

Business model in hospitality services: An implementation must?

Belias D.

PhD, Department of Accounting and Finance, TEI of Thessaly
Larissa, Greece
dbelias@teilar.gr

Kyriakou D.

Phd Cand, Aristotle University of Thessaloniki
dink21@gmail.com

Velissariou E.

PhD, Department of Business Administration, TEI of Thessaly
Larissa, Greece
belissar@teilar.gr

Koustelios A.

PhD, University of Thessaly
akoystel@pe.uth.gr

Varsanis K.

Dept. of Business Administration, TEI of Western Macedonia, Kozani
Greece
Varsanis593@gmail.com

Sdrolias L.

PhD, Department of Business Administration, TEI of Thessaly
Larissa, Greece
lsdrolias@teilar.gr

Abstract

The purpose of this paper is to present the parameters which can influence the achievement of business models applied in the hospitality services. The methodology of the study is literature review, based on bibliography. The core outcomes of the study showed that the business models success, in the hospitality sector depends on the client value creation, the innovation procedures in order to deliver the service to the client, as well as cooperation with the other partners and with client as well. The outcome of this study is that the quality of products or services, to conquer new markets. The management of customer relationships is more imperative than ever to hosting services, since the majority of the target market depends on the repeated customers. In addition, there is a need to achieve coordination between the external and internal customer to create additional value for the customer, to meet the needs of current and future market and more generally to enable employees participation in decision-making as well as to business strategy formulation.

Keywords: Business Model, Services, Operation Management, Business Continuity, Hospitality Management.

JEL : O14, L21, L25, Z31

Το επιχειρηματικό μοντέλο στον τομέα των υπηρεσιών φιλοξενίας – Μια επιτυχημένη συνταγή;

Δ. Μπελιάς

PhD, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας, Λάρισα
dbelias@teilar.gr

Δ. Κυριάκου

Phd Cand, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
dimk21@gmail.com

Ε. Βελισσαρίου

PhD, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας, Λάρισα
belissar@teilar.gr

Α. Κουστέλιος

PhD, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
akoustel@pe.uth.gr

Κ. Βαρσάνης

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας
Varsanis593@gmail.com

PhD, Λ. Σδρόλιας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας, Λάρισα
lsdrolias@teilar.gr

Περίληψη

Σκοπός της παρούσης εργασίας κρίνεται ότι είναι να γίνει μια κριτική αξιολόγηση της δημιουργίας επιχειρηματικού μοντέλου σε σχέση με τη ποιότητα των υπηρεσιών στην φιλοξενία. Το παρών άρθρο έχει βασιστεί σε μια εκτεταμένη καταγραφή των σχετικών μελετών. Από μόνη της είναι μια βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει ως τελικό στόχο το να καταγράψει το τι υπάρχει στην σχετική βιβλιογραφία, έτσι ώστε σε μια μελλοντική έρευνα να γίνει η δημιουργία του σχετικού μοντέλου. Από την έρευνα που έχει γίνει προκύπτει ότι το μάντζιζμεντ για τις σχέσεις των πελατών είναι περισσότερο επιτακτικό από ποτέ στις υπηρεσίες φιλοξενίας, δεδομένου ότι ένα μεγάλο μέρος επαναλαμβανόμενων πελατών αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Επιπροσθέτως, είναι απαραίτητο να υπάρχει συντονισμός μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού πελάτη, προκειμένου να δημιουργηθεί επιπρόσθετη αξία για τον πελάτη, να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της σημερινής και της μελλοντικής αγοράς και γενικότερα να ενεργοποιηθεί η συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη των αποφάσεων, στην αναζήτηση σημαντικών λύσεων και στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Λέξεις-κλειδιά : Επιχειρηματικό μοντέλο, Υπηρεσίες, Επιχειρησιακή Λειτουργία, Επιχειρησιακή Συνέχεια, Διοίκηση Φιλοξενίας.

JEL : O14, L21, L25, Z31

Εισαγωγή

Το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί θέμα συζήτησης των θεωρητικών και των μάντζερς, εδώ και αρκετές δεκαετίες τώρα. Αναζητώντας την καλύτερη στρατηγική απόφαση, το επιχειρηματικό μοντέλο επιχειρεί να ελέγξει την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και να αναζητήσει τις παραμέτρους της αγοράς στη προσπάθεια της επιχείρησης να αναζητήσει περισσότερες δυνατότητες για την επιτυχία, το επιχειρηματικό κέρδος, την ικανοποίηση των προσδοκιών των καταναλωτών, κλπ (Ghezzi, 2014). Ωστόσο, εάν το προϊόν με γνώμονα το επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να προσφέρει στον δυνητικό πελάτη ένα προϊόν, ο κλάδος των υπηρεσιών είναι πολύ πιο περίπλοκη υπόθεση.

Το επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένα στοιχεία, που επιτρέπουν να εξηγηθεί η άυλη αξία για τον πελάτη, με εκ νέου μετατροπή ολόκληρου του επιχειρηματικού μοντέλου προσανατολισμένο στις υπηρεσίες των επιχειρήσεων. Θα πρέπει να αναφερθεί το ότι η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο το να διερευνήσει ένα πεδίο που δεν έχει εξεταστεί ιδιαίτερα όπως είναι το πώς μπορεί να αναπτυχθεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο για τις τουριστικές υπηρεσίες. Είναι σαφές ότι οι τουριστικές υπηρεσίες κρίνουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία μιας τουριστικής επιχείρησης, όπερ και σημαίνει ότι όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που έχει μια τουριστική επιχείρηση, θα πρέπει να στρέφονται προς την δημιουργία και λειτουργία υπηρεσιών που θα εστιάζονται μόνο στις ανάγκες των τουριστών - πελατών (Căruntu, et., 2012). Οπότε, η διερεύνηση της δημιουργίας ενός επιχειρηματικού μοντέλου που θα αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών σε σχέση με την φιλοξενία είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο λόγω του ότι η Ελλάδα είναι σε μια περίοδο που ο τουρισμός μπορεί να θεωρηθεί ως το κύριο μέσο ανάπτυξης εν μέσω κρίσης. Αυτό σημαίνει και ότι ο σκοπός της παρούσης εργασίας κρίνεται ότι είναι να γίνει μια κριτική αξιολόγηση της δημιουργίας επιχειρηματικού μοντέλου σε σχέση με τη ποιότητα των υπηρεσιών στην φιλοξενία. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι, μεταξύ άλλων, σκοπός του άρθρου είναι να μπορέσει να αποτελέσει την αφετηρία για περισσότερες έρευνες στο μέλλον, όπου και θα παρουσιαστεί ένα μοντέλο που θα ταιριάζει στις Ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις.

Ως προς την **μεθοδολογία**, το παρόν άρθρο έχει βασιστεί σε μια εκτεταμένη καταγραφή των σχετικών μελετών. Πρόκειται για κριτική βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει ως τελικό στόχο το να καταγράψει το τι υπάρχει στην σχετική βιβλιογραφία, έτσι ώστε σε μια μελλοντική έρευνα να γίνει η δημιουργία του σχετικού μοντέλου.

Κυρίως μέρος

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Το επιχειρηματικό μοντέλο έχει αποτελέσει αντικείμενο μεγάλου ενδιαφέροντος για τις επιστημονικές έρευνες τις τελευταίες δεκαετίες. (Allen, 2012).

Ο όρος «επιχειρηματικό μοντέλο» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στην επιστημονική βιβλιογραφία στην 1957, και το 1960. (Bocken et al., 2014) Ωστόσο, η πλειοψηφία των συγγραφέων δηλώνει ότι ο όρος «επιχειρηματικό μοντέλο» στη βιβλιογραφία του μάντζμεντ, έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται ευρέως μόνο από το 1990. Αυτό συνδέεται με την άνοδο του Διαδικτύου και την επέκτασή του. (Demil, , Lecocq, 2010)

Ο όρος «επιχειρηματικό μοντέλο» χρησιμοποιείται συχνά ως συνώνυμο της στρατηγικής, της επιχειρηματικής ιδέας, ως μοντέλο των εσόδων, ως οικονομικό μοντέλο, ως επιχειρηματικό μοντέλο, ενώ ουσιαστικά αποτελεί μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών. (DaSilva, Trkman, 2014).

Οι επιστήμονες και εν ενεργεία επιχειρηματίες συμφωνούν με τη δήλωση ότι, σε γενικές γραμμές, το επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να περιγράφεται ως μια λογική αλληλουχία, βάσει της οποίας, η επιχείρηση δημιουργεί και παρουσιάζει την αξία στους πελάτες της, προκειμένου να αποκομίσει όφελος. (Girotra, Netessine, 2013)

Με άλλα λόγια, χάρη στο επιχειρηματικό μοντέλο, η κάθε επιχείρηση είναι σε θέση να εμπορευματοποιεί νέες ιδέες, να δημιουργήσει νέες αξίες και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Ghezzi, 2014), συμβάλλοντας στην ευημερία των πολιτών. Σήμερα, η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην αγορά δεν καθορίζεται από τα προσφερόμενα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, αλλά και από τα επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα. (Bagdan, 2013).

Συγκεκριμένα, οι Teece (2010), και Bocken et al. (2014) αναφέρουν ότι «η ουσία του επιχειρηματικού μοντέλου καθορίζεται από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση παραδίδει την αξία για τους πελάτες και προσελκύει τους πελάτες να πληρώνουν για την αξία αυτή μετατρέποντας τη σε κέρδος». Συνεπώς, με την ευρύτερη έννοια, ένα επιχειρηματικό μοντέλο θα μπορούσε να οριστεί ως ο τρόπος βάσει του οποίου μία επιχείρηση παραδίδει την αξία στον πελάτη και δελεάζεται προκειμένου να πληρώσει γι αυτό, το οποίο μετατρέπεται σε κέρδος για την επιχείρηση (Bagdan, 2013).

Συνεπώς, κάθε επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται από το κόστος και ένα μοντέλο εσόδων – τον τρόπο βάσει του οποίου η επιχείρηση διανέμει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα κόστη της αλυσίδας δημιουργίας αξίας του. (Ballon, 2007).

Διάφοροι ερευνητές ορίζουν την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου στην επιστημονική βιβλιογραφία με διαφορετικούς τρόπους. (Serrat, 2012) Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής: (Newth, 2012)

Σύμφωνα με τους Zott, Amit (2010), επιχειρηματικό μοντέλο είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ενώ κατά τον Teece (2010), το επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια λογική αλληλουχία, η οποία δημιουργεί μια πρόταση αξίας για τον πελάτη και για την επιχείρηση μια δομή από εισοδήματα και έξοδα. (Bowen, 1997).

Οι Demil, Lecocq (2010), όρισαν το επιχειρηματικό μοντέλο ως μία πρόταση που δημιουργεί αξία για τον πελάτη και την επιχείρηση. Συνήθως ο ορισμός του επιχειρηματικού μοντέλου δίνει έμφαση στη δημιουργία, τη σύλληψη και τη παράδοση της αξίας. (Maglio, Spohrer, 2013)

Σύμφωνα με τους Peters και συν (2013) όλα τα επιχειρηματικά μοντέλα θα μπορούσαν να κατατάσσονται σε τρεις τύπους: 1) υπολογιστικά 2) περιγραφικά και 3) δυναμικά. Αξίζει να σημειωθεί ότι μέχρι σήμερα δεν υπάρχει κοινό σύστημα κατηγοριοποίησης των επιχειρηματικών μοντέλων.

Ένα μεγάλο μέρος των συγγραφέων ταξινομούν τα επιχειρηματικά μοντέλα σε αυτά που είναι κατάλληλα για την παραδοσιακή επιχείρηση και σε εκείνα που είναι κατάλληλα για το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Μία άλλη πρόταση για κατηγοριοποίηση του εμπορικού επιχειρηματικού μοντέλου, που το κατατάσσει σε πέντε κύριες ομάδες, είναι το εξής:

- 1) επιχειρηματικά μοντέλα που σχετίζονται με τη διανομή προϊόντων.
- 2) επιχειρηματικά μοντέλα που σχετίζονται με μορφή του εμπορίου
- 3) το επιχειρηματικό μοντέλο που σχετίζονται με τις εφαρμογές της τεχνολογίας των πληροφοριών
- 4) το επιχειρηματικό μοντέλο, που επιτρέπει στους πελάτες να αγοράζουν αγαθά από το σπίτι και
- 5) το επιχειρηματικό μοντέλο προσανατολισμένο στην παραγωγή εσόδων.

Οι Burinskien, Daskevic (2013), προσδιόρισαν ότι συνήθως η κατηγοριοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων είναι συνδεδεμένη με τις διαδικασίες οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν σε ευρέως εφαρμόσιμα επιχειρηματικά μοντέλα: 1) των επιχειρήσεων προς τις επιχειρήσεις (B-2-B), ένα μοντέλο όπου επιχειρηματικές διαδικασίες λαμβάνουν χώρα μεταξύ επιχειρήσεων 2) των επιχειρήσεων προς τους πελάτες (B-2-C), ένα μοντέλο όπου επιχειρηματικές διαδικασίες λαμβάνουν χώρα απευθείας μεταξύ των αντιπροσωπευτικών επιχειρήσεων και των τελικών καταναλωτών. Αυτοί οι τύποι των επιχειρηματικών μοντέλων χρησιμοποιούνται συνήθως στις παραδοσιακές επιχειρήσεις.

Ο τομέας των υπηρεσιών φιλοξενίας

Η βιομηχανία παροχής υπηρεσιών της φιλοξενίας οποία είναι μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες στον κόσμο, προσέλκυσε τον τελευταίο καιρό, τη προσοχή των ερευνητών. Συγκεκριμένα, η εν λόγω βιομηχανία φιλοξενίας συμβάλλει σημαντικά στην ενθάρρυνση της ανάπτυξης της οικονομίας, στην αύξηση του αριθμού των νέων θέσεων εργασίας και στη βελτίωση του κοινωνικού περιβάλλοντος. Η φιλοξενία συχνά χαρακτηρίζεται ως ένα μέρος του τουρισμού ή θεωρείται ως ένα από τα είδη τουρισμού. Ωστόσο, οι συγγραφείς κατά κύριο λόγο διαχωρίζουν αυτές τις δύο έννοιες επειδή ο τουρισμός χωρίς την φιλοξενία πρακτικά δεν υφίσταται. (Pizam, 2012)

Η φιλοξενία αποτελεί μέρος των μεγαλύτερων βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών διαβίωσης. Στο αγγλικό λεξικό της Οξφόρδης, η φιλοξενία ορίζεται ως φιλική και γενναιοδωρή υποδοχή και ψυχαγωγία των επισκεπτών (Barrows et al., 2012). Σύμφωνα με τον Walker (2013), η έννοια της φιλοξενίας έχει ρίζες στη γαλλική γλώσσα και σημαίνει «φροντίδα και καταφύγιο που παρέχονται στους ταξιδιώτες», συνεπώς, παρέχει την σχετική υπηρεσία.

Οι έννοιες της φιλοξενίας και της βιομηχανίας φιλοξενίας αλλάζουν με ταχείς ρυθμούς, λόγω της αλλαγής του περιβάλλοντος και της κινητικότητας των πελατών (Crick, Spencer, 2011). Επιπλέον, στις μέρες μας ο ορισμός της φιλοξενίας συνδυάζεται με τη παροχή βοήθειας για τους επισκέπτες, με τη συμμετοχή τους σε κοινές δραστηριότητες, συζητήσεις. Οι πάροχοι υπηρεσιών φιλοξενίας αναμένεται πλέον να συμμετάσχουν στο παιχνίδι με τους καταναλωτές, παρά το γεγονός ότι δεν φαίνεται ως μια σοβαρή δραστηριότητα, καθορίζοντας σαφή αποτελέσματα με αυτόν τον τρόπο (Crick, Spencer, 2011). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Kandampully και συν. (2014), δεν υπάρχει αποδεκτός ορισμός της φιλοξενίας μέχρι αυτή τη στιγμή.

Αρκετοί συγγραφείς, όπως οι Crick and Spencer (2011), Barrows και συν. (2012), Walker (2013), Wood (2013) αναφέρουν ότι ο κλάδος της βιομηχανίας φιλοξενίας δεν υφίσταται χωρίς τα απαραίτητα δομικά συστατικά του, που είναι τα εξής: ευγενικό καλωσόρισμα, χαιρετισμό και προσφώνηση του επισκέπτη με βάση το όνομα, πρόβλεψη των αναγκών των

πελατών, ευγενική συμπεριφορά προς τους πελάτες, υπομονή σε σχέση με τις επιθυμίες τους, συμμετοχή των πελατών στις διάφορες δραστηριότητες και ευγενικό ξεπροβόδισμα κατά την αποχώρησή τους.

Επιπλέον, σύμφωνα με Kandampully και συν. (2014), η βιομηχανία φιλοξενίας αφορά στις συγκεκριμένες υπηρεσίες που παρέχονται στον κλάδο των υπηρεσιών, που αποτελούν ζωτικής σημασίας για όλους. Συγγραφείς σημειώνουν επίσης ότι η πιο σημαντική πτυχή στον κλάδο παροχής υπηρεσιών είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ του εργαζομένου και του πελάτη, αυτό που πρέπει να βασίζεται στην συναισθηματική πρόταση, η οποία απαιτεί μια συναισθηματική σύνδεση με τους πελάτες, μία ζεστασιά και μία γενναιοδωρία (Sheela, 2002)

O Bagdan (2013) σημειώνει ότι «η βιομηχανία της φιλοξενίας είναι ο κλάδος των υπηρεσιών» που καλύπτει διαμονή και τομείς εστίασης, καθώς και υπηρεσίες ταξιδιωτικών πρακτορείων. Παρ' όλα αυτά, η έννοια της φιλοξενίας είναι ακόμη ευρύτερη, περιλαμβάνοντας τις ιδιωτικές λέσχες, καζίνο, θέρετρα, εκδηλώσεις, ψυχαγωγία, κλπ (Barrows et al., 2012). Στο παρελθόν η φιλοξενία έχει κυρίως συνδεθεί με τις υπηρεσίες διαμονής, αργότερα με την τροφοδοσία, και στις μέρες μας όλο και περισσότερο με άλλες υπηρεσίες αναψυχής, όπως τα ταξίδια, τα αξιοθέατα, συναντήσεις και άλλα, τα οποία σχετίζονται με τη βιομηχανία της φιλοξενίας. (Drakulevski, Nakon, 2014)

Οι κύριοι τομείς της βιομηχανίας των υπηρεσιών φιλοξενίας είναι διαμονή, φαγητό και ποτό, καθώς και ο τομέας του τουρισμού. (Caruntu, Ditoiu, 2014)

Εντούτοις, η πλειοψηφία των συγγραφέων συνήθως διαχωρίζουν τη βιομηχανία της φιλοξενίας σε δύο μεγάλες κατηγορίες, οι οποίες είναι: α) τα καταλύματα και β) τα τρόφιμα και τα ποτά. Αν και δεν υπάρχει κοινός αποδεκτό σύστημα για τη κατάταξη της βιομηχανίας της φιλοξενίας, εντούτοις, πολλοί συγγραφείς στην επιστημονική βιβλιογραφία κατηγοριοποιούν αυτές τις δύο κύριες κατηγορίες: 1) σε υπηρεσίες στέγασης, και 2) σε υπηρεσίες τροφίμων και ποτών. (Chang, et.al., 2011)

Μεθοδολογία

Ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η ανάλυση της σχέσης και αντίστοιχα εφαρμογής και υλοποίησης των επιχειρηματικών μοντέλων στον τομέα του τουρισμού και ιδιαίτερα στον τομέα της φιλοξενίας. Ο στόχος επομένως αυτής της έρευνας είναι πρώτον η κατάδειξη της ύπαρξης σχέσης μεταξύ επιχειρηματικών μοντέλων λειτουργίας και τομέα φιλοξενίας και δεύτερον η επιρροή αυτών των μοντέλων στη γενικότερη φιλοσοφία του τουρισμού.

Οι σχετικές πληροφορίες που εξήχθησαν μέσω της ανάλυσης, προήλθαν μέσω της γνώσης που προέκυψε μετά από εκτεταμένη έρευνα της αντίστοιχης βιβλιογραφίας που εστιάζει σε θέματα επιχειρηματικότητας και τουρισμού.

Οι ιδιαιτερότητες των επιχειρηματικών μοντέλων στη φιλοξενία

Σήμερα, η επιτυχία της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης στην αγορά δεν καθορίζεται από τα προσφερόμενα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, αλλά από την επιτυχημένη επιλογή του επιχειρηματικού μοντέλου της. (Hassanien, et.al., 2014)

Ένα σωστά επιλεγμένο επιχειρηματικό μοντέλο βοηθά τις επιχειρήσεις να μετατρέψουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες τους, να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη τους, να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών, να κατακτήσουν νέες αγορές, κ.λπ. Επιπλέον, προκειμένου να παρέχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει όχι μόνο να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών, αλλά και να συμβάλει στη διατήρηση μακροχρόνια σχέση με τους ίδιους, τους προμηθευτές και τις εταιρίες. (Litos *et.al.*,2011)

Επιπλέον, Serrat (2012) αναφέρει ότι ένας από τους τρόπους για να αποκτήσει η επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την παράδοση των μοναδικών προϊόντων και υπηρεσιών για τα οποία οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα.

Η πλειοψηφία των ερευνητών επικεντρώνεται στην ενίσχυση της πρότασης αξίας. Οι Peters *et al.* (2013) αναφέρουν ότι συγγραφείς σε πρόσφατες έρευνες χρησιμοποιούν τα ίδια στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου, που οι Osterwalder και Pigneur είχαν προτείνει, απλά η ορολογία είναι διαφορετική. Αξίζει να σημειωθεί ότι το πλαίσιο του επιχειρηματικού μοντέλου που προτείνεται από τους εν λόγω συγγραφείς είναι περιορισμένο, διότι δεν αναλύει τη συσχέτιση μεταξύ των στοιχείων στο εσωτερικό του.

Αρκετές έρευνες έχουν διερευνήσει τους παράγοντες, που επηρεάζουν την επιτυχία του επιχειρηματικού μοντέλου στη βιομηχανία της φιλοξενίας.

Η έρευνα που πραγματοποίησε ο Boween (1997) αποτέλεσε μια προσπάθεια για να αναπτυχθεί μια προσέγγιση της αγοράς με γνώμονα την επιχειρηματική βελτίωση της ανάπτυξης και παροχής υπηρεσιών στον κλάδο της φιλοξενίας. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, οι επιχειρήσεις του κλάδου φιλοξενίας, προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, θα πρέπει όχι μόνο να επικοινωνούν με τις αγορές, τους εργαζόμενους και τους πελάτες, αλλά να λαμβάνουν πληροφορίες από αυτούς. Η πληροφόρηση, μέσω της επικοινωνίας, θα οδηγήσει τις επιχειρήσεις της φιλοξενίας να επιλέξουν τα κατάλληλα κοινά στόχους, θα επιλέξουν τις κατάλληλες προτάσεις και να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτή η προσέγγιση προτείνει επίσης τη συμμετοχή των πελατών στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων φιλοξενίας.

Οι Crick and Spencer (2011) αναφέρουν ότι η συμμετοχή του πελάτη στην απόδοση της υπηρεσίας στην φιλοξενία, αυξάνει τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις του πελάτη.

Τα ευρήματα της Kandampully (2006) εντοπίζουν τους βασικούς παράγοντες στο επιχειρηματικό μοντέλο για τη φιλοξενία, που υποστηρίζουν τη φιλοξενία των επιχειρήσεων προκειμένου να λειτουργούν αποτελεσματικά στο πλαίσιο του νέου επιχειρηματικού μοντέλου, όπως η τεχνολογία, ο εξωτερικός προσανατολισμός, η αξία των προϊόντων, η αποτελεσματικότητα, η σχέση, την εξουσία των εργαζομένων, η μοναδικότητα, τα δίκτυα, οι υπηρεσίες, ο εσωτερικός συντονισμός. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι ο πελάτης είναι ο πιο σημαντικός κρίκος στην αλυσίδα του εφοδιασμού και γι αυτό προτείνεται το πελατοκεντρικό επιχειρηματικό μοντέλο που γίνεται όλο και πιο σημαντικό λόγω της αύξησης του ανταγωνισμού και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ικανοποιώντας, συνεχώς, τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών.

Η έρευνα από Λητούς *et al.* (2011) ήταν μια προσπάθεια να αναπτύξει ένα μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας (BEM) για τη βιομηχανία της

φιλοξενίας. Χρησιμοποιώντας τα κριτήρια BEM και τα επιμέρους κριτήρια εντοπίστηκαν οι πιο κρίσιμες παράμετροι για την βιομηχανία της φιλοξενίας. Αντιπροσωπεύουν την ικανοποίηση των πελατών, την ηγεσία, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και τα λειτουργικά αποτελέσματα.

Βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, οι σπουδαιότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία ενός επιχειρηματικού μοντέλου στον κλάδο της φιλοξενίας είναι οι κάτωθι:

- 1 Καινοτομία, σύμφωνα με Chang et al. (2011), χάρη στην καινοτομία, οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας φιλοξενίας θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων καθώς και των υπηρεσιών, να μειώσουν το κόστος, να καλύψουν και να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες του πελάτη, να αυξήσουν το κέρδος και να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Διάφοροι τύποι ανάπτυξης της καινοτομίας και της υλοποίησης της (όπως είναι για παράδειγμα, η καινοτομία στις υπηρεσίες, στα προϊόντα και τη διοίκηση) θα μπορούσε να οδηγήσει τον κλάδο των επιχειρήσεων της φιλοξενίας στην εφαρμογή των νέων ιδεών, προϊόντων και υπηρεσιών. (Chang et al., 2011)
- 2 Στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, η βιομηχανία της φιλοξενίας είναι μοναδική, διότι οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται στη διαδικασία των υπηρεσιών σε αυτή τη βιομηχανία (Barrows, 2012). Έτσι, η γνώμη του πελάτη για την επιχείρηση και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών - επίσης εξαρτάται από την ικανότητα των εργαζομένων να παρέχουν την υπηρεσία. Ως εκ τούτου, οι αρμόδιες διαχειριστές θα πρέπει να ενδυναμώσουν τους εργαζομένους για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, προκειμένου να διατηρήσουν τους υπάρχοντες και να προσελκύσουν νέους πελάτες. (Ghezzi, 2014).
- 3 Το μάνατζμεντ διαχείρισης πελατειακών σχέσεων - στη βιομηχανία της φιλοξενίας, σε αντίθεση με άλλους κλάδους, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στους πελάτες που πληρώνονται. Σύμφωνα με τον Bagdan (2013) η επιτυχία των επιχειρήσεων φιλοξενίας επιχειρήσεις σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τους πελάτες και τις ανάγκες τους.
- 4 Τεχνολογία - ενίσχυση της αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας με τους πελάτες, προκειμένου να μειωθεί το λειτουργικό κόστος, να δημιουργηθούν στρατηγικές ευκαιρίες και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της βιομηχανία της φιλοξενίας. Η χρήση της τελευταίας τεχνολογίας στις υπηρεσίες φιλοξενίας δίνει την δυνατότητα για τη παροχή ευχάριστων εμπειριών για τους πελάτες τους.
- 5 Εσωτερική αγορά - αυτός ο παράγοντας θα μπορούσε να βοηθήσει στον τομέα της φιλοξενίας των επιχειρήσεων προκειμένου να γίνει κατανοητή η στάση των καταναλωτών τη παροχή των υπηρεσιών προκειμένου να ανακαλυφθούν οι δυναμικές για την ανάπτυξη των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, μελλοντικά.
- 6 Πρόταση αξίας - ο παράγοντας αυτός πρέπει να επικεντρωθεί στις ανάγκες των πελατών και περιλαμβάνει στοιχεία από τους προαναφερόμενους.

Επιπλέον, η μοναδική και προστιθέμενης αξίας πρόταση αξίας, που προσφέρεται από τη φιλοξενία των επιχειρήσεων και των πελατών, διακρίνει την εταιρία από άλλα παρόμοια ανταγωνιστές. Η πρόταση αξίας είναι ζωτικής σημασίας στην επιχείρηση αυτό το στοιχείο θα πρέπει να έχει τη μεγαλύτερη προσοχή από τους μάνατζερς.

Συμπεράσματα

Ο κλάδος των υπηρεσιών φιλοξενίας καλύπτει ένα μεγάλο μέρος από τις προηγμένες οικονομίες. Η αύξηση του ανταγωνισμού αναγκάζει τους διαχειριστές να σκεφτούν ποιο μοντέλο των επιχειρήσεων πρέπει να χρησιμοποιήσουν ώστε η επιχείρηση να γίνει ανταγωνιστική.

Οι παράγοντες για την επιτυχία του επιχειρησιακού μοντέλου, υπαγορεύονται από τα χαρακτηριστικά που είναι στενά συνδεδεμένα με τις σχέσεις με τον πελάτη και τις υπηρεσίες φιλοξενίας της βιομηχανίας, καθώς και σε βασικά στοιχεία, όπως πρόταση αξίας, καινοτομίες, τεχνολογίες κλπ, σε σχέση δηλαδή με τη φιλοξενία.

Οι περισσότερο απαιτητικοί πελάτες εκτιμούν ότι οι πάροχοι των υπηρεσιών φιλοξενίας καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος από τις ανεπτυγμένες οικονομίες. Ο οξύμενος ανταγωνισμός οδηγεί τους μάνατζερς να επιλέξουν το μοντέλο εκείνο που είναι περισσότερο ανταγωνιστικό.

Οι παράγοντες επιτυχίας για το επιχειρηματικό μοντέλο εξαρτώνται από τα χαρακτηριστικά μιας στενής σχέσης με τον πελάτη στη βιομηχανία υπηρεσιών φιλοξενίας, με βασικά στοιχεία, μεταξύ των οποίων οι καινοτομίες, οι τεχνολογίες κ.α.

Το μάνατζμεντ για τις σχέσεις των πελατών είναι περισσότερο επιτακτικό από ποτέ στις υπηρεσίες φιλοξενίας, δεδομένου ότι ένα μεγάλο μέρος επαναλαμβανόμενων πελατών αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Επιπροσθέτως, είναι απαραίτητο να υπάρχει συντονισμός μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού πελάτη, προκειμένου να δημιουργηθεί επιπρόσθετη αξία για τον πελάτη, να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της σημερινής και της μελλοντικής αγοράς και γενικότερα να ενεργοποιηθεί η συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη των αποφάσεων, στην αναζήτηση σημαντικών λύσεων και στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό μοντέλο στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες δίνουν την δυνατότητα να δράσει περισσότερο αποτελεσματικά και να αποκτήσει μακροχρόνια επιτυχία προκειμένου να αναπτύξει υπηρεσίες οι οποίες θα αξιολογηθούν από τους ίδιους τους πελάτες.

References

- Allen, K. R., 2012, *New venture creation*. South-Western: Cengage Learning.
- Bagdan, P., 2013, *Guest Service in the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Ballon, P., 2007, Business modeling revisited: the configuration of control and value. *Info*, 9(4), 6-19.
- Barquet, A. P. B., Oliveira, M. G., Amigo, C. R., Cunha, V. P., & Rozenfeld, H., 2013, Employing the business model concept to support the adoption of product-service systems (PPS), *Industrial Marketing Management*, 42(5), 693-704.
- Barrows, C. W., Powers, T., & Reynolds, D., 2012, *Introduction to Hospitality Industry*, Hoboken, New Jersey.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S., 2014, A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65(5), 42-56,
- Bowen, J. T., 1997, A market-driven approach to business development and service improvement in the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(6), 334-344,

- Caruntu, A. L., & Ditoiu, M. C., 2014, The Perceptions of Hospitality Services of a Tourism Destination, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109(7), 231-235.
- Căruntu, A.L., Stăncioiu, A.F., & Teodorescu, N. (2012). Tourist destination image through the identity of personalities. Case study: Constantin Brancusi, Conference : The Persistence of the Global Economic Crisis: Causes, Implications, Solutions., 105-113
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C., 2011, Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices, *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 812-818.
- Crick, P. A., Spencer, A., 2011, Hospitality quality: new directions and new challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(8), 463-478.
- DaSilva, C. M., Trkman, P., 2014, Business Model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47, 379-389.
- Demil, B., & Lecocq, X., 2010, Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, 227-246.
- Drakulevski, L., Nakov, L., 2014, Managing Business Model as Function of Organizational Dynamism. *Management*, 72(7), 37-44.
- Ghezzi, A., 2014, The dark side of business models: the risks of strategizing through business models alone. *Strategic Direction*, 30(7), 1-4.
- Girotra, K., Netessine, S., 2013, Business Model Innovation for Sustainability. *M&SOM*, 15, 537-544.
- Hassanien, A., Dale, C., Clarke, A., 2010, *Hospitality Business Development*. Oxford.
- Kandampully, J., Keating, B. W., Kim, B. P., Mattila, A. S., Solnet, D., 2014, Service Research in the Hospitality Literature: Insights from a Systematic Review, *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(8), 287-299.
- Litos, C. I., Politis, Y. N., Grigoroudis, E. T., Moustakis, V. S. 2011, A Sector-Oriented Methodology for the Development of Business Excellence Model - An Application in the Greek Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality Tourism*, 12(8), 83-103.
- Maglio, P. P., Spohrer, J., 2013, A service science perspective on business model innovation. *Industrial Marketing Management*, 42, 665-670,
- Newth, F., 2012, *Business Models and Strategic Management: A New Integration*. Business Expert Press: New York.
- Peters, F., Kleef, E., Snijders, R., Elst, J., 2013, The Interrelation between Business Model Components - Key Partners Contributing to a Media Concept, *Journal of Media Business Studies*, 10, 1-22.
- Pizam, A., 2012, Service Orientation in the Hospitality Context. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1-2.
- Serrat, O., 2012, Business model innovation. Asia Development bank: Washington, DC.
- Sheela, M. A., 2002, *Economics of Hotel Management*. New Age International Ltd.: New Delhi
- Teece, D. J., 2010, Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Walker, R. J. , 2013, Introduction to hospitality management, Pearson: Boston
- Wood, R. C., 2013, *Key Concepts in Hospitality Management*. Sage :Los Angeles.
- Zott, C., & Amit, R., 2010, Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning* 43(3), 216-226.