



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

**ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ,**  
**ΜΕΤΕΤΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ HILTON**  
**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ 2018**

Εισηγητής: Παπαθανασίου Μαρία 1946

Επιβλέπων: Γιώργος Μαστοράκης



**TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE**  
**SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS**  
**DEPARTMENT OF COMMERCE & MARKETING**

**TOURISM MARKETING IN GREECE**

**STUDY OF THE HILTON CASE**

**DIPLOMA THESIS 2018**

Student: Papathanasiou Maria 1946

Supervisor: George Mastorakis

**Υπεύθυνη Δήλωση:** Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο κείμενο που θα βρείτε παρακάτω ακολουθεί ένα project που αναφέρεται στο τουριστικό μαρκετινγκ της Ελλάδας μιλώντας για τις ξενοδοχειακές αλυσίδες της χώρας μας και την προσφορά αυτών στην οικονομία και κατ επέκταση στην τουριστική βιομηχανία καθώς και για την οικονομική κρίση που ξέσπασε το 2010 και πως αυτή επηρέασε την τουριστική βιομηχανία και ολόκληρη τη χώρα. Συγκεκριμένα αναλύει τη περίπτωση του HILTON μια από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες παγκοσμίως μιλώντας για την επιχειρησιακή της στρατηγική , το μίγμα μαρκετινγκ των ξενοδοχειακών της μονάδων και τον τρόπο εδραίωσης της στη παγκόσμια επιχειρηματική αγορά. Τέλος αναφέρεται στις προτάσεις που μπορούν να εφαρμοστούν στην επιχείρηση προκειμένου να αντιμετωπίσει τις σημερινές προκλήσεις αυξάνοντας τη μακροχρόνια επίδοση της.

## **ABSTRACT**

In the text you will find below follows a project mentioned in tourist marketing of Greece speaking hotel of our country chains and offer them in the economy and therefore in the tourist industry and the economic crisis that erupted in 2010 and that this affected the tourism industry and the whole country. Specifically analyzes the case of HILTON one of the largest hotels worldwide speaking of its operational strategy marketing mix of hotels units and how to consolidate the global business market. Finally in the proposals that can be implemented in the company in order to face today's challenges by increasing long-term performance.

# ΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>Κεφάλαιο 1: Ο μετασχηματισμός του Τουρισμού στην Ελληνική Αγορά</b>	
<b>8</b>	
<b>1.1 Εισαγωγή</b>	
<b>8</b>	
<b>1.2 Τουριστική Οικονομία και Στατιστικά</b>	<b>11</b>
<b>1.2.1 Αφίξεις</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Εποχικότητα</b>	<b>12</b>
<b>1.2.3 Κύριες Αγορές</b>	<b>14</b>
<b>1.2.4 Η Ξενοδοχειακή Προσφορά της Ελλάδας</b>	
<b>15</b>	
<b>1.2.5 Οι σημαντικότερες Αλλαγές στην Ξενοδοχειακή Αγορά</b>	<b>16</b>
<b>Συμπεράσματα-Προτάσεις</b>	<b>20</b>
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>21</b>

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

<b>Πίνακας 1:</b> Ξενοδοχειακή Προσφορά στην Ελλάδα	15
<b>Γράφημα 1:</b> Διεθνείς Αφίξεις στην Ελλάδα	12
<b>Γράφημα 2:</b> Εποχικότητα των Διεθνών Αφίξεων στην Ελλάδα	13
<b>Γράφημα 3:</b> Διεθνείς Αφίξεις ανά Χώρα Προέλευσης	14
<b>Γράφημα 4:</b> Εγχώριες και Διεθνείς Διανυκτερεύσεις στην Ελλάδα	16

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ1:Ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Υπάρχουν κάποιες διαχρονικές αλήθειες για το φαινόμενο του ελληνικού τουρισμού:

- ✚ Η Ελλάδα είναι μια από τις πιο ασφαλείς χώρες στην περιοχή της μεσογείου και συνδεεται άμεσα μεταφορικά και οικονομικά με την Ευρώπη.
- ✚ Η Ελλάδα εξαρτάται σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι θα έπρεπε από τους touroperators για την προσέλκυση πελατών.

Όμως πολλά άλλαξαν μέσα στη δεκαετία που διανύσαμε και από τις εποχές που το τουριστικό προϊόν βρισκόταν ακόμα στο στάδιο της εισαγωγής ή έστω της ανάπτυξης.

Ιστορική αναδρομή:

- ✚ **2009**, Το ΑΕΠ της χώρας σημειώνει μια κατακόρυφη μείωση λόγω της γενικότερης οικονομικής αβεβαιότητας που επικράτησε σε διεθνές επίπεδο, η οποία προήλθε από την οικονομική κρίση του **2007**. Πάραυτα, η περαιτέρω επιβράδυνση της ελληνικής οικονομίας αποδόθηκε επίσης στα δομικά προβλήματα της οικονομίας όπως τονίστηκε από την ΤτΕ και άλλους οργανισμούς.
- ✚ **2010**, δέσμευση μέσω μνημονίου σε συγκεκριμένες οικονομικές πολιτικές με την Ε.Ε. και το ΔΝΤ. Παρόλο που η Ελλάδα εξασφαλίστηκε με ένα δεύτερο πακέτο διάσωσης τον Ιούλιο του **2011** και αναδιαμόρφωσε μέρος του δημοσίου χρέους τον Μάρτιο του **2012**, η βιωσιμότητα του ελληνικού χρέους παραμένει αμφίβολη ακόμα και σήμερα.
- ✚ **2012**, εκλογές με συνασπισμό τριών κομμάτων, ο οποίος μετά από ένα χρόνο διασπάστηκε με την αποχώρηση του ενός κόμματος. Σε αντάλλαγμα με τη συμφωνία για το δεύτερο πακέτο διάσωσης, η Ελλάδα υπόσχεται να αυξήσει τις προσπάθειες είσπραξης των φόρων, να μειώσει το μέγεθος της κυβέρνησης και να μειώσει τα έξοδα της υγείας, την ίδια στιγμή που τα μέτρα λιτότητας στόχευσαν σε πλεόνασμα €7,1 δις ευρώ την περίοδο **2013-2015**.



- ✚ **2014**, η ελληνική οικονομία ξεκινά να ανακάμπτει. Η Ελλάδα πετυχαίνει τρία σημαντικά βήματα: ισορροπία του προϋπολογισμού (χωρίς να περιλαμβάνονται οι αποπληρωμές του χρέους), θέτει ως ζήτημα το δημόσιο χρέος στις οικονομικές αγορές μετά από 4 χρόνια και παράγει αύξηση ΑΕΠ 0.8%, την πρώτη οικονομική ανάπτυξη από το **2007**.
- ✚ **2015**, Παρά, την ανάκαμψη λόγω των αυστηρών μέτρων λιτότητας που τέθηκαν σε εφαρμογή, η χώρα οδηγείται σε εκλογές. Τίθεται ζήτημα παραμονής της χώρας στη ζώνη του ευρώ και της Ευρώπης, λόγω των αντιπαραθέσεων της κυβέρνησης με τους δανειστές σε θέματα εφαρμογής των μέτρων λιτότητας. Ιούνιος της ίδιας χρονιάς, εφαρμογή capitalcontrols, προς αποτροπή κατάρευσης του τραπεζικού συστήματος. Νέο πρόγραμμα διάσωσης €86 εκατ. για να αποτραπεί η έξοδος της Ελλάδας από τον χρηματικό συνασπισμό, παρόλο που οι πολίτες στο δημοψήφισμα είπαν όχι σε νέα μέτρα.
- ✚ **2016**, αύξηση του ΑΕΠ κατά 0.7% και ενώ το **2015** μειώθηκε μόλις κατά 0.3% λόγω της ισχυρής τουριστικής σεζόν.

Η τουριστική βιομηχανία δεν θα μπορούσε να μην επηρεαστεί από τις προηγούμενες απότομες πτώσεις της ελληνικής οικονομίας:

- ✚ Η χρονιά του **2012** υπήρξε ιδιαίτερα «αργή» για τον τουριστικό τομέα, ενώ οι στατιστικές έρευνες χαρακτήρισαν την περίοδο **2009-2011** με μια μάλλον ασταθή τάση, ως αποτέλεσμα φυσικά των κοινωνικών και οικονομικών διαταραχών.
- ✚ Η ίδια χρονιά άφησε «στίγματα» στην τουριστική βιομηχανία καθώς πολλές επιχειρήσεις, και κυρίως μικρομεσαίες που αποτελούν το 95% των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων, αντιμετώπισαν σοβαρά προβλήματα ρευστότητας και δανεισμού.
- ✚ **2013**, τα τουριστικά έσοδα σημειώνουν αύξηση 16% σε σχέση με το **2012** και σπάει το προηγούμενο υψηλό ρεκόρ αφίξεων του **2008** (15,9 εκατ.) με 17.9 εκατ. αφίξεις. **2014** και **2015**, ο τουρισμός στην Ελλάδα βρίσκεται σε πορεία ανόδου με 22 εκατ. και 23.6 εκατ. αφίξεις αντίστοιχα. Επίσης, τα τουριστικά έσοδα αυξάνονται το **2015** κατά €690 χιλ. σε σχέση με το **2014**.

Επίσης, υπήρξε αξιοσημείωτη επίδοση των ηγετικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα κατά τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα, μετά τη συγχώνευση της με την OlympicAir, η AegeanAirlines έγινε ο εθνικός μεταφορέας της Ελλάδας, μείωσε τους ναύλους και κατάφερε να αυξήσει τις εισροές ξένων τουριστών σε συνδυασμό με την βελτίωση της RyanAir όσον αφορά την παρουσία της στην ελληνική αγορά. Επίσης το ελληνικό online ταξιδιωτικό πρακτορείο Travelplanet24 απεικονίζει ένα από τα καλύτερα παραδείγματα «successstory», τα οποία αναπτύχθηκαν εν μέσω κρίσης.

## 1.2 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ

### 1.2.1 ΑΦΙΞΕΙΣ

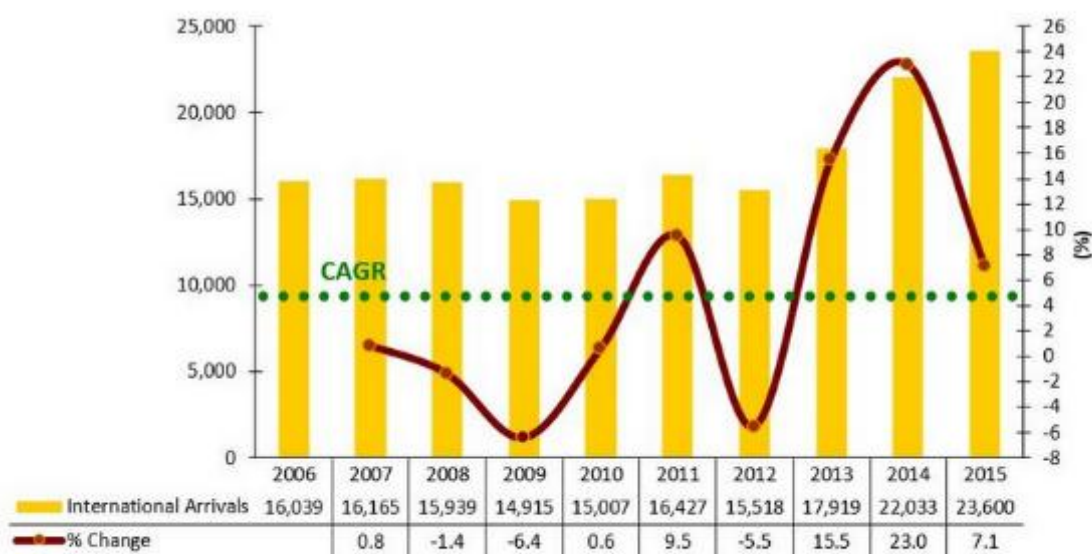
Οι αφίξεις πραγματοποιούνται μέσω δύο κύριων αερολιμένων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη ενώ περιοχές που αποτελούν πόλο έλξης λόγω των ακτών τους και όχι μόνο συγκεντρώνουν τα περισσότερα πλήθη (Κρήτη, Ρόδος, Κως, Κέρκυρα, Κυκλάδες και Χαλκιδική). Οι τουρίστες ταξιδεύουν κυρίως άμεση και αεροπορικώς στο προορισμό τους ή περνάν πρώτα 1-2 νύχτες στην Αθήνα.

Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της Παγκόσμιας Επιτροπής Τουρισμού, η άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ ήταν της τάξης των €13,3 εκατ. (7,6% επί του συνολικού ΑΕΠ) για το έτος **2015**, προβλέπεται να αυξηθεί με μέσο ετήσιο ρυθμό 4% για τη δεκαετία **2016-2026** και να φτάσει τα €19,5 εκατ. (9,3% επί του συνολικού ΑΕΠ) το 2030. Η συνολική συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ έφτασε τα €32,5 εκατ. (18.5% επί του συνολικού ΑΕΠ) για το **2015**, ενώ προβλέπεται ότι θα φτάσει με αντίστοιχο ρυθμό αύξησης τα €46,7. εκατ (22.4% επί του συνολικού ΑΕΠ).

Το **2015** η τουριστική βιομηχανία απασχόλησε άμεσα 401 χιλ. ανθρώπους (11.3% επί του σύνολο της εργασίας), ενώ προβλέπεται αύξηση σε 529 χιλ. ανθρώπους (13.5% επί το σύνολο της εργασίας) με μέση ετήσια μεταβολή 2.7%. Επίσης, κατά την ίδια χρονιά, η συνολική συνεισφορά του τουρισμού στην απασχόληση, περιλαμβάνοντας δηλαδή εργασίες που οφελούνται εμμέσως από τον τουρισμό, έφτασε το 23.1% της συνολικής εργασίας και τους 822 χιλ. εργαζόμενους, ενώ προβλέπεται αύξηση σε 1.09 εκατ. ανθρώπους το 2026 (28% επί του συνόλου της εργασίας).

Σύμφωνα με τον Τουριστικό Στρατηγικό Σχεδιασμό για το **2021** του ΣΕΤΕ (2013), περίπου €3.3 εκατ. θα επενδυθούν στον τουρισμό από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα για κάθε ένα από τα επόμενα έξι χρόνια, με στόχο τη συγκέντρωση 24 εκατ. αφίξεων κάθε έτος, αυξάνοντας την ίδια στιγμή την κατά κεφαλή δαπάνη σε περίπου €800. Η εκπλήρωση αυτού του στόχου θα αποφέρει €50 εκατ. έσοδα σε σύγκριση με τα €32 του **2012**. Ήλιος και θάλασσα, CityBreak, Πολιτιστικός και Ναυτικός τουρισμός και τουρισμός Υγείας είναι τα είδη τουρισμού που αντρίπροσωπεύουν την Ελλάδα.

Γράφημα 1: Διεθνείς Αφίξεις στην Ελλάδα, Περίοδος 2006-2015



Source: Hellenic Statistical Authority

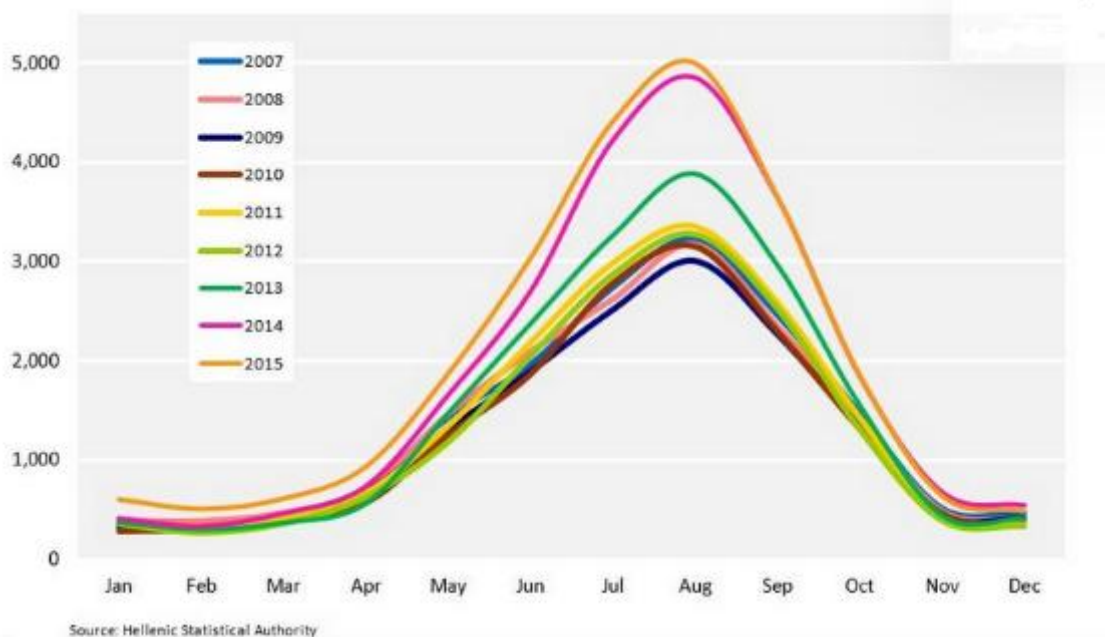
Όπως προαναφέρθηκε, οι κοινωνικές και οικονομικές διαταραχές είχαν ως αποτέλεσμα τις εμφανείς αυξομειώσεις στους εισερχόμενους τουρίστες για την περίοδο **2009-2013**, πρώτα σημειώνοντας μια μείωση της τάξεως του 6.4% λόγω της οικονομικής αβεβαιότητας του **2009** και έπειτα μια άλλη μείωση 5.5% λόγω της πολιτικής αστάθειας. Ωστόσο, οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις αυξήθηκαν από 16 εκατ. το **2006** σε 23.6 εκατ. το **2015** με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 4.4%. Το **2014** αποτέλεσε μια χρονιά ορόσημο για τον ελληνικό τουρισμό με 23% αύξηση στις διεθνείς αφίξεις σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, ενώ οι διεθνείς αφίξεις αυξήθηκαν και για την επόμενη χρονιά αλλά δυστηχώς με φθίνοντα ρυθμό, κυρίως λόγω των φημών περί GRexit και των προβλημάτων ρευστότητας που δημιουργήθηκαν μετά την επιβολή των capitalcontrols.

### 1.2.2 ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑ

Ένα από τα μεγαλύτερα, και μέχρι τώρα άλυτα, προβλήματα που παραδοσιακά αντιμετωπίζει ο ελληνικός τουρισμός είναι η συσσωρευμένη άφιξη των τουριστών σε συγκεκριμένη περίοδο του χρόνου. Μερικοί από τους κύριους παράγοντες που εμποδίζουν την αλλαγή αυτού του φαινομένου είναι:

- ✚ Η έλλειψη απευθείας πτήσεων από τις βασικές πηγές τουριστών προς τους κύριους τουριστικούς προορισμούς και επιβολή ταξιδιού μέσω ανταποκρίσεων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη.
- ✚ Η έλλειψη κατάλληλων υποδομών από άκρη σε άκρη της χώρας όσον αφορά την προσέλκυση των τουριστών κατά τις μη αιχμής περιόδους. Όχι μόνο πολλά μαγαζιά, bars και εστιατόρια είναι κλειστά τους χειμερινούς μήνες, ιδιαίτως στα νησιά, αλλά και ο μικρός αριθμός εγκαταστάσεων εναλλακτικού τουρισμού όπως golf, συνεδριακός κτλ. δυσκολεύει επιπλέον τις όποιες προοπτικές. Ευτυχώς, όσον αφορά τους αερολιμένες, η σύμβαση που υπογράφηκε το 2015 από την κυβέρνηση ως μέρος του τρίτου μνημονίου είχε όρο την ιδιωτικοποίηση πολλών 14 τοπικών αεροδρομίων τα οποία πρόκειται να αναβαθμιστούν πλήρως έως το **2020**.
- ✚ Η αδυναμία τοποθέτησης της Ελλάδας σε διάφορες εστιασμένες αγορές (citybreak, θαλάσσιος τουρισμός, τουρισμός υγείας κτλ.) σε σχέση με τις άλλες ανταγωνίστριες χώρες.

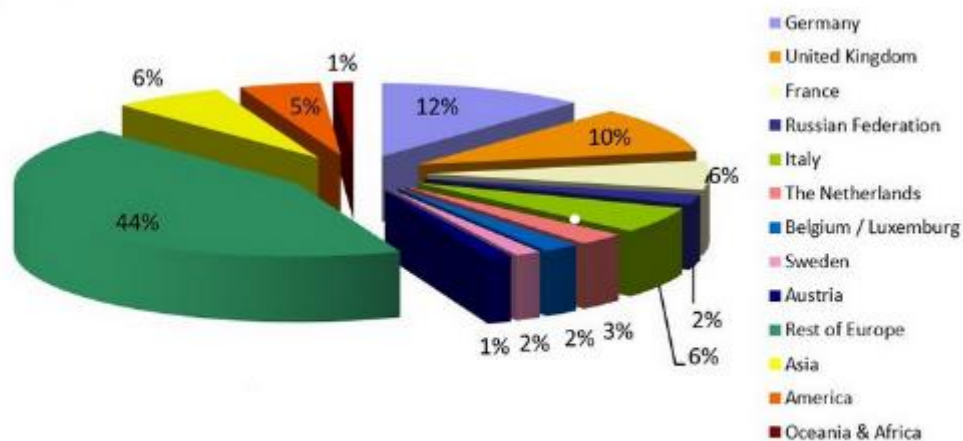
Γράφημα 2: Εποχικότητα των Διεθνών Αφίξεων στην Ελλάδα, Περίοδος 2007-2015



### 1.2.3 ΚΥΡΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Από το **2008**, σχεδόν όλες οι χώρες της Δυτικής Ευρώπης βίωσαν περίοδο οικονομικής κρίσης, συμπεριλαμβάνοντας τις χώρες που αποτελούν κύριες πηγές τουριστών για την Ελλάδα. Εκτός από το γεγονός ότι οι οικονομίες κύριων αγορών (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία και Ιταλία) χειροτέρευσαν, ο τουρισμός από αυτές τις χώρες εξαρτάται ακόμα σε μεγάλο βαθμό από τους touroperators. Ωστόσο, νέες και ελπιδοφόρες αγορές προέκυψαν από την Ρωσία, Ουκρανία, Σερβία, Ρουμανία και Πολωνία. Η επισκεψιμότητα από αυτές τις χώρες βοήθησε στο να μην βιώσει ο ελληνικός τουρισμός μια μεγαλύτερη μείωση.

Γράφημα 3: Διεθνείς Αφίξεις ανα Χώρα Προέλευσης



Source: Hellenic Statistical Authority

Η Ευρώπη είναι με διαφορά η κυρίαρχη αγορά, ενώ ακολουθεί το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γερμανία για ένα συνολικό 22% επί των συνολικών τουριστικών αφίξεων και ακολουθούν Γαλλία, Ιταλία και Ολλανδία με συνολικό ποσό 15%. Οι αφίξεις από την Ασία (κυρίως τουρίστες με προέλευση από την Κίνα), σημειώσαν το υψηλότερο ποσοστό CAGR, όμως αντιπροσωπεύουν ακόμα ένα μέτριο ποσοστό επί του συνόλου. Σημαντικό ωστόσο είναι ότι σύμφωνα με το ΣΕΤΕ, κατά την διάρκεια της περιόδου **2010-2015** η Ελλάδα σημείωσε το μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης αφίξεων για την κινέζικη αγορά σε σύγκριση με οποιοδήποτε άλλο προορισμό, ενώ μόνο για το έτος **2015** οι ταξιδιωτικές βίζες για τους κινέζους πολίτες φθάσαν σε αριθμό τις 80,853. Μια ακόμα υποσχόμενη αγορά είναι εκείνη των Ηνωμένων Πολιτειών, καθώς

οι καλοκαιρινές κρατήσεις για την Ελλάδα αυξήθηκαν κατά 42.7% το πρώτο εξάμηνο του **2016**, ενώ οι αφίξεις και τα έσοδα για την ίδια περίοδο αυξήθηκαν 28.9% και 28.6% αντιστοίχως. Επίσης, οι αμερικάνοι τουρίστες έχουν πολύ υψηλό δείκτη μέσης κατανάλωσης και ο αριθμός τους αναμένεται να ξεπεράσει το ρεκόρ των 750 χιλ. τουριστών για το **2015**.

#### 1.2.4 Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Η έλλειψη αξιόπιστου συστήματος κατηγοριοποίησης για τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα, συνδυασμένο με την περιορισμένη ύπαρξη διεθνών ξενοδοχειακών επενδυτών και την έλλειψη ενός συνεχούς marketingplan για την προώθηση του τουρισμού έχει φέρει την αγορά της ελληνικής φιλοξενίας σε θέση πρόκλησης όσον αφορά την προσέλκυση ενδεχόμενων τουριστών.

Πίνακας 1: Ξενοδοχειακή Προσφορά στην Ελλάδα, Μονάδες και Δωμάτια

	2000		2005		2010		2015		% Change 2000-15		Share (2015)	
	Hotels	Rooms	Hotels	Rooms	Hotels	Rooms	Hotels	Rooms	Hotels	Rooms	Hotels	Rooms
5* (Luxury)	83	18,686	155	29,140	312	51,100	419	63,297	405%	239%	4%	16%
4* (A)	792	78,816	944	90,975	1,234	101,837	1,340	102,690	69%	30%	14%	25%
3* (B)	1,499	76,207	1,712	83,632	2,268	92,847	2,436	96,308	63%	26%	25%	24%
2* (C)	4,027	111,501	4,496	124,106	4,349	122,645	4,110	116,015	2%	4%	42%	29%
1* (D & E)	1,672	27,783	1,729	30,868	1,569	29,231	1,452	27,890	-13%	0%	15%	7%
<b>Total</b>	<b>8,073</b>	<b>312,993</b>	<b>9,036</b>	<b>358,721</b>	<b>9,732</b>	<b>397,660</b>	<b>9,757</b>	<b>406,200</b>	<b>21%</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

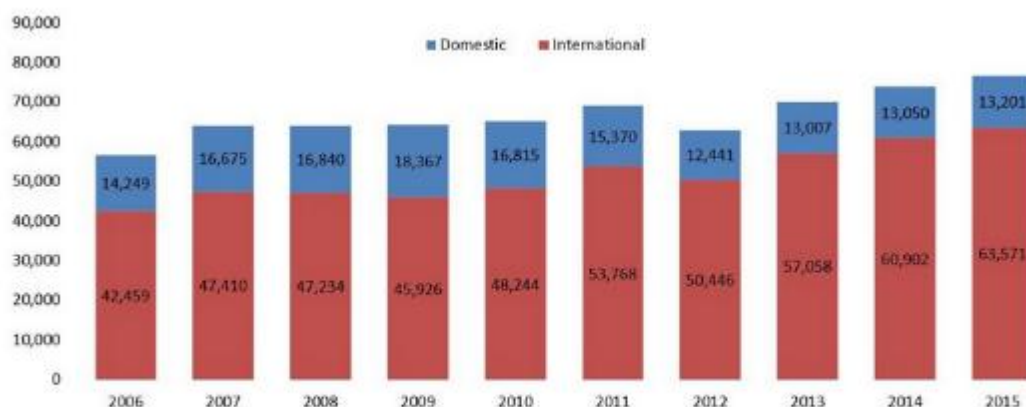
Source: Hellenic Statistical Authority

Στο τέλος του **2015**, υπήρχαν 9,757 ξενοδοχεία σε όλη την χώρα. Περίπου το 60% αυτών αφορούσε καταλύματα 1 και 2 αστέρων και 25% 3 αστέρων. Ωστόσο, με μονάδα μέτρησης τα δωμάτια ένα συνολικό 40% αντιστοιχούσε σε δωμάτια 4 και 5 αστέρων. Βασιζόμενοι στον πίνακα, το μέσο μέγεθος ενός πεντάστερου ξενοδοχείου είναι τα 151 δωμάτια, ενός τετράστερου περίπου τα μισά, δηλαδή 76 δωμάτια, ενώ όσο κατεβαίνουμε σε κατηγορίες τόσο μειώνεται και ο αριθμός των δωματίων. Αξιοσημείωτο είναι ότι παρά τις δύσκολες συνθήκες που επικρατούσαν στη χώρα την πενταετία **2010-2015**, οι επενδύσεις σε πεντάστερα καταλύματα αυξήθηκαν, δημιουργώντας έτσι 107 ξενοδοχεία και 12,197 δωμάτια.

Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων είναι ανεξάρτητης ή οικογενειακής ιδιοκτησίας με έλλειψη διεθνών brands, τα οποία αντιπροσωπεύουν το 24% των συνολικών δωματίων και μόλις το 6% των συνολικών ξενοδοχείων. Κατά την περίοδο **2005-**

**2013**, υπήρξε μια αξιοσημείωτη αύξηση στα branded ξενοδοχεία, καθώς αυξήσαν την δυναμικότητα τους περίπου κατά 55 χιλ. δωμάτια σε 538 ξενοδοχεία.

Γράφημα 4: Εγχώριες και Διεθνείς Διανυκτερεύσεις στην Ελλάδα, Περίοδος 2006-2015



Source: Hellenic Statistical Authority

Όσον αφορά τα κυρίαρχα ξενοδοχειακά brands στην Ελλάδα, το μεγαλύτερο διεθνές group αποτελεί η TUI με περίπου 14 χιλ. δωμάτια, από τα όποια το μεγαλύτερο μερίδιο αποτελεί προϊόν jointventure με την εθνικό brandGrecotel, ενώ η Starwood έρχεται Τρίτη με 2,518 δωμάτια για το **2015**. Άλλα πολυτελή brands που δραστηριοποιούνται στις Ελλάδα είναι η **InterContinentalHotelGroup**(*InterContinental, CrownePlaza και HolidayInn*), το **StarwoodHotelandResorts**(*LuxuryCollection, Westin, Sheraton και τοMarriott* με το brand*AutographCollection*), **HiltonWorldwide** (*Hilton και το Accor με τα brandsSofitel καιNovotel*), **RezidorGroup** (*RadissonBlu*), **BestWesternHotelsandResorts**, ενώ τέλος τα **HyattHotelsandResorts** και τα **IberostarHotels** με μια περιορισμένη παρουσία. Οι τελευταίες άξιες αναφοράς προσθήκες στην ξενοδοχειακή προσφορά είναι οι διεθνείς καταλυματικές μονάδες του *Amanzoe* και του *NikkiBeachHotel* στο Πόρτο Χέλι, το ξενοδοχείο *KingGeorge* (101 δωμάτια) στην Αθήνα, του *Marriott* στην Ελούντα και τα Χανιά και η ανακαίνιση του *MinosBeachResort* στην Μίλητο της Κρήτης (318 δωμάτια) που θα αποτελέσει το δεύτερο *RadissonBlu* ξενοδοχείο στην Ελλάδα.

Τα μεγάλα εθνικά brand που δραστηριοποιούνται στο πολυτελή τομέα υπηρεσιών αφορούν τα: **Mitsis, Aldemar, Louis, Divanis, Amalia, Electra, Chandris,**



**Kypriotiskai AKS**, τα οποία προσπαθούν να αντιμετωπίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναγνωρίζεται λόγω της φήμης των διεθνών brands.

### **1.2.5 ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

Η τουριστική επένδυση της **TEMEΣ Α.Ε.** στη Μεσσηνία έχει ξεκινήσει για τη δημιουργία της πρώτης πλήρως ενσωματωμένης κοινότητας στην Ελλάδα. Η πρώτη φάση του *CostaNavarino* (NavarinoDunes) ολοκληρώθηκε το **2010** με την ανάπτυξη δύο ξενοδοχείων στην παραλιακή ιδιοκτησία της εταιρίας στην Πύλο, τα οποία διοικούνται από την **Starwood** (*LuxuryCollection* και *Westinbrands*). Η δεύτερη φάση (NavarinoBay) περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός πολυτελούς ξενοδοχείου και περίπου 135 βιλλών. Το *CostaNavarino* θεωρείται ως η μεγαλύτερη δραστηριότητα ανάπτυξης τουρισμού στη χώρα με συνολικές επενδύσει €1.2 εκατ. Το **2014**, η **OlayonGroup** (Σαουϊδική Αραβία) απέκτησε ένα μερίδιο 25% στο project.

Η **DolphinCapitalInvestors** με στόχο τη δημιουργία πολυτελούς, chic και κομψούς προορισμούς, προσφέροντας καταλύματα, golf και δραστηριότητες αναψυχής τοποθετήθηκε σε διάφορα σημεία και στην Ελλάδα. Το *PortoHeliCollection*, στις βόρειες ακτές της Αργολίδας, είναι σχεδιασμένο να αναπτυχθεί σε μια έκταση 3.470 στρεμμάτων και η πρώτη φάση αφορά το *Amanzoe* και το *NikkiBeachHotel* (66 δωμάτια) με λειτουργία σουϊτών και αγοράς διαμερισμάτων. Οι επόμενες φάσεις περιλαμβάνουν διάφορα άλλα ξενοδοχεία και κυρίως boutique ξενοδοχεία με γήπεδα golf. Ακόμα το *SitiaBayGolfResort* είναι σχεδιασμένο να τοποθετηθεί στην αγορά ως ένα πολυτελές ξενοδοχείο golf, το οποίο θα λειτουργεί κάτω από την διοίκηση του brand *Astoria*. Η προτεινόμενη επένδυση οραματίζεται να πραγματοποιηθεί σε ένα χώρο 2800 στρεμμάτων με 177 δωμάτια και ένα συγκρότημα κατοικιών με συνολικά 620 βίλλες. Επιπλέον, το θέρετρο θα περιέχει κέντρο ευεξίας, συνεδριακές υποδομές, μαρίνα και φυσικά γήπεδο golf όπως και εστιατόρια. Σύμφωνα με την ιδιοκτήτρια εταιρία οι άδειες κατασκευής λήφθηκαν το **2009**, ωστόσο το project είναι ακόμα σε αναμονή.

Το *MiraggioThermalSpaResort* βρίσκεται στη περιοχή Κάνιστρο της Χαλκιδικής και έχει έκταση 1,353 στρέμματα. Στο συγκρότημα λειτουργεί ένα υψηλής ποιότητας ξενοδοχείο με 640 κλίνες (300 δωμάτια, από τα οποία τα 65 διαθέτουν ιδιωτική πισίνα και τα 30 είναι σουϊτες), ένα υδροθεραπευτικό spa, μια μαρίνα και ένας

οικισμός από 150 εξοχικά. Το ξενοδοχείο ξεκίνησε την λειτουργία του το καλοκαίρι του **2016** και φιλοδοξεί να είναι η πιο συναρπαστική προσθήκη στο χώρο της πολυτέλειας και της ευεξίας αυτόν τον χρόνο. Η υλοποίηση του project καθυστέρηση 7 έτη λόγω γραφειοκρατικών προβλημάτων, ενώ οι επενδύσεις από τις Ρώσικες επενδυτικές εταιρίες (*MedSeaHealth* και *MareVillage*) υπολογίζονται στα €150 εκατ.

Τα **OaktreeCapital'sIkosResorts** και η ελληνική ξενοδοχειακή εταιρία Sani A.E. ανακοίνωσαν πρόσφατα την συγχώνευση τους στοχεύοντας την ενίσχυση των ξενοδοχειακών brands τους και στην επέκταση τουριστικών επενδύσεων σε όλη στην Ελλάδα. Σύμφωνα με αναφορές των μέσων μαζικής επικοινωνίας, η συμφωνία περιλαμβάνει σχέδια επενδυτικών πρότζεκτ με συνολικό κόστος τα €200 εκατ. εντός των επόμενων 5 χρόνων και δημιουργία 1,000 θέσεων εργασίας. Μέσα στο JointVenture εμπλέκονται και εταιρίες με βαριά ονόματα όπως η *GoldmanSachs* και η *HermesGPE*.

Αναμένεται στο άμεσο μέλλον το νέο λανσάρισμα του *SanStefanoHotel*, κοντά στο χωριό Μπενίτσες της Κέρκυρας, στο οποίο θα λειτουργούν 200 δωμάτια (με σουίτες και bungalows). Επιπροσθέτως, το ξενοδοχείο σχεδιάζει τη λειτουργία πολλών εστιατορίων και bars σε ένα ενιαίο χώρο 2,300 m<sup>2</sup> με υποδομές ευεξίας και ένα οικισμό 80 βιλλών. Η ανάπτυξη θα πραγματοποιηθεί από την εταιρία **BanyanTreeHotelsandResorts** και το brand *Angsana*.

Η τουριστική τάση που αναδυέται στην Αθήνα ολοκληρώνεται με τα ξενοδοχεία που αναμένεται να ανοίξουν τα επόμενα χρόνια. Τα **ElectraHotels και Resorts** μίσθωσαν το κτίριο του πρώην Υπουργείου Παιδείας στην οδό Μητροπόλεως στο κέντρο της Αθήνας και έχει ήδη ξεκινήσει η λειτουργία ενός πεντάστερου ξενοδοχείου με 216 δωμάτια. Το Δεκέμβριο του 2016 ξεκίνησε η λειτουργία το ξενοδοχείο της **WyndhamHotelGroup** (276 δωμάτια) με την ανακαίνιση του πρώην *AthensImperialHotel* στη πλατεία Καραϊσκάκη. Στο ξενοδοχείο αναμένεται να λειτουργήσει επίσης ένας χώρος 2,500m<sup>2</sup> για meetings, ένα εστιατόριο, bar, spa και ένα 450m<sup>2</sup> roof εστιατόριο με θέα στην Αθήνα.

Το 2016, το *MinosImperialLuxuryBeachResort* στο Λασίθι της Κρήτης (ανήκει στην οικογένεια Γενιατάκη) θα συνεργαστεί με το **Radisson Blu**. Το ξενοδοχείο θα λειτουργήσει με την καινούργια ονομασία *RadissonBlueBeachResort*.

Το **Marriott**, το οποίο επέστρεψε στην Ελλάδα το 2015 όταν και συνδέθηκε το brand *Domestou Elounda Resort* στην Κρήτη με το *Autograph Collection*, δημιούργησε ένα δεύτερο ξενοδοχείο με τον ίδιο ιδιοκτήτη και το ίδιο franchise άνοιξε τον Αύγουστο του 2016 στα Χανιά με όνομα *Noruz* (83 δωμάτια).

Ως μέρος του προγράμματος ιδιωτικοποίησης της Ελλάδας, δημιουργήθηκε το **HRADF** για να προσελκύσει επενδύσεις στην ακίνητη περιουσία του ελληνικού δημοσίου. Τα τελευταία τρία χρόνια, διάφορα project σχετικά με τον τουρισμό σε ποικίλους προορισμούς της Ελλάδας, τράβηξαν την προσοχή ενδεχόμενων επενδυτών:

- ✚ Το Δεκέμβριο του 2015, η διοίκηση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας ανακοίνωσε την πώληση του *AstirPalaceHotel* στο προάστιο της Βουλιαγμένης. Η ιδιοκτησία πωλήθηκε για €400 εκατ. σε αραβοτουρκική επενδυτική εταιρία (*JermynStreet*). Τα σχέδια των νέων ιδιοκτητών περιλαμβάνουν δύο ξενοδοχεία 6 αστερών για την αντικατάσταση των μονάδων *Arion* και *Westin*, 15 ημιεπίπεδες βίλλες και την αναβάθμιση μιας μαρίνας.
- ✚ Το Σεπτέμβριο του 2016 ολοκληρώθηκε μια από τις πιο σημαντικές συμφωνίες ιδιωτικοποίησης, το οποίο τέθηκε ως προαπαιτούμενο από τους δανειστές για την διανομή επιπλέον οικονομικής βοήθειας στην Ελλάδα. Η συμφωνία της ελληνικής κυβέρνησης με την αναπτυξιακή εταιρία *LamdaDevelopment* αφορούσε στην πώληση και μακροχρόνιας μίσθωσης του παλαιού αεροδρομίου στο ελληνικό στην τιμή των €915 εκατ. Η επένδυση υπολογίζεται ότι θα φτάσει το ποσό των €8 δις και αναμένεται να δημιουργήσει 10,000 άμεσες θέσεις εργασίας, ενώ το project υπολογίζεται να απασχολήσει 70,000 ανθρώπου σε βάθος χρόνου.

Αυτή τη στιγμή, υπάρχουν πολλά ακόμη τουριστικά project υπό επεξεργασία, διάφορων μεγεθών και σε διαφορετικές φάσεις ανάπτυξης, τα οποία αντανakλούν το αυξημένο ενδιαφέρον των ντόπιων και διεθνών επενδυτών στην ελληνική τουριστική βιομηχανία, κάτι που θα αναμένεται φυσικά να παίζει μεγάλο ρόλο στο ΑΕΠ της χώρας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### Ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Η περίοδος 2009-2012 άφησε το στίγμα της στην ελληνική τουριστική βιομηχανία. Πολλές επιχειρήσεις, ειδικά οι μικρομεσαίες που αποτελούν το 90% των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων, αντιμετώπισαν σοβαρά προβλήματα ρευστότητας και δανεισμού. Ωστόσο η περίοδος 2013-2015 ήταν από τις πιο αξιόλογες για τον ελληνικό τουρισμό παρά την τρέχουσα οικονομική αβεβαιότητα και τα αποτελέσματα αναμένονται ακόμα πιο αισιόδοξα στο μέλλον. Από την μια μεριά, η αισιοδοξία αυτή αποδίδεται στη γενικότερη καλή εικόνα της παγκόσμιας οικονομίας, αλλά και στις αναταραχές σε κοντινές ανταγωνίστριες χώρες όπως η Τουρκία και η Αίγυπτος που ανακατευθύνουν τις τουριστικές εισροές σε εναλλακτικούς τουρισμούς. Από την άλλη μεριά, η αισιοδοξία αποδίδεται στην εκτίμηση που φέρουν οι κύριες αγορές στην τουριστική βιομηχανία της Ελλάδας, η οποία αναμένεται να βελτιώσει περισσότερο και την οικονομική και πολιτική κατάσταση της χώρας και την αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Το τουριστικό προϊόν της Ελλάδας έχει συνδεθεί με το concept του «ήλιος και θάλασσα» από το 1960, ένας φυσικός σύνδεσμος για μια χώρα που οι ηλιόλουστες παραλίες και τα παράκτια θέρετρα αποτελούν τους κύριους πόλους έλξης. Ωστόσο, πολλοί ειδικοί αναγνωρίζουν ότι η Ελλάδα έχει πολλά περισσότερα να προσφέρει και όχι μόνο αυτό το είδος τουρισμού, ειδικότερα όταν το κλίμα της χώρας μπορεί να υποστηρίξει τον τουρισμό καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς. Εξάλλου, η Ελλάδα γίνεται ακριβή για αυτό το είδος τουρισμού όσον αφορά το εργατικό κόστος σε σχέση με προορισμού όπως η Τουρκία, η Βουλγαρία και η Κροατία.

Αν και η τουριστική βιομηχανία αντιπροσωπεύει περίπου το 20% του ΑΕΠ της χώρας, δεν υπάρχει ακόμα στρατηγικό πλάνο παρά τις καλές προθέσεις από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που απαρτίζουν το τουριστικό προϊόν. Είναι αναγκαίο λοιπόν να γίνουν κάποιες αλλαγές, αλλιώς η τουριστική βιομηχανία θα συνεχίσει να βασίζεται σε ατομικές πρωτοβουλίες που προέρχονται κυρίως από τον ιδιωτικό τομέα και οι οποίες μπορεί να μην είναι αρκετές για το τόσο ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ξενογλώσση (Ηλεκτρονικές Πηγές)**

NanaBoussia, PavlosPapadimitriou, ThemisTrakas, HVS 2016, InFocus: Greece

Dimitris Koutoulas, 2005, The Greek Hotel Branding Report

# Hilton

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	26
Κεφάλαιο 2: Επιχειρησιακή Στρατηγική	27
Κεφάλαιο 3: Ηγεσία	28
Κεφάλαιο 4: Οργανωτική Δομή	29
Κεφάλαιο 5: Ανάλυση SWOT	30
5.1 Δυνάμεις	
5.2 Αδυναμίες	
5.3 Ευκαιρίες	
5.4 Απειλές	
Κεφάλαιο 6: Ανάλυση PESTLE	36
6.1 Πολιτικοί παράγοντες	
6.2 Οικονομικοί παράγοντες	
6.3 Κοινωνικοί παράγοντες	
6.4 Τεχνολογικοί παράγοντες	
6.5 Νομικοί παράγοντες	

## **6.6 Περιβαλλοντικοί παράγοντες**

## **Κεφάλαιο 7: Στρατηγική Μάρκετινγκ**

### **7.1 Το μίγμα μάρκετινγκ των ξενοδοχείων Hilton**

#### **7.1.1 Προϊόν**

#### **7.1.2 Τοποθέτηση**

#### **7.1.3 Τιμή**

#### **7.1.4 Προώθηση**

#### **7.1.5 Διαδικασίες**

#### **7.1.6 Άνθρωποι**

#### **7.1.7 Φυσικό Περιβάλλον**

### **7.2 Τμηματοποίηση, Στόχευση και Τοποθέτηση**

#### **7.2.1 Γεωγραφική Τμηματοποίηση**

#### **7.2.2 Δημογραφική Τμηματοποίηση**

#### **7.2.3 Ψυχογραφική Τμηματοποίηση**

#### **7.2.4 Προνομιακή Τμηματοποίηση**

### **7.3 Μίγμα Επικοινωνίας**

#### **7.3.1 Διαφήμιση**

#### **7.3.2 Προώθηση Πωλήσεων**

#### **7.3.3 Εκδηλώσεις**

#### **7.3.4 Δημόσιες Σχέσεις**

#### **7.3.5 Άμεσο Μάρκετινγκ**

#### **7.3.6 Προσωπικές Πωλήσεις**

<b>Κεφάλαιο 8: Ανάλυση 5 Δυνάμεων του Porter</b>	<b>53</b>
8.1 Υπάρχων ανταγωνισμός στον κλάδο	
8.2 Διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών	
8.3 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	
8.4 Απειλή νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών	
8.5 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	
<b>Κεφάλαιο 9: Αλυσίδα Αξίας</b>	<b>57</b>
9.1 Κύριες δραστηριότητες	
9.1.1 Διαχείριση εισροών	
9.1.2 Επιχειρηματικές δραστηριότητες	
9.1.3 Διαχείριση εκροών	
9.1.4 Μάρκετινγκ και πωλήσεις	
9.1.5 Εξυπηρέτηση	
9.2 Υποστηρικτικές δραστηριότητες	
9.2.1 Υποδομές	
9.2.2 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	
9.2.3 Τεχνολογικές εξελίξεις	
9.2.4 Προμήθειες	
<b>Κεφάλαιο 10: Εταιρική κοινωνική ευθύνη</b>	<b>62</b>
10.1 Πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και πρωτοβουλίες	
10.2 Κριτική σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη της Hilton	
<b>Κεφάλαιο 11: Προτάσεις</b>	<b>66</b>



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΣΧΗΜΑΤΩΝ

- Σχήμα 1:** Οι στρατηγικές ψηφιοποίησης των HiltonHotelsandResorts ...27
- Πίνακας 1:** Ανάλυση SWOT του Hilton ...30
- Σχήμα 2:** Γεωγραφική τμηματοποίηση των εσόδων της HiltonWorldwide ...33
- Πίνακας 2:** Το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς της HiltonWorldwide ...33
- Σχήμα 3:** Ετήσιος προϋπολογισμός για άσκηση πολιτικής πίεσης της HiltonWorldwide ...37
- Σχήμα 4:** Μήτρα Στρατηγικών Τιμολόγησης ...43
- Σχήμα 5:** Δωμάτια ανά Κατηγορία ...44
- Πίνακας 3:** Τοποθέτηση των Brands του HiltonWorldwide ...48
- Σχήμα 6:** Οι 5 Δυνάμεις του Porter ...53
- Σχήμα 7:** Διαφορά αύξησης κερδών μεταξύ του Hilton και των ανταγωνιστών του ...54
- Σχήμα 8:** Ανάλυση Αλυσίδα Αξίας του Hilton ...57
- Πίνακας 4:** Η επίδοση κοινωνικής υπευθυνότητας του Hilton ...62

## Κεφάλαιο 1, Εισαγωγή

Το Hilton Hotel είναι brand της εταιρείας Hilton Worldwide Holdings Incorporation, διαθέτει 572 ξενοδοχεία σε 85 χώρες και περιοχές κατά μήκος της γης. Το Hilton Worldwide είναι η μεγαλύτερη ξενοδοχειακή αλυσίδα καθώς και η ταχύτερα αναπτυσσόμενη στον κόσμο. Μαζί με τα ξενοδοχεία Hilton, η εταιρεία Hilton Worldwide διαθέτει συνολικά 13 brands, ανάμεσα στα οποία περιλαμβάνονται ξενοδοχεία όπως τα Waldorf Astoria, Conrad, Canopy, Curio, DoubleTree, Embassy Suites και Hampton. Ιδρύθηκε το 1919 από τον Conrad Hilton αλλά σήμερα υπάρχουν 10,000 ιδιοκτήτες, εκ των οποίων το 76% είναι ιδιοκτήτες σε περισσότερο από ένα ξενοδοχεία.

Η εταιρεία έχει επιτύχει κερδοφορία και παρουσίασε αύξηση στο δείκτη EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation και Amortization) κατά 13% το 2015 σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Είναι σημαντικό ότι κατά την ίδια περίοδο, η εταιρεία εξαγόρασε 14,500 δωμάτια από brands ανταγωνιστών και άλλα ανεξάρτητα ξενοδοχεία. Το 2015, η εταιρεία κατέγραψε συνολικά έσοδα περίπου \$11,2 δις, με αύξηση περίπου 7% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Τον Ιανουάριο του 2016 η Hilton Worldwide λάνσαρε το τελευταίο της brand: Tru by Hilton, το οποίο προορίζεται για να στοχεύσει του πελάτες μεσαίου εισοδήματος.

Η αποστολή της Hilton Worldwide διατυπώνεται με τον ακόλουθο τρόπο:

"Να είμαστε η πιο φιλόξενη εταιρεία στον κόσμο - δημιουργώντας εγκάρδιες εμπειρίες για τους Επισκέπτες, ουσιαστικές ευκαιρίες για τα Μέλη της Ομάδας, υψηλή αξία για τους Ιδιοκτήτες και θετικό αντίκτυπο στα Μέλη των Κοινοτήτων μας."

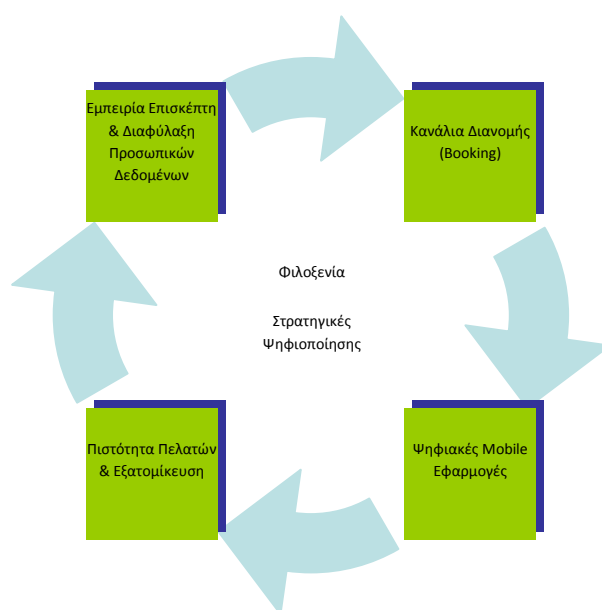
Η επιχειρησιακή στρατηγική του Hilton χαρακτηρίζεται από διαφοροποίηση υπηρεσιών με έμφαση στην ποιότητα, διατηρώντας τα υψηλότερα επίπεδα προδιαγραφών και ενσωματώνοντας πληροφοριακών συστημάτων στις διάφορες διαδικασίες της παροχής των υπηρεσιών. Οι πιο αξιοσημείωτες αδυναμίες που συνδέονται με το Hilton Worldwide περιλαμβάνουν τα χρέη άνω των \$10 δις, την υπερβολική εξάρτηση

από την αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών και την έλλειψη ευελιξίας της επιχείρησης λόγω του τεράστιου μεγέθους της.

## Κεφάλαιο 2, Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η διαφοροποίηση των υπηρεσιών μπορεί να οριστεί ως ο ακρογωνιαίος λίθος της επιχειρησιακής στρατηγικής των HiltonHotels. Συγκεκριμένα, η εταιρεία διαφοροποιεί τις υπηρεσίες της με βάση την ποιότητα, διατηρώντας τα υψηλότερα επίπεδα προδιαγραφών και την ενσωμάτωση πληροφοριακών συστημάτων στις διάφορες διαδικασίες της παροχής υπηρεσιών. Η ψηφιακή φιλοξενία είναι ένας από τους κύριους λόγους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Hilton έναντι των ανταγωνιστών του. Όπως αποτυπώνεται και στο Σχήμα 1 παρακάτω, οι προσπάθειες ψηφιοποίησης της εταιρείας αφορούν τα δίκτυα κράτησης, τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, την κράτηση δεδομένων με σκοπό της αύξηση πιστότητας και την εξατομίκευση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την εμπειρία του επισκέπτη και την φύλαξη των προσωπικών του δεδομένων. Επιπλέον, η αποτελεσματική ενσωμάτωση των παραπάνω δημιουργεί παραπάνω αξία στην αγορά των καταναλωτών.

Σχήμα 1: Οι στρατηγικές ψηφιοποίησης των HiltonHotelsandResorts



### **Κεφάλαιο 3, Ηγεσία**

Ο αποκαλούμενος ως «καπετάνιος του κόσμου», ιδρυτής των HiltonHotels, ConradHilton, ήταν ο οραματιστής ηγέτης της επιχείρησης και οι αξίες του αντανakλούνται ακόμα και σήμερα στις εφαρμογές ηγεσίας του Hilton. Ο ChristopherJ. Nassetta είναι Πρόεδρος και CEO του Hilton και έχει αναγνωριστεί ως CEO της χρονιάς 2014 από την WashingtonBusinessJournal για την σχολαστικότητα του, την ικανότητα υποκίνησης των εργαζομένων του και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας του. Ένα παράδειγμα αποτελεσματικής ηγεσίας, είναι το πρόγραμμα «hands-on» που εφαρμόζεται από την ηγεσία της Hilton και προωθήθηκε από τον CEONassetta. Το παραπάνω πρόγραμμα περιλαμβάνει πρωτοβουλίες που «απαιτούν την συμμετοχή κάθε manager στην πρώτη γραμμή με εργασίες όπως το μαγείρεμα, την καθαριότητα των δωματίων, την ρεσεψιόν, ώστε να αποκτήσουν πληροφορίες εκ των έσω».

Τη θέση του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου κατέχει σήμερα ο JonathanD. Gray. Η Εκτελεστική Επιτροπή της HiltonWorldwide απαρτίζεται από 13 μέλη εκ των οποίων τα 8 ανήκουν και στο ΔΣ . Η αυτονομία στη λήψη των αποφάσεων είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα του Hilton. Οι εργαζόμενοι, σε όλα τα επίπεδα, πολύ σπάνια ζητούν την άδεια των ανωτέρων τους για την λήψη μιας απόφασης σχετική με αιτήματα πελατών, ακόμα και όταν αυτά είναι ασυνήθιστα, αφού αποτελεί πολιτική της εταιρίας η πλήρης ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών.

Πέρα από τη ελευθερία στη λήψη των αποφάσεων, τα μέλη της ομάδας του Hilton έχουν την εξουσιοδότηση για να κάνουν τη διαφορά ώστε να δώσουν ένα ισχυρό κίνητρο στους πελάτες να επιστρέψουν. Η διαφοροποίηση αντιπροσωπεύει ένα ακόμα καίριας σημασίας χαρακτηριστικό του Hilton με άμεση επίπτωση στις εφαρμογές ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Hilton και Πρόεδρος Nassetta δηλώνει «Έχω μια πολύ απλή φιλοσοφία όσον αφορά τη διαφοροποίηση: Είναι αυτό που μας επιτρέπει να αποδώσουμε για να

ικανοποιήσουμε τις ανάγκες των πελατών μας και ειλικρινά να ξεπεράσουμε τους ανταγωνιστές μας».

Στο παρόν, η ηγεσία του Hilton είναι συνδεδεμένη με το ρίσκο της διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τα αυξανόμενη κόστη τα οποία αυξάνουν την αβεβαιότητα και ενισχύουν τον ανταγωνισμό.

#### **Κεφάλαιο 4, Οργανωτική Δομή**

Η οργανωτική δομή του Hilton είναι ιεραρχική λόγω του τεράστιου μεγέθους της επιχείρησης που περιλαμβάνει 13 brands που εξυπηρέτησαν 140 εκατ. επισκέπτες μόνο το 2015. Επιπλέον, η οργανωτική δομή του Hilton μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί ως πολυεπίπεδη και η επιχειρηματική δραστηριότητα διαχωρίζεται στα ακόλουθα τμήματα:

1. Το τμήμα ιδιοκτησίας αποτελείται από 146 ξενοδοχεία με 59,463 δωμάτια που ανήκουν ή μισθώνονται από το HiltonWorldwide
2. Το τμήμα διαχείρισης και franchise περιλαμβάνει 4,419 ξενοδοχεία με 691,887 δωμάτια
3. Τμήμα χρονομεριστικής μίσθωσης που περιλαμβάνει 45 ιδιοκτησίες και 7,152 μονάδες

Από τότε που ανέλαβε ως Πρόεδρος και CEO του HiltonWorldwide το 2007, ο Christopher J. Nassetta προχώρησε σε αναδιάρθρωση και άλλες πρωτοβουλίες στις ακόλουθες κατευθύνσεις:

- ✚ Σταδιακή αναδιάρθρωση του ανώτερου επιπέδου διοίκησης, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα μόνο το 30% των ανώτατων στελεχών να παραμείνουν στις θέσεις εργασίας μέχρι τον Ιούνιο του 2014
- ✚ Αύξηση της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τις μεμονωμένες επιχειρηματικές μονάδες και τα κεντρικά γραφεία της HiltonWorldwide.
- ✚ Βελτίωση της οργανωτικής κουλτούρας για την προώθηση της ενότητας και την αύξηση της ταχύτητας λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα

- ✚ Αύξηση του επιπέδου ενσωμάτωσης της μονάδας χρονομεριστικής μίσθωσης με το HiltonWorldwide με αποτέλεσμα την αύξηση κατά 44% των εσόδων της συγκεκριμένης μονάδας κατά τα επόμενα έξι χρόνια
- ✚ Τη μετακίνηση των κεντρικών γραφείων από το BeverlyHills, California στο McLean, Virginia κρατώντας μόλις το 20% των υπαλλήλων.

## Κεφάλαιο 5, Ανάλυση SWOT

Το SWOT είναι ένα ακρωνύμιο που αντιπροσωπεύει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που σχετίζονται με μια επιχείρηση.

Πίνακας 1: Ανάλυση SWOT του Hilton

<b>Δυνάμεις</b>	<b>Αδυναμίες</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Μεγάλη εμπειρία και τεράστια εμβέλεια του brand</li> <li>Αποτελεσματικά προγράμματα αύξησης πιστότητας πελατών</li> <li>Ισχυρά και φημισμένα brands</li> <li>Αποτελεσματική ηγεσία από τον ChristopherNassetta</li> <li>Υψηλό επίπεδο εξατομίκευσης των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της χρήσης πληροφοριακών συστημάτων</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Η υπερβολική εξάρτηση από την αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών</li> <li>Υψηλά επίπεδα χρεών</li> <li>Μικρό παγκόσμιο μερίδιο αγοράς, παρά τα πολλά brands</li> <li>Έλλειψη ευελιξίας λόγω του μεγάλου μεγέθους της</li> </ol>

Ευκαιρίες	Απειλές
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Περαιτέρω επέκταση της αγοράς</li> <li>2. Δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών</li> <li>3. Εστίαση στην έρευνα και ανάπτυξη</li> <li>4. Ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών μεσαίου εισοδήματος</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Απειλή της τρομοκρατίας και της πολιτικής αστάθειας</li> <li>2. Δυσμενείς μεταβολές σε μακροοικονομική κλίμακα</li> <li>3. Ηθικά ζητήματα στα ξενοδοχεία της Hilton</li> <li>4. Απώλεια βασικού και ταλαντούχου προσωπικού</li> </ol>

1. Το HiltonWorldwide αποτελείται από 13 μάρκες, συμπεριλαμβανομένων των γνωστών brands όπως τα HiltonHotelsandResorts, WaldorfAstoria, Conrad, DoubleTree, EmbassySuites κ.α. Η HiltonWorldwide εξυπηρέτησε περισσότερους από 140 εκατ. επισκέπτες σε περισσότερες από 100 χώρες μόνο για το 2015. Λόγω του μεγάλου εύρους των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων της, η εταιρία επωφελείται σε μεγάλο βαθμό από τις οικονομίες κλίμακας, δημιουργώντας τη δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης της επιχείρησης.
2. Στο Hilton ανήκει ένα από τους καλύτερους προγράμματος πιστότητας πελατών στη βιομηχανία με το πρόγραμμα HHonors. Τα πολλά προνόμια που προσφέρει το πρόγραμμα περιλαμβάνει εκπτώτικές τιμές, ψηφιακό check-in, δωρεάν πρόσβαση στο internet, καθυστερημένο checkout κ.α. Αυτά τα προνόμια εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους πελάτες και υπάρχουν περισσότερα από 50 εκατ. μέλη του HHonors παγκοσμίως.
3. Η HiltonWorldwide διαθέτει 4610 ακίνητα σε όλο τον κόσμο. Η παρουσία αυτή αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα από οικονομική άποψη, καθώς μειώνεται με αυτό τον τρόπο τα λειτουργικά κόστη, εξαλείφοντας την

ανάγκη ενοικίασης ή πληρωμής μίσθωσης. Επιπλέον, αποτελεί μια δικλείδα ασφάλειας το γεγονός ότι τις ανήκουν τόσα πολλά ακίνητα καθώς μπορεί να πουλήσει κάποια από τα αυτά της ώστε να γλιτώσει την πτώχευση σε περιόδους κρίσεων και οικονομικής αβεβαιότητας.

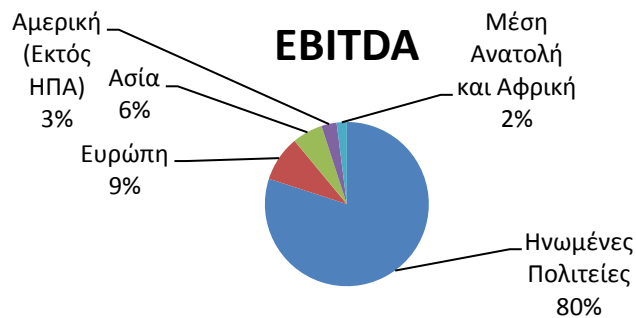
4. Η αποτελεσματική ηγεσία του Προέδρου και CEO της Hilton, Christophe Nassetta, είναι σημαντική δύναμη που συνδέεται με την εικόνα του brand. Από τη στιγμή που ανέλαβε καθήκοντα το 2007, ο Nassetta κατάφερε με επιτυχία την αναστροφή της πτωτικής επιχειρησιακής απόδοσης μέσω μιας σειράς πρωτοβουλιών που περιλαμβάνουν την βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας, τη μείωση των δαπανών, την οριζόντια ολοκλήρωση μέσω προσθήκης μεμονωμένων επιχειρήσεων κ.α. Είναι σημαντικό ότι οι ιδέες του Nassetta για την επιχείρηση δεν έχουν εφαρμοστεί και αξιοποιηθεί ακόμα σε μεγάλο βαθμό και αυτό καθιστά το μέλλον ακόμα πιο ευσύνωτο.
5. Το Hilton έχει επιτύχει υψηλό επίπεδο εξατομίκευσης των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της χρήσης πληροφοριακών συστημάτων. Αυτές περιλαμβάνουν τη συνεργασία με την Uber για τη δημιουργία μιας ανεμπόδιστης εμπειρίας όσον αφορά τη μεταφορά των πελατών. Επιπλέον ξεχωρίζει εισαγωγή ψηφιακών κλειδιών στα δωμάτια των ξενοδοχείων που είναι πλήρως ενσωματωμένα στα smartphones των πελατών, καθώς και δυνατότητα επιλογής δωματίων και μέσω αυτών κ.α. Αν και άλλες αλυσίδες ξενοδοχείων φαίνεται να ακολουθούν αυτή τη καινοτομία, το Hilton εξακολουθεί να διατηρεί το πλεονέκτημα του πρώτου που την εισήγαγε.

## 5.2 Αδυναμίες

Η υπερβολική εξάρτηση στην εγχώρια αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών αποτελεί μια από τις κύριες αδυναμίες του Hilton. Όπως απεικονίζεται και στο Σχήμα 2 παρακάτω, περίπου το 80% των εσόδων παράγονται στις Ηνωμένες Πολιτείες και μόνο το 6% των εσόδων προέρχεται αυτή τη στιγμή από τη στρατηγικά σημαντική αγορά της Ασίας. Η σημερινή κατάσταση καθιστά την εταιρεία ιδιαίτερα ευάλωτη στην επιβράδυνση της αγοράς και στην ισχυροποίηση του ανταγωνισμού στις ΗΠΑ.



Σχήμα 2: Γεωγραφική τμηματοποίηση των εσόδων της HiltonWorldwide



1. Τα υψηλά επίπεδα χρεών είναι ένα άλλο σημείο αδυναμίας που συνδέεται με το Hilton. Από το Δεκέμβριο του 2015, το HiltonWorldwide είχε χρέος \$10,5 δις. Αν και ο Διευθύνων Σύμβουλος Nassetta έκανε καλή δουλειά στη μείωση των χρεών από περίπου \$20 δις το 2007, επιτυγχάνοντας αναδιάρθρωση και αύξηση των εσόδων, αυτό το επίπεδο χρέους είναι αρκετά μεγάλο ώστε να συνεχίσει να αποτελεί απειλή για το μέλλον της επιχείρησης.
2. Το παγκόσμιο μερίδιο της Hilton είναι δυσανάλογο σε σχέση με τον αριθμό και τα μεγέθη των brands. Συγκεκριμένα, όπως απεικονίζεται στο σχήμα 3 παρακάτω, παρά το γεγονός ότι κατέχει 13 γνωστά brands, η εταιρεία κατέχει μόνο το 4,7% του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς.

Πίνακας2: Το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς της HiltonWorldwide

	Ποσοστό Μεριδίου Αγοράς
Αμερική	9.2%
Ευρώπη	1.5%
Μέση Ανατολή και Αφρική	2.6%
Ασία	1.2%
Παγκοσμίως	4.7%

3. Η έλλειψη ευελιξίας λόγω του μεγάλου μεγέθους της αντιπροσωπεύει μια ακόμα αξιοσημείωτη αδυναμία που συνδέεται με το Hilton. Το

HiltonWorldwide λειτουργεί σε 85 χώρες, απασχολώντας 164,000 άτομα. Ένα τέτοιο τεράστιο μέγεθος καθιστά δύσκολο για την επιχείρηση να προσαρμοστεί στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με πολλαπλούς πιθανούς κινδύνους στο μερίδιο αγοράς.

### 5.3 Ευκαιρίες

1. Το Hilton έχει την ευκαιρία να επιδιώξει μια επεκτατική στρατηγική σε διεθνές επίπεδο. Η Hilton θα έπρεπε να επικεντρωθεί στις ραγδαίως αναπτυσσόμενες οικονομίες όπως αυτής της Κίνας, της Ινδίας και στα κράτη της πρώην Ε.Σ.Σ.Δ που είναι αρκετά δελεαστικές. Η ελκυστικότητα αυτών των αγορών σχετίζεται με την αυξανόμενη καταναλωτική δύναμη των αγοραστών στις αναδυόμενες οικονομίες, σε συνδυασμό με τον κορεσμό της αγοράς στις ανεπτυγμένες χώρες όπου η Hilton παραδοσιακά δραστηριοποιείται.
2. Η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών αποτελεί άλλη μια ευκαιρία προς εξέταση από την ανώτερη διοικητική ομάδα του Hilton. Η Hilton πρέπει να εισέλθει στις στρατηγικές συνεργασίες με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην φιλοξενία, την εστίαση και την μεταφορά έτσι ώστε να μειώσει τα κόστη παραγωγής σε γενικό επίπεδο και τα κόστη του μάρκετινγκ και της εφοδιαστικής αλυσίδας συγκεκριμένα.
3. Η εστίαση στην έρευνα και ανάπτυξη είναι μια πρόσθετη καλή ευκαιρία για την Hilton. Οι πρωτοβουλίες αυτές πρέπει να πραγματοποιηθούν προς την κατεύθυνση της παροχής καινοτόμων υπηρεσιών, της εξυπηρέτησης πελατών με καινοτόμους τρόπους κλπ.
4. Η ικανοποίηση των αναγκών καταναλωτών μεσαίου εισοδήματος είναι μια ευκαιρία η οποία δεν θα έπρεπε να αγνοηθεί από την HiltonWorldwide. Η εταιρία Tru η οποία ξεκίνησε να λειτουργεί τον Ιανουάριο του 2016 από την Hilton προσπαθεί να στοχεύσει στην καταναλωτική μερίδα η οποία έχει

χαμηλότερη καταναλωτική δύναμη αλλά ταυτόχρονα θέλει να απολάυσει τα αγαθά των πολυτελών ξενοδοχείων. Η εταιρία μπορεί να διερευνήσει περαιτέρω τις λεπτομέρειες προς την κατεύθυνση αυτή με θετικές επιπτώσεις στα έσοδα και στην κερδοφορία της.

#### 5.4 Απειλές

1. Η Hilton Worldwide ήρθε περισσότερο αντιμέτωπη με την τρομοκρατία και την πολιτική αστάθεια σε σχέση με πολλές άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλους τομείς λόγω της άμεσης σχέσης που έχει με τις εγχώριες και διεθνείς μεταφορές. Οποιαδήποτε δράση ή περιστατικό απειλής τρομοκρατίας έχει αναπόφευκτα επίδραση στα έσοδα της Hilton σε ορισμένο βαθμό. Δυστυχώς η συγκεκριμένη απειλή έχει εντατικοποιηθεί την τελευταία δεκαετία.
2. Οι δυσμενείς μεταβολές σε μακροοικονομική κλίμακα είναι μια άλλη απειλή που πιθανώς μπορεί να φέρει την Hilton σε μειονεκτική θέση. Για παράδειγμα, η παγκόσμια οικονομία και η χρηματοοικονομική κρίση του 2007-2009 απέδειχθη ότι είχε επιζήμιες και διαρκείς επιπτώσεις στον όγκο των πωλήσεων της βιομηχανίας των ξενοδοχείων και της εστίασης. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η αιτία αυτής της κρίσης υφίσταται ακόμα, μπορεί να υποστηριχθεί ότι υπάρχει η απειλή ακόμα μιας άλλης νέας κρίσης η οποία μεσοπρόθεσμα θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση της Hilton.
3. Ένας ξέσπασμα σκανδάλων ηθικής μπορεί να αποτελέσει σημαντική απειλή που πρέπει να αντιμετωπιστεί προληπτικά. Όπως θα συζητηθεί εκτενέστερα στο κεφάλαιο 11.2 παρακάτω η εικόνα της εταιρίας της Hilton έχει υποστεί σημαντικές ζημιές λόγω μιας σειράς ηθικών περιστατικών στο παρελθόν. Υπάρχει μια ρεαλιστική απειλή της ύπαρξης ενός τέτοιου περιστατικού με μεγαλύτερες επιπτώσεις στην εικόνα του brand της Hilton.
4. Η απώλεια βασικού και ταλαντούχου προσωπικού που μετακινούνται σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις είναι άλλη μια απειλή που μπορεί να φέρει την

Hilton σε μειονεκτική θέση. Εξαιτίας της επιχειρησιακής στρατηγικής της, η βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Hilton εξαρτάται από την ικανότητα της να διατηρεί το υψηλό το επίπεδο των υπηρεσιών της και να ενσωματώνει καινοτόμα χαρακτηριστικά στην παροχή των υπηρεσιών. Επομένως, οι δημιουργικοί και άκρως εξειδικευμένοι αρμόδιοι υπάλληλοι αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την Hilton και η απώλεια τέτοιων βασικών υπαλλήλων πρόκειται να θέσει σε κίνδυνο την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

## **Κεφάλαιο 6, Ανάλυση PESTLE**

Η ανάλυση PESTLE είναι ένα εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης που αφορά πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η ανάλυση PESTLE του Hilton περιλαμβάνει την ανάλυση των πιθανών επιδράσεων αυτών των παραγόντων στα έσοδα της Hilton και τις μακροπρόθεσμες προοπτικές ανάπτυξης της. Παρακάτω υπάρχει μια σύντομη ανάλυση PESTLE του Hilton και συγκεκριμένα για την αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου.

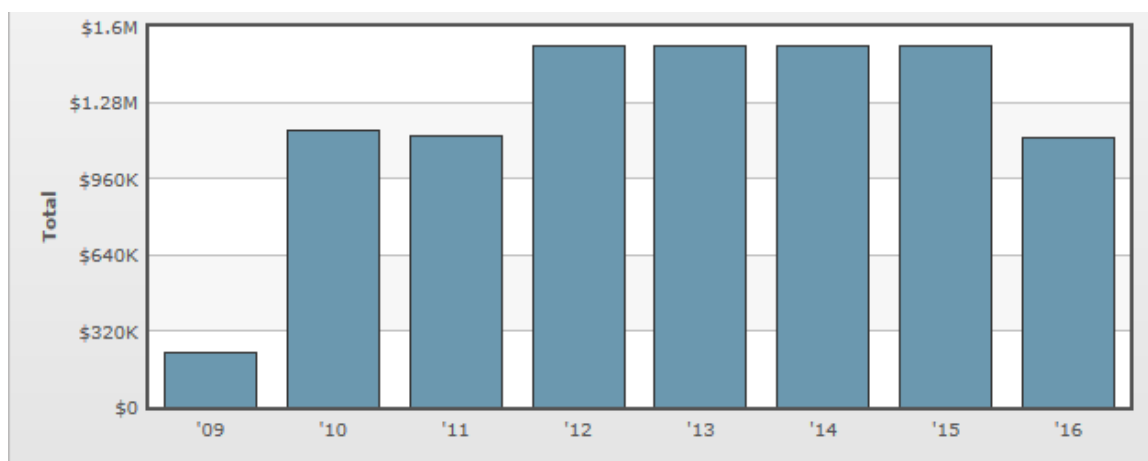
### **6.1 Πολιτικοί παράγοντες**

Η πολιτική σταθερότητα είναι βασικό ζητούμενο για την επιτυχία ανεξαρτήτως βιομηχανίας. Συγκεκριμένα, στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, οι πολιτικοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν τον αριθμό των επισκεπτών, τόσο των τουριστών όσο και αυτών που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους με άμεσους και έμμεσους τρόπους. Για παράδειγμα μια συνεχιζόμενη εύθραυστη πολιτική κατάσταση στην Βόρεια Ιρλανδία είχε ως αποτέλεσμα την αποθάρρυνση των πιθανών επισκεπτών της περιοχής λόγω ανασφάλειας.

Επιπροσθέτως, μετά τις τρομοκρατικές ενέργειες στο Λονδίνο στις 7 Ιουλίου του 2005, το Ηνωμένο Βασίλειο είχε παροδικά την φήμη ενός μέρους που συμβαίνουν

ένα σύνολο εξτρεμιστικών θρησκευτικών οργανώσεων. Οι κίνδυνοι και οι απειλές τρομοκρατικών ενεργειών μείωσαν τον αριθμό των επισκεπτών του Λονδίνου και του Ηνωμένου Βασιλείου με αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση της Hilton στην συγκεκριμένη αγορά. Η HiltonWorldwide συμμετέχει ενεργά στην άσκηση πίεσης ώστε να είναι σε θέση να επηρεάσει ορισμένους πολιτικούς παράγοντες στις επιχειρήσεις της έως κάποιιο βαθμό. Όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 4 παρακάτω, η εταιρία έχει δαπανήσει περισσότερα από \$1.5 εκατ. στο πέρασμα των τελευταίων χρόνων για τέτοιους σκοπούς.

Σχήμα 3: Ετήσιος προϋπολογισμός για άσκηση πολιτικής πίεσης της HiltonWorldwide



## 6.2 Οικονομικοί παράγοντες

Η εθνική και διεθνής κατάσταση όπως και οι παράγοντες και τα γεγονότα που προσκρούονται στην κατάσταση αυτή είναι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την HiltonHotelsandResorts. Για παράδειγμα, κατά την διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων του Ηνωμένου Βασιλείου το 2012 όλα τα ξενοδοχεία ήταν πλήρης όμως η εικόνα ανατράπηκε τελείως μετά το πέρας των Ολυμπιακών Αγώνων. Επίσης, ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας οικονομικής και χρηματοοικονομικής κρίσης του 2007-2009, οι ξενοδοχειακές πωλήσεις μειώθηκαν κατά 20% και τα κέρδη κατά 40% έως το τελευταίο τετράμηνο του 2008. Παρά το ότι έχουν περάσει περισσότερα από 6

χρόνια από την παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση του 2007-2009, η εθνική οικονομία του Ηνωμένου Βασιλείου αντιμετώπισε ένα σύνολο σημαντικών προκλήσεων και απειλών από μια νέα οικονομική κρίση η οποία μπορεί να μην είναι και τόσο μακριά. Επιπροσθέτως, η αξία της βρετανικής λύρας σε σχέση με άλλα ισχυρά νομίσματα και ο πληθωρισμός του Ηνωμένου Βασιλείου αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του Hilton στον χώρο.

### **6.3 Κοινωνικοί παράγοντες**

Η εταιρεία Hilton είναι ευρέως γνωστή στους διεθνείς επισκέπτες και το Ηνωμένο Βασίλειο είναι ένας από τους δημοφιλέστερους προορισμούς για τουρίστες, επαγγελματίες ταξιδιώτες και λάτρεις του shopping. Ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών παραγόντων που επηρεάζουν τα HiltonHotelsandResorts περιλαμβάνουν τις αλλαγές στις τάσεις στον τρόπο ζωής των καταναλωτών, τις δημογραφικές τους μεταβλητές, το αντίκτυπο των καθοδηγητών γνώμης στην λήψη των αποφάσεων τους και το ρυθμό ανάπτυξης του πληθυσμού.

Για παράδειγμα, ο αυξανόμενος αριθμός νέων καταναλωτών από χώρες με αναδυόμενες οικονομίες όπως η Κίνα και η Ινδία που επισκέπτονται το Ηνωμένο Βασίλειο για διάφορους σκοπούς μπορεί να προσδιοριστεί ως άλλος ένας σημαντικός κοινωνικός παράγοντας που επηρεάζει τον ξενοδοχειακό κλάδο της χώρας. Η αλλαγή της οικογενειακής μορφής στην κοινωνία και των συναφών αξιών όπως ο αυξανόμενος αριθμός των ανύπαντρων, των ομοφυλόφιλων γάμων και των οικογενειών χωρίς παιδιά μπορεί επίσης να έχει ορισμένες επιπτώσεις στην επιχειρηματική απόδοση των HiltonHotels στη Βρετανική αγορά.

### **6.4 Τεχνολογικοί παράγοντες**

Μια συνολική ανάπτυξη της τεχνολογικής υποδομής που σχετίζεται με την βιομηχανία της τροφοδοσίας μπορεί να έχει μεγάλη επίδραση στην απόδοση της Hilton. Θέματα σχετικά με την χρήση της ενέργειας και τα κόστη της καθώς και η πιθανή καινοτομία εντός του κλάδου μπορεί να χαρακτηριστεί ως τεχνολογικός παράγοντας. Γενικά, διακριτοί τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν το Hilton συμπεριλαμβάνουν τις βιομηχανικές τεχνολογικές καινοτομίες και ανακαλύψεις, τη μείωση του κύκλο ζωής της τεχνολογίας, τις αλλαγές στις προδιαγραφές παροχής υπηρεσιών κ.α. Η Hilton κατανοεί δεόντως τη σημασία των τεχνολογικών παραγόντων και δεσμεύεται τακτικά σε σχετικές επενδύσεις.

Για παράδειγμα, η κινητή εφαρμογή του προγράμματος HHonors παρέχει την δυνατότητα προσθήκης κρατήσεων στο ηλεκτρονικό ημερολόγιο των πελατών, επιλογής δωματίου και μετάβασης απευθείας στο δωμάτιο με τη χρήση ψηφιακών κλειδιών. Η εφαρμογή έχει ληφθεί 2.7 εκατ. φορές μόνο για το 2015, το οποίο αντιστοιχεί σε 1 λήψη κάθε 21 δευτερόλεπτα. Η εταιρεία διατηρεί το σύστημα των ψηφιακών κλειδιών σε σχεδόν 100 ξενοδοχεία και αυτό αναμένεται να αυξηθεί το 2016.

## **6.5 Νομικοί παράγοντες**

Οι νομικοί παράγοντες είναι επίσης σημαντική πηγή εξωτερικής επιρροής στην απόδοση της Hilton και συμπεριλαμβάνουν οποιεσδήποτε αλλαγές στην δικαιοδοσία του Ηνωμένου Βασιλείου, οι οποίες επηρεάζουν την ξενοδοχειακή βιομηχανία άμεσα ή και έμμεσα. Οι μεταναστευτικοί νόμοι αλλά και το γεγονός ότι η απόκτηση άδειας παραμονής στο Ηνωμένο Βασίλειο γίνεται αυστηρότερη μπορεί να αναφερθούν ως παραδείγματα νομικών παραγόντων που επηρεάζουν έμμεσα την απόδοση της Hilton στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Η Hilton επηρεάζεται επίσης άμεσα από μια σειρά νομικών παραγόντων όπως οι αντιμονοπωλιακοί κανονισμοί στον τομέα των εμπορικών συναλλαγών, οι κανονισμοί που αφορούν την προστασία δεδομένων κ.α. Επίσης υπάρχει ένα ευρύ φάσμα κανόνων και κανονισμών σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια του

προσωπικού, νόμοι για την προστασία καταναλωτών, νόμοι για την απασχόληση και κανόνες ανταγωνισμού οι οποίοι πρέπει να τηρούνται πλήρως από την Hilton. Οι αλλαγές σε αυτούς τους κανόνες και τους κανονισμούς είναι πιθανό να επηρεάσουν τις επιδόσεις της Hilton άμεσα ή έμμεσα και με τρόπους που είναι δύσκολο να προβλεφθούν.

## **6.6 Περιβαλλοντικοί παράγοντες**

Ο τομέας της φιλοξενίας και της εστίασης γίνεται συχνά θέμα κριτικής για την ρύπανση του περιβάλλοντος, ιδιαιτέρως στα περισσότερα τουριστικά αξιοθέατα, όπως οι ιστορικοί χώροι, παραλίες, δασικές εκτάσεις, βουνά κλπ. Μια σειρά δραστηριοτήτων σχετικές με τον τουρισμό όχι μόνο δημιουργούν ρύπανση αλλά διαταράζουν την χλωρίδα και την πανίδα.

Επιπλέον το ξενοδοχείο και οι συναφείς επιχειρήσεις συμβάλλουν σε σημαντικές εκπομπές CO<sub>2</sub> με αρνητικές επιπτώσεις στην υπερθέρμανση του πλανήτη. Συνεπώς επιχειρήσεις όπως η Hilton αντιμετωπίζουν αυστηρούς κανονισμούς λειτουργίας στο Ηνωμένο Βασίλειο. Αυτοί οι κανονισμοί αυξάνουν αναπόφευκτα τα λειτουργικά κόστη της εταιρείας. Επιπλέον όσο το Ηνωμένο Βασίλειο εξακολουθεί να αποτελεί μέλος της Ευρωπαϊκή Ένωση, η απόδοση της Hilton επηρεάζεται από σχετικού κανονισμούς που έχει επιβάλλει η Ευρωπαϊκή Ένωση.

## **Κεφάλαιο 7, Στρατηγική Μάρκετινγκ**

### **7.1 Το μίγμα μάρκετινγκ των ξενοδοχείων Hilton**

Το μίγμα μάρκετινγκ των ξενοδοχείων Hilton αποτελείται από στοιχεία του προϊόντος, της τοποθέτησης, της τιμής, της προώθησης, των διαδικασιών, των ανθρώπων και της υλικής υπόστασης.



### 7.1.1 Προϊόν

Τα HiltonHotelsandResorts μπορούν να ταξινομηθούν ως πλήρους υπηρεσίας ξενοδοχεία. Συνεπώς, το εύρος των υπηρεσιών του είναι μεγάλο και περιλαμβάνει συνεδριακές και γαμήλιες υποδομές, αίθουσες δεξιώσεων και υπηρεσίες άλλων ειδικών εκδηλώσεων, εστιατόρια και αίθουσες αναμονής, υπηρεσίες f&b, πισίνες, μαγαζιά δώρων, εμπορικά καταστήματα και άλλες υπηρεσίες.

Γενικά, τα προϊόντα διαχωρίζονται σε τρία επίπεδα: κύρια, βοηθητικά και δευτερεύοντα.

Τα *κύρια προϊόντα* αποτελούν τη βασική μορφή ενός προϊόντος. Δηλαδή, τα κύρια προϊόντα είναι οι βασικοί λόγοι που οι καταναλωτές αγοράζουν από την επιχείρηση. Για τα HiltonHotelsandResorts το κύριο προϊόν είναι τα δωμάτια στα οποία οι καταναλωτές διανυκτερεύουν για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ως *περιφερειακές υπηρεσίες* εννοούνται τα επιπλέον προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία είναι ανώτερα από το κύριο προϊόν, και που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Τα *βοηθητικά προϊόντα* περιλαμβάνουν υπηρεσίες οι οποίες βοηθούν τους πελάτες στην κατανάλωση των κύριων προϊόντων. Το Hilton προσφέρει μια σειρά από βοηθητικά προϊόντα όπως διάφορες υπηρεσίες για τους καταναλωτές, bars και εστιατόρια και συστήματα online κράτησης.

Τα *δευτερεύοντα προϊόντα* αφορούν τα επιπρόσθετα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, αυξάνοντας την αξία των κύριων προϊόντων και υπηρεσιών. Παραδείγματα τέτοιων προϊόντων είναι η 24/7 υπηρεσία δωματίου, οι δωρεάν εφημερίδες και περιοδικά για τους businesstravelers, τα οποία προσφέρονται από το Hilton.

Το *επαυξημένο προϊόν* είναι το προνόμιο που προσφέρεται από τις επιχειρήσεις το οποίο αποτελείται από το κύριο προϊόν και τις περιφερειακές υπηρεσίες. Το

αυξημένο προϊόν που προσφέρεται από το HiltonHotelsandResorts είναι οι εκπτώσεις στα μέλη, ο πολυτελής σχεδιασμός των δωματίων και των χώρων του κτιρίου, τα υψηλής ποιότητας ξενοδοχεία και η αίσθηση μιας χαλαρής ατμόσφαιρας.

### **7.1.2 Τοποθέτηση**

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι απόλυτος στόχος της διανεμητικής στρατηγικής μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης να κάνει διαθέσιμα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στο μέρος, στη χρονική περίοδο άλλα και με τον τρόπο που επιθυμούν οι καταναλωτές. Η HiltonWorldwide εξυπηρετεί τους καταναλωτές έχοντας διαθέσιμα πάνω από 745,000 δωμάτια, σε περισσότερες από 100 χώρες και περιοχές. Συγκεκριμένα, μόνο το brandHiltonHotelandResorts ξεχωριστά προωθείται σε 206,635 δωμάτια και 85 χώρες και περιοχές.

Η διανεμητική στρατηγική του HiltonHotelsandResorts βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε συστήματα πληροφορικής και στο διαδίκτυο με διάφορες μορφές. Πρώτα από όλα, η επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας αποτελεί μια αποτελεσματική πλατφόρμα για τη διανομή των υπηρεσιών αφού είναι εξοπλισμένη με ένα ευρύ φάσμα από λειτουργίες και δυνατότητες παρέχοντας πρακτική βοήθεια στους καταναλωτές όπως η κράτηση ενός δωματίου, ο σχεδιασμός εκδηλώσεων και γάμων, ο προγραμματισμός συνεδρίων και μεταφοράς από το αεροδρόμιο προς το ξενοδοχείο.

Επιπλέον, η διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών των HiltonHotelsandResorts διευκολύνεται και μέσω των εφαρμογών στο κινητό που είναι διαθέσιμες για Apple και Android πλατφόρμες. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν υιοθετηθεί από την HiltonHotelsandResorts ως άλλη μια αποτελεσματική μέθοδος διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών της.

Η βασική αιτία πίσω από την επιλογή της διαδικτυακής πλατφόρμας ως κύρια στρατηγική διανομής της HiltonHotelsandResorts σχετίζεται με το ευρύ φάσμα διευκολύνσεων που προσφέρει το διαδίκτυο. Ειδικότερα, το διαδίκτυο προσφέρει

στους καταναλωτές του HiltonHotelsandResorts δυνατότητες αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών εκ των προτέρων, εν κινήσει και εντός ολίγων δευτερολέπτων.

### 7.1.3 Τιμή

Οι στρατηγικές τιμολόγησης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις μπορούν να διαχωριστούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες: οικονομικής, διείσδυσης, ξαφρισματος και υψηλής αξίας.

Σχήμα 4: Μήτρα Στρατηγικών Τιμολόγησης

		Χαμηλή	Ποιότητα	Υψηλή
Τιμή	Υψηλή	Οικονομική		Διείσδυση
	Χαμηλή	Ξάφρισμα		Υψηλή Αξία

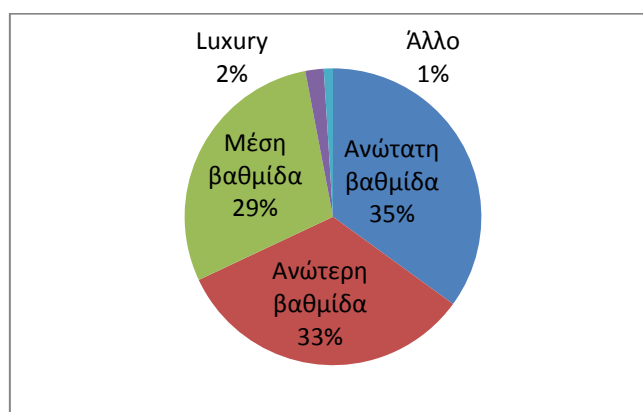
Η οικονομική στρατηγική τιμολόγησης σημαίνει την πώληση προϊόντων με βασικές ανέσεις σε καταναλωτές με χαμηλό budget. Από την άλλη, η στρατηγική διείσδυσης σημαίνει την προσφορά υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών σε χαμηλότερες τιμές από τους καταναλωτές με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Το ξάφρισμα ως τιμολογιακή στρατηγική είναι αντίθετη με την διείσδυση κατά κάποιον τρόπο, αφού τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προσφέρονται σε τιμές

υψηλότερες από εκείνες των ανταγωνιστών. Η βασική λογική σε αυτή την επιλογή τιμολογιακής στρατηγικής είναι η επιθυμία της επιχείρησης να συνδέσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με την πολυτέλεια και την αποκλειστικότητα.

Τέλος, η στρατηγική τιμολόγησης υψηλής αξίας αφορά την χρέωση υψηλών τιμών για προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν γίνει αντιληπτά ως εξαιρετικής ποιότητας και με πρόσθετα χαρακτηριστικά και οφέλη. Όπως απεικονίζεται και στο Σχήμα 6, η πλειοψηφία των δωματίων που ανήκουν στην HiltonWorldwide ανήκουν στην ανώτατη βαθμίδα πολυτέλειας και τιμών. Κατά συνέπεια, με βάση τον προηγούμενο διαχωρισμό στρατηγικών τιμολόγησης, η κατηγορία που μόλις αναφέρθηκε είναι και αυτή που η HiltonHotelsandResorts ανήκει. Η Hilton προσφέρει δωμάτια μόνο πέντε και τεσσάρων αστέρων και η εταιρία έχει την δυνατότητα να χρεώσει τους καταναλωτές σε υψηλά επίπεδα τιμών διότι εκτός από το βασικό προϊόν, η Hilton επίσης «πουλά» μια σειρά από αυλό προνόμια όπως η αίσθηση επιτυχίας, υψηλού κύρους και πολυτέλειας.

Σχήμα 5: Δωμάτια ανά Κατηγορία



#### 7.1.4 Προώθηση

Η Hilton χρησιμοποιεί μια σειρά από στοιχεία του μίγματος επικοινωνίας όπως έντυπη διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, εκδηλώσεων, δημοσίων σχέσεων και άμεσου μάρκετινγκ με έναν ενοποιούμενο τρόπο με στόχο την μετάδοση του

μηνύματος της στους εκπροσώπους του στοχευόμενου κοινού. Το μήνυμα αυτό επιχειρεί να συνδέσει την κατανάλωση των προϊόντων του Hilton με την εντύπωση ότι κάποιος ζει την ζωή του στο έπακρο, μένει ενεργός και ξοδεύει ποιοτικό χρόνο μαζί με τους φίλους και αγαπημένους του.

#### **7.1.5 Διαδικασίες**

Οι διαδικασίες έχουν προσεγγιστεί από την HiltonHotelsandResorts σύμφωνα με την επιχειρησιακή στρατηγική της. Η εταιρία στοχεύει στη διατήρηση της παροχής υπηρεσιών σε υψηλά επίπεδα και με έναν πολυτελή τρόπο.

Το εύρος των καίριων διαδικασιών για την επιτυχία του Hilton περιλαμβάνουν την πρόσληψη και επιλογή προσωπικού, την έρευνα μάρκετινγκ, την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, τις πωλήσεις, την πιστότητα πελατών, τις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών στους πελάτες κ.α. Η εταιρία επιχειρεί να αποκτήσει αποδοτικότητα σε σχέση με αυτές τις διαδικασίες.

#### **7.1.6 Άνθρωποι**

Με το να είναι εταιρία παροχής υπηρεσιών, οι ικανότητες και η αποδοτικότητα των υπαλλήλων της είναι υψίστης σημασίας ζήτημα για την Hilton. Η HiltonWorldwide αναγνωρίζει αυτό το γεγονός και συνεπώς σχεδιάζει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων της συστηματικώς. Ειδικότερα, το HiltonWorldwideUniversity πρόσφερε 2 εκατ. μαθήματα και 5 εκατ. ώρες διδασκαλίας στους εργαζόμενους της μόνο για το 2015.

#### **7.1.7 Φυσικό Περιβάλλον**

Το φυσικό περιβάλλον αναφέρεται στα αντικείμενα που καθιστούν αναγνωρίσιμο το brandHilton. Το φυσικό περιβάλλον μπορεί να γίνει κατανοητό η αϋλότητα των υπηρεσιών και του υλικού αποτελέσματος που παράγεται από την κατανάλωση των

υπηρεσιών. Ειδικότερα το φυσικό περιβάλλον για τα HiltonHotelsandResorts περιλαμβάνει πολυτελές εσωτερικό και εξωτερικό σχεδιασμό, σωστή συμπεριφορά του ξενοδοχειακού προσωπικού προς τους καταναλωτές κατά την παροχή των υπηρεσιών και όλα εκείνα τα υλικά αγαθά που λαμβάνουν μέρος κατά την παροχή των υπηρεσιών.

## **7.2 Τμηματοποίηση, Στόχευση και Τοποθέτηση**

Η τμηματοποίηση, στόχευση και τοποθέτηση του Hilton αναφέρεται στα μέσα με τα οποία η εταιρία διαλέγει τα άτομα για να πωλήσει τις υπηρεσίες της και στην τοποθέτηση αυτών των υπηρεσιών ώστε να καλύψει τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες αυτών των ατόμων με τον καλύτερα δυνατά τρόπο.

Η διαδικασία της τμηματοποίησης περιλαμβάνει το διαχωρισμό της αγοράς σε τμήματα ή ομάδες ατόμων βασισμένα στα χαρακτηριστικά αυτής της συγκεκριμένης αγοράς. Με αυτό τον τρόπο, τα πιο ελκυστικά ή κατάλληλα τμήματα για την εταιρία μπορούν να στοχευθούν πολύ πιο παραγωγικά και αποδοτικά. Γενικά, η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: γεωγραφική, δημογραφική, ψυχογραφική και προνομιακή.

### **7.2.1 Γεωγραφική Τμηματοποίηση**

Η γεωγραφική τμηματοποίηση περιλαμβάνει τη στόχευση συγκεκριμένων καταναλωτικών ομάδων σύμφωνα με τις γεωγραφικές τους τοποθεσίες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η γεωγραφική τμηματοποίηση του Hilton στοχεύει στρατηγικά κυρίως στο να χτίζει ξενοδοχεία σε δημοφιλή σημεία για το καταναλωτικό κοινό. Για παράδειγμα στο Λονδίνο, τα ξενοδοχεία Hilton βρίσκονται σε δημοφιλείς επαγγελματικές και τουριστικές τοποθεσίες όπως τα Aldwych, CanaryWharf, Bankside, TowerBridge και TrafalgarSquare ενώ στην Αθήνα βρίσκεται σε σημείο

που υπάρχουν σε κοντινή ακτίνα σημεία αρχαιολογικού και επιχειρηματικού ενδιαφέροντος.

### **7.2.2 Δημογραφική Τμηματοποίηση**

Στη δημογραφική τμηματοποίηση χρησιμοποιούνται μια σειρά από μεταβλητές που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων το φύλο, την ηλικία, την κοινωνική τάξη και τον τρόπο ζωής. Από αυτή την οπτική γωνία, το Hilton στοχεύει σε καταναλωτικά τμήματα που αντιπροσωπεύουν την μεσαία και πιο ηλικιωμένη κατηγορία επαγγελματιών με υψηλό εισόδημα και που ανήκουν στην ανώτερη κοινωνική τάξη. Επιπλέον, τα HiltonHotelsandResorts στοχεύουν κυρίως σε άτομα ακολουθούν έναν πολυτελή τρόπο ζωής και συνεπώς, η εταιρία χρεώνει υψηλές τιμές για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της που το καταναλωτικό κοινό τα αντιλαμβάνεται ως αντίστοιχης ποιότητας.

### **7.2.3 Ψυχογραφική Τμηματοποίηση**

Η ψυχογραφική τμηματοποίηση «πηγαίνει πέρα από τα δημογραφικά στοιχεία αφού εξετάζει το πως ένας άνθρωπος σκέφτεται, αισθάνεται και συμπεριφέρεται, χρησιμοποιώντας ως μεταβλητές την προσωπικότητα, τον τρόπο ζωής και τις αξίες του». Το είδος ψυχογραφικής τμηματοποίησης που χρησιμοποιείται από το Hilton περιλαμβάνει τη στόχευση φιλόδοξων ατόμων που θα ήθελαν να εκδηλώσουν το υψηλό κοινωνικό κύρος τους και την επιτυχία τους στη ζωή μένοντας σε ένα πεντάστερο ξενοδοχείο που προσφέρεται σε υψηλές τιμές.

### **7.2.4 Προνομιακή Τμηματοποίηση**

Η προνομιακή τμηματοποίηση περιλαμβάνει την εφαρμογή τεχνικών τμηματοποίησης της αγοράς βάσει των προνομίων που οι καταναλωτές στοχεύουν να εισπράξουν από την κατανάλωση των προϊόντων και υπηρεσιών που

προσφέρονται από την επιχείρηση. Συνεπώς, τα πραγματικά ή άυλα προνόμια που προσφέρονται από το Hilton σε υποψήφιους ή υπάρχοντες πελάτες περιλαμβάνουν το αίσθημα της επιτυχίας, το υψηλό κύρος στην κοινωνία και την πολυτέλεια.

Η HiltonWorldwide επιδιώκει να προσελκύσει πελάτες χρησιμοποιώντας πολλούς τρόπους τοποθέτησης και στοχεύοντας περισσότερα από ένα τμήματα καταναλωτών ταυτοχρόνως με διαφορετικά brands. Συγκεκριμένα, η HiltonWorldwide διαθέτει 13 brands και με κριτήριο το είδος παροχής υπηρεσιών, το κάθε brand τοποθετείται με τον ακόλουθο τρόπο:

Πίνακας 3: Τοποθέτηση των Brands του HiltonWorldwide

Τοποθέτηση	Brands
Πολυτέλεια	Waldorf Astoria Conrad
Τρόπος ζωής	Canopy
Πλήρεις υπηρεσίες	Hilton Hotels and Resorts CURIO Double Tree
Εστιασμένες υπηρεσίες	Hilton Garden Inn Hompton Tru
Σουίτες	HOME2 Homeswood Suites Embassy Suites
Πακέτο διακοπών	Hilton Grand Vacations

### 7.3 Μίγμα Επικοινωνίας



Το μίγμα επικοινωνίας των ξενοδοχείων Hilton έντυπη διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, εκδηλώσεις, δημόσιες σχέσεις και άμεσο μάρκετινγκ όπως αναπτύσσεται λεπτομερώς παρακάτω.

### **7.3.1 Διαφήμιση**

Το Hilton χρησιμοποιεί την έντυπη διαφήμιση για να επικοινωνήσει το μήνυμά του στο καταναλωτικό κοινό. Αυτό το μήνυμα τονίζει τα υψηλά πρότυπα παροχής υπηρεσιών που προσφέρονται και το υψηλό επίπεδο πληροφορικής ολοκλήρωσης στις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της εξατομίκευσης στις υπηρεσίες που προσφέρονται αλλά και της αντίληψης του κύρους, της επιτυχίας και της αναγνώρισης από την πλευρά των πελατών.

Αυτό το μήνυμα μεταδίδεται μέσω μια σειράς προωθητικών στρατηγικών όπως διαφημίσεις σε εφημερίδες και περιοδικά, τα οποία είναι δημοφιλή σε υψηλού εισοδήματος επαγγελματίες όπως τα Forbes, TheEconomist και FinancialTimes. Επιπλέον, η επικοινωνία του μηνύματος του ξενοδοχείου γίνεται μέσω επιλεγμένων τηλεοπτικών καναλιών. Τέλος, το 'StopClickingAround' αποτελεί μια από τις πιο πρόσφατες καμπάνιες που έτρεξε η εταιρία, η οποία «δίνει έμφαση στη κοινώς λανθασμένη αντίληψη ότι οι τρίτες ιστοσελίδες booking προσφέρουν πάντα τις καλύτερες τιμές στα ξενοδοχεία».

### **7.3.2 Προώθηση Πωλήσεων**

Η προώθηση πωλήσεων σχετίζεται με τις προσπάθειες μιας επιχείρησης να πείσει τους πιθανούς πελάτες στην απόκτηση των προϊόντων και υπηρεσιών της μέσω διάφορων πρωτοβουλιών. Η προώθηση πωλήσεων είναι δημοφιλές είδος επικοινωνίας των προϊόντων και υπηρεσιών στη ξενοδοχειακή βιομηχανία και τα HiltonsHotelsandResorts τη χρησιμοποιούν συχνά.

Συγκεκριμένα, η Hilton χρησιμοποιεί τις ακόλουθες μορφές προώθησης πωλήσεων:

1. Με προγράμματα που τιμούν την πιστότητα των πελατών (Honors) , τα οποία προσφέρουν εκπώσεις, ψηφιακό check-in, δωρεάν πρόσβαση στο διαδίκτυο, καθυστερημένο check-out κ.α. Αυτή τη στιγμή υπάρχουν περισσότερα από 50 εκατ. Honors μέλη παγκοσμίως.
2. Με εκπτωτικά κουπόνια που είναι διαθέσιμα στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρίας αλλά και σε άλλες εκπτωτικές ιστοσελίδες.

Τα HiltonHotelsandResorts αποκτούν πρακτικά πλεονεκτήματα από τη χρησιμοποίηση της προώθησης πωλήσεων αφού αυξάνουν τα επίπεδα των πωλήσεων και τη μέγιστη χρησιμότητα των δωματίων τους. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι εισάγοντας επιθετικού τύπου προωθήσεις πωλήσεων, η εταιρία κινδυνεύει να μειώσει την αξία του brand της αφού η προσφορά των δωματίων της σε χαμηλότερες τιμές μπορεί να ζημιώσει την αποκλειστικότητα του brand και να το δυσφημίσει. Επίσης, η προώθηση πωλήσεων προσφέρει μόνο βραχυπρόθεσμα οφέλη και επομένως είναι καλύτερο να χρησιμοποιείται περιστασιακά.

### **7.3 Μίγμα Επικοινωνίας**

Το μίγμα επικοινωνίας των ξενοδοχείων Hilton έντυπη διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, εκδηλώσεις, δημόσιες σχέσεις και άμεσο μάρκετινγκ όπως αναπτύσσεται λεπτομερώς παρακάτω.

#### **7.3.1 Διαφήμιση**

Το Hilton χρησιμοποιεί την έντυπη διαφήμιση για να επικοινωνήσει το μήνυμά του στο καταναλωτικό κοινό. Αυτό το μήνυμα τονίζει τα υψηλά πρότυπα παροχής υπηρεσιών που προσφέρονται και το υψηλό επίπεδο πληροφορικής ολοκλήρωσης στις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της εξατομίκευσης στις υπηρεσίες που προσφέρονται αλλά και της αντίληψης του κύρους, της επιτυχίας και της αναγνώρισης από την πλευρά των πελατών.

Αυτό το μήνυμα μεταδίδεται μέσω μια σειράς προωθητικών στρατηγικών όπως διαφημίσεις σε εφημερίδες και περιοδικά, τα οποία είναι δημοφιλή σε υψηλού

εισοδήματος επαγγελματίες όπως τα Forbes, TheEconomist και FinancialTimes. Επιπλέον, η επικοινωνία του μηνύματος του ξενοδοχείου γίνεται μέσω επιλεγμένων τηλεοπτικών καναλιών. Τέλος, το 'StopClickingAround' αποτελεί μια από τις πιο πρόσφατες καμπάνιες που έτρεξε η εταιρία, η οποία «δίνει έμφαση στη κοινώς λανθασμένη αντίληψη ότι οι τρίτες ιστοσελίδες booking προσφέρουν πάντα τις καλύτερες τιμές στα ξενοδοχεία».

### **7.3.2 Προώθηση Πωλήσεων**

Η προώθηση πωλήσεων σχετίζεται με τις προσπάθειες μιας επιχείρησης να πείσει τους πιθανούς πελάτες στην απόκτηση των προϊόντων και υπηρεσιών της μέσω διάφορων πρωτοβουλιών. Η προώθηση πωλήσεων είναι δημοφιλής είδος επικοινωνίας των προϊόντων και υπηρεσιών στη ξενοδοχειακή βιομηχανία και τα HiltonsHotelsandResorts τη χρησιμοποιούν συχνά.

Συγκεκριμένα, η Hilton χρησιμοποιεί τις ακόλουθες μορφές προώθησης πωλήσεων:

1. Με προγράμματα που τιμούν την πιστότητα των πελατών (Honors) , τα οποία προσφέρουν εκπτώσεις, ψηφιακό check-in, δωρεάν πρόσβαση στο διαδίκτυο, καθυστερημένο check-out κ.α. Αυτή τη στιγμή υπάρχουν περισσότερα από 50 εκατ. Honors μέλη παγκοσμίως.
2. Με εκπτωτικά κουπόνια που είναι διαθέσιμα στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρίας αλλά και σε άλλες εκπτωτικές ιστοσελίδες.

Τα HiltonHotelsandResorts αποκτούν πρακτικά πλεονεκτήματα από τη χρησιμοποίηση της προώθησης πωλήσεων αφού αυξάνουν τα επίπεδα των πωλήσεων και τη μέγιστη χρησιμότητα των δωματίων τους. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι εισάγοντας επιθετικού τύπου προωθήσεις πωλήσεων, η εταιρία κινδυνεύει να μειώσει την αξία του brand της αφού η προσφορά των δωματίων της σε χαμηλότερες τιμές μπορεί να ζημιώσει την αποκλειστικότητα του brand και να το δυσφημίσει. Επίσης, η προώθηση πωλήσεων προσφέρει μόνο βραχυπρόθεσμα οφέλη και επομένως είναι καλύτερο να χρησιμοποιείται περιστασιακά.

### **7.3.3 Εκδηλώσεις**

Το Hilton δεν φημίζεται για την χρηματοδότηση και φιλοξενία εκδηλώσεων για τη προώθηση συγκεκριμένων προϊόντων και της εικόνας του brand γενικότερα. Αν και το Hilton προσφέρει τις υπηρεσίες φιλοξενίας ειδικών εκδηλώσεων για επιχειρήσεις και καταναλωτές, η ξενοδοχειακή αλυσίδα Hilton σπανίως χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο για να προωθήσει το brand της. Τα διοικητικά στελέχη του Hilton συγκεντρώνονται σε εναλλακτικές μεθόδους επικοινωνίας όπως η έντυπη διαφήμιση, η προώθηση πωλήσεων και οι δημόσιες σχέσεις.

### **7.3.4 Δημόσιες Σχέσεις**

Επισημώς, το Ινστιτούτο Δημοσίων Σχέσεων ορίζει τις δημόσιες σχέσεις ως «προγραμματισμένες και με διάρκεια προσπάθειες για την δημιουργία και διατήρηση φήμης και καλών σχέσεων μεταξύ του καταναλωτικού κοινού και της εταιρίας» (CIPD, 2013). Με απλά λόγια, οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να γίνουν αντιληπτές ως ένας τρόπος επικοινωνίας της εταιρίας με τους πελάτες της.

Οι δημόσιες σχέσεις των HiltonHotelsandResorts διατηρούνται μέσω της επικοινωνίας του ξενοδοχείου με διάφορα γκρουπ όπως πελάτες, εργαζόμενοι και άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Οι ακριβείς τρόποι δημοσίων σχέσεων που χρησιμοποιούνται από τα HiltonHotelsandResorts περιλαμβάνουν τη διανομή έντυπων και διαδικτυακών δελτίων τύπου τακτικώς, αλλά και την επικοινωνία μέσω newsletters με τους stakeholders. Επιπλέον, η ιστοσελίδα της εταιρίας εξυπηρετεί ως πλατφόρμα επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων για τα HiltonHotelsandResorts.

### **7.3.5 Άμεσο Μάρκετινγκ**

Το άμεσο μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί ως «μια στρατηγική μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την οικοδόμηση ισχυρότερων και πιο προσωπικών σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και επιλεγμένων καταναλωτών με άμεσο τρόπο». Με άλλα λόγια, στο άμεσο μάρκετινγκ δεν υπάρχουν ενδιάμεσοι σταθμοί στη διάδοση ενός

μηνύματος και η επαφή γίνεται αποκλειστικά ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη. Η Hilton χρησιμοποιεί αυτή τη στρατηγική περιστασιακά μέσω e-mail.

### **7.3.6 Προσωπικές Πωλήσεις**

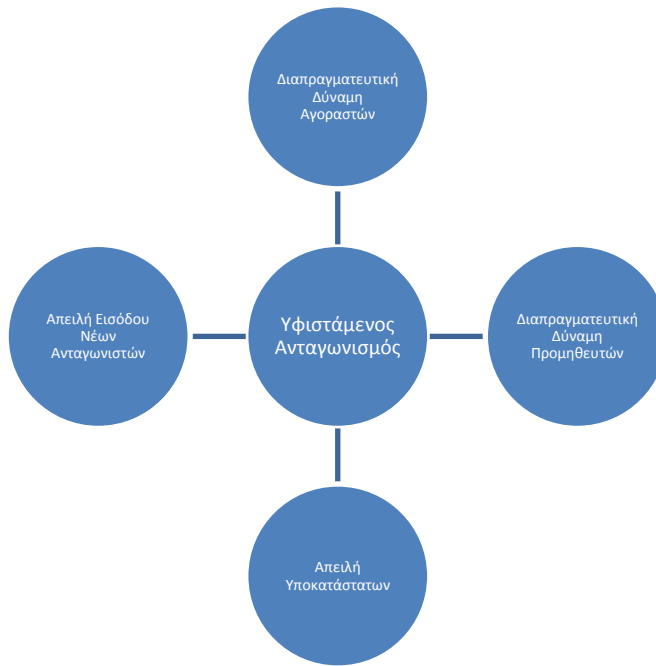
Οι προσωπικές πωλήσεις περιλαμβάνουν εκπροσώπους της εταιρίας (πωλητές) οι οποίοι επικοινωνούν με υποψήφιους πελάτες μέσω διάφορων καναλιών με στόχο την επίτευξη μιας πώλησης. Τα πλεονεκτήματα αυτού του είδους στρατηγικής αφορούν την ευκαιρία προσέλκυσης του ενδιαφέροντος ενός πελάτη, την εφαρμογή διαπροσωπικών ικανοτήτων με σκοπό το «κλείσιμο» της πώλησης και τη δυνατότητα δημιουργίας και διατήρησης μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων.

Ταυτοχρόνως, υπάρχουν κάποια μειονεκτήματα στις προσωπικές πωλήσεις όπως το ότι είναι κοστοβόρες και στοχεύουν σε μικρότερο αριθμό πελατών σε σύγκριση με τα άλλα είδη προώθησης. Τα HiltonHotelsandResorts δεν χρησιμοποιούν προσωπικές πωλήσεις λόγω της φύσης του κλάδου.

## **Κεφάλαιο 8, Ανάλυση 5 Δυνάμεων του Porter**

Παρακάτω αναλύεται το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter που αναπτύχθηκε από τον Porter (1979). Αυτές οι δυνάμεις που διαμορφώνουν τη συνολική έκταση του ανταγωνισμού στη βιομηχανία παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:

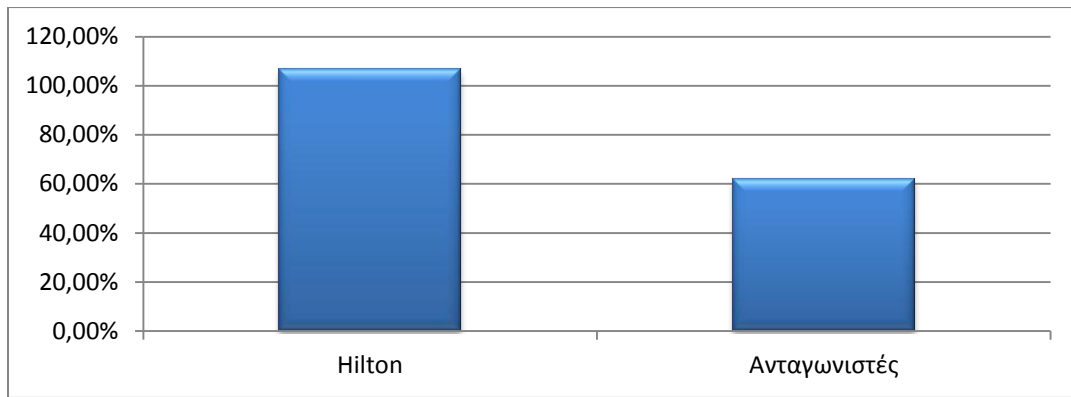
Σχήμα 6: Οι 5 Δυνάμεις του Porter



### 8.1 Υπάρχων ανταγωνισμός στον κλάδο

Η αντιπαλότητα μεταξύ των υφιστάμενων πολυτελών ξενοδοχείων είναι υψηλή. Το Hilton ανταγωνίζεται με τα Marriott, Sheraton, HyattRegency, RadissonBlu, Renaissance, Westin, Sofitel και άλλες αλυσίδες πολυτελών ξενοδοχείων στην παγκόσμια αγορά. Ως αποτέλεσμα των τεράστιων επενδύσεων σε διάφορους τομείς της παροχής υπηρεσιών, το Hilton κατείχε μεγαλύτερες αυξήσεις κερδών συγκριτικά με τους ανταγωνιστές του. Συγκεκριμένα όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 8 παρακάτω, τα καθαρά κέρδη της HiltonWorldwideHoldingsInc. Αυξήθηκε το πρώτο τρίμηνο του 2016 κατά 106.67%, γρηγορότερα από τον μέσο όρο των ανταγωνιστών.

Σχήμα 7: Διαφορά αύξησης κερδών μεταξύ του Hilton και των ανταγωνιστών του



### 8.2 Διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του Hilton είναι χαμηλή. Το Hilton Worldwide αγοράζει από περισσότερους από 4000 προμηθευτές παγκοσμίως και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή λόγω της έλλειψης μοναδικότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, ο όγκος των παραγγελιών στους προμηθευτές της Hilton είναι ύψιστης σημασίας, ενώ συνήθως δεν υπάρχει κόστος για την αλλαγή προμηθευτή. Τέλος, το Hilton διαχειρίζεται ένα πρόγραμμα διαχωρισμού προμηθευτών το οποίο εξασφαλίζει την απόκτηση και την ανάπτυξη τους.

### 8.3 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα δεν είναι σημαντική στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τα άμεσα συσχετισμένα υποκατάστατα της Hilton είναι η διαμονή των ανθρώπων σε συγγενείς και φίλους και άτομα που ενοικιάζουν διαμερίσματα για συγκεκριμένο μικρό χρονικό διάστημα. Πάραυτα, ο διακανονισμός αυτών των επιλογών μπορεί να είναι χρονοβόρος και να συνοδεύεται από μεγάλη ταλαιπωρία. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία επίσης αντιμετωπίζει έμμεση υποκατάσταση λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης όπως για παράδειγμα τις τηλεδιασκέψεις, δεδομένου πως αυτή η μορφή επικοινωνίας εξαλείφει την ανάγκη του ανθρώπου να ταξιδέψει σε άλλο τόπο και να παραμείνει σε ξενοδοχείο.

### 8.4 Απειλή νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών

Η απειλή των νεοεισερχόμενων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι γενικευμένη λόγω των κατηγοριών των ξενοδοχείων. Ωστόσο, στην κατηγορία των πολυτελών ξενοδοχείων δεν είναι αρκετά σημαντική λόγω της αναγκαιότητας επενδυτών για να χρηματοδοτήσουν τις επενδύσεις με μεγάλα ποσά. Επιπλέον, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής αποτελεί σημαντικό εμπόδιο καθώς οι περισσότερες ελκυστικές τοποθεσίες έχουν ήδη ληφθεί από τους υπάρχοντες επιχειρηματίες στην αγορά. Ακόμα, οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι επενδυτές μπορεί να αντιμετωπίσουν μειονεκτήματα λόγω των οικονομικών κλίμακας αλλά και λόγω νομικών και ρυθμιστικών φραγμών.

### **8.5 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

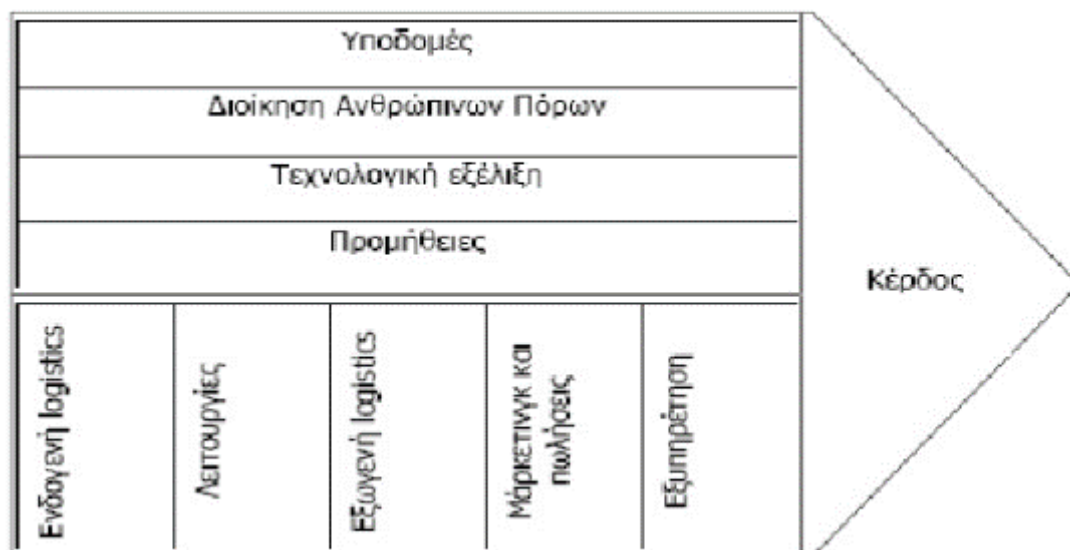
Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του Hilton είναι σημαντική. Αν και η ικανότητα και η προθυμία των αγοραστών ώστε να στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα και τις υπηρεσίες είναι χαμηλή και οι πελάτες των πολυτελών ξενοδοχείων δεν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στις αλλαγές της τιμής, υπάρχουν παράγοντες που ισχυροποιούν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Τέτοιοι παράγοντες είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός στο κομμάτι της αγοράς των πολυτελών ξενοδοχείων και στην απουσία κόστους για τους πελάτες της Hilton Worldwide να στραφούν σε ανταγωνιστές όπως η Marriott ή το Sheraton.

### **Κεφάλαιο 9, Αλυσίδα Αξίας**

Η αλυσίδα αξίας αναγνωρίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που μπορούν να δημιουργούν αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Η αλυσίδα αξίας χωρίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε δύο κατηγορίες: α) τις κύριες δραστηριότητες και β) τις υποστηρικτικές.



Σχήμα 8: Ανάλυση Αλυσίδα Αξίας του Hilton



## 9.1 Κύριες δραστηριότητες

### 9.1.1 Διαχείριση εισροών

Η διαχείριση εισροών του Hilton πραγματοποιείται μέσω ενός συστήματος που εξασφαλίζει την ομαλότητα των γενικότερων διαδικασιών στα 572 ξενοδοχεία που λειτουργούν σε 85 χώρες σε όλο τον κόσμο. «Το σύνολο της ομάδας των προμηθευτών μας δεσμεύεται για την προμήθεια διαφόρων διεθνών πρώτων υλών και δίνει τη δυνατότητα στους τοπικούς προμηθευτές να προωθήσουν τα προϊόντα τους, όταν αυτό κρίνεται κερδοφόρο.» Η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας του Hilton και των logistics είναι μοναδική κατά κάποιον τρόπο αφού η εταιρία προχωράει σε άμεσες συμφωνίες με τους προμηθευτές της και στη συνέχεια, διαπραγματεύεται τις χρεώσεις με τους διανομείς που αναλαμβάνουν τη μεταφορά και αποθήκευση των υλικών. Αυτή η πρακτική είναι σημαντική πηγή αξίας για την επιχείρηση καθώς της επιτρέπει να ελέγχει ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα.

### 9.1.2 Επιχειρηματικές δραστηριότητες

Το Hilton παγκοσμίως λειτουργεί με βάση τα τρία ακόλουθα τμήματα:

1. Ιδιότητα κτίρια. Αυτό το τμήμα αποτελείται από 146 ξενοδοχεία με 59,463 δωμάτια, τα οποία είναι ιδιότητα ή μισθώνονται από την HiltonWorldwide.
2. Management και franchise. Αποτελείται από 4,419 ξενοδοχεία με 691,887 δωμάτια. Αυτά ανήκουν σε τρίτους και διοικούνται από την Hilton. Επίσης, η εταιρεία μπορεί να παραχωρήσει τα brands της με τη μορφή franchise. Μέχρι το 2015, η HiltonWorldwide παραχώρησε με franchise 3,875 ξενοδοχεία και 533,039 δωμάτια.
3. Timeshare. Αποτελείται από 45 ιδιοκτησίες και 7,152 μονάδες συνολικά και αυτό το τμήμα εμπλέκεται κυρίως με το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις.

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες του Hilton χωρίζονται σε 4 γεωγραφικά τμήματα:

1. Αμερική
2. Ευρώπη
3. Μέση Ανατολή και Αφρική
4. Ασία

Οι βασικές πηγές αξίες όσον αφορά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της Hilton αφορούν τα υψηλά επίπεδα παροχής υπηρεσιών, την εξατομίκευση αυτών και την ενσωμάτωση των πληροφοριακών συστημάτων και των τεχνολογιών επικοινωνίας στις εσωτερικές διαδικασίες της παροχής των υπηρεσιών.

### **9.1.3 Διαχείριση εκροών**

Γενικά, η διαχείριση εκροών αναφέρεται σε δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για να παραδοθεί το προϊόν στον καταναλωτή. Το κομμάτι διαχείρισης εκροών της Hilton συνδέεται με μια σειρά ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως τα υψηλά πρότυπα παροχής υπηρεσιών, την διευκόλυνση στις μετακινήσεις των καταναλωτών εντός και εκτός του ξενοδοχείου κ.α.

### **9.1.4 Μάρκετινγκ και πωλήσεις**

Το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων βασίζεται και ενσωματώνει διάφορες των συστατικών του μίγματος επικοινωνίας. Η Hilton Worldwide απασχολεί πάνω από 700 πωλητές σε όλο τον κόσμο. Τα καθήκοντα της ομάδας πωλήσεων της Hilton περιλαμβάνουντο κλείσιμο κρατήσεων από επιχειρήσεις και μεμονωμένους ταξιδιώτες, ταξιδιωτικά γραφεία και συνέδρια. Το 2015, η εταιρία κέρδισε συνολικά έσοδα \$11.2 δις, μια αύξηση περίπου 7% με την προηγούμενη χρονιά.

Το πρόγραμμα HHonors προσθέτει, σε μεγάλο βαθμό, αξία στις κύριες λειτουργίες του τμήματος μάρκετινγκ και πωλήσεων. Το πρόγραμμα αυτό ενθαρρύνει τους πελάτες «να επιστρέψουν στα brands της Hilton ξανά και ξανά από τη στιγμή που κερδίζουν πόντους με τις αγορές τους, οι οποίοι οδηγούν σε δωρεάν διανυκτερεύσεις όπως και προνόμια κατά τη διάρκεια της παραμονής τους, όπως δωρεάν πρόσβαση στο διαδίκτυο και αναβάθμιση δωματίου». Αυτή τη στιγμή, υπάρχουν παραπάνω από 50 εκατ. μέλη του προγράμματος HHonors.

### **9.1.5 Εξυπηρέτηση**

Η υψηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών είναι ένα από τα κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Hilton. Η ομάδα εξυπηρέτησης της Hilton, αποτελείται από άτομα που μιλούν άπταιστα πάνω από 10 ξένες γλώσσες. Το προσωπικό αυτό βρίσκεται στη διάθεση των πελατών μέσω του Twitter και άλλων social media 24/7. Το τμήμα κρατήσεων του Hilton βραβεύτηκε το 2009 με το Stevie's Award ως το καλύτερο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών αλλά και το καλύτερο τμήμα εξυπηρέτησης παραπόνων. Το 2010, κέρδισαν το People Choice Stevie's ως η πιο αγαπημένη ομάδα εξυπηρέτησης.

## **9.2 Υποστηρικτικές δραστηριότητες**

### **9.2.1 Υποδομές**

Οι υποδομές της Hilton περιλαμβάνουν μια μεγάλη ποικιλία υποστηρικτικών συστημάτων και λειτουργιών όπως είναι τα οικονομικά, η οργάνωση, η ποιότητα

ελέγχου και άλλες πιο γενικές διαδικασίες διοίκησης. Η οργανωσιακή δομή της Hilton είναι ιεραρχική εξαιτίας του τεράστιου όγκου της επιχείρησης, η οποία αποτελείται από 13 brands εξυπηρετώντας μόνο για το 2015, 140 εκατ. πελάτες. Επιπλέον, η οργανωσιακή δομή της μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί ως τμηματική και η επιχείρηση χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες: ιδιόκτητα κτίρια, management και franchise και timeshare.

### **9.2.2 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων**

Η Hilton Worldwide απασχολεί πάνω από 164,000 άτομα και η εταιρεία αναφέρεται στους υπαλλήλους της ως μέλη της ομάδας. Το 2015 η εταιρεία προέβη σε πρόσληψη 100,000 επιπλέον υπαλλήλων. Τα προνόμια των υπαλλήλων της Hilton περιλαμβάνουν άδειες μητρότητας, πατρότητας ή υιοθεσίας, άδειες (για διακοπές, αρρώστιας), εκπαίδευση προσωπικού, πληρωμές χωρίς καθυστερήσεις και ευέλικτο ωράριο εργασίας.

Η εταιρεία επίσης αναγνωρίζεται από το Fortune ως μια από τις καλύτερες εταιρίες για να εργαστείς στις Ηνωμένες Πολιτείες και έχει πάρει το βραβείο Great Place to Work σε Κίνα, Κολωμβία, Ολλανδία, Περού, Ιταλία και Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα.

### **9.2.3 Τεχνολογικές εξελίξεις**

Η τεχνολογική ανάπτυξη της Hilton αποτελεί έναν από τους καίριους παράγοντες επιβίωσης και επιτυχίας στη σημερινή αγορά. Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή Hilton Honors για το κινητό, δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη να προχωρήσει σε κράτηση δωματίου μέσω του e-calendar, να διαλέξει δωμάτιο για τη διαμονή του και να αποκτήσει ανέπαφη πρόσβαση σε αυτό μέσω του ψηφιακού κλειδιού. Η εφαρμογή αυτή το 2015 κατέβηκε 2.7 εκατ. φορές, το οποίο σημαίνει ένα κατέβασμα κάθε 21 δευτερόλεπτα.

### **9.2.4 Προμήθειες**

Η προμηθευτική λειτουργία της αλυσίδας για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες υποστήριξης σχετίζεται με τους τρόπους απόκτησης αναγκαίων πρώτων υλών για την Hilton. Εξαιτίας του μεγέθους της και της έκτασης της, η εταιρεία εποφελείται από οικονομίες κλίμακας, δημιουργώντας σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι μικρότερων επιχειρήσεων.

## **Κεφάλαιο 10, Εταιρική κοινωνική ευθύνη**

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να οριστεί ως «η υποχρέωση αυτών που λαμβάνουν τις αποφάσεις της επιχείρησης να προχωρούν σε δράσεις που προστατεύουν και να βελτιώνουν την ευημερία της κοινωνίας ως σύνολο» (CarollκαιBuchholtz, 2008). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αντιπροσωπεύει μια καίριας σημασίας δραστηριότητα για μια επιτυχημένη επιχείρηση ανεξαρτήτως του κλάδου.

Η HiltonWorldwide έχει ανακοινώσει την δέσμευση της να συνεχίζει να βελτιώνει την εταιρική κοινωνική της ευθύνη στις παρακάτω κατευθύνσεις:

1. Προσωπικό
2. Αντίκτυπο στην τοπική κοινωνία
3. Περιβάλλον
4. Υπεύθυνη προμήθεια αγαθών

Το πρόγραμμα “TravelwithPurpose” που προωθήθηκε το 2011 εξυπηρετεί σαν ένας οδηγός ενημέρωσης για τα προγράμματα και τις πρωτοβουλίες της Hiltonσε θέματα σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

### **10.1 Πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και πρωτοβουλίες**

Η εταιρεία κάθε χρόνο δημοσιεύει μια παγκόσμια αναφορά που αναπτύσσει και περιλαμβάνει τις λεπτομέρειες των προγραμμάτων και πρωτοβουλιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ο Πίνακας 4 παρακάτω δείχνει τις σημαντικότερες

πρωτοβουλίες που δημοσιεύτηκαν στην αναφορά του HiltonWorldwide για την περίοδο 2014-2015.

Πίνακας 4: Η επίδοση κοινωνικής υπευθυνότητας του Hilton

Δραστηριότητες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	Επίδοση της Hilton
Υποστήριξη των τοπικών κοινωνιών	<p>Ο Οκτώβρης είναι Παγκόσμιος Μήνας Εξυπηρέτησης για την Hilton. Τον Οκτώβρη του 2015, η εταιρεία έθεσε σε λειτουργία 4,145 εθελοντικά projects παγκοσμίως, έχοντας 213,000 εθελοντές</p> <p>Επίσης, το 2015 η Hilton πραγματοποίησε περίπου 200 προγράμματα “TravelwithPurpose”, τα οποία βραβεύτηκαν εκείνη τη χρονιά προκειμένου να υποστηριχθεί η Hilton και οι τοπικές κοινωνίες</p>
Εκπαίδευση και ενθάρρυνση των υπαλλήλων	<p>Το Hilton Worldwide University πρόσφερε μόνο για 2015, 2 εκατ. μαθήματα και 5 εκατ. ώρες εκπαίδευσης στους υπαλλήλους της</p> <p>Περισσότεροι από 14,000 manager της Hilton παρεβρέθησαν σε μαθήματα σχετικά με την ηθική και διαφθορά</p>
Εργασία και δικαιώματα των ανθρώπων	<p>Η εταιρεία κατάφερε να επιτύχει το μέγιστο score στο σχετικό test για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα</p>

<p>Ισότητα των φύλων και μειονότητες</p>	<p>Οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν το 51% των ιδιοκτητών της HiltonUS</p> <p>Από το 13 η Hiltonαπασχόλησε 7,300 βετεράνους πολέμους και τις συντρόφους τους</p>
<p>Περιβάλλον</p>	<p>HForbes έχει αναγνωρίσει το Hilton ως ένα τα καλύτεραgreenbrands και η εταιρεία έχει αναγνωριστεί ως η καλύτερη πράσινη εταιρεία παγκοσμίως από την Newsweek</p> <p>H εταιρεία έχει μειώσει την κατανάλωση ενέργειας κατά 14.5 % από το 2009</p> <p>Το 2015, η Hilton μείωσε την κατανάλωση νερού κατά 14.1% από το 2009</p> <p>Από το 2009, η Hiltonπέτυχε μείωση σπατάλης νερού κατά 27.6%</p> <p>HHiltonWorldwide ανακοίνωσε τη συμμαχία της με την WWF εστιάζοντας στη διαχείριση του νερού, στη διατήρηση των θαλασσινών και στην μείωση σπατάλης του φαγητού</p> <p>Το 2015, εφαρμόστηκε σε πάνω από 650 ξενοδοχεία ένα σύστημα ανακύκλωσης σαπουνιών και βοηθητικού εξοπλισμού,</p>

	<p>συνεισφέροντας έτσι πάνω από 600,000 τεμάχια σαπουνιού</p> <p>Η εκπομπή του άνθρακα έχει μειωθεί κατά 20.9% από το 2009</p>
<p>Βιώσιμες πηγές</p>	<p>Η Hilton Worldwide έχει απαγορεύσει την κατανάλωση καρχαρία στα εστιατόρια και ξενοδοχεία της σε όλο τον κόσμο</p> <p>Σε πάνω από 1,400 ξενοδοχεία ζητήθηκε η αλλαγή χρήσιμοποίησης σε φαγητά αυγών ορνιθοτροφείου, αντικαθιστώντας τα με βιολογικά μέχρι το 2018</p>
<p>Άλλες πρωτοβουλίες και δωρεές</p>	<p>Από το 2014 η Hilton παρέχει προγράμματα μαθητείας που έχουν ως σκοπό την εκπαίδευση των υπαλλήλων πάνω σε θέματα καριέρας και διαχείρισης της προσωπικής ζωής σε πάνω από 400,000 νέους ανθρώπους παγκοσμίως</p> <p>Η εταιρία έγινε μέλος μια συμμαχίας που ασχολείται με την δημιουργία ευκαιριών καριέρας για τους νέους πολίτες της Αμερικής</p> <p>Περίπου 600 οργανισμοί έχουν επωφεληθεί από την εκπαίδευση της Hilton σε θέματα φιλοξενίας και παροχής</p>



	υπηρεσιών.
--	------------

## 10.2 Κριτική σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη της Hilton

Πρέπει να τονιστεί ότι παρά το τεράστιο μέγεθος της Hilton worldwide και την συμμετοχής της σε πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες, δεν συμμετείχε σχεδόν σε κανένα πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στο παρελθόν. Συγκεκριμένα, το 2010 η Hilton Hotel & Resorts «έλαβε αρνητική δημοσιότητα μετά από δημοσιευμένες αναφορές της αστυνομίας της Κίνας, η οποία ισχυρήστηκε ότι βρήκε να λειτουργεί αυτόνομα ένας οίκος ανοχής σε ξενοδοχείο του Hilton» «Έρευνα της τοπικής αστυνομίας ανακάλυψε μια σειρά από εμπλεκόμενους που περιλαμβάνουν manager του ξενοδοχείου, φρουρούς, bellboys, receptionist και άλλο προσωπικό».

## Κεφάλαιο 11, Προτάσεις

Σύμφωνα με τις παραπάνω αναλύσεις που έγιναν προηγουμένως, παρουσιάζονται παρακάτω οι προτάσεις που μπορούν να εφαρμοστούν στην Hilton προκειμένου να αντιμετωπίσει τις σημερινές προκλήσεις και να αυξήσει μακροχρόνια την επίδοσή της.

1. Προτείνεται στην Hilton να εφαρμόσει στρατηγικές διεθνούς ανάπτυξης ώστε να μειώσει τη σημερινή έντονη εξάρτηση της από την αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών. Η Hilton πρέπει επίσης να εστιάσει στις ραγδαίως αναπτυσσόμενες αγορές της Κίνας, της Ινδίας και των χωρών της Ε.Σ.Σ.Δ. Η ελκυστικότητα αυτών των αγορών συνδέεται με την όλο και αυξανόμενη καταναλωτική δύναμη αυτών των οικονομιών και σε συνδυασμό με τον κορεσμό των οικονομιών στις αναπτυσσόμενες χώρες που η Hilton ήδη δραστηριοποιείται.
2. Η Hilton προτείνεται να εμπλακεί σε στρατηγικές συμμαχίες με άλλες τοπικές και παγκόσμιες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της φιλοξενίας. Η επιλογή του σωστού συμμάχου και η αποτελεσματική

εφαρμογή της συμμαχίας αυτής, μπορεί να έχει θετικές επιδράσεις όσον αφορά τον καταμερισμό των δαπανών του μάρκετινγκ και της μεταφοράς αλλά και διάφορα άλλα οφέλη.

3. Ακόμα, προτείνεται η εταιρεία, να κάνει πιο αισθητή την παρουσία της στο μεσαίου εισοδήματος τμήμα της αγοράς. Η πλειοψηφία των brand της HiltonWorldwide ανήκουν στο πολυτελές τμήμα της αγοράς και χρεώνουν ακριβά την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι σημαντικό για τη HiltonWorldwide να αναπτύχθει στο παραπάνω τμήμα της αγοράς μέσω εξαγορών ή και άλλων μεθόδων ώστε να αυξήσει την μακροχρόνια επίδοσή της.
4. Τέλος, προτείνεται η Hiltonworldwide να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της στον τομέα της στρατηγικής του μάρκετινγκ. Μέσα από όλα όσα αναφέρθηκαν σε αυτή την εργασία, έχει γίνει κατανοητό ότι η Hilton μπορεί να διαθέτει μια σειρά από ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μέσα από αυτή την αναφορά γίνεται φανερό ότι ενώ η Hilton έχει μια σειρά από ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως είναι η ψηφιακή φιλοξενία, το πρόγραμμα HHonors και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, αλλά προς το παρόν η αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ δεν ανήκει σε αυτή τη λίστα από ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Συνεπώς, η εταιρία χρειάζεται να αυξήσει την αξιοποίηση των socialmedia και του διαδικτυακού μάρκετινγκ.



