {Porter,2000}. Η σημασία των συμπλεγμάτων υποδηλώνει πως η ευκαιρία για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συναντιέται κυρίως έξω από τις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες. Αναπαριστούν ακόμα μια καινούρια μονάδα ανάλυσης του ανταγωνισμού ανάμεσα στην επιχείρηση και στη βιομηχανία. Οι επιχειρήσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στο επιχειρηματικό περιβάλλον που τοποθετούνται και τα συμπλέγματα θεωρούνται πολύ σημαντικά γι'αυτές. Τα συμπλέγματα αποτελούν επίσης ένα μέρος του οικονομικού τοπίου με γεωγραφικές συγκεντρώσεις συναλλαγών και επιχειρήσεων σε κάποιους κλάδους που χρονολογούνται πολλούς αιώνες πριν. Ο Marshall χρονολογεί τα πνευματικά δικαιώματά τους και γενικώς αναφέρεται στην ιστορία τους και στα χαρακτηριστικά που τα διακρίνουν. Σύμφωνα με τον Porter {1998}, τα συμπλέγματα αποτελούνται από διασυνδεδεμένες επιχειρήσεις και οργανισμούς που εμφανίζουν ομοιότητες μεταξύ τους. Συναντιούνται σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες ενώ γενικότερα η γεωγραφική σκοπιά τους έχει σχέση με την απόσταση στην οποία υπάρχουν ενημερωτικές και συναλλακτικές δραστηριότητες. Όπως υποστηρίζει ο ίδιος, τα συμπλέγματα αποτελούνται από βιομηχανίες συνδεδεμένες μεταξύ τους και με άλλους φορείς που καθίστανται απαραίτητοι για την επίτευξη του ανταγωνισμού. Περιλαμβάνουν εξαρτήματα, μηχανήματα, υπηρεσίες, καθώς επίσης και φορείς, αρμόδιους για την παροχή εξειδικευμένων υποδομών. Η παρουσία τους εκτείνεται από τα δίκτυα και τους πελάτες μέχρι και τις εταιρείες δεξιοτήτων, τεχνολογιών και κοινών εισροών. Περιλαμβάνουν στο εσωτερικό τους πανεπιστήμια, παρόχους επαγγελματικής εκπαίδευσης και καθοριστικούς φορείς προτύπων που έργο τους είναι να παρέχουν εξειδικευμένη εκπαίδευση, ενημέρωση, έρευνα και τεχνική υποστήριξη. Αποτελούνται ακόμα από εμπορικές ενώσεις και συλλογικούς φορείς. Επιπλέον, οι ξένες εταιρείες μπορεί να αποτελούν κομμάτι των συμπλεγμάτων, μόνο σε περίπτωση που πραγματοποιούν ξένες επενδύσεις. Τα συμπλέγματα σε κάποιες περιπτώσεις είναι αθροιστικά, όπως για παράδειγμα η μεταποίηση, οι υπηρεσίες, τα καταναλωτικά αγαθά και η προηγμένη τεχνολογία. Τα συμπλέγματα εφαρμόζονται σε όλων των ειδών τις βιομηχανίες, στα εστιατόρια και στους εμπόρους αυτοκινήτων. Τα συναντάμε στις αναπτυσσόμενες και αναπτυσσόμενες οικονομίες, μόνο που στις αναπτυσσόμενες οικονομίες αναπτύσσονται με πιο έντονους ρυθμούς. {Porter,1998}. Τα συμπλέγματα δε συμμορφώνονται πάντα με τα πρότυπα βιομηχανικών συστημάτων ταξινόμησης, τα οποία δε λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες του ανταγωνισμού και διασυνδέσεις μεταξύ των βιομηχανιών. Επειδή τα μέρη των συμπλεγμάτων τοποθετούνται σε βιομηχανικές κατηγορίες ή και σε κατηγορίες υπηρεσιών, τα πιο σημαντικά συμπλέγματα θα ήταν δυνατόν να επισκιαστούν. Για παράδειγμα, στη Μασαχουσέτη βρέθηκαν πάνω από 400 εταιρείες που συνδέονταν με ιατρικές συσκευές και αντιπροσώπευαν 39.000 θέσεις εργασίας. Η έννοια του συμπλέγματος διαφέρει ανάλογα με τα τμήματα που ανταγωνίζονται οι εταιρείες-μέλη, αλλά και με τις στρατηγικές που η καθεμία χρησιμοποιεί. Για παράδειγμα, υπάρχει το σύμπλεγμα του κάτω Μανχάταν στις συσκευές πολυμέσων, το οποίο αποτελείται από παρόχους και εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένου τύπου βιομηχανίες, όπως στη δημοσίευση, τα ραδιοτηλεοπτικά μέσα και στις εικαστικές τέχνες. Ακόμα, μπορούμε να διακρίνουμε και το σύστημα του Σαν Φρανσίσκο, το οποίο αποτελείται από εταιρείες hardware και software που παρέχουν τεχνολογία. Τα συμπλέγματα εξετάζονται επίσης στον τομέα

της γεωργίας και της παραγωγής εκθέτοντας διάφορα θέματα της καθημερινότητας. {Porter,1998b}. Οφείλουν την ταχεία εξέλιξή τους στην ανάπτυξη των εταιρειών και των βιομηχανιών. {Porter,2007}. Οι βιομηχανίες έχουν σημειώσει ραγδαία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, λόγω της μεγάλης προόδου της τεχνολογίας. Εντούτοις, ένα άλλο θέμα που προκύπτει είναι για ποιό λόγο να παρατηρεί κάποιος τις οικονομίες από την πλευρά των συμπλεγμάτων και όχι από την οπτική γωνιά των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα προκύπτει από το γεγονός ότι το σύμπλεγμα συνδέεται στενά με τον ανταγωνισμό και τους πιο αρμόδιους ρόλους της κυβέρνησης. Τα συμπλέγματα επίσης συμπεριλαμβάνουν στο εσωτερικό τους την τεχνολογία, τις δεξιότητες, την πληροφορία και το μάρκετινγκ με σκοπό την κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών σε όλα τα επίπεδα. Οι διασυνδέσεις των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών που συγκροτούν τα συμπλέγματα είναι καθοριστικής σημασίας για τον ανταγωνισμό, την παραγωγικότητα και το ρυθμό που δημιουργούνται οι νέες επιχειρήσεις. Όσοι συμμετέχουν στα συμπλέγματα δεν είναι άμεσοι ανταγωνιστές αλλά έχουν ως στόχο την εξυπηρέτηση τμημάτων των βιομηχανιών. Παρόλα αυτά μοιράζονται ανάγκες, ευκαιρίες, περιορισμούς, ευκαιρίες και εμπόδια στην παραγωγικότητα. {Porter,1998b}. Τα συμπλέγματα παρέχουν τη δυνατότητα της σύναψης σχέσεων και ενός επικοινωνιακού διαλόγου ανάμεσα στις εταιρείες, στους προμηθευτές και στα θεσμικά όργανα. Απαιτείται ακόμα η πραγματοποίηση δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων στα συμπλέγματα, επειδή βελτιώνουν την κατάσταση που επικρατεί σε αυτά και ωφελούν τις επιχειρήσεις.

3.15. ΣΥΜΠΛΕΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Οι τρόποι με τους οποίους τα συμπλέγματα επηρεάζουν τον ανταγωνισμό είναι οι εξής: Πρώτον με την αύξηση της στατικής παραγωγικότητας των συστατικών επιχειρήσεων, δεύτερον με την ικανότητα των συμμετεχόντων στο cluster για καινοτομία και αύξηση της παραγωγικότητας και τρίτον με τη δημιουργία καινούριων επιχειρήσεων, που θα υποστηρίζουν την καινοτομία και θα επεκτείνουν το σύμπλεγμα. Ένα χαρακτηριστικό πλεονέκτημα των συμπλεγμάτων είναι ότι οι επιχειρήσεις και οι βιομηχανίες από τις οποίες αποτελούνται συνεργάζονται μεταξύ τους, έτσι ώστε καθεμία από αυτές να γίνει ανταγωνιστική.

Όπως υποστηρίζει ο Porter, το σύμπλεγμα αποτελείται από ένα αριθμό επιχειρήσεων και θεσμών, κατάλληλα συνδεδεμένων μεταξύ τους, το σύνολο των οποίων είναι μεγαλύτερο από το σύνολο των επιμέρους τμημάτων του. Στο σύστημα του ανταγωνισμού τα συμπλέγματα επηρεάζονται από τις προσωπικές σχέσεις, την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο και τα δίκτυα των ατόμων και ιδρυμάτων με τα οποία έρχονται σε επαφή. Παρόλο που τα συμπλέγματα ενισχύουν την ανάπτυξη αυτών των σχέσεων, απέχουν από τον αυτοματισμό. Οι μηχανισμοί οργάνωσης και τα πολιτιστικά πρότυπα συμβάλλουν στη λειτουργία, στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη των clusters.

3.16. ΣΥΜΠΛΕΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Όπως αναφέρει ο Porter{2000}, σήμερα πολλοί ερευνητές έχουν αρχίσει να εξηγούν τις συγκεντρώσεις των επιχειρήσεων με όρους της οικονομίας του <<οικισμού>>, καθώς έχουν αρχίσει να γίνονται αντιληπτές είτε σε ένα επίπεδο κλάδου είτε σε μια διαφοροποιημένη αστική οικονομία. Οι συσσωρευτικές οικονομίες βασίζονται στην ελαχιστοποίηση του κόστους εξαιτίας της εγγύτητας των εισροών ή

των αγορών. Σύμφωνα με τον Porter, οι σωρευτικές οικονομίες έχουν μετατοπίσει το επίπεδο των συμπλεγμάτων είτε από μικρότερες βιομηχανίες είτε από αστικές περιοχές καθ'αυτές.

3.17. ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Είναι πιθανόν η τοποθεσία μέσα σε ένα σύμπλεγμα να παρέχει υψηλή ή χαμηλή τιμή πρόσβασης στις εξειδικευμένες εισροές, όπως συστατικά μηχανήματα και υπηρεσίες. Το σύμπλεγμα είναι επίσης μια χωρική οργανωτική μορφή και ενδέχεται να αποτελεί ένα πιο αποτελεσματικό μέσο συναρμολόγησης για τις εισροές από τις εναλλακτικές λύσεις. Σε περίπτωση που δεν είναι διαθέσιμοι οι αρμόδιοι τοπικοί προμηθευτές, τότε οι προμήθειες εκτός συμπλέγματος ίσως είναι αναγκαίες, όμως από την άλλη δεν είναι το ιδανικό αποτέλεσμα. Έπειτα υπάρχουν ισχυρές δυνάμεις που ενθαρρύνουν την εμφάνιση και ανάπτυξη των τοπικών προμηθευτών και γι'αυτό το λόγο οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις έχουν ως χρέος να δέχονται την είσοδο νέων προμηθευτών από τους απομακρυσμένους προμηθευτές. Υπάρχει όμως η πιθανότητα τα συστατικά του συμπλέγματος να εκτινάξουν το κόστος των σπάνιων εξειδικευμένων εισροών και του προσωπικού. Η δυνατότητα επίσης των συμπλεγμάτων να αναθέτουν αρκετές εισροές περιορίζει το κόστος των άλλων περιοχών. Όπως λέει ο Porter {1998b}, το cluster αυξάνει τη ζήτηση των εξειδικευμένων εισροών καθώς και την προσφορά τους. Υπάρχει μεγαλύτερη διαθεσιμότητα εξειδικευμένου προσωπικού και υπηρεσιών συγκεντρωμένη στα συμπλέγματα παρά οπουδήποτε αλλού, άσχετα με τον ανταγωνισμό ο οποίος είναι αυξημένος.

3.18. ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Η εκτεταμένη αγορά, οι τεχνικές και άλλες πληροφορίες που θεωρούνται εξειδικευμένες συγκεντρώνονται στις εταιρείες και στα τοπικά ινστιτούτα, δηλαδή σε ένα σύμπλεγμα το οποίο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Σύμφωνα με τον Porter {1998}, το ίδιο ισχύει και για την εισροή των πληροφοριών μεταξύ των μονάδων της ίδιας επιχείρησης. Τα στοιχεία που διευκολύνουν αρκετά τη ροή πληροφοριών μέσα στα cluster είναι οι διασυνδέσεις εγγύτητας, προσφοράς, τεχνολογίας και η ύπαρξη προσωπικών σχέσεων και κοινωνικών δεσμών. Μέλη των συμπλεγμάτων αποτελούν οι εξειδικευμένοι αγοραστές ενώ σε αυτούς που συμμετέχουν σε άλλα συμπλέγματα παρέχεται η δυνατότητα να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των ίδιων των αγοραστών.

3.19. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Είναι δυνατόν ένα σύμπλεγμα να ενισχύσει την παραγωγικότητα όχι μόνο μέσα από την απόκτηση και τη συναρμογή των εισροών αλλά και μέσα από τη διευκόλυνση της συμπληρωματικότητας, μέσα από τις δραστηριότητες όλων εκείνων που συμμετέχουν στα συμπλέγματα. Στον τουριστικό τομέα ο κάθε επισκέπτης δεν μπορεί γενικά να μείνει ικανοποιημένος μόνο από την καλή ποιότητα του θεάματος, στην οποία συγκαταλέγονται η παραλία, το ιστορικό και το site, αλλά και από τις παροχές του ξενοδοχείου που θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις επιθυμίες του. Αυτές οι συμπληρωματικότητες στα προϊόντα επικρατούν στην παροχή υπηρεσιών, στο σχεδιασμό προϊόντων, στη μεταφορά και στις υπηρεσίες μετά την πώληση. Η παρουσία επιχειρήσεων και βιομηχανιών μέσα σε ένα cluster συνεισφέρει στο σωστό συντονισμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που αυτές προσφέρουν. {Porter,1998b}.

3.20. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ MARKETING

Η παρουσία επιχειρήσεων και βιομηχανιών μέσα σε μία τοποθεσία βελτιώνει κατά πολύ την απόδοση του μάρκετινγκ. Ενισχύει ακόμα τη φήμη της τοποθεσίας σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα των επιχειρήσεων, γεγονός που μπορεί να κάνει τους αγοραστές να ψάξουν για τον ανάλογο προμηθευτή ή και τον κατασκευαστή που σχετίζεται με την τοποθεσία αυτή. Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα με μια επίσκεψη να δουν πολλές εταιρείες. Η τοποθεσία καθώς και η παρουσία πολλαπλών πηγών για ένα προϊόν μπορούν να ελαττώσουν τον αγοραστικό κίνδυνο και να προσφέρουν στους αγοραστές την ευκαιρία να επιλέξουν προμηθευτές σε περίπτωση ανάγκης. {Porter,1998b}.

3.21. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΟΣΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΑ CLUSTER

Οι προμηθευτές, τα κανάλια και οι δευτερογενείς βιομηχανίες αλληλεπιδρούν καλύτερα μεταξύ τους μέσα στα συμπλέγματα παρά στους διασκορπισμένους συμμετέχοντες. Όταν αρκετά μέρη του συμπλέγματος αλλάζουν ταυτόχρονα, τότε βελτιώνεται κατά πολύ η παραγωγικότητα.

3.22. ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΑΓΑΘΑ

Ένα χαρακτηριστικό των συμπλεγμάτων είναι ότι δημιουργούν εισροές σε δημόσια και σε οιονεί δημόσια αγαθά. Το κόστος εσωτερικής κατάρτισης μειώνεται αισθητά όταν προσλαμβάνονται εργαζόμενοι που έχουν εκπαιδευτεί σε τοπικά προγράμματα κατάρτισης. Οι επιχειρήσεις ακόμα έχουν την ικανότητα προσβασιμότητας στις εξειδικευμένες υποδομές, καθώς και στην παροχή συμβουλών σε τοπικά ινστιτούτα από ειδικούς.

Τα δημόσια και τα οιονεί δημόσια αγαθά που είναι διατεθειμένα στα συμπλέγματα είναι παρόμοια με τα συμβατικά δημόσια αγαθά και συνδέονται με την κυβέρνηση και τα δημόσια ινστιτούτα. Άλλα οιονεί δημόσια αγαθά, τα οποία κατέχουν όλοι όσοι συμμετέχουν στα cluster, δημιουργούνται σαν φυσικά υποπροϊόντα του ανταγωνισμού. Περιλαμβάνουν πληροφορίες, τεχνολογία, τη φήμη της τοποθεσίας των cluster και τα θετικά στοιχεία του marketing. {Porter,1998b}. Τα δημόσια και τα οιονεί δημόσια αγαθά στις περιοχές των συμπλεγμάτων είναι το αποτέλεσμα ιδιωτικών επενδύσεων στα προγράμματα κατάρτισης, σε ιδιωτικές υποδομές και σε κέντρα ποιότητας. Οι ιδιωτικές επενδύσεις στα δημόσια αγαθά των cluster είναι αρκετά συχνές, λόγω των συνολικών οφελών των συμμετεχόντων στα cluster. Οι ιδιωτικές επενδύσεις στα δημόσια αγαθά γίνονται μέσα από εμπορικές ενώσεις και άλλους συλλογικούς μηχανισμούς.

3.23. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

Τα συμπλέγματα μπορούν ακόμα να συμβάλλουν στην επίλυση των προβλημάτων των υπηρεσιών που βρίσκονται σε απομονωμένες περιοχές. Προσπαθούν επίσης να εξασφαλίσουν ένα βαθμό υψηλής παραγωγικότητας σε αυτές, με στόχο να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στην πίεση του ανταγωνισμού. Σε ένα σύμπλεγμα ο ανταγωνισμός μπορεί να ενισχυθεί και από μη ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Τα συμπλέγματα καθιστούν επίσης ευκολότερη τη μέτρηση απόδοσης των εσωτερικών δραστηριοτήτων διότι υπάρχουν τοπικές επιχειρήσεις, οι οποίες εκτελούν σχεδόν τις

ίδιες λειτουργίες. Στη συνέχεια παρέχεται η δυνατότητα στους διευθυντές να συγκρίνουν τις εσωτερικές δαπάνες και το πιο χαμηλό κόστος παρακολούθησης της απόδοσης των εργαζομένων σε τοπικό επίπεδο. Τα συμπλέγματα μπορούν να προσφέρουν και άλλα πλεονεκτήματα σχετικά με τον περιορισμό της καιροσκοπικής συμπεριφοράς όπου ο ένας συμμετέχων γίνεται αντικείμενο εκμετάλλευσης από τον άλλο ενώ παρέχει προϊόντα κακής ποιότητας. {Delgado,Porter & Stern,2011}. Οι αλληλεπιδράσεις και οι σχέσεις όσων συμμετέχουν στα συμπλέγματα είναι δυνατόν να γίνουν πιο επικοινωνιακές εξαιτίας των συνεχών αλληλεπιδράσεων , της διάδοσης των πληροφοριών και της επιθυμίας για παρουσία στην τοπική κοινωνία. {Delgado,Porter & Stern,2011}.

3.24. ΣΥΜΠΛΕΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Όπως αναφέρει ο Porter {2000}, οι επιρροές των συμπλεγμάτων συμβάλλουν στην ενίσχυση και ανατροφοδότηση των μερών του διαμαντιού, ενώ η εγγύτητα ενισχύει την ανταγωνιστικότητα, σε περίπτωση που αυξάνονται τα οφέλη των προμηθευτών. Η συστέγαση παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της διάχυσης του ανταγωνισμού μέσα στην επιχείρηση, ενθαρρύνοντας επίσης την ανάπτυξη των τοπικών προμηθευτών και την ταχύτητα με την οποία οι βιομηχανίες δημιουργούν καινούριους ανταγωνιστές. Τα clusters συνδυάζουν στο εσωτερικό τους τόσο τον ανταγωνισμό όσο και τη συνεργασία. Ο ανταγωνισμός έχει ακόμα την ικανότητα να προσελκύει νέους πελάτες και να τους διατηρεί. Πολλές φορές δίνεται έμφαση στον ανταγωνισμό ανάμεσα στα συμπλέγματα, λόγω των πολλών ανταγωνιστών μέσα σε αυτά και των ισχυρών κινήτρων. Τα συμπλέγματα συναντώνται σε μεγάλο βαθμό στις οικονομίες. Όσο περισσότερα πλεονεκτήματα έχουν τα συμπλέγματα, τόσες λιγότερες βιώσιμες περιοχές με συμπλέγματα θα υπάρχουν. Πολλές φορές επηρεάζονται από την οικονομική ανάπτυξη ενός τόπου, που σημαίνει ότι όσο πιο υψηλό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης υπάρχει σε μία οποιαδήποτε τοποθεσία, τόσο πιο έντονα εμφανίζονται τα συμπλέγματα σε αυτή. {Delgado,Porter & Stern,2011}. Η σύνδεση των συμπλεγμάτων με τον ανταγωνισμό έχει επιπτώσεις στην οικονομική γεωγραφία των πόλεων, των κρατών, των εθνών και των ομάδων των γειτονικών χωρών. {Porter,1998a}. Το εσωτερικό εμπόριο μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας καθώς και στο εμπόριο με τις γείτονες χώρες. {Porter,1998b}. Τα συμπλέγματα τέλος βοηθούν στην οικονομική ανάπτυξη μιας οποιασδήποτε περιοχής. {Porter,1998a}.

3.25. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

Όπως τονίζεται από τον Porter {2000}, η επίδραση της τοποθεσίας στον ανταγωνισμό έχει να κάνει με τον τρόπο που ανταγωνίζονται οι εταιρείες μεταξύ τους καθώς παρατηρούν τον ανταγωνισμό να στηρίζεται στη μείωση του κόστους σε μια κλειστή οικονομία. Σε αυτό τον τομέα, το συγκριτικό πλεονέκτημα σχετικά με τους παραγωγικούς συντελεστές θεωρείται καθοριστικής σημασίας, όπως και οι αυξημένες αποδόσεις κλίμακας. Ωστόσο, πολλές φορές οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την ενίσχυση της καινοτομίας στο χώρο τους και για την έρευνα για στρατηγική διαφοροποίηση. Οι δεσμοί της μιας εταιρείας με τους αγοραστές, τους προμηθευτές και τα θεσμικά όργανα μιας άλλης συμβάλλουν και αυτοί στην ενίσχυση και στη βελτίωση της καινοτομίας. Στόχος της οικονομικής ανάπτυξης είναι η επίτευξη της αιεφόρου ανάπτυξης στο βιοτικό επίπεδο της χώρας, η οποία να προσαρμόζεται στην ισοτιμία της αγοραστικής δύναμης. Η παραγωγικότητα της εθνικής οικονομίας παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου μιας χώρας. Να σημειωθεί ότι

η παραγωγικότητα της εθνικής οικονομίας υπολογίζεται με βάση την αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγονται για κάθε άνθρωπο και ακόμα με βάση τα κεφάλαια και τους φυσικούς πόρους. Η παραγωγικότητα ορίζει επίσης την ανταγωνιστικότητα, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει τις αξίες των εθνικών προϊόντων που διατίθενται στην αγορά και τον αποτελεσματικό τρόπο παραγωγής των τυποποιημένων μονάδων. Η ανάπτυξη της παραγωγικότητας και της ευημερίας ενός τόπου εξαρτάται από τις βιομηχανίες τις οποίες ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις, καθώς και από τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται ο ανταγωνισμός τους. Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους είναι η χρήση επιλεγμένων μεθόδων παραγωγής, η χρήση της προηγμένης τεχνολογίας, καθώς και η προσφορά ιδιαίτερων προϊόντων. Σύμφωνα με τον Porter {2000}, η εθνική παραγωγικότητα εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Χρειάζεται οι εταιρείες να γίνουν πιο παραγωγικές ώστε να γίνει και η οικονομία παραγωγική. Η επιτήδευση των εταιρειών στον ανταγωνισμό διακρίνεται σε δύο μέρη, όπως τονίζει ο Porter {1998}, το πρώτο είναι η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα ή ο βαθμός με τον οποίο οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται σε τομείς, όπως στη διαδικασία της παραγωγής, στην τεχνολογία και στις διάφορες τεχνικές management. {Porter,1996}. Η άλλη πτυχή επιτήδευσης της επιχείρησης έχει σχέση με τις στρατηγικές που εφαρμόζονται από τις εταιρείες, όπως είναι η ικανότητά τους να ανταγωνίζονται στη διαφοροποίηση αλλά όχι στο κόστος, καθώς και με τις υπηρεσίες που παρέχονται διεθνώς στην πώληση. Η πολυπλοκότητα του τρόπου που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις μεταξύ τους εξαρτάται από το πόσο ποιοτικό είναι το μακροοικονομικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Το οδικό δίκτυο, οι συντελεστές φορολογίας και το νομικό σύστημα συμπεριλαμβάνονται στους πιο σημαντικούς περιορισμούς στην ανταγωνιστικότητα των αναπτυσσόμενων οικονομιών. Αντίθετα, στις προηγμένες οικονομίες, τα στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος για την ανταγωνιστικότητα προέρχονται από ένα συγκεκριμένο σύμπλεγμα.

Ο Porter {1990}, προσπαθεί να εξηγήσει την επίδραση που επιφέρει η τοποθεσία στον ανταγωνισμό μέσα από τέσσερις επιρροές, οι οποίες μπορούν να απεικονιστούν γραφικά σε ένα διαμάντι. Σε εκείνο το σημείο ο Porter{1990} μελετάει την όλη διαδικασία, με βάση την οποία θα πρέπει να αναβαθμιστεί η αξία του διαμαντιού, σε περίπτωση που η οικονομία θα είναι έτοιμη να προωθηθεί. Η οικονομική ανάπτυξη σε μια επιχείρηση είναι δυνατόν να αναβαθμιστεί με τη βελτίωση των παροχών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης και με την ποιότητα του διαμαντιού. {Porter,1990}. Λίγα είναι τα στοιχεία που μπορούμε να αντλήσουμε για να κατανοηθεί ο ρόλος που παίζουν τα συμπλέγματα στον ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις στηρίζουν τον ανταγωνισμό τους στο νομικό σύστημα και στα πανεπιστημιακά ερευνητικά ιδρύματα. Οι εισροές των συντελεστών θα πρέπει να βελτιώσουν την απόδοση, την ποιότητα και την εξειδίκευσή τους σε ορισμένους τομείς των συμπλεγμάτων, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας. Απαραίτητοι για την αύξηση και ενίσχυση της παραγωγικότητας είναι οι εξειδικευμένοι παράγοντες και ιδίως εκείνοι που θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι της καινοτομίας και της αναβάθμισης. {Porter,1990}. Όσον αφορά τον τοπικό ανταγωνισμό, αυτός παρατηρείται στις οικονομίες που διαθέτουν χαμηλή παραγωγικότητα. Στον τοπικό ανταγωνισμό οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μόνο για την τιμή κρατώντας κάτω τους μισθούς με σκοπό να ανταγωνίζονται στην τοπική και τη ξένη αγορά. Απαιτούνται πολύ λίγες επενδύσεις για να πραγματοποιηθεί αυτού του είδους ο ανταγωνισμός. {Porter, 1990}. Ο τοπικός ανταγωνισμός χρειάζεται να

αναπτύσσεται στις προηγμένες οικονομίες και να μεταφέρεται από τους χαμηλούς μισθούς στο χαμηλό συνολικό κόστος. Τα συμπλέγματα παίζουν καθοριστικό ρόλο στις μεταβιβάσεις του ανταγωνισμού από τη μείωση στην καινοτομία και από τις χαμηλές επενδύσεις στις υψηλές, τόσο σε ενσώματα όσο και σε άυλα περιουσιακά στοιχεία. {Porter,1998b}. Ο ανταγωνισμός σε μια οποιαδήποτε περιοχή μπορεί άνετα να επηρεαστεί από τις αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αναβάθμιση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού των επιχειρήσεων είναι η μακροοικονομική και πολιτική σταθερότητα, το φορολογικό σύστημα, καθώς και η εφαρμογή των κανόνων πνευματικής ιδιοκτησίας. Οι παράγοντες που καθορίζουν το ρυθμό της έντασης του τοπικού ανταγωνισμού είναι η αντιμονοπωλιακή πολιτική, οι εμπορικές πολιτικές, οι ξένες επενδύσεις και η διαφθορά. {Porter,1990}.

3.26. ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

Οι πέντε δυνάμεις διαμορφώνονται με διαφορετικό τρόπο η καθεμία από βιομηχανία σε βιομηχανία. {Porter,2008}. Για παράδειγμα στην αγορά των εμπορικών αεροσκαφών οι παραγωγοί συνηθίζουν να ανταγωνίζονται μεταξύ τους στη θέση Airbus και Boeing. Στον κινηματογράφο, σημαντικός είναι ο αριθμός των υποκατάστατων μορφών ψυχαγωγίας και η ικανότητα που έχουν οι παραγωγοί και οι διανομείς, όσον αφορά την προμήθεια ταινιών. {Porter,2008}. Σχετικά με τις βιομηχανίες, δε σημαίνει πως αν μια βιομηχανία ενισχύσει τον ανταγωνισμό της, θα προοδεύσει σώνει και καλά στο μέλλον. Για παράδειγμα, οι χαμηλές αποδόσεις στη βιομηχανία της φωτογραφίας είναι ένα μέρος ενός υποκατάστατου προϊόντος, όπως η Kodak και η Fuji, οι παγκόσμιοι πρωτοπόροι στην τεχνολογία της φωτογραφίας. Σε αυτή την περίπτωση, η αντιμετώπιση υποκατάστατων προϊόντων αποτελεί μια στρατηγική προτεραιότητα. Η δομή του κλάδου είναι δυνατόν να αυξηθεί από οικονομικά και τεχνολογικά χαρακτηριστικά, τα οποία καθορίζουν τη δύναμη της ανταγωνιστικής δύναμης. Οι προκλήσεις που πρόκειται να αντιμετωπίσει ένας νεοεισερχόμενος σε μια επιχείρηση, είναι πρώτον η απειλή εισόδου. Εκείνοι που εισέρχονται σε μία βιομηχανία επιθυμούν να αποκτήσουν ένα μερίδιο αγοράς το οποίο ασκεί πίεση στις τιμές, τα κόστη και στο ποσοστό επένδυσης που θεωρείται αναγκαίο για κάποιον προκειμένου να ανταγωνιστεί. Όταν οι νεοεισερχόμενοι αποφασίζουν να διαφοροποιηθούν από τις άλλες αγορές, τότε μπορούν να αξιοποιήσουν τις ταμειακές ροές με στόχο την αύξηση του ανταγωνισμού τους, όπως έκανε η Pepsi που μπήκε στη βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού και η Microsoft την περίοδο που ξεκίνησε να προσφέρει browsers. Σχετικά με την ειδικότητα του λιανικού εμπορίου καφέ, τα χαμηλά εμπόδια εισόδου που υπάρχουν στην αγορά σημαίνουν πως απαραίτητη προϋπόθεση για τα starbucks είναι να κάνουν επενδύσεις με σκοπό να εκσυγχρονίσουν τα καταστήματα και τα μενού τους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Porter {2008}, η είσοδος ενός νεοεισερχόμενου σε μία βιομηχανία μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα απειλητική λόγω των εμποδίων που πιθανόν να υπάρχουν στη βιομηχανία καθώς και εξαιτίας των αντιδράσεων που μπορεί να συναντήσουν οι εισερχόμενοι από τους κατεστημένους φορείς. Εάν τα εμπόδια εισόδου σε μια επιχείρηση είναι μηδαμικά και οι ανταγωνιστές δεν εμφανίζουν αντιδράσεις σχετικά με την είσοδο των νεοεισερχόμενων σε μια επιχείρηση, τότε η απειλή εισόδου είναι αρκετά μεγάλη, ενώ η πιθανότητα να κερδοφορήσει ο συγκεκριμένος κλάδος μέτρια.

3.27. ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ

Τα εμπόδια στην είσοδο είναι πλεονεκτήματα που κατέχουν οι κατεστημένοι φορείς σε σχέση με τους νεοεισερχόμενους και χωρίζονται σε επτά κατηγορίες. Στις οικονομίες κλίμακας από την πλευρά της προσφοράς, στα οφέλη κλίμακας από την πλευρά της ζήτησης, στο κόστος αλλαγής των πελατών, στις κεφαλαιακές απαιτήσεις, στα ήδη υπάρχοντα πλεονεκτήματα ανεξαρτήτως μεγέθους, στην άνιση πρόσβαση στα δίκτυα διανομής, στην περιοριστική κυβερνητική πολιτική και στα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Οι οικονομίες κλίμακας προκύπτουν στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν μια πληθώρα προϊόντων, έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν χαμηλό κόστος ανά μονάδα, ενώ παράλληλα μπορούν να εξαπλώσουν το κόστος τους σε ακόμα πιο πολλές μονάδες, να κάνουν χρήση μιας πιο αποτελεσματικής τεχνολογίας και να ζητήσουν από τους προμηθευτές ευνοϊκότερους όρους. Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των οικονομιών κλίμακας είναι ότι δεν επιτρέπουν την καταναγκαστική εισροή στους επίδοξους ανταγωνιστές μέσα στη βιομηχανία, πράγμα που απαιτεί τον εκτοπισμό των παλιών ανταγωνιστών. Ακόμα, οι οικονομίες κλίμακας συναντιούνται σε διάφορους τομείς επαγγελματών που εμπεριέχουν αξία, όπως στους μικροεπεξεργαστές, δηλαδή εκεί που ο φορέας της Intel προστατεύεται από τις οικονομίες κλίμακας, στον τομέα της έρευνας, της κατασκευής τσιπ, καθώς και στο μάρκετινγκ καταναλωτών.

Τα οφέλη κλίμακας από την πλευρά της ζήτησης προκύπτουν σε βιομηχανίες στις οποίες η επιθυμία που διακατέχει ένα αγοραστή για την πληρωμή ενός προϊόντος της επιχείρησης εξισώνεται με εκείνη των άλλων αγοραστών που την υποστηρίζουν. Οι τρόποι με τους οποίους τα οφέλη κλίμακας από την πλευρά της ζήτησης αποθαρρύνουν την είσοδο των πελατών είναι περιορίζοντας την επιθυμία τους για αγορά προϊόντων από κάποιο νεοεισερχόμενο, μειώνοντας μία οποιαδήποτε τιμή που είναι δυνατόν να διευθύνει ένας νεοεισερχόμενος, έως ότου συσσωρευτεί μια μεγάλη βάση πελατών.

Σχετικά με το κόστος αλλαγής των πελατών, ως κόστη αλλαγής ορίζονται τα σταθερά κόστη με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι οι αγοραστές όταν αλλάζουν τους προμηθευτές τους. Τα συγκεκριμένα κόστη δύνανται να εμφανιστούν σε μια επιχείρηση ή και βιομηχανία επειδή, όταν ένας αγοραστής προβαίνει σε αλλαγή των προμηθευτών του, χρειάζεται μαζί με αυτούς να αλλάξει και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, να εκπαιδεύσει με διαφορετικό τρόπο τους εργαζομένους απ'ότι στο παρελθόν, τροποποιώντας παράλληλα τα πληροφοριακά συστήματα και τις διαδικασίες. Όσο περισσότερο αυξάνονται τα κόστη αλλαγής, τόσο μειώνεται το ενδεχόμενο ένας νεοεισερχόμενος να αποκτήσει τους δικούς του πελάτες.

Σχετικά με τις κεφαλαιακές απαιτήσεις, θα λέγαμε ότι η ανάγκη που έχει μια επιχείρηση για μεγάλους χρηματοοικονομικούς πόρους, προκειμένου να ανταγωνιστεί, ενδέχεται να αποτρέψει τα νεοεισερχόμενα άτομα. Το κεφάλαιο θεωρείται απαραίτητο για τις μόνιμες εγκαταστάσεις και για τη διεύρυνση της πίστωσης των πελατών με στόχο το κτίσιμο αποθεμάτων και την κάλυψη των ζημιών εκκίνησης. Παρόλο που οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν ικανούς οικονομικούς πόρους σκοπεύοντας να εισβάλλουν σε μια βιομηχανία και να έχουν ισχυρή επίδραση μέσα σε αυτή, ο ρόλος των μεγάλων κεφαλαιακών απαιτήσεων είναι να περιορίζουν όλους τους πιθανούς ανταγωνιστές. Όμως στις υπηρεσίες προετοιμασίας φόρου και στις μεταφορές μικρών αποστάσεων υπάρχουν πολύ λίγες κεφαλαιακές απαιτήσεις, ενώ επικρατεί άφθονος αριθμός

δυναμικών νεοεισερχόμενων. Κρίνεται αναγκαίο να υπερεκτιμηθεί ο βαθμός με βάση τον οποίο οι κεφαλαιακές απαιτήσεις επιτρέπουν την είσοδο. Σε περίπτωση που οι αποδόσεις της βιομηχανίας είναι καλές και ελκυστικές, ενώ οι αγορές κεφαλαίου αποδοτικές, τότε οι επενδυτές μπορούν να παρέχουν στους νεοεισερχόμενους τα αντίστοιχα κεφάλαια που τους αναλογούν. Ακόμα, οι κατεστημένοι φορείς ενδέχεται να έχουν διάφορα πλεονεκτήματα κόστους ή ποιότητας, τα οποία δεν είναι δυνατόν να διατεθούν στους πιθανούς ανταγωνιστές και αυτά τα πλεονεκτήματα μπορεί να προέρχονται από την ιδιόκτητη τεχνολογία, από την πρόσβαση σε μια πιο καλή πρώτη ύλη, από την προτίμηση των πιο ευνοϊκών γεωγραφικών τόπων, από τις ταυτότητες μάρκας, καθώς και από την εμπειρία, η οποία ώθησε τους κατεστημένους φορείς στο να εξοικειωθούν πιο πολύ με τη διαδικασία της παραγωγής. Παρόλα αυτά οι νεοεισερχόμενοι δε δείχνουν ενδιαφέρον για αυτά τα πλεονεκτήματα και πολλές φορές τα παρακάμπτουν.

Ένας άλλος παράγοντας αφορά την άνιση πρόσβαση στα δίκτυα διανομής. Σε αυτή την περίπτωση, απαραίτητο για το νεοεισερχόμενο είναι να εξασφαλίσει τη διανομή των προϊόντων του, δίνοντας σε αυτά μεγαλύτερη αξία σε σύγκριση με τα υπόλοιπα προϊόντα. Για παράδειγμα, θα πρέπει τα νέα προϊόντα να εκτοπίσουν τα παλιά από τα ράφια των σούπερ μάρκετ μέσα από τη μεταβολή της τιμής, μέσω των προσφορών και μέσα από διάφορες προσπάθειες πώλησης. Η είσοδος στη βιομηχανία καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη σε περίπτωση που ο αριθμός των καναλιών χονδρικής και λιανικής πώλησης είναι περιορισμένος και εξαρτώνται στενά από τους ανταγωνιστές τους. Λόγω του ότι αρκετές φορές η πρόσβαση στη διανομή είναι μια εξαιρετικά επίπονη διαδικασία, οι νεοεισερχόμενοι έχουν σαν χρέος να δημιουργήσουν καινούρια κανάλια διανομής. Για παράδειγμα, οι νεόπλουτες αεροπορικές γραμμές που είναι και φθηνές, έχουν προσφέρει την ευκαιρία στους επιβάτες να κλείνουν τις θέσεις τους μέσω διαδικτύου, αντί να επιτρέπουν να προσέρχονται στα ταξιδιωτικά πρακτορεία, προκειμένου να εξυπηρετηθούν σε μια μεγάλη ουρά.

Η περιοριστική κυβερνητική πολιτική πολλές φορές βοηθάει ή και εμποδίζει την είσοδο των καινούριων εταιρειών ή ακόμα και ενισχύει τα εμπόδια εισόδου στην αγορά. Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή και να αποκλείσει την είσοδο στις βιομηχανίες μέσα από τις απαιτήσεις που υπάρχουν στην αδειοδότηση και στον περιορισμό των ξένων επενδύσεων. Παράδειγμα αποτελούν οι αεροπορικές εταιρείες και οι υπηρεσίες ταξί. Η κυβερνητική πολιτική θέτει πολλά εμπόδια εισόδου στην αγορά μέσα από επεκτατικούς κανόνες ευρεσιτεχνίας, οι οποίοι προστατεύουν την ιδιόκτητη τεχνολογία από τη μίμηση. Οι τρόποι με τους οποίους οι κυβερνητικές πολιτικές διευκολύνουν την είσοδο είναι μέσα από διάφορες επιδοτήσεις, όπως με τη χρηματοδότηση και τη διάθεση της βασικής έρευνας τόσο στις παλιές όσο και στις καινούριες επιχειρήσεις. Τέλος, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες των δυναμικών νεοεισερχόμενων, που στην ουσία ενδέχεται να είναι νεοσύστατες επιχειρήσεις και ξένες εταιρείες.

Έπειτα, απαραίτητη προϋπόθεση για το <<στρατηγό>> είναι να είναι προσεκτικός, όσον αφορά τους δημιουργικούς τρόπους που δύνανται να βρουν οι νεοεισερχόμενοι, προκειμένου να παρακάμψουν τα φράγματα. Η πίστη των νεοεισερχόμενων στον τρόπο αντίδρασης των κατεστημένων φορέων επηρεάζει σε ικανοποιητικό βαθμό την απόφαση που θα πάρουν για να μείνουν μέσα στη βιομηχανία ή να βγουν έξω από αυτή. Σε περίπτωση έντονης αντίδρασης, το κέρδος της συμμετοχής

στη βιομηχανία πέφτει κάτω από το κόστος του κεφαλαίου. Οι κατεστημένοι φορείς χρησιμοποιούν δημόσιες δηλώσεις σε ένα νεοεισερχόμενο, με σκοπό να στείλουν στη συνέχεια το μήνυμα και σε άλλους νεοεισερχόμενους, όσον αφορά την υπεράσπιση μεριδίου της αγοράς. Οι νεοεισερχόμενοι πιθανόν να φοβούνται αντίποινα, σε περίπτωση που οι κατεστημένοι φορείς έχουν παρουσιάσει μεγάλη αντίδραση στους νεοεισερχόμενους και οι κατεστημένοι φορείς έχουν στην κατοχή τους πόρους για να αντεπιτεθούν.

Ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να ξεπεραστούν τα εμπόδια εισόδου και τα αναμενόμενα αντίποινα αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την εισβολή μιας εταιρείας σε μια νέα βιομηχανία. Ο τρόπος για να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια, δίχως να ακυρωθούν σύμφωνα με τον Porter, είναι να γίνουν επενδύσεις μεγάλου βεληνεκούς και να κερδοφορήσουν οι συμμετέχοντες στη βιομηχανία. Μια άλλη ανταγωνιστική δύναμη αποτελεί η δύναμη των προμηθευτών. Οι ισχυροί προμηθευτές είναι δυνατόν να επιτύχουν μεγαλύτερο κέρδος μέσα από τη χρέωση πιο υψηλών τιμών υποβαθμίζοντας την ποιότητα των προϊόντων τους ή μετατοπίζοντας το κόστος στους διάφορους παράγοντες της βιομηχανίας. Οι ισχυροί προμηθευτές μπορούν να αποκομίσουν κέρδη από μια εταιρεία, η οποία δε στέκεται ικανή να μετακυλήσει την αύξηση του κόστους στις τιμές της. Οι εταιρείες εξαρτώνται από τους προμηθευτές που διαθέτουν, οι οποίοι αποτελούνται από διάφορες ομάδες. Οι ομάδες προμηθευτών θεωρούνται ισχυρές σε περίπτωση που ασκούν μια έντονη επίδραση σε τομείς της βιομηχανίας. Παράδειγμα αποτελεί το μονοπώλιο της Microsoft στα λειτουργικά συστήματα καθώς και ο κατακερματισμός των συναρμολογητών pc. Τους προμηθευτές δεν τους ενδιαφέρουν τα έσοδα που αποκομίζει μία βιομηχανία. Οι προμηθευτές μπορούν να γίνουν ισχυροί όταν προσφέρουν προϊόντα, τα οποία είναι διαφορετικά μεταξύ τους. Οι φαρμακοβιομηχανίες π.χ. προσφέρουν πατενταρισμένα φάρμακα με ξεχωριστά οφέλη για το καθένα και έχουν ισχυρή επίδραση πάνω στα νοσοκομεία, στους φορείς υγείας και στους αγοραστές φαρμάκων σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες που πουλούν γενόσημα. Άλλης μορφής ανταγωνιστική δύναμη αποτελούν οι αγοραστές. Οι αγοραστές ισχυροποιούνται όταν κατέχουν διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τους φορείς του κλάδου και ιδίως όταν είναι ευαίσθητοι στις τιμές χρησιμοποιώντας τη δική τους επιρροή στην πίεση με στόχο τη μείωση των τιμών. Αν σε μια βιομηχανία ή οποιαδήποτε επιχείρηση υπάρχει ένας μικρός αριθμός ανταγωνιστών, σε αυτή την περίπτωση οι αγοραστές κατέχουν διαπραγματευτική δύναμη. Η δύναμη των μεγάλων αγοραστών φαίνεται στις βιομηχανίες που έχουν υψηλά σταθερά κόστη. Οι αγοραστές κατέχουν διαπραγματευτική δύναμη, όταν τα προϊόντα μιας βιομηχανίας είναι τυποποιημένα ή δεν είναι δυνατόν να διαφοροποιηθούν μεταξύ τους. Άλλος παράγοντας για την εξασφάλιση της διαπραγματευτικής τους δύναμης είναι να αντιμετωπίζουν μερικά κόστη μεταστροφής στην αλλαγή πωλητών και να μπορούν να φανούν απειλητικοί με σκοπό να μπουν στην αγορά και για να παράγουν οι ίδιοι το προϊόν. Σε ένα άλλο είδος ανταγωνιστικής δύναμης συγκαταλέγεται η απειλή των υποκατάστατων. Καταρχάς, ένα υποκατάστατο προϊόν επιτελεί παρόμοια λειτουργία με ένα προϊόν του κλάδου, όμως με ένα διαφορετικό τρόπο. Παραδείγματος χάριν, το υποκατάστατο για ένα ταξίδι είναι η τηλεδιάσκεψη, ενώ για το αλουμίνιο το πλαστικό. Πολλές φορές το υποκατάστατο ενδέχεται να απειληθεί σε περίπτωση που αντικαθιστά ένα προϊόν του κλάδου του αγοραστή. Εάν είναι αδύνατον για μια βιομηχανία να ξεφύγει από τα υποκατάστατα μέσα από την απόδοση του προϊόντος και του μάρκετινγκ, τότε δε θα καταφέρει ούτε να κερδοφορήσει στο μέλλον ούτε να αναπτύξει

το εργατικό δυναμικό της. Άλλη μια πηγή διαμόρφωσης ανταγωνισμού είναι ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους ανταγωνιστές. Ο ανταγωνισμός αυτός παίρνει πολλαπλές μορφές, στις οποίες περιλαμβάνονται η μείωση των τιμών, οι εισαγωγές νέων προϊόντων και διαφημίσεων και η βελτίωση των υπηρεσιών. Όταν υπάρχουν σε μια επιχείρηση υπερβολικά υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των ατόμων που εργάζονται σε αυτή, αυτό έχει ως συνέπεια να μην κερδοφορεί τόσο πολύ η επιχείρηση.

3.28. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Στη σύγχρονη εποχή έχουν επιβληθεί νέοι κανόνες στην αγορά. Η ανταγωνιστικότητα στις σύγχρονες αγορές κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική γιατί σε αυτή βασίζεται η ευημερία των εθνών. Γι' αυτό το λόγο η ανταγωνιστικότητα θεωρείται εξίσου σημαντική για όλους τους κλάδους της οικονομίας. Ο Porter {1990} ορίζει τον ανταγωνισμό ως μία δυνατότητα μιας χώρας να συντονίσει την οικονομική ανάπτυξη με την εξωτερική ισορροπία. Ακόμα την έννοια του ανταγωνισμού την προσδιορίζει η εθνική παραγωγικότητα. Η ανταγωνιστικότητα μιας χώρας προέρχεται από την απόδοση των επιχειρήσεων της {Barros, 2005}. Σ' αυτήν περιλαμβάνεται η βιομηχανία των ξενοδοχείων. Τα ξενοδοχεία προσπαθούν να συμβάλλουν με όποιο τρόπο μπορούν στην οικονομική ευημερία των κοινοτήτων και στην κοινωνική και πολιτιστική τους πρόοδο. {Go, Pine & Yu, 1994}. Ο βαθμός ανάπτυξης της ξενοδοχειακής βιομηχανίας εξαρτάται από την οικονομική ανάπτυξη της περιοχής και από τις πολιτικοκοινωνικές συνθήκες της. {Tsai, Song & Wong, 2009}. Στο χώρο του τουρισμού ο ανταγωνισμός παρουσιάζει μια δυαδικότητα στη μορφή του. Αρχικά λαμβάνει μορφή μέσα στο ξενοδοχείο και στη συνέχεια ο ρόλος του επεκτείνεται στα προϊόντα και στους προμηθευτές. {Ioncica, Tala, Brindusoiu & Ioncica, 2007}.

3.29. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Ο Hassan {2000} επισημαίνει πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αφήσουν πίσω τις τυχόν αντιπαλότητες που υπάρχουν μεταξύ τους και να συνεργαστούν σε διάφορα θέματα που τις απασχολούν προκειμένου να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητά τους. Από την άλλη, οι Cizmar και Weber {2000}, τόνισαν πως η επιλογή του προορισμού περιλαμβάνεται στις βασικότερες αποφάσεις των τουριστών. Αυτή η απόφασή τους εξαρτάται από πολλαπλούς παράγοντες όπως από την εικόνα που έχουν σχηματίσει για τον προορισμό, την ευκολία πρόσβασης σε αυτόν, την ελκυστικότητα και την ασφάλεια που διαθέτει. Ένας προορισμός, για να θεωρηθεί ανταγωνιστικός, θα πρέπει να μπορεί να προσελκύσει και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις δυνητικών τουριστών. Όσο πιο ανταγωνιστική είναι μία επιχείρηση τόσο πιο πολλά κέρδη μπορεί να αποφέρει στο μέλλον. Αυτό ισχύει για τις παρεμφερείς επιχειρήσεις και τις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης της τοπικής κοινωνίας. {Tsai, H., Song H. & Wong K., 1999}.

Σύμφωνα με τους Crouch & Ritchie {1999}, για να γίνει ανταγωνιστικός ένας προορισμός, είναι απαραίτητο να παρέχει ένα υψηλό επίπεδο διαβίωσης στους κατοίκους του. Έπειτα, οι Crouch και Ritchie ασχολήθηκαν με το μάνατζμεντ τουριστικών προορισμών ενώ στηρίχτηκαν στις έννοιες του ανταγωνισμού και των συγκριτικών πλεονεκτημάτων. Μάλιστα κατηγοριοποίησαν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα σε ορισμένες ομάδες παραγόντων όπως στους ανθρώπινους, στους φυσικούς πόρους, στην τεχνολογία, στα κεφάλαια, στην υποδομή και στα ιστορικά και πολιτιστικά μνημεία.

Οι Gooroochurn and Sugiyarto {2005}, ασχολήθηκαν με τη μέτρηση και την παρακολούθηση της ανταγωνιστικότητας ενός προορισμού και με τη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε από το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού για 200 χώρες. Οι δείκτες που χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο σύστημα είναι η τιμή, η διαφάνεια, η τεχνολογία, οι υποδομές, ο ανθρώπινος τουρισμός, η κοινωνική ανάπτυξη, το περιβάλλον και οι ανθρώπινοι πόροι.

3.30. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΙ ΟΠΟΙΟΙ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Μερικές επιχειρήσεις μπορεί να είναι πιο ανταγωνιστικές σε σχέση με κάποιες άλλες επειδή υπάρχει η πιθανότητα να έχουν κάποια πλεονεκτήματα που δεν έχουν οι άλλες. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες ορίζονται από τον Ioncica {2007} και περιγράφονται παρακάτω.

Στις ικανότητες αλληλεπίδρασης {Rodriguez-Diaz, M & Espino-Rodriguez,2006} αναφέρονται οι ικανότητες διαχείρισης πόρων από πολλές εταιρείες. Αυτές οι ικανότητες κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκει η ενδεδειγμένη ανάλυση των πόρων που διαθέτει ένας οργανισμός, στο δεύτερο στάδιο αναλύονται οι σχέσεις ανάμεσα στις δραστηριότητες. Το τρίτο στάδιο έχει να κάνει με μια διαδικασία ολοκλήρωσης ενώ το τελευταίο με την ικανότητα της αλληλεπίδρασης που έχει ως στόχο το βαθμό συνεργασίας και την επιτυχία στη διαδικασία της ολοκλήρωσης. Στην άλλη κατηγορία ανήκει ένα άλλο πλεονέκτημα με βάση το οποίο μπορεί να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης που είναι η οργάνωση μάθησης.

Η μεταμόρφωση του ξενοδοχείου σε μια κοινότητα μάθησης αποτελεί σήμερα μια καινοτομία. {Bayraktaroglu & Kutanis,2003}. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Senge {1992}, στις μαθησιακές οργανώσεις παρέχεται στους ανθρώπους η δυνατότητα να ανακαλύπτουν και να μαθαίνουν νέα πράγματα σχετικά με το ξενοδοχείο. Στόχος των προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι να μεταλαμπαδεύσουν διάφορες γνώσεις στους υπαλλήλους σχετικά με την ανάλυση και τα είδη των υπηρεσιών που θα χρειαστεί να προσφέρουν αργότερα στους πελάτες τους. Σύμφωνα με το Θεοχάρη {2012}, βασική προϋπόθεση του συστήματος εκπαίδευσης των ξενοδοχείων είναι τόσο η ανάγκη αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του όσο και η αξιολόγηση των προϊόντων και των επιδόσεων των υπαλλήλων στις όποιες εργασίες τους ανατίθενται μέσα στην επιχείρηση. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος απαραίτητο είναι να υπάρχει μια λίστα εργασίας στην οποία περιλαμβάνονται όλες οι εργασίες που θα πρέπει να εκτελεστούν και μια ανάλυση εργασίας που περιέχει μια περιγραφή για τον τρόπο που χρειάζεται να εκτελεστεί μια εργασία που υπάρχει στη λίστα. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία είναι η διάλεξη και η επίδειξη. Σε μια διάλεξη ο εκπαιδευόμενος μόνο ακούει την παράδοση του εκπαιδευτή και δε συμμετέχει σε αυτή ενώ στην επίδειξη ο εκπαιδευόμενος δεν αποκτά θεωρητικές γνώσεις όπως στη διάλεξη αλλά πρακτικές γνώσεις για τις εργασίες που πρόκειται να ασκήσει μέσα στη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Άλλη μέθοδος εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται στα ξενοδοχεία είναι η μελέτη περίπτωσης. Σε αυτήν ο εκπαιδευτής περιγράφει πληροφορίες για μια πραγματική περίπτωση και στη συνέχεια ο εκπαιδευόμενος αναλύει τις αιτίες της. Στην προσομοίωση ο εκπαιδευτής παρουσιάζει ένα σοβαρό πρόβλημα που συμβαίνει μέσα στο ξενοδοχείο και ο εκπαιδευόμενος καλείται να το επιλύσει με το σωστό τρόπο. Η μέθοδος του παιζιμάτος ρόλου σχετίζεται με την εκμάθηση του τρόπου χειρισμού των πελατών στην επιχείρηση, ανάλογα με τη συμπεριφορά και τις

ιδιαιτερότητες που ενδέχεται να έχει ο καθένας τους. Με λίγα λόγια οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν για τις σχέσεις που θα πρέπει να αναπτύσσουν με τους πελάτες τους στο ξενοδοχείο. Ο Pedler {1991} υποστηρίζει πως , πέρα από τα άτομα που πρόκειται να εργαστούν στο μέλλον στο ξενοδοχείο, οι εκπαιδευτές έχουν χρέος να εκπαιδεύουν περαιτέρω τα μέλη που ήδη δουλεύουν στην επιχείρηση, προκειμένου να εμβαθύνουν περισσότερο τις γνώσεις τους σε θέματα του ξενοδοχείου.

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό , ως διεύθυνση του ξενοδοχείου ορίζεται η κατάλληλη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης που έχει σκοπό να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει στο μέλλον. Οι άνθρωποι αποτελούν το σκελετό της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, καθώς αναλαμβάνουν να εκτελούν πολλές βασικές δραστηριότητες που δε θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν αν δε δούλευαν σε αυτή. {Lashley 2001, Mullins 2001}. Η χρήση της τεχνολογίας παίζει ένα μεγάλο ρόλο στο να γίνουν τα ξενοδοχεία ανταγωνιστικά. {Nyheim et.al.2004, O'Connor 1999, Sigauw et al.,2000}. Για παράδειγμα, η παροχή υψηλής ποιότητας Ίντερνετ ενός ξενοδοχείου δημιουργεί μια θετική φήμη στους πελάτες άλλων ξενοδοχείων που παρακινούνται να επισκεφθούν το ξενοδοχείο. Τέλος, η υψηλή απόδοση Ίντερνετ στα ξενοδοχεία συμβάλλει στην αύξηση των κερδών τους και στη δημιουργία καινούριων καναλιών για προσφορά υπηρεσιών και ξενοδοχειακών προϊόντων. Αυξάνει ακόμα η παροχή υψηλού επιπέδου internet την ικανότητα χρέωσης προκαταβολής για οποιαδήποτε κράτηση δωματίου πριν το check-in. {Yahya Abdulyader,2014}.

Τα συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων {CMR} αφορούν τη σχέση μεταξύ υπαλλήλων και πελατών στον ξενοδοχειακό χώρο. Η φιλοσοφία αυτού του συστήματος στηρίζεται στην πεποίθηση ότι η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και πελατών εξασφαλίζει την πιστότητα των πελατών και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την κερδοφορία της επιχείρησης. {Dowling,2002}. Η επιτυχής εκτέλεση της στρατηγικής CMR ωφελεί τους οργανισμούς, καθώς τα ξενοδοχεία μπορούν μέσα από την τμηματοποίηση της αγοράς να αυξήσουν τις πωλήσεις τους και να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους όπως αυτές θέλουν, διασφαλίζοντας έτσι υψηλή ποιότητα στα προϊόντα τους , πετυχαίνοντας πρόσβαση σε κάθε πληροφορία, ικανοποιώντας τους εργαζόμενους και εξασφαλίζοντας την πιστότητα του πελάτη για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. {Alomtairi 2009, Ozgener 7 Iraz 2006, Stockdale 2007, Verma & Chandhuri 2009}. Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορούν να εφαρμοστούν και να προσαρμοστούν στο χώρο της φιλοξενίας μόνο όταν αυτό γίνεται με επιτυχία και με δεδομένο ότι τα ξενοδοχεία παίρνουν πολλές πληροφορίες από τους πελάτες, οι οποίες μπορούν να μετατραπούν σε γνώση. {Kotler 2002; Maiyen 2007, Nasution & Mavondo 2008; Dev & Olsen 2000}.

Σε έρευνα που διεξήχθη στη Ρουμανία το 2007 σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα στον ξενοδοχειακό χώρο βρέθηκαν τα εξής στοιχεία σύμφωνα με τα διευθυντικά στελέχη των ξενοδοχείων. {Ioncica,2007}. Στους εξωτερικούς παράγοντες αναφέρονται το επίπεδο και η εξέλιξη της ζήτησης, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, η περιοχή στην οποία βρίσκεται το ξενοδοχείο, η σχετική τοποθεσία και οι τουριστικές υποδομές. Οι εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα στα ξενοδοχεία είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν, η ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών τους, ο έλεγχος των δαπανών, το επίπεδο των τιμολογίων, η μάρκα και η ικανότητα να εφευρίσκουν χρόνο με το χρόνο όλο και περισσότερα είδη καινοτομιών. Προκειμένου να επιτύχει μία επιχείρηση σε διάφορους

τομείς ενισχύοντας παράλληλα τον ανταγωνισμό της απαιτείται να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προκύπτουν από την εξασφάλιση στρατηγικής θέσης κόστους, διαφοροποίησης ή εστίασης σε ένα τμήμα της αγοράς όπου και επικρατεί με τη βοήθεια των δύο πρώτων στρατηγικών. {Πετρίδου,2011}.

Η απόδοση των λειτουργικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους υλικούς και τους άυλους πόρους της. {Wernerfelt 1984, Hamel and Prahalad 1994}. Οι πόροι μετασηματίζονται σε ικανότητες όταν συνδυαστούν με μια ομάδα που μπορεί να διασφαλίσει κάποια συγκεκριμένα αποτελέσματα. Οι βασικές και μοναδικές ικανότητες θεωρούνται αναγκαίες σε μια επιχείρηση, ενώ οι δεύτερες ανήκουν στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και βασίζονται στη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποκτάει δυνατότητες που να την κάνουν ανταγωνιστική. {Γεωργόπουλος 2002}. Τη φύση και τον τρόπο δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούμε να τα κατανοήσουμε μέσα από τη θεωρία του Porter και την άποψη για το πώς αναπτύχθηκαν οι πόροι. Οι πόροι δημιουργήθηκαν μέσα από επενδύσεις με στόχο τη βελτίωση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανταγωνιστικής θέσης. Η θέση ανταγωνιστικής ανωτερότητας, το μερίδιο αγοράς και το συνεπακόλουθο κέρδος μπορούν να φθαρούν από τους ανταγωνιστές και τις συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλει να προβαίνει συνεχώς σε νέες επενδύσεις των πόρων και των ικανοτήτων της. {Θερίου 2005}.

3.31. ΠΗΓΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΧΘΕΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από τη στρατηγική θέση της επιχείρησης και από τους πόρους -ικανότητες που διαθέτει. Η στρατηγική θέση έχει σχέση με το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ οι πόροι με τον τρόπο δημιουργίας και διατήρησής του. {Θερίου 2005}.

Σύμφωνα με το Γεωργόπουλο {2002} η ποιότητα, η ανταπόκριση των πελατών, η καινοτομία και η αποδοτικότητα παίζουν σημαντικότατο ρόλο στο να επιτύχει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ποιότητα είναι η κατάλληλη διεργασία που εφαρμόζεται στα προϊόντα, προκειμένου να κατασκευαστούν σωστά, έτσι ώστε οι πελάτες να μείνουν αργότερα ικανοποιημένοι από τη χρήση τους. Η ποιότητα ορίζεται από τον Crosby {1979} ως συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, ενώ από την άλλη οι Leonard και Sasser {1982} εξηγούν πως η ποιότητα των προϊόντων παίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, καθώς και στη διεκδίκηση του μεριδίου της αγοράς.

Σύμφωνα με τον Johns {1999}, ο τουρισμός χαρακτηρίζεται ως ένα κοινωνικό φαινόμενο στο οποίο η επικοινωνία ανάμεσα στους φορείς υποδοχής υπηρεσιών, στους καταναλωτές και στους τελικούς χρήστες θεωρείται ιδιαίτερως απαραίτητη, έτσι ώστε να εξυπηρετούνται σωστά οι πελάτες. Αυτό το φαινόμενο πρέπει να εφαρμόζεται για παράδειγμα στα ξενοδοχεία. Σχετικά με τον ορισμό της ποιότητας, οι Choi και Chu {1999} θεωρούν πως είναι αρκετά δύσκολο να καθοριστεί ο ορισμός της ποιότητας των υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές μονάδες. Οι Lewis and Booms {1983} ισχυρίζονται πως τα προϊόντα που βγαίνουν στην αγορά διαθέτουν υψηλή ποιότητα όταν ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών. Οι Zeithaml, Parasuraman & Berry {1990}, δημιούργησαν μια μέθοδο, τη SERVQUAL, προκειμένου να ερευνήσουν και να αξιολογήσουν το βαθμό

ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν τα ξενοδοχεία. Όπως λέει ο Buttle {1996} αυτή η μέθοδος έχει επικριθεί από πολύ κόσμο και αυτό επειδή δεν είναι εύκολο πράγμα να αξιολογείται η ποιότητα υπηρεσιών των ξενοδοχείων καθώς και οι κύριες διαστάσεις της μεθόδου, όπως η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η διαβεβαίωση και η κατανόηση.

Οι Chon και Mayer {1995}, σχετικά με το ζήτημα της ποιότητας των υπηρεσιών, επισήμαναν πως το είδος της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν τα ξενοδοχεία δε θα πρέπει να εξαρτάται από την τιμή. Αυτά τα δύο μεγέθη συνιστώνται να είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι αδύνατον να μην υπάρξουν καμιά φορά παράπονα από τους πελάτες σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων. {Hart et.al.1990}. Στον τομέα της φιλοξενίας ισχύει το ίδιο πράγμα. {Collie et al.,2000}. Εάν οι επιχειρήσεις προσπαθήσουν να επιλύσουν με αποτελεσματικό τρόπο τα παράπονα των πελατών, τότε οι παραπονεμένοι πελάτες θα μετατραπούν αυτομάτως σε ευχαριστημένους πελάτες. {Gilly and Hansen, 1992}. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει κάθε φορά να έχουν επίγνωση των αναγκών του κάθε πελάτη για να μπορέσουν να τους προσφέρουν τις υπηρεσίες που επιθυμούν κάνοντάς τους στο τέλος να νιώσουν ευχαριστημένοι {Evans 7 Lindsay,2010}.

Ο Ηγουμενάκης {1996}, ορίζει την τουριστική αγορά ως ένα σύνολο δυνάμεων και συνθηκών που επιδρούν πάνω στους αγοραστές και τους πωλητές τουριστικών προϊόντων, ωθώντας τους πωλητές να ικανοποιήσουν τις όποιες απαιτήσεις των αγοραστών και τους ίδιους στην εξασφάλιση πλούτου μέσα στην επιχείρηση. Ακόμα, αν ένας καταναλωτής σχηματίζει θετικά συναισθήματα για ένα προϊόν από τη στιγμή που το έχει αγοράσει, στη συνέχεια ικανοποιείται από τη χρήση του. {Westbrook & Oliver,1991}. Τα συναισθήματα των καταναλωτών για τα προϊόντα που διαλέγουν να αγοράσουν επηρεάζονται από τον πολιτισμό, την κοινωνική τάξη, την οικογένεια, τη γνώση, τον τρόπο ζωής, την ηλικία και την προσωπικότητά τους {Engel, Blackwell & Miniard,1990}. Άλλος παράγοντας που επηρεάζει θετικά την ανταγωνιστικότητα είναι η καινοτομία όσον αφορά τα προϊόντα της επιχείρησης. Ο όρος <<καινοτομία>> προσδιορίζει οποιοδήποτε καινούριο προϊόν ή οποιοδήποτε νέο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. {Γεωργόπουλος 2002}. Η καινοτομία αφορά στην ουσία ένα καινούριο προϊόν που εισέρχεται στην αγορά και κυριαρχεί σε αυτή. Ο Drucker {1985} ορίζει την καινοτομία ως μια αλλαγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας προς το καινούριο με στόχο τη συσσώρευση πλούτου στην επιχείρηση. Η επιχείρηση προκειμένου να καταφέρει να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της χρειάζεται όχι μόνο να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πελατών της αξιοποιώντας συνεχώς τις νέες τεχνολογίες της αλλά κρίνεται αναγκαίο να δίνει σημασία στις καινοτομίες που εισάγουν οι ανταγωνιστές της στη δική τους επιχείρηση. {Camison 2000, Okumus & Hemmington 1998}. Γενικότερα, ως καινοτομία θα μπορούσε να θεωρηθεί το σύνολο των ενεργειών που λαμβάνονται υπόψη για τη σύλληψη μιας ιδέας, για την ανάπτυξη, την υλοποίηση και τέλος την προώθηση ενός νέου και εξισου βελτιωμένου προϊόντος. {Trott 2005}. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Ottenbacher {2007}, για να αποκτήσει μια επιχείρηση κέρδη, οφείλει να καινοτομεί συνεχώς στο εσωτερικό της. Η κερδοφορία λοιπόν εξαρτάται από την καινοτομία, η οποία διευρύνεται από την πλήρη καινοτομία μέχρι και μικρότερες τροποποιήσεις των υφιστάμενων υπηρεσιών.

3.32. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Αποδοτικότητα είναι ο τρόπος σύμφωνα με τον οποίο τα άτομα, οι ομάδες και οι οργανισμοί εκπληρώνουν την αποστολή που τους ανατίθενται. {Amstrong M.,1999}.

Η αποδοτικότητα, σύμφωνα με το Μπουραντά {2002}, μετρείται σε δείκτες έχοντας ως εκροή το τελικό αποτέλεσμα και τις θυσίες που έγιναν για να πραγματοποιηθεί το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Κομβικό ρόλο στην αποδοτικότητα των ξενοδοχείων παίζουν οι εργαζόμενοι. Οι παράγοντες που καθορίζουν το τελικό αποτέλεσμα των προϊόντων καθώς και την ποιότητά τους σχετίζονται με τις γνώσεις των εργαζομένων και την απόδοσή τους στο χώρο εργασίας του ξενοδοχείου. {Faiite Ireland,2005}. Άλλοι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η αποδοτικότητα σε μια επιχείρηση είναι το προσωπικό που προσλαμβάνεται σε αυτή και η διαχείριση των τεχνολογικών υλικών που έχουν στα χέρια τους οι εργαζόμενοι {Παπαδογούλας 2003}. Σύμφωνα με το πλαίσιο Philips {1999}, οι τομείς του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η διαμόρφωση, η εφαρμογή και η αξιολόγηση. Το γεγονός της μέτρησης της απόδοσης ενός ξενοδοχείου εξαρτάται από κάποιους συγκεκριμένους παράγοντες όπως είναι τα φυσικά χαρακτηριστικά, παράγοντες οι οποίοι καθορίζονται από την αγορά και παράγοντες που ελέγχονται από το γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου, όπως οι μισθοί. {Morey & Dittman,1995,Phillips,1996,Barros,2005}.

3.33. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η αποδοτικότητα παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο. Έρευνες έχουν δείξει πως υπάρχουν σχέσεις ανάμεσα στις πρακτικές, στα συστήματα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και στην απόδοση της επιχείρησης. {Pfeffer,1994}. Η καλή εργασιακή απόδοση στο χώρο της επιχείρησης καθορίζεται από τις σχέσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι μέσα σε αυτή. Ως εργασιακή απόδοση ορίζεται η εκπλήρωση μιας δουλειάς που ανατέθηκε σε ένα εργαζόμενο με βάση τα προσόντα του. Όταν μιλάμε για απόδοση σε μια επιχείρηση, αναφερόμαστε στο σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης. Τα προϊόντα που έχουν καθοριστεί να κατασκευαστούν θα πρέπει να παραχθούν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και με αυτό τον τρόπο ορίζεται ο όρος της απόδοσης. {Kalkavan S. & Katrinli.A.,2014}.

Ο Haselberger(2014) ορίζει την αποδοτικότητα ως μια σύνθετη διαδικασία κατά την οποία τα άτομα αναλαμβάνουν να εκτελέσουν σωστά τα καθήκοντά τους ούτως ώστε να ικανοποιηθούν ορισμένες από τις ανάγκες της επιχείρησης. Ο Man επισημαίνει πως οι διοικητικές δεξιότητες, η τεχνογνωσία του επιχειρηματία και τα ψυχολογικά στοιχεία σχετίζονται με την απόδοση των επιχειρήσεων. Αυτό ισχύει στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που διοικούνται από ένα μόνο επιχειρηματία. Οι Shahrudi & Dery {2011} επισημαίνουν πως άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την απόδοση του ξενοδοχείου είναι εκείνοι που έχουν να κάνουν με την τοποθεσία του, τον περιβάλλοντα χώρο του και τη γειτνίασή του με την ακτή. Πολλές φορές τα ξενοδοχεία 4 αστέρων παρουσιάζουν μεγαλύτερη απόδοση σε σχέση με τα ξενοδοχεία 5 αστέρων. Το γεγονός αυτό συμβαίνει στην Τουρκία. {Davutyan,2007}. Η Γεωργαντά {2003} σημειώνει πως καθίστανται ιδιαίτερες σημαντικές οι συνεργασίες ανάμεσα στα ξενοδοχεία, γιατί έτσι ενισχύεται ακόμα περισσότερο η ανταγωνιστικότητά τους και εκπληρώνεται ο στόχος ενός καινοτόμου μάρκαζμεντ.

Τα ξενοδοχεία προτιμούν να συνεργάζονται μεταξύ τους ενώ είναι αντίθετα στην αυτόνομη οικονομική διαχείριση και στην πολιτική διαχείρισης. {Θεοχάρης 2012}.

Ο Θεοχάρης αναφέρει τέσσερα είδη συνεργασίας, δηλαδή ξενοδοχεία που λειτουργούν με συμβόλαιο management, στρατηγικές συμμαχίες, δικαιοχρησία και ξενοδοχειακές κοινοπραξίες. Το συμβόλαιο management είναι στην ουσία μια σύμβαση μεταξύ του ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου και μιας επιχείρησης λειτουργίας ξενοδοχείου. Ο ιδιοκτήτης προσλαμβάνει ως αντιπρόσωπο την επιχείρηση λειτουργίας του ξενοδοχείου με σκοπό να αναλάβει πλήρη ευθύνη για τη μονάδα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με αντάλλαγμα μια αμοιβή. {Σωτηριάδης 2000}.

Από την άλλη, χρέος της συμβαλλόμενης εταιρείας είναι να αναλαμβάνει τα οικονομικά της επιχείρησης, τα λειτουργικά έξοδα και τα έσοδά της. Αυτά τα συμβόλαια στοχεύουν στην επιτυχία του ξενοδοχειακού κλάδου. Σύμφωνα με τον Knowles(1996), οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν μια επιχειρηματική διασύνδεση σε συνεταιριστική βάση. Δίνουν την ευκαιρία σε μια ξενοδοχειακή αλυσίδα να ενωθεί με μια άλλη. Οι αλυσίδες αυτές επωφελούνται από την αναγνώριση του εμπορικού τους σήματος σε μια καινούρια αγορά. {Olsen, 1993}. Μια αλυσίδα που προχώρησε σε στρατηγικές συμμαχίες προσπαθώντας να γίνει γνωστή στην αγορά του εξωτερικού ήταν η Four Seasons.

Ως δικαιοχρησία ορίζεται μια μέθοδος σύμφωνα με την οποία ο ιδιοκτήτης δίνει τη δυνατότητα σε κάποιο πρόσωπο να διανέμει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ανήκουν σε αυτόν εκχωρώντας του παράλληλα το δικαίωμα χρήσης της επωνυμίας της εταιρείας του, τη μάρκα και το επιχειρηματικό σχήμα. {Maldelsohn, 1982}. Ως αντάλλαγμα καταβάλλεται στο δικαιούχο μια εφάπαξ αμοιβή από το δικαιούχο, καθώς και τα δικαιώματα χρήσης της μάρκας που ισούνται με το 5% του κύκλου εργασιών, όσον αφορά τα δωμάτια. {Tinar,1992}. Οι ξενοδοχειακές κοινοπραξίες αποτελούν συγκεντρώσεις πολλών ξενοδοχειακών μονάδων, οι οποίες συγκεντρώνουν τους πόρους τους με σκοπό να φτιάξουν εταιρείες υπηρεσιών, μάνατζμεντ σε διάφορους τομείς, όπως στον τομέα προμηθειών, προσωπικού, κατάρτισης, μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων. Με λίγα λόγια οι ξενοδοχειακές κοινοπραξίες ασχολούνται με το μάρκετινγκ με στόχο να αυξήσουν τις πωλήσεις των μελών τους. {Lundberg,1997}.

3.34. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Προκειμένου οι ξενοδόχοι να επιλέξουν με τον κατάλληλο τρόπο τον ανταγωνιστή τους, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να λάβουν υπόψη τους κάποιους παράγοντες. Πρώτον, σημαντικό για τα ξενοδοχεία είναι να διαθέτουν τον ίδιο αριθμό αστεριών με τον ανταγωνιστή που θέλουν να επιλέξουν. Μεγάλο ρόλο παίζει και η κοντινή θέση του ξενοδοχείου με εκείνη του ανταγωνιστή του. Ένα ξενοδοχείο οφείλει να διαθέτει παρόμοιες υπηρεσίες με το ξενοδοχείο-ανταγωνιστή που θα επιλεγεί. Θα πρέπει επίσης το προσωπικό του ξενοδοχείου να διαθέτει πάνω κάτω την ίδια ενδυματολογική εμφάνιση με το προσωπικό του ανταγωνιστή του, να παρέχει παρόμοιες υπηρεσίες με το ξενοδοχείο- ανταγωνιστή καθώς και δραστηριότητες ψυχαγωγίας. Υποχρεωτικός όρος για όλα τα ξενοδοχεία είναι να επιλέγουν από 5 μέχρι 10 ανταγωνιστές και όχι παραπάνω, διότι αλλιώς θα είναι πολύ δύσκολο αργότερα να ανταγωνίζονται επιτυχώς για κάθε λογής ζητήματα.

3.35. ΤΡΟΠΟΙ ΕΥΡΕΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Ένας τρόπος για να βρει ένα ξενοδοχείο ανταγωνιστές είναι το Ίντερνετ. Μέσα σε αυτό μπορεί να βρει ξενοδοχεία-ανταγωνιστές που διαθέτουν παρόμοια χαρακτηριστικά και προδιαγραφές. Άλλος τρόπος εύρεσης ανταγωνιστών είναι τα ΟΤΑ, το Trip Advisor και η Trivago. Μέσα από αυτά τα site παρέχεται στο ξενοδοχείο το δικαίωμα να ψάξει τους ιδανικούς ανταγωνιστές για την επιχείρησή του ανάλογα με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που διαθέτει ο κάθε ένας .

3.36. AIRBNB, Ο ΜΕΓΑΛΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Από την περίοδο της πανδημίας παρατηρήθηκε ισχυρός ανταγωνισμός ανάμεσα στα ξενοδοχεία και στις μισθώσεις Airbnb . Μάλιστα, σύμφωνα με την έρευνα του Ινστιτούτου του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, ο αριθμός των δωματίων και των κρεβατιών στα μεγάλα ξενοδοχεία ήταν ίσος με αυτόν των διαδικτυακών πλατφορμών μίσθωσης Airbnb. Η κατανομή μεταξύ των κλινών σε καταλύματα βραχυχρόνιας μίσθωσης και των κλινών σε ξενοδοχεία την περίοδο Ιουλίου 2019-Ιουνίου 2020 φανερώνει πως στην Ελλάδα ο αριθμός κρεβατιών των καταλυμάτων βραχυχρόνιας μίσθωσης ήταν ακριβώς ο ίδιος με αυτόν των κοινών ξενοδοχείων. Σύμφωνα με μια έρευνα την περίοδο Ιουλίου του 2019 - Ιουνίου του 2020, καταγράφονταν συνολικά στις πλατφόρμες Airbnb και Home Away 179.000 καταλύματα που περιελάμβαναν 854.000 κλίνες. Αυτός ήταν ένας έγκυρος αριθμός, πράγμα που σημαίνει πως δεν υπήρχαν ανακρίβειες στον αριθμό των καταλυμάτων και των κλινών. Από τα 179.000 καταλύματα, το 89 % ήταν αυτόνομα , το 2 % ήταν δωμάτια, ενώ το 9 % ιδιωτικά δωμάτια σε κοινόχρηστο σπίτι ή διαμέρισμα. Τα καταλύματα βρίσκονταν σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας, όπως στην Αθήνα, στις Κυκλάδες, στην Κρήτη, στο Ιόνιο και στα Δωδεκάνησα. Όμως δε συνέβαινε πάντα το φαινόμενο να υπάρχουν τόσες κλίνες στα ξενοδοχεία όσες και στα καταλύματα βραχυχρόνιας μίσθωσης. Για παράδειγμα, οι κλίνες σε καταλύματα βραχυχρόνιας μίσθωσης στις Κυκλάδες άγγιζαν το 73 %, στην Πελοπόννησο το 66,5%, στο Ιόνιο το 54 % και στη Θεσσαλία το 52 %. Στα Δωδεκάνησα το ποσοστό κυμαινόταν στο 20 % ενώ στην Κρήτη στο 44 %. Πριν το 2017 εμφανίστηκε στην πλατφόρμα το 38 % των καταλυμάτων από τα 179.000 που υπήρχαν την περίοδο Ιουλίου 2019-Ιουνίου 2020. Σύμφωνα με την έρευνα του ΙΝΣΕΤΕ, το 31 % των καταλυμάτων εμφανίστηκε το 2019 και το 2020, λόγω της μεγάλης αύξησης των τουριστών τα έτη 2017-2018. Το ποσοστό των καταλυμάτων βραχυχρόνιας μίσθωσης αντιστοιχεί στο 13 % και είναι πολύ υψηλό στις Κυκλάδες, στο Ιόνιο, στα Δωδεκάνησα και στην Κρήτη. Αυτά τα γεγονότα υποδηλώνουν πως η βραχυχρόνια μίσθωση στην Ελλάδα βρίσκεται σε ένα αρκετά υψηλό επίπεδο, κινείται σε επαγγελματικά στάδια και εμφανίζει υψηλή τουριστική δραστηριότητα. Η δραστηριότητα της βραχυχρόνιας μίσθωσης συμβάλλει στη διαμόρφωση του τουριστικού προϊόντος της χώρας κυρίως σε περιοχές όπως οι Κυκλάδες, η Αττική και το Ιόνιο, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει μια μελέτη.

3.37. ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΞΕΝΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΘΗΝΑ

Με βάση τα στοιχεία κρατήσεων που συγκέντρωσαν οι ξενοδόχοι ,το 2019 προμηνυόταν εξαιρετικά δύσκολη χρονιά καθώς η τεράστια προσφορά κλινών λόγω της έκρηξης των βραχυχρόνιων μισθώσεων, της λειτουργίας των boutique καταλυμάτων και των επενδύσεων στην αγορά της πρωτεύουσας , θα επηρέαζε σημαντικά τις πληρότητες. Το Σεπτέμβριο του 2019 η πληρότητα στα ξενοδοχεία της Αττικής παρουσίασε μείωση κατά 2,4 %, όμως από την άλλη οι τιμές των δωματίων αυξήθηκαν κατά 1,2 %. Με αυτό τον

τρόπο υποχώρησε ο δείκτης του RevPAR, δηλαδή του εσόδου ανά διαθέσιμο δωμάτιο κατά 1,3 %. Αυξήθηκε ακόμα η προσφορά και η ζήτηση των ενοικιαζόμενων δωματίων Airbnb. Ενώ ο αριθμός των ξενοδοχείων και των δωματίων στην περιοχή της Αττικής αυξήθηκε σε ένα ποσοστό 1 % και 3 %, τα έτη 2015-2019, ο αριθμός των 4στερων και 5στερων ξενοδοχείων της Αττικής αυξήθηκε κατά 24 % και 3 % , σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες που μειώθηκαν. Σε αντίθεση με πολλές πόλεις του κόσμου όπως το Παρίσι, το Λονδίνο, η Ρώμη και η Κωνσταντινούπολη, στην Αθήνα δεν υπάρχουν οι κατάλληλες μορφές στήριξης που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τα έσοδα των ξενοδοχείων. Υπάρχει μεγάλη έλλειψη συνεδριακών κέντρων στην Αθήνα και το γεγονός αυτό έχει επιφέρει δυσάρεστες συνέπειες στον τουρισμό της. Γι' αυτό σύντομα ξεκίνησαν να οργανώνονται εκδηλώσεις και να ενισχύονται online εργαλεία για να επιλυθεί κατά ένα μέρος το πρόβλημα της παρακμής του τουρισμού στην πόλη. Η Μαδρίτη και η Βαρκελώνη σημείωσαν βελτίωση του RevPAR κατά 14,4% και 13%, λόγω της διοργάνωσης εκδηλώσεων και της σύγχρονης υποδομής συνεδρίων. Παρόλο που υπάρχει έλλειψη συνεδριακών κέντρων στην Αττική, η διασκέδαση και ο πολιτισμός είναι ιδιαίτερα διαδεδομένοι. Το 2019 στον εξωτερικό χώρο της Ακρόπολης καταγράφηκαν σύμφωνα με ερευνητικά δεδομένα 3 εκατομμύρια τουρίστες ενώ στον εσωτερικό χώρο ο αριθμός των επισκεπτών άγγιζε τα 1,8 εκατομμύρια. Πέρα από την Ακρόπολη, ο αυθεντικός Μαραθώνιος της Αθήνας δεν είναι τόσο γνωστός στους τουρίστες και αυτό επειδή μόνο το 24 % ξέρει πως διεξάγεται το Νοέμβριο. Την ίδια χρονιά επίσης ένα 61 % του πληθυσμού των τουριστών της Ακρόπολης είχε επισκεφθεί την Αίγινα, την Ύδρα και την Πάρο και το 20 % τις Σπέτσες, τα Κύθηρα, τη Σαλαμίνα και τα Αντικύθηρα. Η μέση ημερήσια δαπάνη ανά άτομο στην Αθήνα όσον αφορά τα αξιοθέατα, την εστίαση, τη μεταφορά και τις αγορές κυμάνθηκε στα 11,5 ευρώ, δηλαδή στο ίδιο επίπεδο με αυτό του 2018. Παρότι σύμφωνα με έρευνες πολλοί από τους τουρίστες θα ξαναεπισκεπτόταν την Αθήνα και θα τη σύστηναν σε ένα ποσοστό 87%, η εντύπωσή τους σχετικά με την κατάσταση των πεζοδρομίων, την ηχορύπανση, το κυκλοφοριακό χάος και την ατμοσφαιρική ρύπανση παραμένει όλα αυτά τα χρόνια αρνητική. Σε αντίθεση με το 2019, την περίοδο 2012-2018 η τουριστική ζήτηση για την Αθήνα ήταν πολύ υψηλή. Πιο συγκεκριμένα, από 2,5 εκατομμύρια που ήταν ο πληθυσμός της τουριστικής ζήτησης το 2012, ανέβηκε αισθητά στα 5,7 εκατομμύρια το 2018. Αυτή η ζήτηση έχει να κάνει με τους ταξιδιώτες αναψυχής που αγγίζουν το 87 % και από τους οποίους το 31 % κατευθύνθηκε σε άλλους προορισμούς της Ελλάδας. Σύμφωνα με την Trivago Hotel Price Index, το 2019 οι τιμές των διανυκτερεύσεων στα ξενοδοχεία της Αθήνας διαμορφώθηκαν στα 107 ευρώ ανά δίκλινο δωμάτιο. Την ίδια χρονιά, τα τουριστικά έσοδα της Ελλάδας ξεπέρασαν τα 16 δισ. ευρώ, ενώ σύμφωνα με πληροφορίες της Τράπεζας της Ελλάδος, παρουσίασαν αύξηση κατά 16 % το Σεπτέμβριο και 14 % στο εννιάμηνο. Οι ταξιδιωτικές εισπράξεις διαμορφώθηκαν στις 16,088 δισ. ευρώ στο εννιάμηνο από 14,112 δισ. ευρώ την προηγούμενη χρονιά. Οι ταξιδιωτικές εισπράξεις του Σεπτεμβρίου ήταν πιο χαμηλές απ' ό,τι το 2018. Το 2018 ο αριθμός των ξένων που επισκέφθηκαν την Ελλάδα ήταν 30 εκατομμύρια, χωρίς να υπολογίζονται οι επιβάτες της κρουαζιέρας. Σε αντίθεση με το 2017, τα έσοδα αυξήθηκαν κατά 10,2 %, φθάνοντας αντιστοίχως τα 15,6 δισ. ευρώ. Υπολογίζεται ακόμα πως η μέση δαπάνη για τον εισερχόμενο τουρισμό ήταν 486 ευρώ, η μέση δαπάνη για διανυκτέρευση ήταν 70 ευρώ και η μέση διάρκεια παραμονής άγγιζε τις επτά διανυκτερεύσεις.

3.38. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΤΙΜΗ

3.38.1. Απώλεια πρότασης αξίας

Όπως επισημαίνεται στο άρθρο του businessblog της trivago, ο ανταγωνισμός των ξενοδοχείων με βάση την τιμή με στόχο την προσέλκυση πελατών στο χώρο τους δεν αποτελεί σωστή στρατηγική γι' αυτά, καθώς σε περίπτωση που μια ξενοδοχειακή μονάδα βασιστεί αποκλειστικά και μόνο σε αυτή την πολιτική, υπάρχει η πιθανότητα να αποκτήσει κακή φήμη στο μέλλον και να έρθει αντιμέτωπη με πολλούς και διάφορους κινδύνους. Με λίγα λόγια, δε θα ήταν σωστό μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να ορίζει για τα δωμάτιά της ίδιες τιμές με αυτές των ανταγωνιστών της και αυτό επειδή υπάρχει η πιθανότητα να κοστολογεί τα δωμάτιά της σε τιμή χαμηλότερη από αυτή που απαιτείται και έτσι να αντιμετωπίζει απώλειες στα έσοδά της. Από την άλλη, υπάρχει η πιθανότητα να κοστολογεί εκτός από τα δωμάτια, και τις υπηρεσίες της σε τιμή πολύ υψηλότερη από την επιτρεπτή και έτσι να εμπλέκεται σε αψιμαχίες με τις άλλες επιχειρήσεις χωρίς να καλύπτει πολλές από τις ανάγκες των πελατών της.

Ο ανταγωνισμός με βάση την τιμή μπορεί ακόμα να οδηγήσει σε απώλεια εμπιστοσύνης των πελατών προς την επιχείρηση, λόγω του ότι όσο η επιχείρηση μειώνει τις τιμές των προϊόντων της, κάνοντάς τα φθηνότερα, τόσο πιο πολύ εστιάζουν οι πελάτες την προσοχή τους στις τιμές και δεν παραμένουν προσηλωμένοι στην ποιότητα των υπηρεσιών του ξενοδοχείου που έχουν επιλέξει για τη διαμονή τους. Επομένως, η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση οφείλει να βρίσκεται σε θέση να αξιολογεί τη θέση που κατέχει μέσα στην αγορά και να προσπαθεί να συνδυάσει μια ανταγωνιστική στρατηγική τιμών με διάφορες άλλες στρατηγικές τιμών.

3.38.2. Οικονομική αστάθεια

Ο ανταγωνισμός ενός ξενοδοχείου με ξενοδοχεία-ανταγωνιστές μόνο ως προς την τιμή και πιο συγκεκριμένα η κοστολόγηση χαμηλών τιμών στα δωμάτιά του ενδέχεται να το οδηγήσει σε οικονομική ρευστότητα. Με αυτό τον τρόπο, γίνεται ευάλωτο σε οποιαδήποτε τυχόν αύξηση κόστους και απρόσμενων δαπανών, όπως σε μια περίπτωση έκτακτης ανάγκης αντικατάστασης λέβητα σε κάποιο κατάλυμα. Όταν προκύψει ένα τέτοιο συμβάν, παρέχεται το δικαίωμα στην επιχείρηση να αναζητήσει τρόπους μείωσης των δαπανών της.

3.38.3. Πρόβλημα μακροχρόνιας ζημίας στην επιχείρηση

Μια μείωση σε οποιοδήποτε προϊόν της επιχείρησης μπορεί να μεταβάλλει το μερίδιο της αγοράς και να επιφέρει θετικές επιπτώσεις στο ξενοδοχείο για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Σε περίπτωση όμως που δεν υπάρξει καμία αύξηση ή μείωση στις τιμές προϊόντων, τότε η επιχείρηση δε θα έχει βιώσιμο πλεονέκτημα, καθώς θα προσφέρει στους πελάτες της μεγάλη έκπτωση, προκαλώντας παράλληλά ζημία στο καθαρό κέρδος της.

3.38.4. Ορισμός μιας σωστής στρατηγικής τιμών με στόχο την αύξηση της τουριστικής κίνησης στα ξενοδοχεία

Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό για τους ξενοδόχους να διαχειρίζονται κατάλληλα τα έσοδά τους, καθώς αυτό τους βοηθά στη σωστή κοστολόγηση των δωματίων και των άλλων υπηρεσιών. Ο τρόπος διαχείρισης εσόδων θεωρείται θετικός

μόνο όταν υπάρχει ο ιδανικός συσχετισμός ανάμεσα στις τιμές των ξενοδοχειακών μονάδων και στα ποσοστά πληρότητας. Το γεγονός αυτό σημαίνει πως το ποσοστό πληρότητας επηρεάζεται από την τιμή, δηλαδή όταν αυτό είναι υψηλό η τιμή αυξάνεται ενώ όταν είναι χαμηλό, η τιμή αντίστοιχα μειώνεται. Οι ξενοδόχοι θα πρέπει να προσπαθούν να πετυχαίνουν μια ισορροπία ανάμεσα στην υποτιμολόγηση και την υπερτιμολόγηση μέσα από ένα σύστημα τιμών και έτσι να προσαρμόζουν την τιμή του δωματίου με βάση την προσφορά και τη ζήτηση. Προκειμένου να διαχειρίζεται κατάλληλα τα έσοδά της, η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοεί τις προσφορές των προϊόντων της και τις ανάγκες της αγοράς. Έτσι θα μπορεί να διαχειρίζεται τις τιμές με βάση την αξία, λαμβάνοντας υπόψη και ψυχολογικούς παράγοντες.

3.39. Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ ΤΟ 2019

Το 2019 προστέθηκαν αρκετά νέα δωμάτια στα ξενοδοχειακά καταλύματα της Αθήνας με αποτέλεσμα να έχουμε αύξηση του μεταξύ τους ανταγωνισμού. Εκτός από τα ξενοδοχεία, άρχισαν να προστίθενται νέα δωμάτια στις βραχυχρόνιες μισθώσεις καθώς και στα οργανωμένα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα. Σχετικά με την έρευνα *gor consulting*, το 2018 είχαν προστεθεί 800 δωμάτια στα ξενοδοχεία 3-5 αστερών ενώ ένα νέο ξενοδοχείο, το Athens Hayatt, που άνοιξε την ίδια χρονιά, έκανε τη διαφορά προσθέτοντας στο δυναμικό του τα περισσότερα σε αριθμό δωμάτια από οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση της Αθήνας. Το 2019 προβλέφθηκε να προστεθούν καινούρια ξενοδοχεία όπως και άλλα παλιά που είχαν ανακαινιστεί πριν. Αυτά ήταν το Four Season's στον Αστέρα Βουλιαγμένης που λειτουργούσε από τα τέλη Μαρτίου, το 4στερο Ever Eden που περιελάμβανε 240 δωμάτια της Somewhere Hotels στην Ανάβυσσο και το 5στερο Academia of Athens Autograph Collection με τα 60 δωμάτια στο κέντρο της Αθήνας που άνοιξε μετά από λίγο καιρό.

3.40. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

Η καινοτομία παίζει σημαντικό ρόλο στη ξενοδοχειακή βιομηχανία και σύμφωνα με τους Otterbacher & Gnoth {2005} προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε αυτή. Ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματά της είναι ότι ενισχύει την ανταγωνιστικότητά της. {Otterbacher,2008,p.340}. Στις ξενοδοχειακές μονάδες απαραίτητη προϋπόθεση είναι να ακολουθείται ένας κύκλος ζωής στα νέα προϊόντα, δηλαδή αφού κατασκευαστούν και χρησιμοποιηθούν από τους πελάτες, θα πρέπει να συνεχίζεται με αμείωτο ρυθμό η διαδικασία της καινοτομίας και να μη σταματάει ποτέ. Η μη διακοπή της διαδικασίας της καινοτομίας, καθώς και ο σωστός τρόπος δημιουργίας και εφαρμογής των καινοτόμων προϊόντων από τις επιχειρήσεις συντελούν στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας. Εννοείται πως, αν μια επιχείρηση δεν παρασκευάσει τα σωστά καινοτόμα προϊόντα που θα ικανοποιούν τις δικές της απαιτήσεις και αυτές των πελατών της, δε θα αναπτυχθούν οι κατάλληλες συνθήκες ανταγωνισμού ανάμεσα σε επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν παρασκευάσει καινοτόμα προϊόντα που να ανταποκρίνονται στις συνθήκες του δικού τους περιβάλλοντος. Όπως ειπώθηκε και πριν, η καινοτομία ενισχύει την ανταγωνιστικότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της καλής φήμης ενός ξενοδοχείου και την υψηλή πίστη και αφοσίωση των πελατών στις υπηρεσίες και στα προϊόντα του. {Otterbacher,2008,p.340}. Ο Otterbacher {2008} τονίζει πως οι ξενοδόχοι προσπαθούν να φτιάχνουν συνεχώς νέα προϊόντα επειδή η τεχνολογία συνεχώς αλλάζει και μαζί με αυτή και οι ανάγκες των πελατών. Προκειμένου να καταφέρουν να επιβιώσουν τις περισσότερες φορές οι επιχειρήσεις,

απαιτείται επειγόντως να εφαρμόσουν καινοτομίες ανανεώνοντας τα προϊόντα τους. {Otterbacher,2008}. Παρόλο που κατασκευάζονται νέα προϊόντα, ενδέχεται να μην παρουσιάσουν την επιθυμητή απόδοση που θα ήθελαν οι ξενοδόχοι και οι πελάτες στο μέλλον και να αποτύχουν. {Otterbacher,2008,p.341}. Ο Cooper μελέτησε τον πτωτικό δείκτη των προϊόντων και αυτός κυμαινόταν σε ένα ποσοστό 25%-45% ανάλογα βέβαια και με την επιχείρηση. Ο Griffin {1997} σε μια έρευνά του διαπίστωσε πως ο δείκτης επιτυχίας μιας νέας υπηρεσίας ή ενός νέου προϊόντος ήταν 58 %. Αποδείχθηκε ότι τέσσερις στις δέκα νέες υπηρεσίες παρουσιάζουν πτώση στην αγορά ύστερα από χρόνια. Ο μεγάλος πτωτικός δείκτης των καινοτομιών έχει ως συνέπεια τη σπατάλη χρόνου, χρήματος και ανθρώπινων πόρων. {Otterbacher, 2008,p.341}.

Η καινοτομία πολλές φορές μπορεί να αποδειχθεί μία ιδιαίτερα ακριβή και ριψοκίνδυνη διαδικασία για τους ξενοδόχους, πέρα από του υψηλό πτωτικό δείκτη που μπορεί εύκολα να παρουσιάσει μέσα στην επιχείρηση. Οι μικρές, οι μεσαίες και οι μεγάλες επιχειρήσεις αδυνατούν να διαχειριστούν πάντα με σωστό τρόπο τις καινοτόμες δράσεις τους, με αποτέλεσμα κάποιες από αυτές να αποτυγχάνουν να υλοποιηθούν. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτυχημένης καινοτομίας αποτέλεσε η αλυσίδα μενού των McDonald's όταν μερικά από τα νέα μενού τους δεν μπήκαν στον κατάλογο από τους υπαλλήλους. Τέλος, η αποτυχία εφαρμογής των καινοτομιών σε μια επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά κόστη, σε κατασπατάληση πόρων αλλά και στο να αμαυρωθεί η φήμη της επιχείρησης αργότερα. {Otterbacher,2008}.

3.41. ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα τελευταία χρόνια έχει περιγραφεί από τη βιβλιογραφία ο τρόπος ανάδειξης των παραγωγικών και ανταγωνιστικών συνθηκών στη βιομηχανία. Η Ευρωπαϊκή Ένωση κάνει αναφορά σε μια οικονομία που βασιζέται στη γνώση, ενώ οι συγγραφείς αναφέρονται στο γνωστικό καταμερισμό της εργασίας {Mouhoud,1998} ή στο νέο παραγωγικό υπόδειγμα {Boyer,1993}. Μπορεί κάποιος να πιστεύουν πως έχουν διεκπεραιωθεί λίγες ή πολλές βιομηχανικές αλλαγές, όμως σχεδόν όλοι από εμάς πιστεύουμε πως έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες ανταγωνισμού στη βιομηχανία.

Από τα τέλη της δεκαετίας του '60 έχουν γίνει πολλές τεχνολογικές αλλαγές στις βιομηχανίες, έχουν αυξηθεί οι διεθνείς εμπορικές συναλλαγές και έχει ενισχυθεί ο ανταγωνισμός εξαιτίας της εμφάνισης ανταγωνιστών από τη νοτιοανατολική Ασία. Επιπλέον, έχει διαμορφωθεί η συσσώρευση του κεφαλαίου και οι μηχανισμοί ρύθμισης που συμβαδίζουν με την επιλεκτικότητα και την ευελιξία για την υποκατάσταση της μαζικότητας και της ομοιογένειας. {Κομνηνός,1993}. Τα παραπάνω στοιχεία είχαν ως συνέπεια να βρεθούν οι επιχειρήσεις αντιμέτωπες με ανταγωνιστικές προκλήσεις. Προσπάθησαν λοιπόν να βρουν καινούριες πρακτικές για να δώσουν μια απάντηση στον κορεσμό των αγορών και στην όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού και, αυξάνοντας την προσαρμοστικότητά τους, να ανταποκριθούν στις μεταβολές της παγκόσμιας συγκυρίας. Οι επιχειρήσεις εδώ και πολλά χρόνια προσπαθούν να βελτιώνουν ολοένα και περισσότερο την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους και να βγάζουν επίσης καινούρια προϊόντα στην αγορά. Αυτό συμβαίνει διότι επιθυμούν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών τους. Σύμφωνα με τα λεγόμενα των Taddei και Coriat {1993}, η παγκοσμιοποίηση, εκτός του ότι δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να βρουν τρόπους για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, αποφέρει τη διαφοροποίηση των προϊόντων. Η ανταγωνιστικότητα αναγκάζει τις επιχειρήσεις να παράγουν διαφοροποιημένα

προϊόντα, ενώ κάνει τους καταναλωτές να ευαισθητοποιηθούν πάνω στο ζήτημα των διαφοροποίησης των επιχειρησιακών αγαθών. Το σουηδικό κέντρο μελετών NOTEK επικέντρωσε το ενδιαφέρον του στη σχέση ανάμεσα στην ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα. Σύμφωνα με τα πορίσματα της μελέτης, τα προϊόντα που εμφανίζουν υψηλή ποιότητα θα πρέπει να πωλούνται σε υψηλές τιμές δίχως όμως να χάνονται τα μερίδια αγοράς. Όπως το μάρκετινγκ, έτσι και η διανομή συμβάλλει στην καλύτερη ποιότητα του προϊόντος. Τέλος, όσο μεγαλύτερη αξία αποδίδουν οι πελάτες στην ποιότητα των προϊόντων, τόσο πιο πολύ η επιχείρηση προβαίνει στην αύξηση των πωλήσεων της στην αγορά.

Η αύξηση του ανταγωνισμού, ο κορεσμός των αγορών, ο τεϊλορισμός και η αβεβαιότητα που επικρατεί από το ξεκίνημα του '70, σχετικά με την εξέλιξη της διεθνούς συγκυρίας, μπορούν να αλλοιώσουν τα χαρακτηριστικά της προσφοράς. Έτσι, κάνουν την εμφάνισή τους νέες τεχνολογίες παραγωγής, που βασίζονται στην πληροφορική και στη μικροηλεκτρονική και παρέχουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της ζήτησης {Mouhou,1998}. Ακόμα, μειώνονται οι σχέσεις και οι συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων και προμηθευτών. Οι προμηθευτές επιλέγονται με βάση την τεχνολογική τους συμπληρωματικότητα και οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε απλές συνεργασίες μεταξύ τους καθώς και σε διεθνές επίπεδο όπως σε δίκτυα, στρατηγικές συμμαχίες, συμφωνίες συνεργασίας και βιομηχανικές περιφέρειες. {Oman,1996}. Αναδύονται επίσης καινούριες μορφές οργάνωσης της εργασίας που στηρίζονται στον οριζόντιο συντονισμό των τμημάτων της επιχείρησης. Ακόμα οι θέσεις εργασίας απαιτούν υψηλή ειδίκευση και απευθύνονται σε εργαζομένους που καθίστανται ικανοί να ανταποκρίνονται σε ποικίλες εργασίες. Ο C.Oman τονίζει πως η καινοτομία έχει καθοριστική σημασία σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ο ρόλος των διευθυντών μέσα σε μια επιχείρηση είναι να στηρίζουν τους εργαζομένους, των οποίων οι γνώσεις και η δημιουργικότητα μπορούν να προσφέρουν σημαντικά αποτελέσματα μελλοντικά σε σχέση πάντα με τον ανταγωνισμό. {Oman,1996}. Δύο από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων είναι ο μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων και οι συνεχείς αλλαγές που διαδραματίζονται μέσα σε αυτές. {Mouhou 1998}. Κάθε επιχείρηση οφείλει να δημιουργεί συνθήκες, ώστε να καταφέρει να προσαρμόζεται στις όποιες αλλαγές του ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος. Για να μπορούν οι επιχειρήσεις να ανταπεξέρχονται στις ανταγωνιστικές προκλήσεις του περιβάλλοντός τους, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να μετατρέπουν την πληροφορία σε προϊόν έτοιμο για την αγορά, δηλαδή να δημιουργούν προϊόντα, αφού όμως πρώτα αντιληφθούν τον τρόπο με τον οποίο χρειάζεται να τα δημιουργήσουν.

3.42. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις έχουν χρέος να αναπτύσσουν συνεχώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες λόγω του ότι ο κύκλος ζωής των προϊόντων τους έχει μειωθεί αισθητά. Το κεφάλαιο, το εργατικό δυναμικό και οι πρώτες ύλες είναι πια αδύνατον να παράγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια οποιαδήποτε επιχείρηση. Αντίθετα, η παγκοσμιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες έχουν διαμορφώσει τις ιδανικές συνθήκες για ένα σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον μεταξύ των επιχειρήσεων. Μερικοί πιστεύουν πως έχει δημιουργηθεί υπερ-ανταγωνισμός λόγω αυτών των δύο παραγόντων. Κάποιοι άλλοι κάνουν λόγο για μια τουρμπο-οικονομία ή μιλούν για τη δημιουργία ενός νέου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η καινοτομία της γνώσης αποτελεί τη συνισταμένη

τριών φαινομένων που είναι αλληλένδετα. {European Commission, Innovation Policy in a Knowledge-based economy, ISBN 9282894746, EUR-OP, Luxembourg, 2000}. Σήμερα η γνώση θεωρείται ένα αγαθό που αγοράζεται και πουλιέται με διάφορους τρόπους. Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών έχουν σαν στόχο να παράγουν και να διαχέουν την πληροφορία στον έξω κόσμο. Διαδεδομένη είναι και η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ ατόμων και οργανισμών. Οι οικονομίες της γνώσης επηρεάζονται σημαντικά από τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Οι συγκεκριμένες τεχνολογίες εμφανίζουν ισχυρό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις και αυτό διότι προβαίνουν σε αναδιαρθρώσεις σε οργανωτικό, διοικητικό και παραγωγικό επίπεδο, με ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα, όσον αφορά το κόστος, το χρόνο, την ποιότητα και την ευελιξία.

Οι ΤΠΕ προωθούν την παγκοσμιοποίηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και διαμορφώνουν καινούρια επιχειρηματικά μοντέλα. Δε σχετίζονται αποκλειστικά και μόνο με τις επιχειρήσεις αλλά και με τις ΜΜΕ, γιατί τους δίνουν τη δυνατότητα πρόσβασης στην πληροφόρηση, σε αγορές και σε πόρους με χαμηλό κόστος. Όμως από την άλλη, οι ΜΜΕ δεν μπορούν να αξιοποιήσουν εύκολα τις ΤΠΕ. Οι ΤΠΕ έχουν ανοίξει τις τηλεπικοινωνιακές τους αγορές και έχουν κάνει επενδύσεις σε δίκτυα μεταγωγής δεδομένων υψηλών ταχυτήτων. Όσες χώρες δεν ακολουθήσουν αυτή την κατεύθυνση, δε θα αναπτύξουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητά τους. Η διαδικασία της καινοτομίας βοηθά στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας. Οι διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στην ανταγωνιστικότητα και στο κατά κεφαλήν εισόδημα μπορούν να αποδοθούν στα διαφορετικά επίπεδα που αναπτύσσονται τα καινοτόμα προϊόντα, στις διαδικασίες και στις υπηρεσίες. {Dosi et.al, 1990; Fagerberg, 1994, Tidd et al, 2001, Forbes, 2002}.

Τα καινούρια προϊόντα που δημιουργεί μια επιχείρηση συμβάλλουν στη βελτίωση και διατήρηση των μεριδίων της αγοράς καθώς και στη μεγιστοποίηση του κέρδους της. Απαραίτητη προϋπόθεση για τις επιχειρήσεις αποτελεί η αντικατάσταση των προϊόντων τους με νέα, λόγω της συνεχούς μείωσης του κύκλου ζωής τους. Η μεγάλη σημασία της ανανέωσης των προϊόντων των επιχειρήσεων προκύπτει αν κάποιος συνειδητοποιήσει πόσο εύκολα αλλάζει το επιχειρησιακό περιβάλλον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα χώρας που έχει εξελιχθεί πολύ στον κλάδο της καινοτομίας αποτελεί η Ιαπωνία, η οποία κυριάρχησε σε κλάδους όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, τα μοτοποδήλατα, η ναυπηγική και τα ηλεκτρονικά, εξαιτίας των συνεχών καινοτομιών που πραγματοποίησαν οι επιχειρήσεις της στη διαδικασία της παραγωγής. Τα συστήματα παραγωγής της Toyota όπως και αυτά της Honda και της Nissan συγκαταλέγονται στις πιο σημαντικές καινοτομίες στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Ακόμα, η Citibank πρόσφερε υπηρεσίες μέσα από τα ATM και έτσι κατάφερε να ηγηθεί στον τραπεζικό χώρο. Το Ίντερνετ βοηθάει πολύ στην εκτέλεση καινοτομιών στις επιχειρήσεις, καθώς και οι νέες τεχνολογίες. Πολλές ευρωπαϊκές χώρες έχουν συμπεριλάβει στην πολιτική τους την καινοτομία.

Το 1996 θεσπίστηκε από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα το <<Σχέδιο δράσης για την Καινοτομία στην Ευρώπη>>, που στόχευε στο να παρακολουθεί τις καινοτομικές δραστηριότητες, καθώς και εκείνες που συντελούνταν σε εθνικό και κοινοτικό επίπεδο. Παρόμοιες δράσεις ανέλαβαν και οι διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ. Σε μια έρευνα που αφορούσε τη σύγκριση των καινοτομικών επιδόσεων ανάμεσα στην ΕΕ, την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ, βρέθηκε ότι οι επιχειρήσεις χωρών που ανήκουν στην ΕΕ παρουσιάζουν καλύτερες καινοτομικές επιδόσεις από την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ. Μπορεί κάποιες χώρες

να έχουν εξελίξει πολύ τον τομέα της καινοτομίας, όμως στις πατέντες και στις επιχειρηματικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη έχουν παρουσιάσει αρνητικές επιδόσεις. Από την άλλη, η ΗΠΑ και η Ιαπωνία έχουν κάνει σημαντικά βήματα όσον αφορά την κατάθεση πατεντών υψηλής τεχνολογίας. Δεν ισχύει όμως αποκλειστικά για όλες τις χώρες η έλλειψη ανάπτυξης πατεντών υψηλής τεχνολογίας, καθώς, πέρα από την Πορτογαλία και την Ελλάδα που δεν τις έχουν αναπτύξει, η Σουηδία, η Φινλανδία και η Δανία τις έχουν εξελίξει πλήρως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ

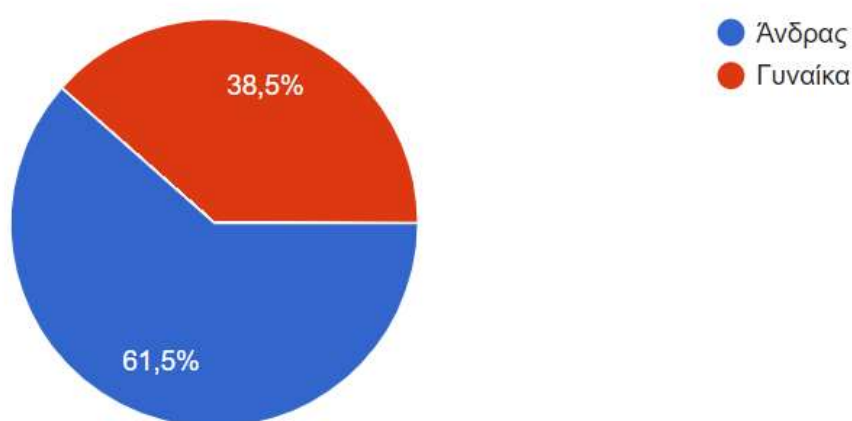
4.1. Έρευνα - Εισαγωγικά στοιχεία

Παραδώσαμε ένα ερωτηματολόγιο σε 13 ξενοδοχεία μελετώντας τις καινοτόμες δράσεις που διαθέτουν αλλά και τους τρόπους με τους οποίους είναι δυνατόν να ενισχύσουν οι καινοτομίες τους την ανταγωνιστικότητά τους με γειτονικές επιχειρήσεις στην παρούσα φάση, καθώς και αργότερα. Συγκεκριμένα, τα ξενοδοχεία που βρήκαμε και τα οποία διαθέτουν καινοτομίες στο εσωτερικό τους, είναι το Antares Hotel Mani στις Αρεόπολη Λακωνίας, το Armiro Boutique Houses στη Νάξο, το Dream Island Beach Resort στην Τήλο, το King Minos Hotel στο Τολό Αργολίδας, το Eumelia Organic Agrotourism Farm στις Γούβες Λακωνίας, το Eleonas Country Village στο Ζαρό Κρήτης, το Olive Green Hotel στο Ηράκλειο Κρήτης, το ξενοδοχείο Βίγλα στην Αμοργό, το New Hotel στην Αθήνα, το Kallichoron Art Boutique Hotel στα Αστυπάλαια, το Astir Palace Hotel στην Αθήνα και το Aenaon Villas στο Ημεροβίγλι της Σαντορίνης.

Συμπεράσματα έρευνας

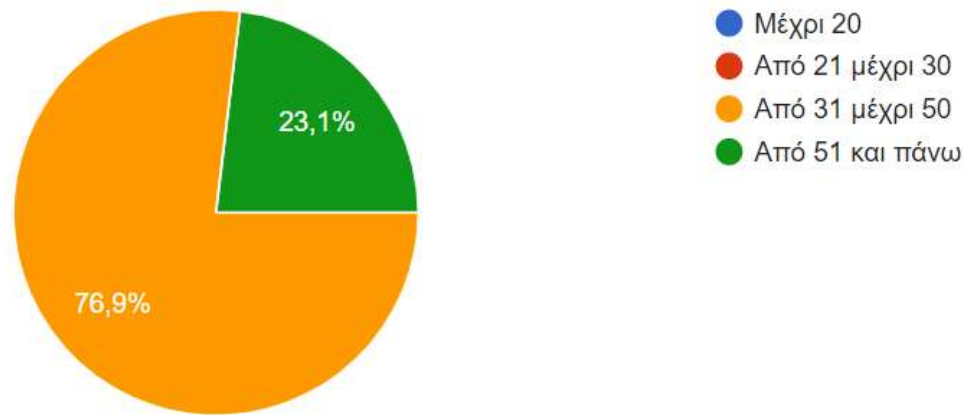
1η ερώτηση : Φύλο

Με βάση τα τελικά στοιχεία της πρώτης ερώτησης, διαπιστώνουμε πως το 65% των ξενοδόχων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν άνδρες, ενώ το 38,5% γυναίκες. Οπότε υπερिशύουν οι απαντήσεις των ανδρών που ήταν 8, έναντι των γυναικών που ήταν μόλις 5.



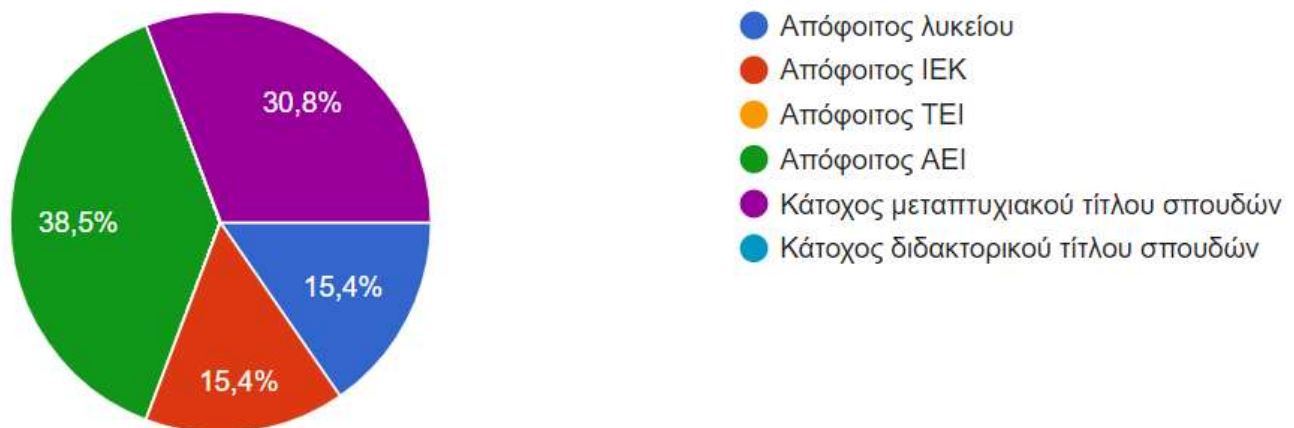
2η ερώτηση: Ηλικία

Στη δεύτερη ερώτηση το 76,9% των ξενοδόχων που συμμετείχαν στην έρευνα, ήταν ηλικίας από 31 έως 50 ετών, ενώ το 23,1% ήταν πάνω από 51 ετών. Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι περισσότεροι ξενοδόχοι που εργάζονται στα ξενοδοχεία και τα διοικούν είναι σχετικά νέοι, ενώ σπάνια συναντάμε ξενοδόχους μεγάλης ηλικίας να δουλεύουν σε αυτές τις επιχειρήσεις. Στα ξενοδοχεία επιλέγονται νέοι υπάλληλοι για τη ρεσεψιόν, οι οποίοι διαθέτουν σωματικές και ψυχικές δυνάμεις, προκειμένου να καταφέρνουν να ανταπεξέρχονται σε οποιαδήποτε δύσκολη κατάσταση μέσα στην επιχείρηση, αλλά και πρόσφατο πτυχίο από μια τουριστική σχολή για να έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν ευκολότερα τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, σχετικά με τη δουλειά που πρόκειται να κάνουν στο μέλλον, ώστε να αρχίσουν να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται με τον ιδανικότερο τρόπο σε αυτή.



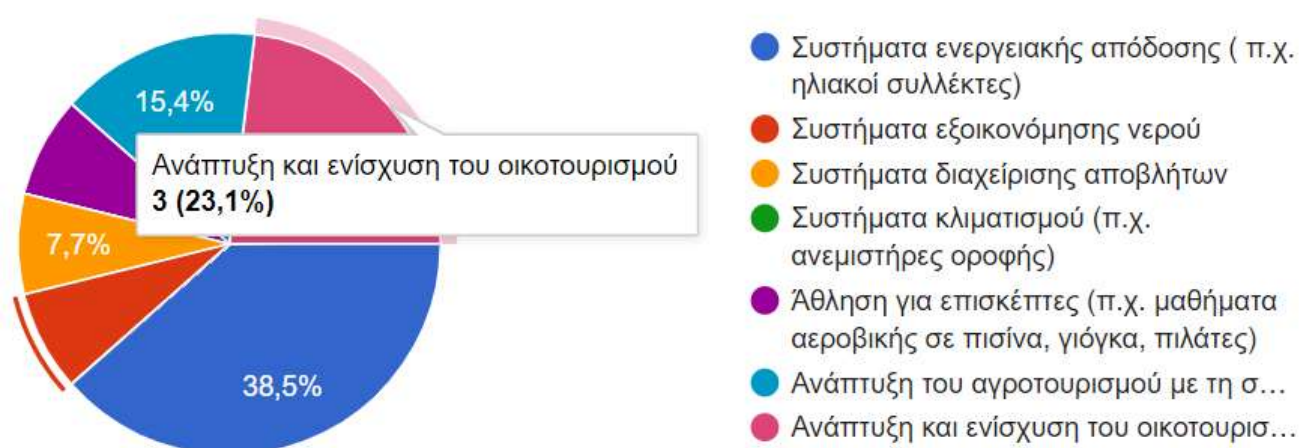
3η ερώτηση: Επίπεδο σπουδών

Με βάση τα δεδομένα το 38,5% των ξενοδόχων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 30,8% απόφοιτοι ΙΕΚ και απόφοιτοι λυκείου, ενώ υπάρχει και ένα ακόμα 30,8% που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Γενικά, τα περισσότερα άτομα που δουλεύουν στα ξενοδοχεία έχουν τελειώσει μια πανεπιστημιακή σχολή και όχι μόνο ένα ΙΕΚ ή λύκειο.



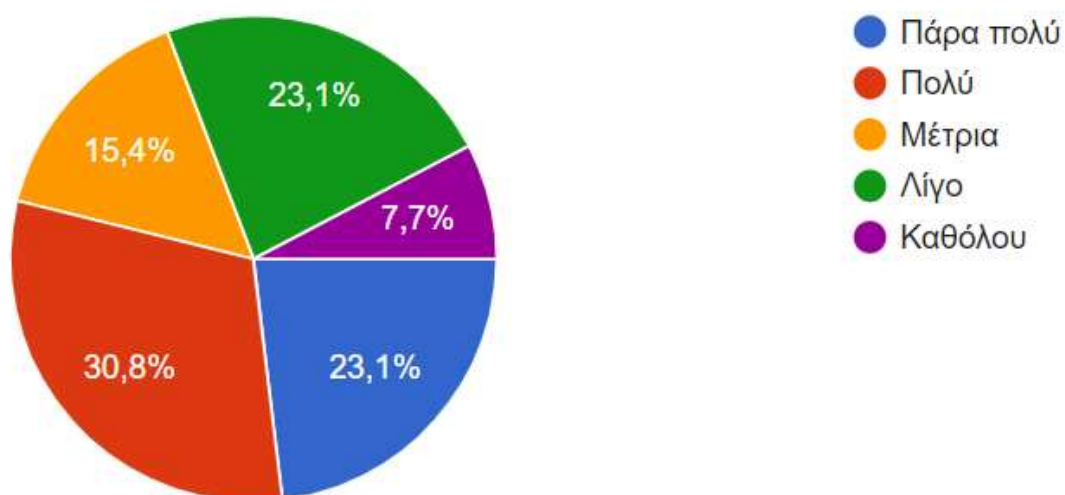
4η ερώτηση: Αν έχετε εισαγάγει κάποιες από τις παρακάτω καινοτομίες, ποια θεωρείτε πιο σημαντική;

Με βάση τα δεδομένα, το 46,2% των ξενοδοχείων που μελετάμε διαθέτει καινοτομίες, όπως ο αγροτουρισμός, ο οικοτουρισμός και η άθληση για επισκέπτες σε πισίνα. Από την άλλη, το 53,9% των ξενοδοχείων έχει άλλες καινοτομίες, όπως συστήματα ενεργειακής απόδοσης, συστήματα εξοικονόμησης νερού και συστήματα διαχείρισης αποβλήτων, τις οποίες θεωρεί πιο σημαντικές σε σχέση με τον αγροτουρισμό, τον οικοτουρισμό και την άθληση για επισκέπτες σε πισίνα. Αυτό ισχύει διότι αυτές οι συγκεκριμένες καινοτομίες σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος, σε αντίθεση με τον αγροτουρισμό και τον οικοτουρισμό που φέρνουν τους επισκέπτες σε επαφή με τη φύση. Παράλληλα, τα μαθήματα αεροβικής σε πισίνα για τους επισκέπτες θεωρούνται μια ιδιαίτερη καινοτομία, την οποία σπανίως αναπτύσσουν τα ξενοδοχεία της χώρας μας αλλά και του εξωτερικού, και συμβάλλει στην εκγύμναση του σώματος και του πνεύματος των πελατών. Θεωρείται λοιπόν σημαντικό στο μέλλον τα ξενοδοχεία, στα οποία δεν υπάρχει μέχρι στιγμής καμία καινοτομία, να αρχίσουν να υιοθετούν καινοτομίες, όπως συστήματα ενεργειακής απόδοσης, εξοικονόμησης νερού και διαχείρισης αποβλήτων, με σκοπό να ενισχυθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η προστασία του περιβάλλοντος, καθώς και η καλύτερη διαβίωση όλων μας.



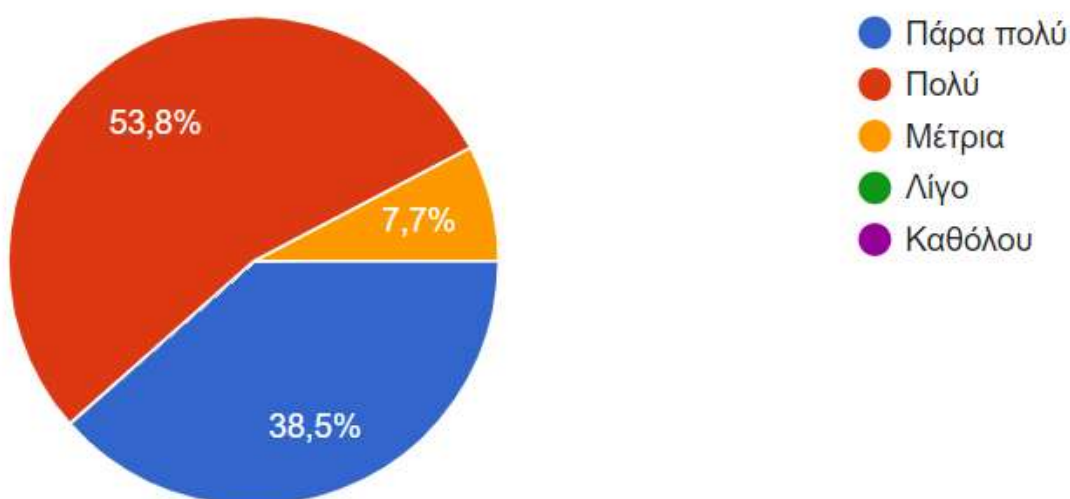
5η ερώτηση: Πιστεύετε ότι το υψηλό κόστος ανάπτυξης των καινοτομιών αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την πραγματοποίησή τους;

Από τα παραπάνω δεδομένα συμπεραίνουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχείων πιστεύει ότι το υψηλό κόστος ανάπτυξης των καινοτομιών αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την πραγματοποίησή τους, ενώ το 46,2% εκφράζει διαφορετική άποψη. Παρόλο που η πλειοψηφία των συγκεκριμένων ξενοδοχείων διαθέτει πρωτοπόρες καινοτομίες, θεωρεί πως όσο πιο ακριβά κοστίζουν αυτές τόσο πιο δύσκολη καθίσταται η υλοποίησή τους από τους υπαλλήλους του κάθε ξενοδοχείου.



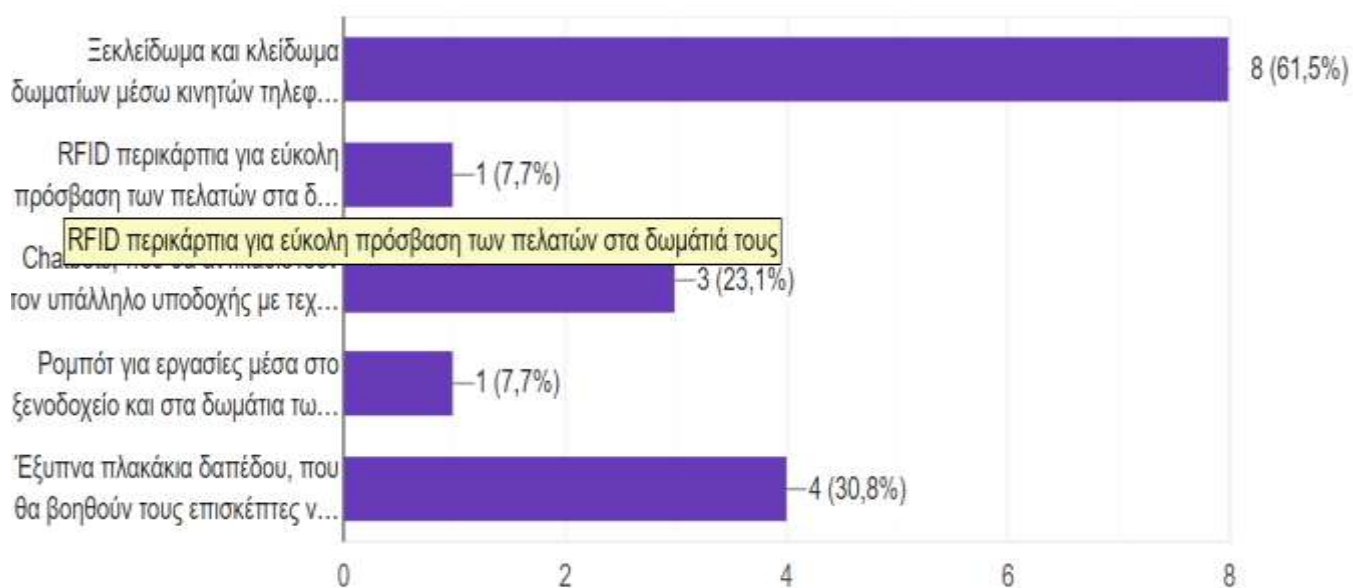
6η ερώτηση: Το εξειδικευμένο προσωπικό προωθεί την ανάπτυξη καινοτομιών στην επιχείρησή σας;

Με βάση τα δεδομένα, το 92,3 % των ξενοδοχείων θεωρεί πως το εξειδικευμένο προσωπικό προωθεί την ανάπτυξη καινοτομιών στην επιχείρησή τους σε σχέση με το 7,7% που πρεσβεύει αντίθετες απόψεις. Καταλαβαίνουμε λοιπόν πως η πλειοψηφία των ξενοδόχων διαθέτει ένα προσωπικό, πλήρως καταρτισμένο ώστε να είναι σε θέση να προωθεί και να εφαρμόζει εύκολα καινοτομίες μέσα στο ξενοδοχείο. Γενικά θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού, το οποίο θα είναι ικανό να δημιουργεί και να προωθεί καινοτομίες με τον ιδανικότερο τρόπο, έτσι ώστε να ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα μέσα σε μια επιχείρηση. Τα πιο πολλά ξενοδοχεία που μελετήσαμε σίγουρα έχουν ενισχύσει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητά τους με άλλα ξενοδοχεία-ανταγωνιστές, λόγω της προώθησης και κατασκευής καινοτομιών από ένα εξειδικευμένο προσωπικό.



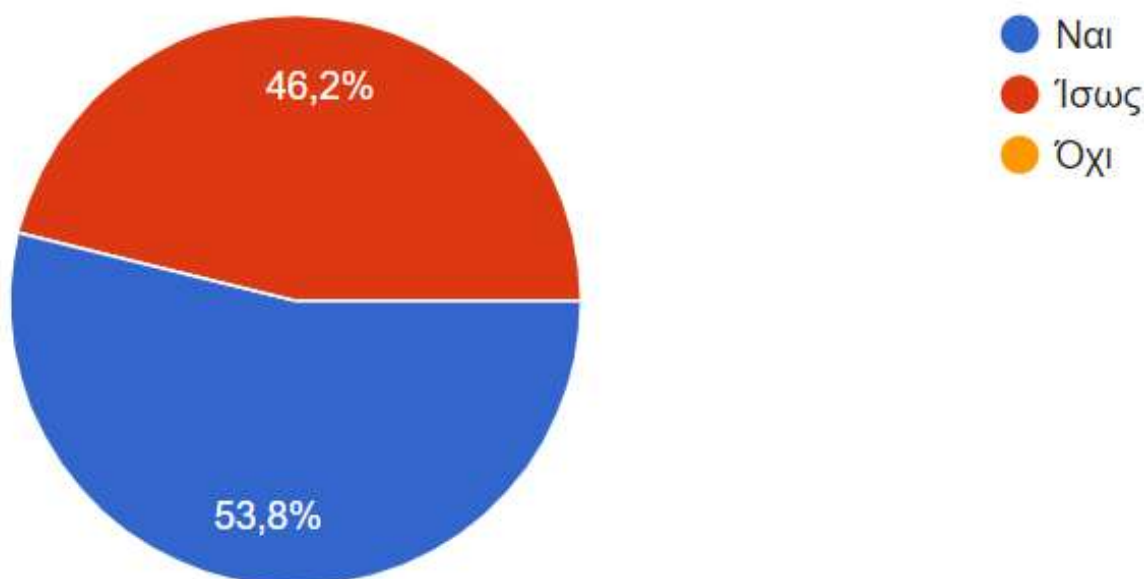
7η ερώτηση: Ποιες από τις παρακάτω καινοτομίες σκέφτεστε να προωθήσετε στην επιχείρησή σας στο μέλλον;

Παρατηρούμε πως οι περισσότεροι υπάλληλοι σκέφτονται στο μέλλον να προωθήσουν στην επιχείρησή τους καινοτομίες, όπως το κλείδωμα και ξεκλείδωμα των δωματίων μέσω κινητών τηλεφώνων και τα έξυπνα πλακάκια δαπέδου που βοηθούν τους πελάτες να μην σκοντάφτουν το βράδυ στον ύπνο τους. Αυτό συμβαίνει, διότι οι συγκεκριμένες καινοτομίες θεωρούνται πιο απλές στη σχεδίαση και στην εφαρμογή τους σε σχέση με άλλες. Τέτοιες καινοτομίες όπως τα RFID περικάρπια, τα Chatbots και τα ρομπότ τις εφαρμόζουν ξενοδοχεία σε χώρες προηγμένης τεχνολογίας στο εξωτερικό, όπως στις Η.Π.Α. και στην Ιαπωνία.



8η ερώτηση: Οι καινοτομίες που διαθέτετε πιστεύετε ότι σας καθιστούν πιο ανταγωνιστικούς σε σχέση με όμορες επιχειρήσεις;

Από τα δεδομένα παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, το 53,8%, θεωρεί πως οι καινοτομίες που διαθέτει το ξενοδοχείο τους τους καθιστούν πιο ανταγωνιστικούς σε σχέση με όμορες επιχειρήσεις. Από την άλλη, το 46% των ξενοδοχείων δεν είναι τόσο σίγουροι αν οι καινοτομίες της επιχείρησής τους τους βοηθούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί. Ο κυριότερος λόγος που οι ξενοδόχοι πιστεύουν πως οι καινοτομίες που διαθέτει η επιχείρησή τους, τους καθιστούν πιο ανταγωνιστικούς σε σχέση με όμορες επιχειρήσεις, είναι το ότι οι συγκεκριμένες καινοτομίες είναι καλύτερα σχεδιασμένες και οργανωμένες και βρίσκουν μεγαλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών και της αγοράς.



9^η ερώτηση: Προκειμένου να καταφέρουν οι καινοτομίες σας να ενισχύσουν ακόμα περισσότερο την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής σας, όχι μόνο στην παρούσα φάση, αλλά και στο μέλλον τι θα πρέπει να συμβαίνει :

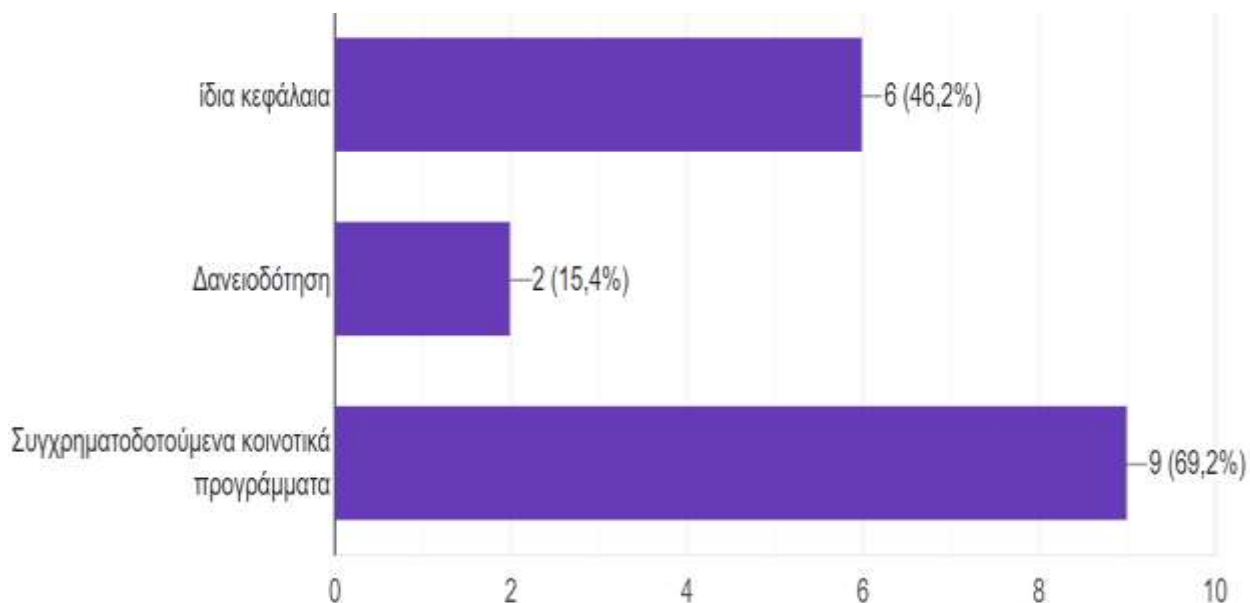
Με βάση τα δεδομένα η πλειοψηφία των ξενοδόχων, που αντιπροσωπεύει το 46,2%, θεωρεί πως ο πιο σημαντικός παράγοντας προκειμένου να καταφέρουν οι επιχειρήσεις τους να γίνουν πιο ανταγωνιστικές με τις άλλες επιχειρήσεις, όχι μόνο στην παρούσα φάση, αλλά και στο μέλλον, είναι οι καινοτομίες που κάθε φορά υιοθετούν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών τους. Όπως συμβαίνει με τις καινούριες υπηρεσίες που προσφέρουν τα ξενοδοχεία οι οποίες πρέπει να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών για να καταφέρουν τα ξενοδοχεία στο μέλλον να γίνουν ανταγωνιστικά, έτσι και με τις καινοτομίες ισχύει ακριβώς το ίδιο. Άρα, η γνώμη του πελάτη όσον αφορά τις νέες υπηρεσίες και καινοτομίες που προωθεί μια επιχείρηση παίζει κομβικό ρόλο όχι μόνο για τη διατήρηση και ενίσχυση της καλής φήμης της επιχείρησης, αλλά και για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της στην παρούσα φάση και στο μέλλον. Από την άλλη μεριά, έχουμε ένα ποσοστό 30,8% των ξενοδόχων που πιστεύει πως, για να καταφέρουν οι καινοτομίες να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής τους, θα πρέπει να ανανεώνονται διαρκώς, ένα 15,4% των ξενοδόχων θεωρεί πως θα πρέπει κάθε φορά να είναι οι καινοτομίες διαφορετικές από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, και ένα μικρό ποσοστό ξενοδόχων, το 7,7%, ισχυρίζεται ότι είναι απαραίτητο οι καινοτομίες να δημιουργούνται από ένα εξειδικευμένο και κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό. Αυτό πιθανώς συμβαίνει γιατί οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν έχουν μάλλον αντιληφθεί το σημαντικό ρόλο που παίζει το εξειδικευμένο προσωπικό στη σωστή σχεδίαση των καινοτομιών με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης.



- Να ικανοποιούν τους πελάτες σας
- Να είναι κάθε φορά διαφορετικές από εκείνες των ανταγωνιστών σας
- Να προστίθενται συνεχώς καινούριες
- Να σχεδιάζονται κάθε φορά από εξειδικευμένο προσωπικό

10^η ερώτηση : Από πού αντλήσατε κυρίως οικονομικούς πόρους για την πραγματοποίηση των καινοτομιών;

Από τις απαντήσεις παρατηρούμε πως οι περισσότερες επιχειρήσεις {69,2%}, προκειμένου να καταφέρουν να πραγματοποιήσουν τις καινοτομίες τους, άντλησαν τους οικονομικούς τους πόρους από συγχρηματοδοτούμενα κοινοτικά προγράμματα. Αντίθετα, το 46,2% των επιχειρήσεων άντλησε οικονομικούς πόρους από ίδια κεφάλαια, ενώ το μικρότερο ποσοστό των ξενοδοχείων συνέβαλλε στη χρηματοδότηση των καινοτομιών του, μέσω της δανειοδότησης. {15,4%}.



Τελικά συμπεράσματα ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο προτάθηκε στα ξενοδοχεία, βοήθησε στη εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά τα είδη των καινοτομιών που υπάρχουν στα ελληνικά ξενοδοχεία και τον τρόπο με τον οποίο οι καινοτομίες είναι ικανές να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, σύμφωνα με την κρίση των ξενοδοχοϋπαλλήλων. Καταρχάς, παρατηρούμε πως οι περισσότεροι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν άνδρες. Επιπλέον, οι πιο πολλοί υπάλληλοι που εργάζονται σε αυτά τα ξενοδοχεία είναι νέοι και όχι άνω των 51. Όσον αφορά το ακαδημαϊκό επίπεδο μόρφωσης και κατάρτισης, οι πιο πολλοί υπάλληλοι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ. Ακόμα, η πλειονότητα αυτών των επιχειρήσεων διαθέτει ένα εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο έχει την ικανότητα να προωθεί και να αναπτύσσει καινοτομίες. Παρατηρούμε πως οι καινοτομίες που έχουν προωθηθεί και σχεδιαστεί από ένα εξειδικευμένο προσωπικό έχουν καταστήσει πιο ανταγωνιστικές αυτές τις επιχειρήσεις, σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει τις ίδιες καινοτομίες με εκείνες που μέχρι στιγμής έχουμε μελετήσει, λόγω του ότι τις περισσότερες φορές ένα εξειδικευμένο προσωπικό έχει τη δυνατότητα να σχεδιάζει από πολύ καλές έως άριστες καινοτομίες, ούτως ώστε να δελεάζονται οι ανταγωνιστές τους από αυτές και έτσι να παρακινούνται να τις χρησιμοποιήσουν.

Καταλήξαμε ακόμα στο συμπέρασμα πως σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία χωρών προηγμένης τεχνολογίας που διαθέτουν ιδιαίτερου τύπου καινοτομίες, όπως RFID περικάρπια, chatbots και ρομπότ, όπως για παράδειγμα η Ιαπωνία και η Νέα Υόρκη, τα καινοτόμα ξενοδοχεία της Ελλάδας έχουν υιοθετήσει καινοτομίες που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος, αλλά ακόμα παρέχουν τη δυνατότητα στους επισκέπτες να έρθουν σε επαφή με τη φύση και να λάβουν μέρος σε διάφορες αγροτικές δραστηριότητες έξω από την επιχείρηση. Βλέπουμε επίσης πως οι πιο πολλοί υπάλληλοι θεωρούν σημαντικότερο για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να κατασκευάζει καινοτομίες που έχουν να κάνουν με την προστασία του περιβάλλοντος, όπως είναι τα συστήματα εξοικονόμησης νερού και ενέργειας, παρά καινοτομίες που μας φέρνουν σε επαφή με τη φύση. Το περιβαλλοντικό ζήτημα θεωρείται ένα ζήτημα που μας αφορά

όλους και γι' αυτό θα πρέπει να κάνουμε τα πάντα ώστε να περιορίσουμε τους ρύπους της ατμόσφαιρας συμβάλλοντας έτσι στη βελτίωση της ζωής μας.

Σχετικά με το ζήτημα της ανταγωνιστικότητας, οι περισσότεροι ξενοδόχοι θεωρούν πως οι καινοτομίες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις τους τους καθιστούν πιο ανταγωνιστικούς σε σχέση με άλλες γειτονικές επιχειρήσεις, λόγω του ότι θεωρούνται ποιοτικά καλύτερες και ανταποκρίνονται καλύτερα στις προσδοκίες των πελατών τους. Όσο πιο καλά σχεδιασμένη είναι μία καινοτομία σε ένα ξενοδοχείο, τόσο πιο πολύ ενισχύεται ο ανταγωνισμός αυτού του ξενοδοχείου με τα ξενοδοχεία-ανταγωνιστές του. Τέλος, η πλειοψηφία των υπαλλήλων υποστηρίζει πως για να καταφέρουν οι καινοτομίες τους να κάνουν περαιτέρω ανταγωνιστική την επιχείρησή τους στο μέλλον, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να συμβαδίζουν με τα γούστα της πλειοψηφίας των πελατών τους, διότι, εάν τα ξενοδοχεία δημιουργούν καινοτομίες που δεν ικανοποιούν τους πελάτες τους, τότε το ξενοδοχείο παύει να έχει καλή φήμη στην τουριστική αγορά και έτσι καθίσταται πολύ δύσκολο να βρεθούν ξενοδοχεία που θα έχουν την επιθυμία να το ανταγωνιστούν με κάθε τρόπο και μέσο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις χρειάζεται απαραίτητα να προχωρούν σε καινοτομίες λόγω των συνεχόμενων κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών στο περιβάλλον τους. Σκοπός της καινοτομίας είναι να χρησιμοποιεί διάφορες γνώσεις και δεξιότητες στοχεύοντας στη γρήγορη εξέλιξη της πάνω σε τομείς που δραστηριοποιείται. Ο επιχειρηματίας οφείλει να μη μένει στάσιμος στα παλιά προϊόντα και στον ίδιο πεπαλαιωμένο τεχνολογικό εξοπλισμό αλλά να προχωρά μέρα με τη μέρα στην ανανέωσή τους. Απαραίτητη προϋπόθεση για την καινοτομία είναι να εστιάζει την προσοχή της σε ένα και μόνο θέμα και να προσανατολίζεται στον επιχειρησιακό τομέα, στον οικονομικό, στον παραγωγικό, στον τομέα των δημοσίων σχέσεων, στον κοινωνικό και στο διοικητικό τομέα. Η καινοτομία διαδραματίζει ακόμα έναν ιδιαίτερα καθοριστικό ρόλο στο ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Για να καταφέρει η καινοτομία να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα στα ξενοδοχεία και στις επιχειρήσεις, απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι ξενοδόχοι να αντιλαμβάνονται τον τρόπο και τα στάδια δημιουργίας ενός νέου προϊόντος καθώς και τις συνθήκες υπό τις οποίες θα πρέπει να κατασκευαστεί. Θα πρέπει επιπλέον οι διευθυντές να παρέχουν στους εργαζομένους βοήθεια και σωστή καθοδήγηση. Ένα εξειδικευμένο προσωπικό θα συμβάλει τα μέγιστα στον κατάλληλο τρόπο διαμόρφωσης της καινοτομίας, η οποία μπορεί να επιφέρει έναν ύψιστης σημασίας αντίκτυπο στον ανταγωνισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Λαλούμης Δ.,{2018} Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Φαίδιμος

Λαλούμης Δ.,{2018}, Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Φαίδιμος

Λαγός Δ.,{2018}, Τουριστική Οικονομική-2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική

Καλογήρου Γ.{2015}, Διαχείριση και ανάπτυξη καινοτομιών

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Γεώργιος Δ. Ζωγράφος , Καινοτόμα Ξενοδοχειακά καταλύματα: Η διαδικασία ανάπτυξης αυτών, σελ 1-5

Μ.Τσιγκάκης {2016}, Καινοτομία, είδη καινοτομίας, Μέθοδοι μέτρησης της καινοτομίας, σελ 2-6

Petra Gyuracz-Nemeth & Nora Friendrich & Alan Clarke {2013} , Innovation in special hotels, as a key of success , p.4-5

Μ. Χλέτσος, Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα-Εξωστρέφεια της ελληνικής οικονομίας

Σ.Β.Β.Ε. {2006}, Καινοτομία, Ο δρόμος για την επιτυχία

Ιστότοπος: sev4enterprise.org.gr

ΔΙΑΤΡΙΒΕΣ

Κρεμμύδα Μαρία & Λιάπη Στυλιανή {2012}, Καινοτόμος προσέγγιση του ξενοδοχειακού κλάδου, Πανεπιστήμιο Πατρών

Τζαβαλή Άννα {2008}, Διεύρυνση της εφαρμογής καινοτομιών στα ελληνικά ξενοδοχεία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Μιχελουδάκης Κωνσταντίνος{2008}, Υψηλή τεχνολογία & τουρισμός και οι επιδράσεις της μ στο τουριστικό κύκλωμα, ΤΕΙ Ηρακλείου

Λιάκου Ιωάννα {2017}, Η καινοτομία στον τομέα του τουρισμού και η ενίσχυση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μέσω της υιοθέτησης των καινοτομιών, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Ζουγανέλη Σοφία {2019}, Νέες αρχές στη διοίκηση επιχειρήσεων / MBA, Πανεπιστήμιο Πατρών

Γιακουμογιαννοπούλου Σωσάννα { 2016}, Παράγοντες επιτυχίας των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα

Παπαδόπουλος Θεοχάρης {2017}, Παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

Hotel Technology Trends: 14 Opening Innovations you must know Ιστότοπος :
www.revfine.com

Competing with the local hotel market: 5 ways you can stay on top

Σ.Ε.Β.Τ.{2015} Έρευνα και καινοτομία: Το κλειδί για την ανάπτυξη στον τομέα των τροφίμων

FORBES: 10 τεχνολογικές καινοτομίες για ξενοδοχεία, για μια αξέχαστη διαμονή
money-tourism.gr

8 καινοτομίες στα ξενοδοχεία της Starwood- έξυπνοι καθρέφτες, τσεκ-ιν με το κινητό, μπάτλερ-ρομπότ. Ιστότοπος: www.tornosnews.gr

Ξενοδοχεία: Ο ανταγωνισμός μόνο με βάση την τιμή δεν αποτελεί καλή στρατηγική
Ιστότοπος: www.tornosnews.gr

Ισχυρός ανταγωνιστής των ξενοδοχείων παραμένουν οι πλατφόρμες τύπου Airbnb
<https://www.kathimerini.gr>