

ΜΑΪΟΣ 2021



MBA IN TOURISM

**«ΕΦΑΡΜΟΓΗ REVENUE MANAGEMENT ΣΤΙΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

ΜΑΛΙΑΚΚΑΣ ΜΙΧΑΗΛ

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΣΤΥΛΙΔΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**



MBA IN TOURISM

«ΕΦΑΡΜΟΓΗ REVENUE MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών MBA in
Tourism στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου**

ΜΑΛΙΑΚΚΑΣ ΜΙΧΑΗΛ

ΜΑΪΟΣ 2021

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Μάλιακκας Μιχαήλ , 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή:.....Μάλιακκας Μιχαήλ.....

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:

...Εφαρμογή Revenue management στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις..

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου και εγκρίθηκε στις από τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)...**Στυλίδης Δημήτριος**

.....[Ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος εξεταστικής επιτροπής...**Βαρελάς Σωτήριος**

.....[Ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος εξεταστικής επιτροπής...**Βασιλειάδης Λαυρέντης**

.....[Ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Εγώ ο Μάλιακκας Μιχαήλ γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «ΕΦΑΡΜΟΓΗ REVENUE MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ» αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές τις οποίες έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές αναφορές. Τα στοιχεία και οι επωνυμίες που έχουν αναφερθεί και χρησιμοποιηθεί έχουν παραχωρηθεί από τις ίδιες τις επιχειρήσεις και τα αρμόδια στελέχη ενώ έχει δοθεί και η απαραίτητη άδεια χρήσης τους.

Ο Δηλών



Μάλιακκας Μιχαήλ

23/5/2021

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σύγχρονες έντονες συνθήκες ανταγωνισμού των τελευταίων δεκαετιών και η ανάγκη των επιχειρήσεων για επιβίωση και ανάπτυξη τις οδήγησε στην δημιουργία τεχνικών και στρατηγικών διαχείρισης των εσόδων τους κάτι το οποίο ονομάστηκε Revenue Management. Οι διαδικασίες αυτές είχαν σαν σκοπό την μεγιστοποίηση των συνολικών εσόδων και τελικώς των συνολικών κερδών των επιχειρήσεων, ενώ βρήκαν εφαρμογή με αποδεδειγμένα επιτυχημένα αποτελέσματα και στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Στην συγκεκριμένη εργασία θα αναλύσουμε τη συγκεκριμένη μέθοδο και θα δείξουμε τον τρόπο που η θεωρία γίνεται πράξη, μέσω ερευνών που έχουν γίνει στο παρελθόν με εφαρμογή συγκεκριμένων συστημάτων Revenue Management, ενώ θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τις επιτυχημένες εφαρμογές συστημάτων από συγκεκριμένη εταιρεία που ειδικεύεται στον ξενοδοχειακό κλάδο και τα αποτελέσματα που οι εφαρμογές Revenue Management επέφεραν στα τελικά οικονομικά αποτελέσματα της σε μία δύσκολη μάλιστα εποχή όπως αυτή της πρώτης χρονιάς της πανδημίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται η εισαγωγή στο θέμα της εργασίας το οποίο είναι το Revenue Management και η εφαρμογή του στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ακολουθεί ο ορισμός της έννοιας του Revenue Management, κάποια ιστορικά στοιχεία καθώς και ο στόχος και η χρησιμότητα του στην διαχείριση των εσόδων της επιχείρησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο συναντάμε κάποιες εσωτερικές μετρήσεις που συνθέτουν το τελικό έσοδο ενός δωματίου ενώ παρουσιάζονται οι συνθήκες και οι προϋποθέσεις εφαρμογής του, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του. Στο τρίτο κεφάλαιο έχει συμπεριληφθεί ένα απλουστευμένο σύστημα Revenue Management ενός ξενοδοχείου με τη σειρά των ενεργειών που γίνονται κατά την διαδικασία των κρατήσεων και τις αλληλεπιδράσεις των τμημάτων του ξενοδοχείου που τις διαχειρίζονται. Επίσης συμπεριλαμβάνεται μια έρευνα η οποία διενεργήθηκε σε πραγματικές συνθήκες αγοράς και αφορά την εφαρμογή ενός δυναμικού συστήματος Revenue Management.

Στο τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο που εμπεριέχουν το ερευνητικό μέρος της εργασίας, συναντάμε την παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης που αφορά τα αποτελέσματα της

διαχείρισης από την εταιρεία Meeting Point Hotel Management παρουσιάζοντας τις μεθόδους διαχείρισης εσόδων που χρησιμοποίησε κατά τις δύο τελευταίες περιόδους και τον αντίκτυπο που αυτές είχαν στα συνολικά έσοδα των ξενοδοχείων. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί και οι προτάσεις μας προς τους ενδιαφερόμενους αλλά και για μελλοντική έρευνα βασισμένες τόσο στην θεωρία όσο και στα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήσαμε. Τέλος στο παράρτημα έχει συμπεριληφθεί αυτούσια η συνέντευξη που μας παραχώρησε ο Revenue Manager της εταιρείας που αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης μας και η οποία χρησιμοποιήθηκε κατά την διεξαγωγή της έρευνας που διενεργήθηκε.

SUMMARY

The modern intense competition conditions of the last decades and the need of companies for survival and development led them to create techniques and strategies for managing their income, these factors created Revenue Management. These procedures were aimed at maximizing the total revenue and ultimately the total profits of the companies, while they found application with proven successful results in the hotel industry.

In this paper we will analyze the specific method and show how the theory is put into practice, through research done in the past with the application of specific Revenue Management systems, while we will try to highlight the successful systems applications from a specific company specializing in the hotel industry and the results they brought to its final financial results in a difficult time such as that of the first year of the pandemic.

The first chapter of the work presents the introduction to the topic of work which is Revenue Management and its application in hotel companies. The following is the definition of Revenue Management, some historical data as well as its purpose and usefulness in managing the company's revenue. In the second chapter we find some internal measurements that compose the final income of a room while the conditions

and preconditions of its application are presented, while then the advantages and disadvantages arising from its application are presented. The third chapter includes a simplified Revenue Management system of a hotel with the sequence of actions taken during the booking process and the interactions of the hotel departments that manage them. Also included is research conducted in real market conditions on the implementation of a dynamic Revenue Management system.

In the fourth and fifth chapters containing the research part of the work, we find the presentation of the case study concerning the results of the management by the company Meeting Point Hotel Management, presenting the revenue management methods used during the last two periods and the impact they had in the total revenue of the hotels. The sixth chapter presents our conclusions, limitations and suggestions to those interested but also for future research based on both the theory and the results of the research we conducted. Finally, the annex includes the interview given to us by the Revenue Manager of the company that was the subject of our study and which was used during the research that was conducted.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1ο Εισαγωγή

Εισαγωγή.....	11-13
---------------	-------

Κεφάλαιο 2ο Έννοια και στόχοι

2.1 Ορισμός Revenue Management.....	14-15
2.2 Ιστορικά στοιχεία.....	15-16
2.3 Στόχος και χρησιμότητα του Revenue Management.....	17-19

Κεφάλαιο 3ο Χαρακτηριστικά και προϋποθέσεις

3.1 Εσωτερικές μετρήσεις.....	20-21
3.2 Συνθήκες εφαρμογής.....	21-25
3.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.....	25-27

Κεφάλαιο 4ο Δημοσιευμένη έρευνα

4.1 Hotel Management System.....	28-32
4.2 Εφαρμογή συστήματος και αποτελεσματικότητα στην αγορά	32-36

Κεφάλαιο 5ο Μεθοδολογία έρευνας

5.1 Μελέτη περίπτωσης.....	37-38
5.2 Παρουσίαση αντικειμένου μελέτης περίπτωσης.....	38-40

Κεφάλαιο 6ο Αποτελέσματα έρευνας

6.1 Παρουσίαση περίπτωσης εφαρμογής Revenue Management.....	41-45
6.2 Περιπτώσεις διαχείρισης ξενοδοχείων.....	46-48

Συμπεράσματα.....	49-50
--------------------------	--------------

Προτάσεις.....	51-52
-----------------------	--------------

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	52
---	-----------

Βιβλιογραφία.....	53-54
Παράρτημα	55-65

Πίνακες

Πίνακας 1. Αποτελέσματα Διαχείρισης Περιόδου 2018-2019.Πηγή: Meeting point Hotel management.....	42
Πίνακας 2. Προβλέψεις Διαχείρισης Περιόδου 2019-2020. Πηγή: Meeting point Hotel management.....	43
Πίνακας 3. Αποτελέσματα Διαχείρισης Περιόδου 2019-2020. Πηγή: Meeting point Hotel management.....	44
Πίνακας 4. Ξενοδοχείο Α. Πηγή: Meeting point Hotel management..	46
Πίνακας 5. Ξενοδοχείο Β. Πηγή: Meeting point Hotel management..	47

Διαγράμματα-Γραφήματα

Σχεδιάγραμμα 1. Hotel Revenue system. Πηγή: Ivanov & Zhechev..	28
Γράφημα 1. Πληρότητα Ξενοδοχείων Meeting point Hotel M.....	45

Εικόνες

Εικόνα 1. Optimizing prices to manage demand. Πηγή: Baker T.K & Collier D. A (2009).....	36
---	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η παρουσίαση και λεπτομερής περιγραφή της λειτουργίας, του τρόπου εφαρμογής και των αποτελεσμάτων του Revenue Management στην διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων. Η διερεύνηση της διαχείρισης της απόδοσης δηλαδή ως μέσο για την μεγιστοποίηση των κερδών σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση ιδιαίτερα σε μία δύσκολη περίοδο όπως αυτή εν μέσω της πανδημίας. Τα βασικά ερωτήματα που καλούμαστε να ερευνήσουμε αφορούν κυρίως στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της συγκεκριμένης τεχνικής από τα ξενοδοχεία και τη διαφορά στα συνολικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων που τη χρησιμοποιούν καθώς και το όφελος που θα έχει αυτό για το σύνολο του κλάδου και της οικονομίας.

Ο κύριος λόγος της επιλογής του συγκεκριμένου θέματος οφείλεται στην ανάγκη που έχει προκύψει λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού μεταξύ των προορισμών αλλά κυρίως λόγω και της δύσκολης κατάστασης που υφίσταται λόγω και της πανδημίας του Covid-19 και έχει επιφέρει σμίκρυνση της αγοραστικής πίτας, κάτι το οποίο απαιτεί άμεσα την εξισορρόπηση του τελικού αποτελέσματος μέσω της αύξησης των εσόδων από συγκεκριμένες ενέργειες. Η σημασία των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από την συγκεκριμένη έρευνα είναι πολύ μεγάλη καθώς θα αποτελέσει εργαλείο για οποιαδήποτε επιχείρηση ή manager που θέλει να ασχοληθεί με το Revenue Management και έχει ως σκοπό την μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που διοικεί.

Το Revenue Management αποτελεί σχετικά νέα μέθοδο διοίκησης και εφαρμογής στρατηγικών με τους ερευνητές να ασχολούνται με το συγκεκριμένο θέμα τις τελευταίες δεκαετίες. Οι μέχρι τώρα έρευνες έχουν αποδώσει στην διαχείριση απόδοσης των επιχειρήσεων τη σπουδαιότητα του ρόλου της σε πολύ μεγάλο βαθμό αλλά οι περισσότερες έχουν ασχοληθεί με αυτή σε περιόδους ανάπτυξης ή ύφεσης της οικονομίας σε φυσιολογικές συνθήκες και όχι σε συνθήκες έκτακτης ανάγκης όπως αυτή που βιώνουν οι επιχειρήσεις λόγω της πανδημίας αλλά και της ζοφερής

οικονομικής κατάστασης που επικρατεί σε χώρες που στηρίζουν μεγάλο μέρος της οικονομίας τους στον τουρισμό όπως η Ελλάδα.

Αρχικά θα αναφερθούμε θεωρητικά γύρω από την ευρύτερη έννοια του Revenue ή αλλιώς Yield management αναλύοντας τις διαδικασίες και τις λειτουργίες που εμπεριέχει και στην συνέχεια θα δείξουμε πως εφαρμόζονται οι συγκεκριμένες διαδικασίες στην πράξη. Θα αναφέρουμε την ιστορική διαδρομή του καθώς και τη χρησιμότητα και τους στόχους που προκύπτουν από την αναγκαιότητα της χρήσης του.

Θα αναφερθούμε σε εσωτερικές μετρήσεις των ξενοδοχείων καθώς και στα πλεονεκτήματα και στα μειονεκτήματα της εφαρμογής του ενώ θα παρουσιάσουμε τα δυσνόητα σημεία τα οποία παρερμηνεύονται και προκαλούν σύγχυση και λάθη. Επίσης θα αναφερθούμε στα στοιχεία που αποτελούν τη διαχείριση της απόδοσης και θα αναφερθούμε στις απαραίτητες προϋποθέσεις και συνθήκες εφαρμογής του.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε ένα απλοποιημένο σύστημα Revenue Management που χρησιμοποιείται σε ένα ξενοδοχείο καθώς και τις αλληλεπιδράσεις των διαφορών τμημάτων του ξενοδοχείου κατά τη λειτουργία του με σκοπό να γίνει κατανοητό το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται από το σύνολο των τμημάτων μιας τέτοιας επιχείρησης, ενώ παρουσιάζεται και μία έρευνα ενός εναλλακτικού συστήματος Revenue Management βασισμένο σε δυναμικές προσεγγίσεις της κατανομής των τιμών με θεαματικά αποτελέσματα.

Στη συνέχεια στο ερευνητικό μέρος θα μελετήσουμε την περίπτωση της εταιρείας Διαχείρισης ξενοδοχειακών μονάδων Meeting Point Hotel Management, δημιουργός των brand Labrada, Cairaba Hotels and Resorts, Design Plus και Meeting Point Hotels μέλος του ομίλου FTI Touristik Group η οποία διαχειρίζεται 44 προορισμούς σε 20 χώρες και στον τρόπο με τον οποίο αυτή εφαρμόζει το Revenue Management στα ξενοδοχεία τα οποία διαχειρίζεται κυρίως στην Ελλάδα, καθώς και στα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από την εφαρμογή του, τόσο σε κανονικές περιόδους χρήσης όσο και σε συνθήκες έκτακτης ανάγκης όπως οι τουριστικές περίοδοι εν μέσω πανδημίας. Επίσης ακολουθεί συνέντευξη από τον Revenue Manager της συγκεκριμένης εταιρείας με πολύ σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την πρακτική εφαρμογή του Revenue Management από την συγκεκριμένη εταιρεία.

Τέλος με τα στοιχεία τα οποία θα παρουσιάσουμε θα είμαστε σε θέση να οδηγηθούμε στα σωστά συμπεράσματα σχετικά με την ορθή εφαρμογή των διαδικασιών της

διαχείρισης απόδοσης και να καταλήξουμε στις τελικές παρατηρήσεις μας και τις προτάσεις μας για περαιτέρω έρευνα και βελτίωση των διαδικασιών ώστε να οδηγηθούμε στην συνολική αναβάθμιση της λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ REVENUE MANAGEMENT

2.1

ΟΡΙΣΜΟΣ REVENUE MANAGEMENT

Revenue Management ή αλλιώς διοίκηση της απόδοσης ονομάζεται η διαδικασία κατά την οποία αποδίδεται σωστά η κατάλληλη μονάδα δυναμικότητας στον κατάλληλο πελάτη, την σωστή χρονική στιγμή και ταυτόχρονα στην σωστή τιμή. Στην ουσία η χρήση του Revenue Management χρησιμοποιείται βοηθητικά για την σωστή κατανομή των αποθεμάτων με βάση τη ζήτηση η οποία υπάρχει την δεδομένη χρονική στιγμή με σκοπό τη μεγιστοποίηση των κερδών της εκάστοτε επιχείρησης. (Chiang, Chen & Xu, 2007).

Είναι πολύ συχνό φαινόμενο σε επιχειρήσεις αναλώσιμων αγαθών και υπηρεσιών να εμφανίζεται το πρόβλημα της πώλησης των προϊόντων τους με σταθερές ποσότητες και σε ορισμένο χρονικό περιθώριο. Την ίδια χρονική στιγμή υπάρχει ένα ή περισσότερα μερίδια της αγοράς τα οποία είναι διατεθειμένα να πληρώσουν διαφορετικές τιμές για το ίδιο προϊόν με αποτέλεσμα και οι επιχειρήσεις να επιθυμούν να απευθυνθούν στα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Το συγκεκριμένο φαινόμενο δημιουργεί ευκαιρία πώλησης των παραγόμενων προϊόντων από τις επιχειρήσεις στα διάφορα τμήματα της αγοράς με διαφορετικές τιμές για το καθένα από αυτά, ενώ για να αποφύγουν οι επιχειρήσεις τη διάθεση όλων των προϊόντων στους πελάτες οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν τη χαμηλότερη δυνατή τιμή, κρίνεται αναγκαίο να καθοριστεί εκ των προτέρων το μέγεθος της προσφερόμενης ποσότητας των προϊόντων στο καθένα από τα ενδιαφερόμενα τμήματα της αγοράς. Ουσιαστικά η διαδικασία του Revenue Management προσπαθεί να αποφύγει και την πώληση των περισσότερων προϊόντων στους πελάτες με τη χαμηλότερη τιμή, αλλά και την απώλεια εσόδων που θα προκαλούσε η μη διάθεση των ίδιων προϊόντων που θα προσφέρονταν στην υψηλότερη δυνατή τιμή.

Το **Revenue Management** έχει γίνει ευρέως αποδεκτό και χρησιμοποιείται από έναν συνεχώς αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων, κυρίως επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, με στόχο την μεγιστοποίηση της δυναμικότητας τους και ακολούθως την ενίσχυση των εσόδων τους. (Pinder, 2004).

Επίσης το **Revenue Management**, βοηθάει σημαντικά και συνδράμει στον προσδιορισμό της σωστής παραγγελίας στον κατάλληλο δυνατό χρόνο και για τον κατάλληλο πελάτη σε ένα αβέβαιο περιβάλλον. Ακόμα συντελεί στην απόρριψη των παραγγελιών που κρίνονται ασύμφορες για τις επιχειρήσεις αλλά και την ειδική τιμολόγηση στους πελάτες οι οποίοι εκτιμούν τόσο την αξιοπιστία όσο και την ταχύτητα παράδοσης των εκάστοτε παραγγελιών. (Weatherford & Kimes, 2003).

2.2

ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το Revenue Management αρχικά χρησιμοποιήθηκε από τις αεροπορικές εταιρείες των Η.Π.Α τη δεκαετία του 1970 οι οποίες χρησιμοποίησαν πρώτες στατιστικά στοιχεία και τεχνικές βελτιστοποίησης των τεχνικών τους μέσω των οποίων κατάφεραν να αναπτύξουν αυτόματα συστήματα ελέγχου και διάθεσης των εισιτηρίων τους (Kimes,1989). Η εφαρμογή τους αυτή κατάφερε να μεγιστοποιήσει τα έσοδα και να αυξήσει το μερίδιο τους στην αγορά ενώ συντέλεσε στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών τους.

Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών οι οποίες κατάφεραν και ενσωμάτωσαν τέτοια συστήματα και μπόρεσαν με αυτόν τον τρόπο να ενισχύσουν την παρουσία τους στην αγορά είναι η American Airlines, η Delta και η United Airlines οι οποίες αναδείχθηκαν και γιγαντώθηκαν έπειτα από την εφαρμογή του Revenue Management. Αυτήν την εποχή χρησιμοποιήθηκαν για πρώτη φορά οι όροι non refundable και οι διάφοροι περιορισμοί και προσφορές στα αεροπορικά εισιτήρια, οι οποίοι είχαν ως σκοπό τη μείωση του κόστους αλλά και των τιμών των εισιτηρίων , και την κάλυψη του χαμένου κέρδους μέσω της αύξησης της ζήτησης που δημιουργήθηκε από τη διάθεση πολύ οικονομικών θέσεων και την προσέλκυση των πελατών που παρουσιάζουν ευαισθησία στις μεταβολές των τιμών . Η συγκεκριμένη κίνηση ήταν ουσιαστικά μια λύση ανάγκης

η οποία χρησιμοποιήθηκε για να ανταγωνιστούν τις νέες επιχειρήσεις όπως η People express η οποία διέθετε γενικώς τα εισιτήρια της σε χαμηλότερες τιμές και η οποία μετά τις παραπάνω ενέργειες και σε συνδυασμό με κάποιες άστοχες επιλογές οδηγήθηκε τελικώς στην χρεοκοπία.(Pinder, 1995).

Αργότερα και ύστερα από τη δημοσιότητα που πήρε αυτή η εφαρμογή της διαχείρισης των εσόδων σειρά πήραν και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες αντέγραψαν τις λειτουργίες του Revenue Management και τις εφάρμοσαν προς όφελος τους. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ειδικότερα οι μεγαλύτερες αλυσίδες με πρώτη την Hyatt άρχισαν να εφαρμόζουν τι συγκεκριμένες μεθόδους καταφέροντας να αναπτύξουν το μερίδιό τους στην αγορά μεγιστοποιώντας παράλληλα τα έσοδα τους.

Στη συνέχεια η φιλοσοφία αυτή βρήκε πολλούς ακόμα υποστηρικτές σε όλους σχεδόν τους τομείς της επιχειρηματικότητας, από ηλεκτρονικά καταστήματα μέχρι νοσοκομεία και τηλεοπτικά κανάλια, ενώ εμφανίστηκαν και πολλές εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων οι οποίες βοηθούν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν τα δικά τους συστήματα διαχείρισης εσόδων.

Η εφαρμογή του Revenue Management συνδέθηκε άμεσα με την αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας από τις επιχειρήσεις και αν και υπήρξαν αρχικά κάποιες αποτυχημένες εφαρμογές σε πραγματικές συνθήκες, οι περισσότερες των εφαρμογών του Revenue Management αύξησαν τα έσοδα ενώ διατήρησαν ή ακόμα και βελτίωσαν τις υπηρεσίες προς τους πελάτες. Για παράδειγμα το σύστημα της Marriott αύξησε τα έσοδα του κατά 35 εκατομμύρια δολάρια το 1991 ενώ και η Royal Caribbean Cruise Lines σημείωσε αύξηση εσόδων 20 εκατομμυρίων με την εφαρμογή του δικού της συστήματος το 1992. Η American Airlines από τους πρωτοπόρους όπως προαναφέραμε στη νέα αυτή τάση εκτιμάται ότι το χρονικό διάστημα μεταξύ 1989-1991 αύξησε τα έσοδα της κατά 1,4 δισεκατομμύρια δολάρια. (T..Baker, D.Collier,1999). Τα συστήματα διαχείρισης εσόδων έσωσε και την National Car Rental από χρεοκοπία το 1994 αφού τα έσοδα της αυξήθηκαν κατά 56 εκατομμύρια από το πρώτο κιόλας έτος ενώ παρόμοια αποτελέσματα παρουσιάστηκαν και κατά την εφαρμογή των συστημάτων αυτών σε άλλους κλάδους όπως σε γήπεδα γκολφ και εταιρείες λογισμικού.

2.3 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ REVENUE MANAGEMENT

Ο συνεχής αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχει επιφέρει την ανάγκη των ξενοδόχων να μεγιστοποιήσουν τα έσοδά τους. Το Revenue Management είναι ένα σύνολο διαδικασιών το οποίο απαιτεί από τη διοίκηση του ξενοδοχείου να λάβει τις αποφάσεις οι οποίες εστιάζουν στη μεγιστοποίηση των εσόδων και στη μέγιστη πληρότητα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Στόχος του Revenue Management είναι να μεγιστοποιήσει τα έσοδα των δωματίων όταν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη από την προσφορά και να μεγιστοποιήσει τη διαμονή όταν η προσφορά είναι πιο μεγάλη από τη ζήτηση ακόμη και εις βάρος της μέσης τιμής διάθεσης των δωματίων, χειραγωγεί δηλαδή την τιμή χρησιμοποιώντας παράλληλα το μοντέλο πρόβλεψης της ζήτησης (McMahon, Beattie, 1999).

Η διεύθυνση του εκάστοτε ξενοδοχείου είναι φυσιολογικό να θέλει να ενοικιάσει όλα τα δωμάτια στους πελάτες οι οποίοι θα προσφέρουν και το υψηλότερο χρηματικό αντάλλαγμα. Επειδή αυτό όμως συνήθως δεν είναι εφικτό και το πιθανότερο είναι να προκαλέσει απώλεια εσόδων από την έλλειψη κρατήσεων, όπως και το ίδιο θα συμβεί εάν πουληθούν όλα τα δωμάτια σε χαμηλότερη τιμή η οποία θα εξασφάλιζε μέγιστη πληρότητα αλλά και απώλεια ευκαιρίας πώλησης σε υψηλότερη τιμή, χρησιμοποιείται το Revenue Management ώστε να εξασφαλιστεί η μεγιστοποίηση των εσόδων από κάθε δωμάτιο του ξενοδοχείου με τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό πελατών.

Τα βασικά ερωτήματα που καλούμαστε να ερευνήσουμε αφορούν κυρίως στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της συγκεκριμένης τεχνικής από τα ξενοδοχεία. Θα κριθεί ο βαθμός στον οποίον ικανοποιούνται τα απαραίτητα κριτήρια που διαμορφώνουν την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της και θα αξιολογηθούν τα πλεονεκτήματα τα οποία αποφέρει και αφορούν κυρίως στην δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μεγιστοποίησης εσόδων, κερδών, αποδόσεων των επενδύσεων και επίτευξης ηγεσίας στον κλάδο. Επίσης θα αξιολογηθεί κατά πόσο υπερτερεί το όφελος της εφαρμογής της έναντι των δυσάρεστων καταστάσεων που δημιουργούνται από παρεξηγήσεις λόγω μεγάλων διαφορών στην τιμή αγοράς των ίδιων δωματίων και της μακροπρόθεσμης

μείωσης του κέρδους λόγω του γεγονότος ότι η τιμολογιακή πολιτική των ξενοδοχείων στηρίζεται στην εκάστοτε ζήτηση της αγοράς και όχι σε μελλοντικές προβλέψεις. Το Revenue Management αφορά κυρίως επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και λιγότερο παραγωγικές επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η μελέτη της εφαρμογής του από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λόγω και του μεγάλου πλήθους τέτοιων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας και οι οποίες θα μπορούσαν να επωμιστούν πολλά οφέλη από τη χρησιμοποίησή του.

Η βελτιστοποίηση της διαχείρισης των εσόδων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις του κλάδου και η εφαρμογή του στοχεύει πρωτίστως στην μεγιστοποίηση της δυναμικότητας τους και έπειτα στην αύξηση των εσόδων τους. Ο μεγάλος ανταγωνισμός που υφίσταται μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου και η συνεχής προσπάθεια για αύξηση του μεριδίου της αγοράς και των εσόδων τους, έχει καταστήσει πολύ δημοφιλή την χρησιμοποίησή του. Επίσης το γεγονός ότι κρίνεται ιδιαίτερα αποδοτικό σε συνθήκες όπου επικρατεί οξύς ανταγωνισμός και ωφελεί κυρίως επιχειρήσεις με ικανότητα ελαχιστοποίησης του κόστους των παραγωγικών μονάδων τους, αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας κυρίως σε ξενοδοχεία πόλης και στις σύγχρονες συνθήκες ανταγωνισμού που έχουν δημιουργηθεί από τις διαδικτυακές πλατφόρμες που αποκτούν συνεχώς μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στον τομέα της ενοικίασης καταλυμάτων.

Επίσης η σπουδαιότητα της εφαρμογής του Revenue Management επίκειται και στις συνθήκες της αγοράς και του είδους του προϊόντος που εμπορευόμαστε καθώς απαιτούνται και κάποιες συνθήκες σταθερής δυναμικότητας και σημαντικής διακύμανσης της ζήτησης για την εφαρμογή του, όμως ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η συνθήκη του υψηλού βαθμού φθοράς των αποθεμάτων, δηλαδή των δωματίων που διατίθενται προς ενοικίαση. Τα δωμάτια που μένουν αδιάθετα για κάποιο χρονικό περιθώριο δεν γίνεται να ανακτήσουν το χαμένο κέρδος τους σε μελλοντική χρήση τους, έτσι το ενδεχόμενο κέρδος που θα μπορούσε να έχει αποκτηθεί από τη χρησιμοποίησή τους έχει χαθεί για πάντα. Αυτός είναι και ο λόγος που η ανάγκη για τον καλύτερο συνδυασμό τιμής και πληρότητας είναι τόσο σημαντικός για τη υγιή λειτουργία και κερδοφορία των ξενοδοχειακών μονάδων και η ανάγκη για μελέτη και βελτίωση των ενεργειών που απαιτούνται κρίνονται τόσο σημαντικές και απαραίτητες.

Η διαχείριση της απόδοσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ορίζεται ως η τεχνική διαχείρισης της σταθερής δυναμικότητας με τον καλύτερο δυνατό και κερδοφόρο τρόπο (Liebermann,2003). Ο μοναδικός τρόπος ώστε να συνεισφέρει θετικά το Revenue Management στην αύξηση των εσόδων του ξενοδοχείου είναι να παρακολουθούνται στενά οι τιμές πώλησης και τα ποσοστά πληρότητας και να γίνονται οι απαραίτητες αλλαγές των τιμών βάσει της αυξομείωσης που παρουσιάζεται στην σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Όταν παρατηρείται δηλαδή αύξηση της ζήτησης των δωματίων η οποία υπερβαίνει την προσφορά, οι τιμές των δωματίων είναι λογικό να αυξάνονται, ενώ αντιθέτως όταν σε κάποιες περιόδους το μέγεθος της ζήτησης υπολείπεται αυτό της προσφοράς τότε οι τιμές αντίστοιχα μειώνονται.

Σύμφωνα και με τον κ. Λαλούμη Revenue Management είναι η διοίκηση απόδοσης, η οποία τροποποιεί τις τιμές ανάλογα με την υπάρχουσα ζήτηση. Όταν συνεπώς η ζήτηση αυξάνει, αυξάνουν και οι τιμές, ενώ όταν η ζήτηση μειώνεται, μειώνονται και οι τιμές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

3.1

ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ

Ο υπολογισμός των σωστών τιμών που αφορούν το έσοδο ενός δωματίου είναι πολύ σημαντικός για την εφαρμογή του Revenue Management. Για να διατηρηθεί το προβλεπόμενο επίπεδο εσόδων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει λοιπόν να εφαρμοστούν σωστά οι εσωτερικές μετρήσεις στο επίπεδο του δωματίου, όπως αναφέρει και ο Gabor Forgacs (2010). Οι εσωτερικές μετρήσεις που συνθέτουν το σύνολο του προϋπολογισμένου εσόδου είναι το έσοδο του δωματίου, το ποσοστό πληρότητας, η μέση ημερήσια τιμή, το έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο, το μεικτό λειτουργικό κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο και το περιθώριο συμβολής.

Το **έσοδο δωματίου (Revenue)** είναι το συνολικό ποσό που εισπράττεται από τις πωλήσεις δωματίων κατά την διάρκεια μιας περιόδου. Αποτελείται από το άθροισμα των διανυκτερεύσεων που έχουν πωληθεί επί των τιμών που έχουν πωληθεί και αποτελεί την κύρια πηγή εσόδων ενός ξενοδοχείου.

Το **ποσοστό πληρότητας** αποτελεί ένα μέτρο απόδοσης το οποίο υπολογίζεται από το πηλίκο του συνόλου των δωματίων τα οποία έχουν πωληθεί σε μια συγκεκριμένη περίοδο προς τον αριθμό των δωματίων που είναι διαθέσιμα και δείχνει την αναλογία των δωματίων που επιτυγχάνουν πώληση προς το σύνολο των δωματίων μιας μονάδας. Αποτελεί ένα χρήσιμο μέτρο της επιτυχίας μιας μονάδας αφού αποτελεί και χρήσιμο εργαλείο παρακολούθησης της πορείας ενός ξενοδοχείου ενώ αποτελεί κριτήριο και στην λήψη αποφάσεων για την βελτίωση των αποτελεσμάτων μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Η **μέση ημερήσια τιμή** δείχνει το μέσο εισόδημα ανά δωμάτιο για μια χρονική περίοδο και αποτελείται από το πηλίκο των εσόδων διά των δωματίων που πωλούνται. Αποτελεί βασικό παράγοντα της διαχείρισης της απόδοσης, και μαζί με το ποσοστό πληρότητας βοηθούν την εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση να αυξήσει τους συνολικούς δείκτες και τα έσοδα της.

Τα **έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο** είναι το μέτρο που δείχνει το σύνολο των εσόδων που παράγει το κάθε δωμάτιο και αναλύει τον τρόπο εφαρμογής του Revenue Management στην επιχείρηση. Συγκρίνει καταστάσεις και αναλογίες πληρότητας και μέσης ημερήσιας τιμής και βάσει των αποτελεσμάτων επιλέγει αυτήν με τα μεγαλύτερα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο και αναλόγως επιλέγει την στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Οι επιλογές αναφέρονται κυρίως στην επιλογή μεταξύ χαμηλού κόστους λειτουργίας και περεταίρω εκμετάλλευσης των επιπλέον υπηρεσιών που παρέχονται από το ξενοδοχείο.

Το **περιθώριο συμβολής** αποτελεί το οριακό κέρδος ανά μονάδα πώλησης, δηλαδή ουσιαστικά είναι η διαφορά του συνόλου των μεταβλητών εξόδων από τα έσοδα που προκύπτουν από τις πωλήσεις των δωματίων. Τα μεταβλητά έξοδα αναφέρονται μόνο σε δωμάτια τα οποία έχουν πωληθεί και αποτελεί σημαντικό μέτρο υπολογισμού του νεκρού σημείου, της τιμής πώλησης δηλαδή πάνω από την οποία προκύπτει κέρδος για την επιχείρηση. Σε ένα δωμάτιο π.χ. το οποίο έχει πωληθεί 100€ με μεταβλητά έξοδα 25€, θα έχει περιθώριο συμβολής 75€.

Το **μεικτό λειτουργικό κόστος** ανά διαθέσιμο δωμάτιο είναι ένα πολύ σημαντικό μέτρο αξιολόγησης της συνολικής κερδοφορίας ενός ξενοδοχείου καθώς υπολογίζει το κέρδος βάσει της χωρητικότητας της μονάδας. Υπολογίζεται από το πηλίκο του Μεικτού λειτουργικού κόστους μιας συγκεκριμένης περιόδου δια των διαθέσιμων δωματίων κατά τη διάρκεια της ίδιας περιόδου, και αξιολογεί ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα του κόστους

3.2

ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Για την εφαρμογή του Revenue Management συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις οι οποίες καθιστούν αδύνατη την εφαρμογή του από όλες τις επιχειρήσεις ανεξαιρέτως. Πρέπει λοιπόν να προϋπάρχουν κάποιες συνθήκες οι οποίες θα κάνουν εφικτή την επιτυχημένη εφαρμογή του και οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω.

Η σταθερή Δυναμικότητα (fixed capacity) η οποία αφαιρεί από τις εκάστοτε επιχειρήσεις τη δυνατότητα να μεταβάλλουν το μέγεθος της προσφοράς τους και για αυτόν το λόγο είναι αναγκασμένες να συγκεντρώσουν τις ενέργειες τους στην μεταβολή της ζήτησης προς όφελος τους. Στον ξενοδοχειακό τομέα αυτό παρουσιάζεται στον αριθμό των προσφερόμενων δωματίων ο οποίος είναι δεδομένος και δύσκολα μπορεί να μεταβληθεί, τουλάχιστον όχι κατά την διάρκεια μίας τρέχουσας τουριστικής περιόδου.

Ο υψηλός βαθμός φθοράς των αποθεμάτων. Όταν ειδικά πρόκειται για υπηρεσίες και ακόμα περισσότερο για πωλήσεις διανυκτερεύσεων οι οποίες αν δεν πραγματοποιηθούν τη στιγμή και την ημέρα που πρέπει, όπως είναι φυσικό δεν γίνεται να πωληθούν κάποια μελλοντική στιγμή, οπότε έχει χαθεί για πάντα η αξία τους.

Η πώληση πριν την κατανάλωση. Όπου στην περίπτωση των ξενοδοχείων υπάρχει σύγχυση για το αν και πότε είναι η κατάλληλη στιγμή να πωληθεί ένα δωμάτιο. Αν θα πρέπει δηλαδή να δεχτούν τις πρώιμες κρατήσεις που γίνονται σε χαμηλότερη τιμή και σε τι ποσοστό ή αν θα αξίζει να παρθεί το ρίσκο της υψηλότερης μεν τιμής πώλησης έναντι του ρίσκου της απώλειας της πώλησης. Με τη μέθοδο του Revenue Management μπορεί η επιχείρηση να ισορροπήσει μεταξύ αυτών των δύο επιλογών και να καταφέρει να βρει την κατάλληλη αναλογία ώστε να μεγιστοποιήσει τα έσοδα της.

Η σημαντική διακύμανση της ζήτησης είναι επίσης μια πολύ καθοριστική συνθήκη για την εφαρμογή του Revenue Management λόγω και των σύντομων χρονικών περιόδων που καλείται μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να πάρει τις αποφάσεις για το ποιες ενέργειες πρέπει να πραγματοποιήσει. Η έντονη μεγιστοποίηση της ζήτησης κατά τις περιόδους των καλοκαιρινών διακοπών ιδιαίτερα σε εποχιακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αλλά και τις υπόλοιπες χρονικές περιόδους όπου παρουσιάζεται αύξηση εξαιτίας κάποιων ιδιαίτερων συνθηκών (συνέδρια, τοπικά φεστιβάλ, εκθέσεις, διακοπές Πάσχα και Χριστουγέννων, κτλ.) έχει δημιουργήσει ένα πολύ μεγάλο χάσμα μεταξύ των μεγεθών της ζήτησης σε σχέση με τις υπόλοιπες περιόδους. Σε αυτή την περίπτωση το Revenue Management καλείται να εξισορροπήσει αυτές τις διακυμάνσεις με την μείωση της τιμής κατά τις περιόδους όπου παρουσιάζεται χαμηλή ζήτηση, προσφέροντας ίσως και κάποια πακέτα προσφορών και εκπτώσεων στους ενδιαφερόμενους πελάτες ή αυξάνοντας τα ποσοστά προμηθειών των συνεργαζόμενων πρακτορείων ή ψηφιακών πλατφορμών με τις οποίες συνεργάζεται. Αντίθετα σε

περιόδους με έντονη ζήτηση ο ρόλος του Revenue Management είναι η επιλογή της βέλτιστης υψηλότερης τιμής πώλησης των δωματίων η οποία θα εξασφαλίσει τα μέγιστα δυνατά έσοδα με τη πώληση όλων των δωματίων του ξενοδοχείου. Για να καταφέρει κάτι τέτοιο και να διασφαλίσει ότι αυτό θα συμβεί ακόμα και αν προκύψει οποιοδήποτε απρόοπτο γεγονός θα πρέπει ίσως να εφαρμόσει και κάποιες φορές μεθόδους όπως το ηθελημένο overbooking ώστε να διατηρήσει το απόλυτο ακόμα και σε τέτοιες καταστάσεις, φροντίζοντας βέβαια την εξυπηρέτηση και την εξεύρεση εναλλακτικού καταλύματος για τους πλεονάζοντες πελάτες του ξενοδοχείου.

Η συνθήκη του οριακού κόστους πώλησης να είναι μικρότερο από το οριακό κόστος παραγωγής σε ένα ξενοδοχείο είναι η περίπτωση κατά την οποία ένα παραπάνω δωμάτιο εφόσον το ξενοδοχείο είναι ήδη σε λειτουργία δεν θα επιφέρει κάποιο ιδιαίτερο επιπλέον κόστος. Υπάρχει ήδη το προσωπικό και οι προσφερόμενες υπηρεσίες οπότε το ισοζύγιο είναι θετικό, σε αντίθεση με τις περιόδους όμως που το ξενοδοχείο είναι πλήρες ή δεν έχει καθόλου ή ελάχιστους πελάτες τότε το κόστος παραγωγής είναι μεγαλύτερο και η πώληση χαρακτηρίζεται ως μη συμφέρουσα. Ο αριθμός των δωματίων είναι δεδομένος και για την δημιουργία νέων χρειάζεται χρόνος, χρήματα και η δυνατότητα επέκτασης κάτι το οποίο μπορεί να συνδράμει μόνο μελλοντικά και όχι κατά την χρονική περίοδο που καλείται το τμήμα που διαχειρίζεται το Revenue Management να μεγιστοποιήσει τα έσοδα του ξενοδοχείου.

Η σχετική ομοιογένεια του προϊόντος, η πώληση διανυκτερεύσεων δηλαδή για την περίπτωση του ξενοδοχείου είναι επίσης μια απαραίτητη συνθήκη εφαρμογής του Revenue Management. Η μελέτη εντελώς διαφορετικών προϊόντων πώλησης και υπηρεσιών καθιστά αδύνατη την σωστή διεξαγωγή ωφέλιμων συμπερασμάτων και την δημιουργία ασφαλών μοτίβων και διαδικασιών εφαρμογής μέτρων για την διασφάλιση της αύξησης των εσόδων, οπότε η σωστή επιλογή είναι να αποφεύγεται. Ωστόσο υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης σχετικών υπηρεσιών με το κύριο αντικείμενο ασχολίας οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν το επίπεδο των υπηρεσιών οι οποίες ήδη παρέχονται και να προσελκύσουν νέο αγοραστικό κοινό. Στην περίπτωση του ξενοδοχείου η δημιουργία εκθεσιακών κέντρων, αθλητικών εγκαταστάσεων, σουιτών, ελικοδρόμιου, υδάτινων πάρκων, συνεδριακών κέντρων, μουσείων κλπ. θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην πώληση του κύριου αντικειμένου της επιχείρησης που παραμένει η πώληση των διανυκτερεύσεων των δωματίων του ξενοδοχείου, αναβαθμίζοντας τις προσφερόμενες υπηρεσίες και την ποιότητα τους, ώστε να δώσει

αξία στο περιεχόμενο του και να δικαιολογήσουν μια ενδεχόμενη αύξηση της τιμής πώλησης συνεισφέροντας έτσι με αυτόν τον τρόπο στην μεγιστοποίηση των εσόδων του ξενοδοχείου.

Η δυνατότητα πρόβλεψης της ζήτησης είναι ακόμα μια απαραίτητη συνθήκη διότι μέσω αυτής μπορεί μια επιχείρηση να μεγιστοποιήσει τα έσοδά της χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως είναι η τμηματοποίηση της αγοράς ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε ταξιδιώτη, τις επιθυμίες τους, το ιστορικό τους και τα ενδιαφέροντά τους και να πράξει αναλόγως και για κάθε τμήμα με διαφορετικό τρόπο και διατηρώντας μία βάση δεδομένων η οποία θα διασφαλίσει την ικανοποίηση τους και θα εξασφαλίσει στην επιχείρηση ασφαλή συμπεράσματα για την ζήτηση στις επόμενες χρονικές περιόδους λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Η τμηματοποίηση του μεριδίου της αγοράς όπως αναφέραμε και παραπάνω είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την μεγιστοποίηση των εσόδων ενός ξενοδοχείου. Η τμηματοποίηση πρέπει να γίνεται βάσει των αναγκών, των επιθυμιών τους και του τρόπου αντίδρασης τους και αναλόγως να καθορίζεται η ανάλογη τιμή πώλησης για κάθε τέτοιο τμήμα. Η χρονική στιγμή της πώλησης και η ευαισθησία στην τιμή πώλησης είναι δύο πολύ σημαντικοί παράγοντες διαχωρισμού των τμημάτων της αγοράς. Έτσι με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να διαχωρίσουμε τους πελάτες ενός ξενοδοχείου σε πελάτες αναψυχής (leisure travelers) και σε πελάτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους (business travelers). (Weatherford and Kimes, 2003). Οι πελάτες που ταξιδεύουν κυρίως για αναψυχή, συνήθως επιλέγουν να κάνουν κράτηση αρκετό διάστημα πριν από τις διακοπές τους, οι οποίες συνήθως είναι πολυήμερες, ενώ παρουσιάζουν και έντονη ευαισθησία στην τιμή σε αντίθεση με τους business πελάτες οι οποίοι έχουν προγραμματισμένες ημέρες διανυκτερεύσεων βάσει των αναγκών τους, ενώ κλείνουν σχετικά λίγο ή και καθόλου καιρό πριν τις διανυκτερεύσεις τους (last minute) και επίσης είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για τις ίδιες προσφερόμενες υπηρεσίες αν είναι απαραίτητο. Για τις δυο αυτές διαφορετικές κατηγορίες επισκεπτών θα πρέπει να υπάρχουν και τα αντίστοιχα πλάνα τιμών πώλησης αφού είναι λογικό οι ταξιδιώτες αναψυχής οι οποίοι έχουν κλείσει αρκετό καιρό πριν και ενδέχεται να αποτελούν και μέλη κάποιου γκρουπ επισκεπτών, να πληρώσουν χαμηλότερη τιμή από τους επισκέπτες που επέλεξαν να κάνουν κράτηση ελάχιστο χρονικό διάστημα πριν και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν την ανάλογη αυξημένη τιμή. Ο ρόλος του Revenue Management σε αυτές τις περιπτώσεις είναι να

προσπαθεί βάσει του ιστορικού της εμπειρίας , των συνθηκών που επικρατούν και της αναλογίας των διαφορετικών τμημάτων των επισκεπτών να ενθαρρύνει ή να αποθαρρύνει την δημιουργία κρατήσεων με γνώμονα την κατάλληλη στιγμή πραγματοποίησης τους η οποία θα εξασφαλίσει στο ξενοδοχείο την μέγιστη δυνατή διασφάλιση εσόδων.

3.3

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η εφαρμογή του Revenue Management όπως είναι φυσικό αναλόγως των συνθηκών και των τελικών αποφάσεων που θα ληφθούν μπορούν να επιφέρουν και τα ανάλογα αποτελέσματα, θετικά ή αρνητικά.

Στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν συναντάμε την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τη Δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος, τη μεγιστοποίηση των εσόδων, την αύξηση των κερδών, τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης, τα οφέλη από τη χρησιμοποίηση επιστημονικών διαδικασιών και όχι εμπειρικών υποθέσεων και την απόκτηση ηγετικού ρόλου στον κλάδο που δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση.(Marcus& Anderson, 2008)

Στην **απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** διακρίνουμε τις επιπτώσεις του Revenue Management στην επεξεργασία των πληροφοριών που προέρχονται από την αγορά, στον καλύτερο τρόπο σχηματισμού προβλέψεων, στις διαδικασίες τιμολόγησης και επίτευξης συμφερόντων συμφωνιών στην αγορά απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου και στην ανακάλυψη νέων τμημάτων της αγοράς που είναι δυνατόν να αποφέρει νέα έσοδα. Επίσης βοηθάει στην εσωτερική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και ειδικότερα του τμήματος πωλήσεων με αυτά του front και back Office που έχουν άμεση σχέση με τη διαδικασία της πώλησης.

Η **απόκτηση ηγετικού ρόλου στον κλάδο** επιτυγχάνεται μέσω της κατάλληλης αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων και της συνεχούς παρακολούθησης των αναγκών

και της συμπεριφοράς των πελατών τους με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται πλήρως η ικανοποίηση τους και να καθιστούν την ξενοδοχειακή επιχείρηση πρωτοπόρο και ηγέτη του κλάδου στην εκάστοτε περιοχή που δραστηριοποιείται.

Η **δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος** η οποία επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης επιχειρηματικών δράσεων οι οποίες θα συνεισφέρουν τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα στην βελτίωση των διαδικασιών και της λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας με την ανάλογη επίτευξη των επιθυμητών εσόδων από την εφαρμογή τους.

Η **αύξηση των εσόδων** είναι ίσως το κυριότερο πλεονέκτημα που επιφέρει η εφαρμογή του Revenue Management αφού μέσω της αύξησης των πωλήσεων που επιτυγχάνεται οδηγούμαστε τόσο στην αύξηση των εσόδων όσο και στην αύξηση των κερδών, εφόσον βέβαια καταφέρουμε να διατηρήσουμε ή και να μειώσουμε το λειτουργικό κόστος της ξενοδοχειακής μονάδας στα επιθυμητά επίπεδα. Το σημαντικότερο είναι ότι το συγκεκριμένο αποτέλεσμα επιτυγχάνεται χωρίς να πραγματοποιηθούν μεγάλες κεφαλαιουχικές δαπάνες που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα χρηματικά διαθέσιμα της επιχείρησης , χρησιμοποιώντας απλά με εξυπνότερο τρόπο τα ήδη υπάρχοντα στοιχεία του ενεργητικού της επιχείρησης προς όφελός της.

Η **μεγιστοποίηση των κερδών** όπως προαναφέρθηκε επιτυγχάνεται μέσω των διαδικασιών του Revenue Management το οποίο καταφέρνει να συνδυάσει τη διαχείριση των εσόδων με την στήριξη των συστημάτων λήψης αποφάσεων και την εφαρμογή μιας σταθερής τιμολογιακής πολιτικής αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο την συνολική κερδοφορία της επιχείρησης.

Στα πλεονεκτήματα συναντάμε επίσης την **μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης** η οποία όταν επιτυγχάνεται από την κατάλληλη εφαρμογή του Revenue Management είναι δυνατόν να οδηγήσει σε νέες μεγαλύτερες επενδύσεις αφού η επιτυχία των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται είναι αποδεδειγμένη και ο υπολογισμός της επιστροφής της δαπάνης των επενδύσεων στις επιχειρήσεις είναι εγγυημένη.

Η **χρησιμοποίηση επιστημονικών διαδικασιών και όχι εμπειρικών υποθέσεων** είναι ένα πολύ σπουδαίο αποτέλεσμα που συντελεί στην αντικειμενική λήψη αποφάσεων που στηρίζονται σε μαθηματικά μοντέλα, αλγόριθμους ,σε βασικές αρχές

που διέπουν το μάνατζμεντ και την πληροφορική και σε μαθηματικά και στατιστικά στοιχεία τα οποία στηρίζονται σε ιστορικά στοιχεία και σε βάσεις δεδομένων.

Στα **μειονεκτήματα** συναντάμε αρχικά την αποδοχή των αποτελεσμάτων του Revenue Management από το αγοραστικό κοινό της επιχείρησης οι οποίοι τα πρώτα χρόνια που εφαρμόστηκε όταν διαπίστωναν τη μεγάλη διακύμανση των τιμών των δωματίων τόσο μεταξύ των περιόδων όσο και μεταξύ των δωματίων την ίδια χρονική περίοδο, εξαγριώνονταν αδυνατώντας να καταλάβουν το λόγο που κάποιοι πληρώνουν για το ίδιο προϊόν την ίδια χρονική περίοδο διαφορετική τιμή. Το συγκεκριμένο θέμα ξεπεράστηκε με την διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού αλλά και του αγοραστικού κοινού για το κέρδος που θα μπορούσαν να επωφεληθούν από μία πρόωρη κράτηση ή από μία individual κράτηση από τους ίδιους μέσω και κάποιων διαδικτυακών πλατφορμών που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και οι οποίες έχουν συνδράμει σε αυτό.

Ένα ακόμα μειονέκτημα που καταλογίζεται στην εφαρμογή του Revenue Management είναι η αποκλειστική επιτυχημένη συνδρομή του βραχυπρόθεσμα σε μία επιχείρηση και όχι τόσο σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Η άποψη αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι η τιμολογιακή πολιτική των επιχειρήσεων είναι συνδεδεμένη με τη ζήτηση της αγοράς και εφόσον ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων και ειδικά αυτών που χρησιμοποιούν το Revenue Management είναι μεγάλος το περιθώριο κέρδους θα μειώνεται συνεχώς μέχρι να εκλείψει. Λοιπές ενέργειες όπως χορήγηση εκπτώσεων και αυξημένων προμηθειών σε συνεργάτες μπορούν να λειτουργήσουν θετικά μόνο για συγκεκριμένη χρονική περίοδο και όχι συνεχώς και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Στον συγκεκριμένο ανταγωνισμό τιμών δύσκολα μπορεί να συμμετέχει μία επιχείρηση με μεγάλο λειτουργικό κόστος, ενώ πρέπει για κάθε πρόσθετη παροχή, το επιπλέον έσοδο που δημιουργείται να είναι πάντα μεγαλύτερο από το επιπλέον κόστος απόκτησης και λειτουργίας της νέας αυτής παροχής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1

HOTEL REVENUE MANAGEMENT SYSTEM

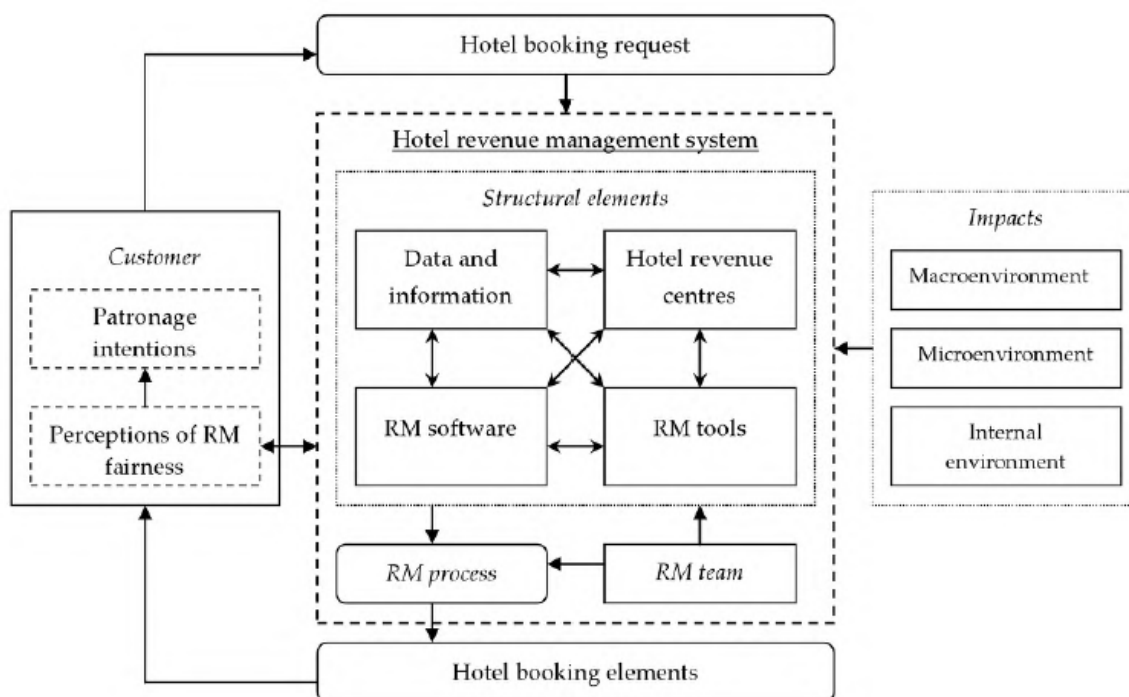


Figure 3.1. *Hotel revenue management system* (Ivanov & Zhechev, 2012)

Στο παραπάνω σχήμα το Revenue Management παρουσιάζεται σαν σύστημα αν και τις περισσότερες φορές τον ρόλο αυτόν τον έχει κάποιο λογισμικό, ωστόσο εδώ παρουσιάζεται από μια πιο ευρεία οπτική γωνία ως ένα σύνολο που εμπεριέχει τα δομικά του στοιχεία, τον ανθρώπινο παράγοντα που αφορά κυρίως στην συμπεριφορά των πελατών και το ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας του. Επιλέχθηκε το

συγκεκριμένο σχήμα λόγω της απλότητας και περιεκτικότητας της καταγραφής των διαδικασιών που συνθέτουν το Revenue Management σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, με τον τρόπο και τη σειρά που αυτές αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και επεξηγούμε παρακάτω.

Η διαδικασία ξεκινάει με την επικοινωνία και την κράτηση του πελάτη στο ξενοδοχείο. Η κίνηση αυτή καταγράφεται από το τμήμα του Revenue Management της επιχείρησης το οποίο αποτελείται από τέσσερα δομικά στοιχεία, τα οποία είναι τα δεδομένα και οι πληροφορίες, τα σημεία εσόδων του ξενοδοχείου, το λογισμικό του Revenue Management και τα εργαλεία του. Στη συνέχεια διακρίνουμε τη διαδικασία που πραγματοποιείται και την ομάδα που την αναλαμβάνει και αναλόγως την κατάσταση, αν δηλαδή η κράτηση επιβεβαιώνεται ή απορρίπτεται δημιουργείται ένα σύνολο πληροφοριών που την αποτελούν, οι οποίες εμπεριέχουν από τον αριθμό και την κατηγορία του δωματίου μέχρι την τιμή, τους όρους ακύρωσης, τα στοιχεία του πελάτη, οι έξτρα υπηρεσίες κλπ. Τα τελικά στοιχεία της κράτησης μπορούν να είναι διαφορετικά από τα αρχικά τα οποία καταχώρησε ο πελάτης, αφού το ξενοδοχείο έχει τη δυνατότητα να επιβεβαιώσει μια κράτηση με κάποιες εναλλακτικές επιλογές. Η δυνατότητα αυτή του συστήματος Revenue Management να επηρεάσει ή ακόμα και να αλλάξει τις επιλογές των πελατών προς όφελος του ξενοδοχείου και ο βαθμός που αυτό θα γίνει αποδεκτό από τους πελάτες κρίνουν και την επιτυχία του συγκεκριμένου συστήματος. Αν ο πελάτης δυσανεστηθεί είναι φυσιολογικό να μην θέλει να ξανακάνει κράτηση στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο μελλοντικά, ενώ κατά την διάρκεια που συμβαίνουν οι συγκεκριμένες διαδικασίες το εν λόγω σύστημα δέχεται πιέσεις από πολλούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες του μικρο και μακροπεριβάλλοντος, όπως είναι οι στόχοι του ξενοδοχείου, τα οικονομικά δεδομένα, η νομοθεσία, ο ευρύτερος ανταγωνισμός κ.α. . Το σύνολο του τρόπου λειτουργίας και των συνολικών δεδομένων που συλλέγονται διαμορφώνουν και την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, επομένως αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία και πρέπει να παραμένει απόρρητο και κρυφό από τους ανταγωνιστές.

Αναλύοντας το παραπάνω σχήμα μπορούμε να εστιάσουμε στα δομικά στοιχεία του συστήματος Revenue Management ενός ξενοδοχείου και να αναφέρουμε τα βασικά στοιχεία από τα οποία αποτελείται. Το συγκεκριμένο λοιπόν σύστημα περιλαμβάνει τέσσερα διαρθρωτικά στοιχεία τα οποία είναι τα κέντρα εσόδων, τα δεδομένα και οι

πληροφορίες που συλλέγονται, τα εργαλεία του Revenue Management και το λογισμικό που χρησιμοποιείται.

Αναλυτικότερα, τα **κέντρα εσόδων του ξενοδοχείου** καθορίζουν τις πιθανές πηγές εσόδων του ξενοδοχείου (σύνολο και διαβάθμιση δωματίων, εστιατόρια και μπαρ, αίθουσες εκδηλώσεων, εγκαταστάσεις γυμναστικής και περιποίησης, γήπεδα γκολφ, καζίνο κ.α) και την δυνατότητα του ξενοδοχείου να χρησιμοποιεί την εναλλαγή των τιμών σαν εργαλείο δημιουργίας πρόσθετων εσόδων. Πρακτικά όσο ευρύτερες είναι οι πηγές εσόδων του ξενοδοχείου τόσο το καλύτερο αφού αυξάνεται και το πεδίο δράσης και εκμετάλλευσης των πηγών αυτών καθώς και των ευκαιριών που προκύπτουν για μεγαλύτερες πωλήσεις υπηρεσιών στους πελάτες, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο και τα συνολικά έσοδα. Το Revenue Management μέχρι τώρα έχει κυρίως επικεντρωθεί στο τμήμα των δωματίων και τα σχετικά προβλήματα που αναφέρονται σε αυτό όπως ο είναι ο καθορισμός της σωστής τιμής, η διαχείριση των overbooking κρατήσεων που προκύπτουν κ.α. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι το σύστημα της διαχείρισης των εσόδων αναφέρεται σε όλα τα κέντρα εσόδων του ξενοδοχείου εκτός αυτού των δωματίων διότι σε πολλές περιπτώσεις μπορούν να και αυτά να συμβάλουν σημαντικά στα συνολικά έσοδα και τα οικονομικά αποτελέσματα του ξενοδοχείου. Ειδικότερα για κάποιες ειδικές περιπτώσεις επιχειρήσεων όπως είναι πχ τα ξενοδοχεία καζίνο, το κέντρο εσόδων των δωματίων μπορεί να αποτελεί και δευτερεύουσα πηγή εσόδων για την επιχείρηση. (Stanislav Ivanov,2014)

Το γεγονός ότι εκτός από την διαχείριση των δωματίων ένα ξενοδοχείο μπορεί να έχει επιπλέον κέντρα εσόδων έχει περιπλέξει κατά πολύ την επεξεργασία της διαχείρισης των εσόδων τους. Για τον συγκεκριμένο λόγο οι διοικήσεις των ξενοδοχειακών μονάδων δεν αρκεί πλέον να προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα των δωματίων αλλά θα πρέπει πλέον να επικεντρωθούν στα συνολικά έσοδα του ξενοδοχείου και στην αύξησή τους, κάτι το οποίο έχει καταστήσει την εφαρμογή του Revenue Management επιτακτική για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα πρόσθετα κέντρα εσόδων θα παράγουν εισόδημα μόνο αν οι πελάτες ήδη φιλοξενούνται στο ξενοδοχείο, όμως σε συγκεκριμένες περιπτώσεις κάποιοι πελάτες μπορούν απλά να χρησιμοποιούν τις πρόσθετες ξενοδοχειακές υπηρεσίες χωρίς να διαμένουν στο ξενοδοχείο.(κέντρα περιποίησης, συνέδρια, εστιατόρια κ.α).Από αυτήν την άποψη ο στόχος της μεγιστοποίησης των κερδών από την διαχείριση των δωματίων μπορεί να μην συνάδει με τον συνολικό στόχο μεγιστοποίησης των κερδών του

ξενοδοχείου. Μπορούν δηλαδή σε κάποιες περιπτώσεις να μειωθούν οι τιμές των δωματίων εάν προκύπτει όφελος από την αύξηση των εσόδων που θα προκύψει από την εκμετάλλευση των υπόλοιπων κέντρων εσόδων του ξενοδοχείου. Για αυτόν το λόγο θα πρέπει αυτά να μελετώνται σαν τμήμα της συνολικής λειτουργίας του ξενοδοχείου και όχι σαν ξεχωριστές μονάδες από το τμήμα διαχείρισης των εσόδων και οι διάφορες αποφάσεις που λαμβάνονται θα πρέπει να γίνονται πάντοτε υπό αυτή τη συνθήκη.

Τα δεδομένα και οι πληροφορίες αποτελούν επίσης δομικά στοιχεία στο σύστημα του Revenue Management. Η εφαρμογή της διαχείρισης εσόδων απαιτεί πολλά δεδομένα τα οποία σχετίζονται με διάφορες μετρήσεις εσόδων, όπως είναι η μέση ημερήσια τιμή, τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο, τα κέρδη ανά διαθέσιμο δωμάτιο κ.α. ενώ απαιτεί και πολλές πληροφορίες που σχετίζονται με μελλοντικές κρατήσεις σε καθημερινή μάλιστα βάση, όπως αριθμός κρατήσεων, πώληση πρόσθετων υπηρεσιών στα υπόλοιπα κέντρα εσόδων, τιμές και στρατηγική ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, αλλαγές στη νομοθεσία, και άλλες πρόσθετες πληροφορίες οι οποίες επηρεάζουν τη ζήτηση, την προσφορά, τα έσοδα και γενικώς τα οικονομικά αποτελέσματα του ξενοδοχείου. Παρόλο τη σπουδαιότητά των παραπάνω στοιχείων για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, λίγες είναι αυτές οι οποίες καταφέρνουν να συγκεντρώσουν τις κατάλληλες πληροφορίες και να τις επεξεργαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να καταφέρουν να τις χρησιμοποιήσουν προς όφελος του τελικού αποτελέσματος της λειτουργίας τους.

Τα εργαλεία του Revenue Management επίσης αποτελούν σημαντικό στοιχείο στην εφαρμογή του, ενώ ορίζονται ως τα μέσα με τα οποία τα ξενοδοχεία μπορούν να επηρεάσουν τα έσοδα τα οποία συλλέγουν από τους πελάτες τους. Μπορούν να διαχωριστούν σε τιμολογιακά, μη τιμολογιακά και συνδυαστικά. Τα τιμολογιακά εργαλεία περιλαμβάνουν εργαλεία όπως είναι οι διακρίσεις στις τιμές, ο ορισμός ορίων στις τιμές, η δυναμική και εμπειρική τιμολόγηση, η εγγύηση χαμηλότερης τιμής και άλλες τεχνικές που επηρεάζουν άμεσα τις τιμές ενός ξενοδοχείου. Στα μη τιμολογιακά εργαλεία συναντάμε διαδικασίες που δεν επηρεάζουν άμεσα την τιμολόγηση ενός ξενοδοχείου και μπορούν να αναφέρονται σε κάποιο σύστημα ελέγχου αποθεμάτων, διαχείρισης της χωρητικότητας, των overbookings, του ελέγχου διάρκειας διαμονής κ.α. Τέλος τα συνδυαστικά εργαλεία περιέχουν τη διαχείριση του καναλιού διανομής και της επιλογής της άριστης κατανομής βάσει τιμής και δωματίου ενώ επηρεάζουν

τόσο την τιμή των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και τον αριθμό των διαθέσιμων δωματίων ανά εύρος τιμής που διατίθενται. Και οι τρεις ομάδες εργαλείων πάντως είναι αλληλένδετες και εφαρμόζοντα παράλληλα με κοινό γνώμονα τη σωστή λειτουργία του συστήματος Revenue Management της επιχείρησης.

Το λογισμικό του Revenue Management που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό καθώς η επεξεργασία των βάσεων δεδομένων που χρησιμοποιεί είναι αδύνατη χωρίς την ύπαρξη του. Υπάρχουν πολλά ικανά λογισμικά στο εμπόριο τα οποία περιλαμβάνουν πολλές λειτουργίες που αφορούν από τιμολόγηση μέχρι ανάλυση πρωτογενών δεδομένων που αναφέρονται κυρίως σε πληροφορίες κρατήσεων όπως το σύνολο τους, η διάρκεια διαμονής, ο αριθμός επισκεπτών ανά κράτηση, η τιμή ανά κανάλι διανομής, ιστορικό κρατήσεων και ακυρώσεων, στατιστικά στοιχεία κ.α. Το τμήμα του λογισμικού που αναφέρεται στη μοντελοποίηση της ζήτησης παράγει τους αλγόριθμους που αφορούν το μοντέλο της ζήτησης αναφορικά με κάποια συγκεκριμένη ιδιότητα ή συνθήκη ενώ το τμήμα πρόβλεψης χρησιμοποιείται για να προβλέψει το μέγεθος της ζήτησης και τις τιμές των μετρήσεων του Revenue Management. Ενώ το τμήμα ελέγχου προτείνει τροποποιήσεις στις τιμές, ελέγχει τα αποθέματα και είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των καναλιών διανομής. Ωστόσο οι τελικές αποφάσεις παρόλο του υψηλού βαθμού εξειδίκευσης του λογισμικού του Revenue Management, ανήκουν πάντα στους Revenue managers και στις διοικήσεις των ξενοδοχειακών μονάδων.

4.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Το 2009 οι Timothy K .Baker και David A. Collier πραγματοποίησαν μια εφαρμογή σε πραγματικές συνθήκες αγοράς σε μεγάλη ξενοδοχειακή αλυσίδα ενός νέου συστήματος

Revenue Management το οποίο αντικατέστησε την τυπική μέθοδο λήψης αποφάσεων που προϋπήρχε, παρουσίασε αύξηση εσόδων στις 27 από τις 32 διαφορετικές περιπτώσεις που εφαρμόστηκε με συνολική αύξηση εσόδων κατά 34%. Το σύστημα που χρησιμοποίησαν αποτελούσε ουσιαστικά μια εφαρμοσμένη έρευνα διαχείρισης εσόδων η οποία στόχευε να παράγει συνεχώς δυναμικές προσεγγίσεις προγραμματισμού στο υπάρχον πρόβλημα κατανομής των δωματίων. Δεν βασιζόταν σε σταθερούς αλγόριθμους και σε σταθερές τιμές και προκαθορισμένες αυξομειώσεις τιμών βάσει ιστορικών δεδομένων, αλλά προσέγγιζε την καθημερινή πραγματικότητα σε ένα ρεαλιστικό περιβάλλον λειτουργίας με την ταχύτητα που απαιτούταν με στόχο ν συλλάβει τον καθημερινό δυναμισμό πληρέστερα και να οδηγηθεί σε παραγωγή μεγαλύτερων εσόδων. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής τους έδειξαν ότι η συνεχής προσπάθεια για τη βέλτιστη τιμολόγηση σε συνδυασμό με τις τρέχουσες μεθόδους κατανομής είναι αποτελεσματικότερη και πιο εύκολη από την δημιουργία ενός μαθηματικού υπολογιστικού συστήματος το οποίο θα προσπαθεί να προγραμματίσει δυναμικά βάσει αλγορίθμων την κατανομή των τιμών και των δωματίων. Ουσιαστικά το έργο τους παρουσιάζει έναν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης και χρήσης εφαρμοσμένου Revenue Management το οποίο εστιάζει στην βέλτιστη τοποθέτηση της τιμής για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο με υψηλή ζήτηση χωρίς αυξομειώσεις της τιμής ,συνδυάζοντας τις πρακτικές του ανταγωνισμού ως βάση σύγκρισης και εφαρμόζει ένα συνδυαστικό σχήμα τιμολόγησης και κατανομής το οποίο επιτυγχάνει να παράγει τόσο υψηλότερη πληρότητα όσο και υψηλότερη μέση τιμή διανυκτέρευσης με τη χρήση διαφορετικών πολιτικών για τις εκάστοτε κατηγορίες κλάσεων τιμής όσο και κλάσεων διάρκειας παραμονής.

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής του συστήματος παρουσιάζονται στην εικόνα που ακολουθεί την ανάλυση και στην οποία μπορούμε να διακρίνουμε την διαφορά από την εφαρμογή του εν λόγω συστήματος σε σχέση με το προηγούμενο σύστημα που εφαρμόζονταν, και την διαφορά που διακρίνουμε τόσο στα έσοδα όσο και στο ποσοστό πληρότητας, ιδιαιτέρως κατά τις περιόδους αυξημένης ζήτησης και οι οποίες οδήγησαν σε συνολική αύξηση εσόδων για τις συγκεκριμένες περιόδους .

Αρχικά χρησιμοποιήθηκε ένα πλήρες παραγοντικό σχέδιο για τη σύγκριση των δύο συστημάτων. Οι Baker και Collier (1999) διέκριναν τρεις καθοριστικούς παράγοντες για το πόσο εξελιγμένο είναι ένα σύστημα Revenue Management. Αυτοί είναι το χάσμα εσόδων μεταξύ των υψηλότερων και χαμηλότερων κατηγοριών τιμών, το μέγεθος της

ζήτησης και το μέγιστο κενό μεταξύ των μέγιστων εντάσεων ζήτησης για τις κατηγορίες των υψηλότερων και χαμηλότερων τιμών. Ο τέταρτος παράγοντας που χρησιμοποίησαν είναι το κλάσμα του πωλητή δηλαδή η τάση από τους πελάτες που μπορούν να πληρώσουν την υψηλότερη δυνατή τιμή, να πληρώσουν την επόμενη υψηλότερη τιμή αν είναι δυνατόν, αν και κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει πάντα λόγω της επιθυμίας κάποιων να πληρώνουν πάντα την υψηλότερη δυνατή τιμή ώστε να απολαμβάνουν πάντα το υψηλότερο δυνατόν επίπεδο υπηρεσιών που παρέχεται. Ο πέμπτος παράγοντας που χρησιμοποιήθηκε είναι η κλίση στη σχέση τιμής και ζήτησης και ο έκτος η βελτιστοποίηση των τιμών για τη διαχείριση της ζήτησης μεταξύ των δύο μεθόδων που συνέκριναν, τη δική τους PSM και της υφιστάμενης BPM.

Για τη σύγκριση της αποδοτικότητας των δύο μεθόδων Revenue Management όπως διακρίνουμε στην εικόνα της επόμενης σελίδας χρησιμοποιήθηκε ένα πλήρες παραγοντικό σχέδιο του οποίου οι πέντε πρώτοι παράγοντες μπορούν να πάρουν δύο τιμές, την υψηλή και τη χαμηλή, δημιουργώντας έτσι έναν μοναδικό συνδυασμό που αποτελεί μία ξεχωριστή περίπτωση. Σε κάθε μία από τις 32 περιπτώσεις που δημιουργήθηκαν προσομοιώθηκαν 113 συνεχόμενες διανυκτερεύσεις από τις οποίες αντλήθηκε η μέση τιμή των διανυκτερεύσεων σε καθένα από τα δύο συστήματα.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα και υπολογίζοντας τον αριθμητικό μέσο των μέσων τιμών των διανυκτερεύσεων προκύπτει η αναλογία 1.34 μεταξύ των δύο μεθόδων της διαχείρισης απόδοσης που χρησιμοποιήθηκαν και αποτελεί ένα πολύ καλό τρόπο για να επιτευχθεί συνολικά η σύγκριση της απόδοσης τους με σαφή υπεροχή φυσικά του συστήματος PSM κατά 34%. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται με μαθηματικό τρόπο η ενίσχυση της θέσης των Baker και Collier αφού τα συνολικά έσοδα από την εφαρμογή του συστήματός τους είναι σαφώς περισσότερα.

Ερμηνεύοντας τα τελικά αποτελέσματα διαπιστώνεται η υπεροχή της μεθόδου PSM η οποία έχει το πλεονέκτημα του καθορισμού των βέλτιστων τιμών για μία συγκεκριμένη περίοδο, δίνοντας έτσι στην προσέγγιση της κατανομής των τιμών και των δωματίων καλύτερη βάση από την αρχή της εφαρμογής της. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι το συγκεκριμένο σύστημα ξεπέρασε το παλαιότερο σε 27 από τις 32 περιπτώσεις με μεγάλη στατιστική διαφορά και με ακόμα μεγαλύτερο μέσο εισόδημα, επίσης σε περιπτώσεις υψηλής ζήτησης είναι επίσης αποδοτικότερο ενώ προστατεύει και από το κόστος κακής διαχείρισης του overbooking αφού λόγω υψηλότερων τιμών

αυτό αποθαρρύνεται. Ακόμα και σε περιπτώσεις χαμηλής ζήτησης καταφέρει και παράγει και τα δύο μεγαλύτερα μέσα(121\$ και 116\$) και υψηλότερες μέσες πληρότητάς (0.85 με 0.78) και δείχνει ότι η συνολική πληρότητα θα είναι σχεδόν πάντα στο μέγιστο. Τέλος τόσο για το χαμηλό όσο και για το υψηλότερο κλάσμα των πωλήσεων, αν και η διαφορά είναι πολύ μεγαλύτερη όταν είναι σε υψηλό επίπεδο η μέση βελτίωση της τιμής κυμαίνεται στο 48% η οποία είναι αρκετά υψηλότερη και από το συνολικό 34% κάτι το οποίο μεγεθύνει τις διαφορές μεταξύ των κατηγοριών τιμών μεταξύ των δύο περιπτώσεων και μπορεί να επηρεάσει τη συνολική μελλοντική στρατηγική για ακόμα μεγαλύτερη διαφοροποίηση των κατηγοριών των τιμών πώλησης ενός ξενοδοχείου.

Το τελικό συμπέρασμα της συγκεκριμένης έρευνας και τα αποτελέσματα που απέφερε είναι η ενίσχυση της θέσης ότι ένα σύστημα Revenue Management το οποίο χρησιμοποιεί εναλλακτικούς τρόπους δυναμικής κατανομής και καθορισμού τιμών και έρχεται σε αντίθεση με τα παλιότερα συστήματα διαχείρισης εσόδων τα οποία βασίζονταν σε ιστορικά στοιχεία και αλγόριθμους , είναι σε θέση να αποφέρει περισσότερα έσοδα σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση. Τα αποτελέσματα μας δείχνουν ότι η στροφή προς έναν τρόπο βέλτιστης τιμολόγησης σε λογικά χρονικά διαστήματα σε συνδυασμό με τις τρέχουσες μεθόδους κατανομής μπορούν να αποδειχθούν επωφελείς και σχετικά πιο εύκολη και διαχειρίσιμη από μια υπολογιστικά εντατική δυναμική κατανομή βάσει προγραμματισμού.

TABLE 1
Revenue, Rate, and Utilization Comparisons between the BPM Versus PSM Methods

Downsell Fraction	Demand Intensity	Peak Gap	Revenue Gap	Slope	Ratio of Mean PSM Revenue to Mean BPM Revenue	PSM Average Nightly Rate	BPM Average Nightly Rate	PSM avg utiliz	BPM avg utiliz
Lo	Lo	Lo	Lo	Lo	1.01	\$115	\$117	.84	.81
Lo	Lo	Lo	Lo	Hi	1.02	112	116	.84	.80
Lo	Lo	Lo	Hi	Lo	1.23*	128	117	.84	.76
Lo	Lo	Lo	Hi	Hi	1.22*	127	113	.87	.81
Lo	Lo	Hi	Lo	Lo	1.10*	116	116	.85	.78
Lo	Lo	Hi	Lo	Hi	1.09*	118	118	.82	.76
Lo	Lo	Hi	Hi	Lo	1.20*	128	117	.84	.78
Lo	Lo	Hi	Hi	Hi	1.27*	129	116	.87	.78
Lo	Hi	Lo	Lo	Lo	1.41*	124	81	.86	.95
Lo	Hi	Lo	Lo	Hi	1.26*	116	84	.85	.95
Lo	Hi	Lo	Hi	Lo	1.80*	132	66	.84	.94
Lo	Hi	Lo	Hi	Hi	1.64*	126	74	.89	.95
Lo	Hi	Hi	Lo	Lo	1.29*	125	86	.86	.96
Lo	Hi	Hi	Lo	Hi	1.29*	119	87	.89	.95
Lo	Hi	Hi	Hi	Lo	1.77*	136	73	.88	.95
Lo	Hi	Hi	Hi	Hi	1.81*	130	72	.91	.95
Hi	Lo	Lo	Lo	Lo	1.03	\$113	\$116	.83	.79
Hi	Lo	Lo	Lo	Hi	1.03	113	113	.84	.80
Hi	Lo	Lo	Hi	Lo	1.16*	125	111	.82	.80
Hi	Lo	Lo	Hi	Hi	1.29*	122	119	.86	.70
Hi	Lo	Hi	Lo	Lo	1.12*	116	117	.88	.79
Hi	Lo	Hi	Lo	Hi	1.03	118	116	.81	.80
Hi	Lo	Hi	Hi	Lo	1.35*	126	116	.87	.72
Hi	Lo	Hi	Hi	Hi	1.27*	127	112	.88	.79
Hi	Hi	Lo	Lo	Lo	1.38*	124	84	.89	.94
Hi	Hi	Lo	Lo	Hi	1.31*	117	82	.86	.94
Hi	Hi	Lo	Hi	Lo	1.73*	134	73	.85	.94
Hi	Hi	Lo	Hi	Hi	1.75*	123	70	.91	.95
Hi	Hi	Hi	Lo	Lo	1.35*	127	89	.89	.95
Hi	Hi	Hi	Lo	Lo	1.26*	121	87	.84	.95
Hi	Hi	Hi	Hi	Lo	1.65*	133	76	.88	.95
Hi	Hi	Hi	Hi	Hi	1.61*	126	77	.91	.94

Note: The statistical significance results documented here are for 95% confidence intervals for $\mu_{PSM} - \mu_{BPM}$. The X_{PSM}/X_{BPM} ratio is reported in the fifth column of Table 1. The average nightly rate is (total revenue for the night minus overbooking costs incurred on that night)/(total number staying over on that night). Avg utiliz is (total number staying over on that night)/(hotel capacity for that night).

*, statistical significance.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Ying(1989) μελέτη περίπτωσης ή αλλιώς case study είναι η έρευνα η οποία βασίζεται σε χρήση πολλαπλών πηγών αποδεικτικών στοιχείων ενώ μελετά ένα σύγχρονο φαινόμενο στο πραγματικό του περιβάλλον, όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του περιβάλλοντος δεν είναι προσδιορισμένα με σαφή τρόπο.

Ενώ σύμφωνα με τους Goode και Hatt (1952) η έρευνα case study είναι μια μέθοδος οργάνωσης κοινωνικών δεδομένων, με τρόπο ο οποίος μπορεί να περισώσει τη μοναδικότητα του κοινωνικού αντικειμένου το οποίο μελετάμε.

Επιπροσθέτως ο Eisenhardt (1989) ανέφερε ότι η μελέτη περίπτωσης αποτελεί μια στρατηγική έρευνας η οποία αναφέρεται τόσο στην ανάδειξη όσο και στην βαθύτερη κατανόηση της δυναμικής που διαθέτουν οι ατομικές περιπτώσεις και τα φαινόμενα τα οποία εξετάζουμε.

Το συγκεκριμένο είδος έρευνας συγκαταλέγεται στο είδος της ποιοτικής έρευνας και προτιμάται σε μικρότερο βαθμό στις δημοσιεύσεις επιστημονικών άρθρων από τη χρήση ποσοτικών μεθόδων έρευνας, ενώ ταξινομείται πλέον σαν πηγή δευτερογενών δεδομένων (Yang, Wand και Su, 2006).Ανεξάρτητα από αυτήν τη διάκριση τόσο οι ποιοτικές όσο και οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας συμβάλλουν από κοινού στην δημιουργία ενός αναβαθμισμένου και ποιοτικού γνωστικού υπόβαθρου. Τα είδη μελέτης τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την ποιοτική έρευνα είναι η ανοικτή συνέντευξη, οι ομάδες εστίασης, η παρατήρηση, η συλλογή δευτερογενών δεδομένων και η μελέτη περίπτωσης. Τα συγκεκριμένα εργαλεία μπορούν να μελετούν τα φαινόμενα σε βάθος ενώ μπορούν να αντλήσουν μεγάλο όγκο πληροφοριών από μία μικρή ομάδα ατόμων και στόχος τους είναι η αξιοποίηση και η επέκταση της πληροφορίας και όχι η ενδεχόμενη στατιστική μελέτη συχνότητας ενός φαινομένου. (Γ. Μαγγόπουλος,2014)

Στην περίπτωση της μελέτης περίπτωσης, η οποία μπορεί να χρησιμοποιεί και ποσοτικές μεθόδους συλλογής πληροφοριών και να τις συνδυάζει με τις ποιοτικές αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο την αξιοπιστία αλλά και τη χρησιμότητα της εκάστοτε έρευνας, οι ενέργειες που πραγματοποιούνται εξετάζουν τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά των ατόμων τόσο προσωπικά όσο και σε επίπεδο ομάδων στο εσωτερικό μίας επιχείρησης ή ακόμα και σε διεπιχειρησιακό επίπεδο. Ειδικότερα η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση και μελέτη σύνθετων προβλημάτων και στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων βασισμένων σε θεωρητική προσέγγιση. Επίσης η χρησιμότητα των case studies λόγω του ότι βασίζονται στην διερεύνηση πολλών περιπτώσεων που σχετίζονται με ένα και μόνο φαινόμενο με σκοπό την βαθύτερη κατανόησή του, έγκειται στην ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των γεγονότων και των παραγόντων που τα προκαλούν.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι για να επιτευχθεί ένα ανώτερο επίπεδο κατανόησης ενός φαινομένου, πρέπει πρωτίστως να αποκτηθεί η απαραίτητη γνώση που να σχετίζεται με τις αντιληπτικές διαδικασίες που δημιουργούνται από τα άτομα, τις πολιτικές και τις διαδικασίες μοντελοποίησης δυναμικών συστημάτων (Woodside και Wilson, 2003). Επίσης πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι μια μελέτη περίπτωσης εστιάζει όχι μόνο στην περιγραφή μιας κατάστασης αλλά πολύ περισσότερο στην κατανόηση και καταγραφή του νοήματος που τα ίδια τα άτομα που ερωτώνται αντιλαμβάνονται και προσδίδουν στις επικρατούσες συνθήκες και στις αιτίες που τις προκαλούν.

5.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Το αντικείμενο μελέτης το οποίο θα παρουσιαστεί αφορά την εταιρεία διαχείρισης προορισμών Meeting Point Hotel Management η οποία διαχειρίζεται 51 ξενοδοχεία σε Ισπανία, Ελλάδα, Κροατία, Αίγυπτο, Ιταλία, Μάλτα και Τουρκία και αποτελεί μέλος της Meeting Point International η οποία αποτελεί μια παγκόσμια πολυεθνική εταιρεία διαχείρισης προορισμών με παρουσία σε περισσότερους από 44 προορισμούς σε 20

χώρες και είναι δημιουργός των brand Labrada, Cairaba Hotels and Resorts, Design Plus, Lemon and Soul Hotels, Club Sei και Meeting Point Hotels. Αφότου ίδρυσε το πρώτο γραφείο της το 2009 στο Ντουμπάι, επεκτάθηκε σε πολυάριθμους τουριστικούς προορισμούς με παρουσία και στη χώρα μας. Σήμερα αποτελεί μία από τις κορυφαίες εταιρείες του είδους της, με πάνω από 450 συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ενώ αποτελεί πλέον μέλος του FTI Touristik Group του τέταρτου μεγαλύτερου ταξιδιωτικού πράκτορα στην Ευρώπη, ο οποίος παρέχει οικονομική σταθερότητα, αξιοπιστία και πρόσβαση σε μοναδικούς πόρους και υπηρεσίες στους συνεργάτες του. Ακόμα η Meeting Point παρέχει στους συνεργάτες της ένα πολύ μεγάλο χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών όπως διαμονή, μεταφορές, εκδρομές, δραστηριότητες, υπηρεσίες V.I.P οι οποίες αναβαθμίζονται και εμπλουτίζονται συνεχώς με νέες.

Ειδικότερα το χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών της περιλαμβάνει αρχικά όπως προαναφέρθηκε ένα παγκόσμιο δίκτυο 20 εταιριών διαχείρισης προορισμού σε 44 χώρες και διαχειρίζεται αποκλειστικά 50 ξενοδοχεία σε 9 χώρες ενώ αποτελεί και έναν πολύ σημαντικό προμηθευτή B2B υπηρεσιών και προϊόντων για οτιδήποτε χρειάζεται για την εσωτερική διαχείριση και συνεργασία μεταξύ των ξενοδοχείων, των προμηθευτών, των μάνατζερ, του εσωτερικού δικτύου extranet και του λογισμικού που χρησιμοποιείται. Επίσης έχει αναπτύξει τη δική της διαδικτυακή πλατφόρμα κρατήσεων Youtravel και αναβαθμίζει συνεχώς το επίπεδο του δικτύου συνεργασιών της που πλέον ανέρχονται σε περισσότερα από 10.000 ξενοδοχεία, 70 από τα οποία είναι ιδιόκτητα ή διαχειρίζονται αποκλειστικώς ή μερικώς από την ίδια, 16 κρουαζιερόπλοια, περισσότερα από 4000 πακέτα εκδρομών, συνεργασίες με αεροπορικές εταιρείες και μεγάλους tour operators, ενοικιάσεις αυτοκινήτων και σκαφών αναψυχής κ.α.. Τέλος απασχολεί περισσότερα από 4500 άτομα ενώ το 2018 κατάφερε να εξυπηρετήσει περισσότερους από 4,2 εκατομμύρια ταξιδιώτες.

Η εταιρεία διαθέτει στη χώρα μας τμήμα που ασχολείται με τη διαχείριση των παραπάνω εργασιών και εδρεύει στο Ηράκλειο Κρήτης, ενώ διαθέτει και ξεχωριστό τμήμα Διοίκησης και διαχείρισης εσόδων στο κέντρο της Αθήνας. Το τμήμα Revenue Management της εταιρείας ασχολείται με τη διαχείριση των εσόδων και την εξασφάλιση της πληρότητας των ξενοδοχείων τα οποία διαχειρίζεται στη χώρα μας, διαμορφώνοντας τη στρατηγική τιμολόγησης και την κατανομή των διαμονών μέσω συμφωνιών και ερευνητικών ενεργειών που αποσκοπούν στην αύξηση των εσόδων τόσο της εταιρείας όσο και των ξενοδοχείων που διαχειρίζεται.

Η συγκεκριμένη εταιρεία επιλέχθηκε λόγω του μεγέθους της στην ελληνική αγορά και κυρίως λόγω της μεγάλης εμπειρίας σε πολυάριθμους προορισμούς παγκοσμίως. Όπως διαπιστώνεται από το προφίλ της το οποίο παρατέθηκε προηγουμένως πρόκειται για εταιρεία η οποία ειδικεύεται στην διαχείριση εσόδων και με τα στοιχεία τα οποία μας έχει διαθέσει και αφορούν κυρίως τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης πρακτικής, καταλαβαίνουμε ότι μας δίνεται η δυνατότητα να δούμε στην πράξη τον τρόπο, τη μέθοδο και τα αποτελέσματα τα οποία μπορεί να αποφέρει το Revenue Management σε μία εταιρία που δραστηριοποιείται στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τα στοιχεία τα οποία μας έχει παραθέσει θα χρησιμοποιηθούν στην έρευνα μας με τρόπο ο οποίος μπορεί να αποδείξει την πραγματική αύξηση στην πληρότητα αλλά κυρίως στην αύξηση των εσόδων μιας επιχείρησης η οποία χρησιμοποιεί με σωστό και αποδοτικό τρόπο τη συγκεκριμένη πρακτική που αναλύουμε, την ανάγκη της εφαρμογής της από το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο κλάδο καθώς και την αναγκαιότητα για περαιτέρω έρευνα και βελτίωση των ενεργειών και τεχνικών που την αποτελούν.

Για το ερευνητικό μέρος της συγκεκριμένης εργασίας θα χρησιμοποιήσουμε αρχικά το εργαλείο της συνέντευξης από ένα έμπειρο στέλεχος που ασχολείται με το Revenue Management της Meeting Point Hotels κ. Σ.Κ. Θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της ανοικτής συνέντευξης η οποία παρατίθεται αυτούσια στο παράρτημα και θα γίνει προσπάθεια να συνδεθεί το αντικείμενο της εργασίας με τον τρόπο λειτουργίας της διαχείρισης εσόδων από την συγκεκριμένη εταιρεία. Ο κος Σ.Κ εργάζεται στην συγκεκριμένη εταιρεία από τον Νοέμβριο του 2019 ως Revenue Manager ενώ έχει πολυετή εμπειρία στον κλάδο αφού έχει αποτελέσει Front desk Manager και στη συνέχεια Sales Manager μεγάλων ξενοδοχείων Resort στο νησί της Ρόδου από το 2005.

Για την ανάγκη της συνέντευξης δημιουργήσαμε κάποιες ερωτήσεις οι οποίες έχουν σαν κύριο σκοπό να αντλήσουν κάποιες περαιτέρω πληροφορίες από ένα στέλεχος το οποίο διαθέτει μεγάλη εμπειρία πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Στόχος των ερωτήσεων ήταν να συνδυάσουν το θεωρητικό μέρος της εργασίας μας με τα στοιχεία που μας δόθηκαν από την συγκεκριμένη εταιρεία και την εμπειρική γνώση ενός Revenue Manager ώστε να οδηγηθούμε σε κάποια συμπεράσματα που θα μας βοηθήσουν στην διεξαγωγή της έρευνας μας πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ REVENUE MANAGEMENT ΑΠΟ MEETING POINT

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε στοιχεία από την περίοδο 2018-2019 για το σύνολο των ξενοδοχείων που διαχειρίζεται εξολοκλήρου η Meeting Point Hotel Management στην Ελλάδα και πριν αποκτήσει ξεχωριστό τμήμα Revenue Management αποκλειστικά για τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία. Τα στοιχεία αυτά αφορούν κυρίως δεδομένα σχετικά με την πληρότητα και τις κατανομές τιμών και θα συγκριθούν με αυτά της επόμενης περιόδου όπου δημιουργήθηκε το εν λόγω τμήμα και κλήθηκε να αντιμετωπίσει τις πολύ δύσκολες συνθήκες εν καιρώ πανδημίας. Στον πίνακα 1. βλέπουμε τα αποτελέσματα της σεζόν 2018-2019, μίας σεζόν η οποία αποτελούσε μία περίοδο υπό κανονικές συνθήκες λειτουργίας πριν δηλαδή ξεσπάσει η πανδημία η οποία επηρέασε την παγκόσμια οικονομία και ιδιαίτερα τον κλάδο του τουρισμού. Για την εταιρεία που εξετάζουμε τη συγκεκριμένη περίοδο το Revenue Management και οι τεχνικές διαχείρισης που εφαρμόζονταν ήταν αποτέλεσμα απομακρυσμένης διοίκησης καθώς εφαρμόζονταν κατευθείαν από τη διοίκηση της εταιρείας που εδρεύει στην Γερμανία χωρίς να έχει καθημερινή τριβή και απόλυτη γνώση της εγχώριας ελληνικής αγοράς. Τα στοιχεία τα οποία είναι κοινά και στους υπόλοιπους πίνακες(πίνακας 2. και πίνακας 3.) είναι οι συνολικές ημέρες λειτουργίας των 7 ξενοδοχείων ανά μήνα λειτουργίας τους, καθώς και το σύνολο των δωματίων που αυτά διαθέτουν. Ακόμα παρουσιάζεται και το σύνολο των διαθέσιμων δωματίων προς πώληση για ολόκληρο τον μήνα καθώς και το ποσοστό πληρότητας που επετεύχθη ανά μήνα λειτουργίας. Στην τελευταία στήλη παρουσιάζεται το συνολικό ποσοστό πληρότητας για κάθε περίοδο με τον πίνακα 1 να περιέχει τα ποσοστά πληρότητας του 2019, τον πίνακα 2 τις προβλέψεις για την περίοδο 2020, και τον πίνακα 3 τα τελικά αποτελέσματα της περιόδου 2020.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2018-2019

Πίνακας 1.

GREECE_ HOTELS EUR	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΙΟΥΛ-ΟΚΤ
	FY 18/19	FY 18/19	FY 18/19	FY 18/19	FY 18/19
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΗΜΕΡΕΣ					
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	217	217	210	217	861
ΣΥΝΟΛΟ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	2.275	2.275	2.275	2.275	9.100
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	61662	62038	60306	70525	254531
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΥΧΘΗΚΑΝ	54879	50251	46436	49816	201382
ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ	89%	81%	77%	80%	79,11%

Όπως βλέπουμε στον πίνακα 1. την περίοδο από Ιούλιο μέχρι Οκτώβριο το ποσοστό της πληρότητας ανήλθε στο 79,11%. Ο λόγος που χρησιμοποιήσαμε τη συγκεκριμένη περίοδο είναι διότι είναι άμεσα συγκρίσιμη με τους μήνες λειτουργίας της επόμενης σεζόν η οποία ήταν φανερά μικρότερη σε διάρκεια λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών. Αξίζει να αναφέρουμε ότι το συνολικό ποσοστό πληρότητας που επιτεύχθηκε από την περίοδο δηλαδή του Απριλίου μέχρι τον Οκτώβριο για την περίοδο 2018-2019 ήταν της τάξης του 83% με συνολικές πωλήσεις δωματίων 338.085. Το συγκεκριμένο ποσοστό είναι ικανοποιητικό αλλά χρήζει σίγουρα βελτίωσης, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω τεχνικών του Revenue Management, οι οποίες σε ένα περιβάλλον φυσιολογικών συνθηκών της αγοράς και υγιούς ανταγωνισμού με καλή γνώση αυτών και του αντικειμένου από το αντίστοιχο τμήμα μπορεί να παρουσιάσει μία αισθητή βελτίωση της τάξης του 1-2,5% όπως μας αποκάλυψε ο συνεντευξιαζόμενος Σ.Κ της συγκεκριμένης εταιρείας. Κάθε μεγαλύτερη αύξηση από αυτήν φανερώνει υψηλά υφιστάμενα περιθώρια βελτίωσης και άρα κακή πρότερη διαχείριση από το συγκεκριμένο τμήμα. Σε μία τέτοια χρονιά η εκάστοτε επιχείρηση με τη στρατηγική που έχει επιλέξει θα προσπαθήσει να επιτύχει το υψηλότερο δυνατό έσοδο από τις πωλήσεις όσων περισσότερων δωματίων μπορεί και στα κατάλληλα άτομα, δρώντας με τον κατάλληλο τρόπο αναλόγως του μεγέθους της ζήτησης ανά εκάστοτε περίοδο. Όπως μας αναφέρει ο κος Σ.Κ στη συνέντευξη που μας έχει παραχωρήσει, σε μία περίοδο χαμηλής υφιστάμενης ζήτησης η επιχείρηση θα επιδιώξει την αύξηση της πληρότητας με ανταγωνιστικές τιμές (market stimulation) ή ακόμα την διατήρηση της πληρότητας αλλά την μείωση του κόστους λειτουργίας σε βαθμό που να μην επηρεάζει την ποιότητα του προϊόντος. Σε περίοδο υψηλής ζήτησης ο απόλυτος στόχος παραμένει

ο σωστός συνδυασμός τιμής / πληρότητας και η επιλογή του σωστού καναλιού (segment) διάθεσης των room nights.

Στον πίνακα 2 που ακολουθεί βλέπουμε το σύνολο των αρχικών προβλέψεων που είχαν γίνει πριν την καλοκαιρινή σεζόν 2019-2020 και τις συνέπειες που αναμενόταν να επιφέρει η πανδημία στη λειτουργία των συγκεκριμένων ξενοδοχειακών μονάδων.

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2019-2020

Πίνακας 2.

GREECE_ HOTELS EUR	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
	FY 19/20	FY 19/20	FY 19/20	FY 19/20	FY 19/20
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΗΜΕΡΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	217	217	210	217	861
ΣΥΝΟΛΟ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	2.275	2.275	2.275	2.275	9.100
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	70521	70525	68250	70525	279821
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΥΧΘΗΚΑΝ	55830	54807	45218	39333	195188
ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ	79,17%	77,71%	66,25%	55,77%	69,75%

Όπως φαίνεται στον πίνακα 2 οι προβλέψεις έκαναν λόγο για πληρότητα της τάξης του 69,75% για το σύνολο της χρονιάς. Η παραπάνω πρόβλεψη έγινε όπως μας αναφέρει ο Σ.Κ χωρίς πληροφορίες εκείνη την περίοδο για το operation ή μη των tour operators στους προορισμούς καθώς και τη λειτουργία ή μη λόγω πανδημίας ανταγωνιστικών ξενοδοχείων, προορισμών αλλά και χωρών, καθιστώντας τη συνεργασία αυτή των τμημάτων για μια ενδελεχή P&L (profit and loss) statement προς επικύρωση της λειτουργίας καθοριστική. Τα ξενοδοχεία λειτούργησαν με σκοπό την μείωση του οικονομικού αντίκτυπου της πανδημίας στην εταιρία, απόφαση η οποία ικανοποίησε τις προσδοκίες με το εγχείρημα να χρίζεται επιτυχές και την ζημιά να μετριάζεται στο -83% από αυτό που αναμενόταν σε περίπτωση μη λειτουργίας.

Για μια καλοκαιρινή περίοδο εν μέσω πανδημίας και με 1^η χρονιά λειτουργίας του τμήματος revenue τοπικά στην Ελλάδα για την εταιρία, η μέση απώλεια σε ADR λιγότερα από 20% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά θεωρήθηκε και ήταν επιτυχία.

Χαρακτηριστικό της σωστής διαχείρισης των τύπων δωματίων σε συνδυασμό με την αύξηση του μεριδίου των online πωλήσεων για τον μήνα Οκτώβριο 2020 το σύνολο των ξενοδοχείων κατάφερε αύξηση της μέσης τιμής δωματίου κατά 4.5% με αντίστοιχο αποτέλεσμα και στα έσοδα των ξενοδοχείων, κρατώντας την πληρότητα σε παρόμοια ποσοστά.

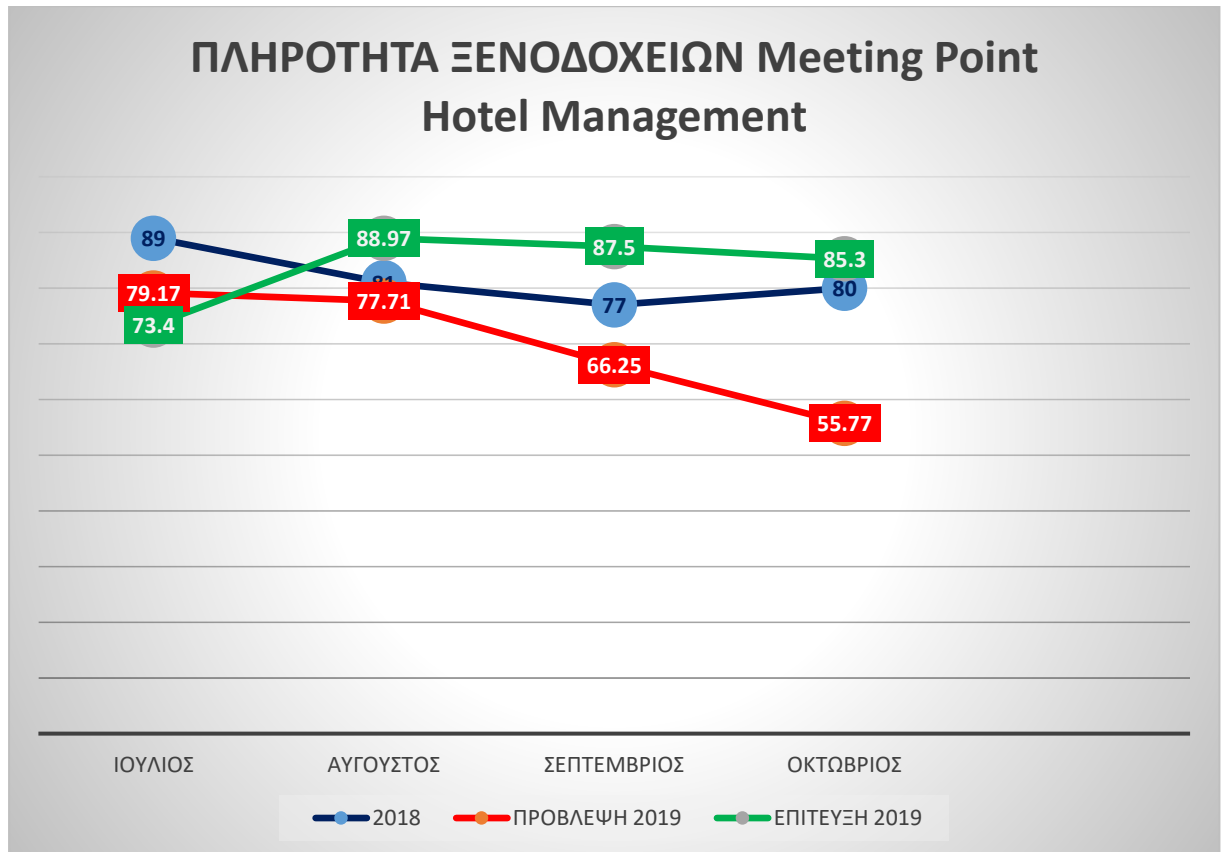
Σημαντικό ρόλο στο συγκεκριμένο εγχείρημα έπαιξε η ταχύτητα δράσης του συγκεκριμένου τμήματος Revenue Management στην κάλυψη όσο περισσότερων διαθέσιμων θέσεων στις διαθέσιμες πτήσεις μέσω άμεσων συμφωνιών με τους μεγάλους Tour Operators. Ουσιαστικά αποτέλεσε ένα αγώνα ταχύτητας μεταξύ των ξενοδοχείων να επωφεληθούν και να διασφαλίσουν την πραγματοποίηση των συγκεκριμένων πτήσεων σε ένα επισφαλές περιβάλλον λειτουργίας και ενάντια στις δυσοίωνες προβλέψεις. Με αυτόν τον τρόπο όπως φαίνεται και στον πίνακα 3 επιτεύχθηκαν πολύ μεγάλα ποσοστά πληρότητας κατά την περίοδο υψηλής ζήτησης Αυγούστου-Σεπτεμβρίου(88,97% και 87,5% αντίστοιχα) όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα και σε συνδυασμό με την αύξηση της τιμής πώλησης και των εσόδων από κάθε δωμάτιο καθώς και στην επίτευξη ενός πολύ ικανοποιητικού ποσοστού online κρατήσεων για τον μήνα Οκτώβριο, επέφερε και μέσω αυτής της μια τεχνητή επιμήκυνση της περιόδου υψηλής ζήτησης η οποία οδήγησε σε κάλυψη μεγάλου μέρους της ζημίας και επίτευξης ικανοποιητικών συνολικών εσόδων για την εταιρεία.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2019-2020

Πίνακας 3.

GREECE_ HOTELS EUR	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
	FY 19/20	FY 19/20	FY 19/20	FY 19/20	FY 19/20
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΗΜΕΡΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	217	217	210	217	861
ΣΥΝΟΛΟ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	2.275	2.275	2.275	2.275	9.100
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	70521	70525	68250	70525	279821
ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΥΧΘΗΚΑΝ	51816	62750	59747	60153	234466
ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ	73,4%	88,97%	87,5%	85,3%	83,80%

Γράφημα 1.



Παρακάτω παρουσιάζονται οι περιπτώσεις δύο ξενοδοχείων της εταιρείας με τις στρατηγικές και τα αποτελέσματα τους κατά τα δύο προηγούμενα έτη, καθώς και τις προβλέψεις για την καλοκαιρινή σεζόν 2021 από το τμήμα Revenue Management της εταιρείας. Στην αριστερή στήλη βλέπουμε το εκάστοτε κανάλι πώλησης ενώ στις δύο επόμενες τις πωλήσεις που επιτεύχθηκαν τις τουριστικές περιόδους 2018-2019 και 2019-2020, ενώ στην τελευταία τις προβλέψεις για τη σεζόν 2020-2021. Οι πωλήσεις B2B αναφέρονται κυρίως σε πωλήσεις σε πελάτες επιχειρήσεων, οι B2C σε πελάτες μέσω διαδικτυακής κυρίως κράτησης, οι λοιπές στα υπόλοιπα κανάλια πώλησης και οι πωλήσεις Tour operator που αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των κρατήσεων αφορούν τις πωλήσεις με τα αντίστοιχα συνεργαζόμενα πρακτορεία tour operators.

Ξενοδοχείο Α.

Πίνακας 4.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ Α	FY 18-19	FY 19-20	FY 20-21
B2B	9374	2183	7320
B2C	0	737	1061
ΛΟΙΠΑ	1032	1375	15499
TOUR OPERATOR	48810	31237	40567
ΣΥΝΟΛΟ	59216	35532	64447

Στην περίπτωση του Ξενοδοχείου Α βλέπουμε αρχικά μία μεγάλη μείωση σε πωλήσεις B2B κάτι το οποίο είναι απόλυτα λογικό σε μία περίοδο που δεν πραγματοποιούνται διεθνείς εκθέσεις και συνέδρια και πόσο μάλλον για μία ξενοδοχειακή μονάδα η οποία διαθέτει αίθουσες συνεδριάσεων και φιλοξενεί τέτοιου είδους εκδηλώσεις. Την προσεχή περίοδο 2020-2021 αναμένεται με τη διατήρηση φυσικά όλων των μέτρων να διεξαχθούν τέτοιες επαγγελματικές εκδηλώσεις τόσο στη συγκεκριμένη μονάδα όσο και στις γύρω περιοχές με αποτέλεσμα αυτός ο αριθμός να επανέλθει στα επιθυμητά επίπεδα. Στη συγκεκριμένη μονάδα βλέπουμε επίσης τις πωλήσεις B2C κατά την περίοδο 2018-2019 να είναι 0, κάτι το οποίο θεωρείται ανεπίτρεπτο την σημερινή εποχή με τα μέσα διαδικτυακής πώλησης που υφίστανται και τις δυνατότητες που αυτές οι πωλήσεις προσδίδουν στην συνολική διαχείριση εσόδων μιας ξενοδοχειακής

επιχείρησης. Την περίοδο που ακολούθησε το τμήμα Revenue Management διαπίστωσε αυτήν την κατάσταση και κατάφερε να αποφέρει κάποιες πρόσθετες πωλήσεις, οι οποίες αναμένεται να αυξηθούν και την επόμενη χρονιά. Οι πωλήσεις μέσω Tour operators αναμένεται να αυξηθούν επίσης κοντά στα προηγούμενα επίπεδα και με πιο συμφέρουσες συμφωνίες, ενώ και στο γενικό σύνολο βλέπουμε ότι οι επιτυχημένες ενέργειες του τμήματος Revenue Management για τη μείωση της μεγάλης ζημίας λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών της πανδημίας της περιόδου 2019-2020, κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο λειτουργίας και σωστής διαχείρισης το οποίο είναι ικανό να αποφέρει μεγαλύτερες πωλήσεις και αυξημένα έσοδα ακόμα και από περιόδους προ Covid-19 εποχής.

Ξενοδοχείο B.

Πίνακας 5.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ B	FY 18-19	FY 19-20	FY 20-21
B2B	4036	1926	2455
B2C	1099	687	340
ΛΟΙΠΑ	11251	5503	12625
TOUR OPERATOR	29650	21659	33907
ΣΥΝΟΛΟ	46036	29775	49327

Στην περίπτωση του ξενοδοχείου B της εταιρείας Meeting Point διακρίνουμε επίσης μια μείωση σε B2B πελάτες δίχως βέβαια να είναι στο επίπεδο του πρώτου ξενοδοχείου αφού σε αυτή την περίπτωση αναφερόμαστε σε ένα ξενοδοχείο το οποίο αποτελεί αποκλειστικά Resort και δεν βρίσκεται σε περιοχή που να έχει έντονο συνεδριακό ενδιαφέρον. Οι διαδικτυακές πωλήσεις έχουν επίσης μειωθεί σε χαμηλότερα επίπεδα και δεν αναμένεται να αυξηθούν και την περίοδο 2020-2021 καθώς το τμήμα Revenue Management έχει επιλέξει να ρίξει το βάρος του στα υπόλοιπα κανάλια πώλησης και ιδιαίτερα στους Tour Operators αφού λόγω της ιδιαίτερης ιδιομορφίας του ξενοδοχείου, το οποίο αποτελεί All inclusive Resort επέλεξε να αναβαθμίσει τις υπηρεσίες του και να στοχεύσει σε υψηλότερα έσοδα μέσω της αύξησης της τιμής και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι πωλήσεις όπως βλέπουμε την περίοδο 2019-2020 συγκρατήθηκαν μέσω συμφωνιών με τους tour operators και της άντλησης όσο το δυνατόν περισσότερων πελατών από τις πτήσεις που εκτελούνταν υπό την αιγίδα των μεγάλων εταιριών Tour Operator

στην περιοχή αφού ο συγκεκριμένος τρόπος αποτελεί και το μόνο μέσο μεταφοράς στη συγκεκριμένη τοποθεσία που εδρεύει το συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Όπως είναι φυσικό για να πραγματοποιηθεί αυτό χρειάστηκε να δοθούν έξτρα οικονομικά κίνητρα στις συγκεκριμένες εταιρείες μέσω μεγαλύτερων προμηθειών, γεγονός που όπως είναι φυσιολογικό αύξησε τις τιμές πώλησης οι οποίες με τη σειρά τους δικαιολογούνται από την βελτίωση του επιπέδου υπηρεσιών που παρέχονται από το ξενοδοχείο. Αυτό το γεγονός επηρέασε αρνητικά όπως είναι λογικό τις διαδικτυακές πωλήσεις οι οποίες παρουσιάζουν μια μεγαλύτερη ευαισθησία στη διακύμανση των τιμών. Οι συγκεκριμένες συντονισμένες ενέργειες του τμήματος revenue management κατάφεραν όπως και στην πρώτη περίπτωση να συγκρατήσουν την κρίση της πανδημίας και να παρέχουν ένα αυξημένο επίπεδο σιγουριάς για την επόμενη και τις επόμενες τουριστικές περιόδους λόγω των συμφωνιών με τις μεγαλύτερες εταιρείες Tour Operator που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μελετώντας την παρούσα εργασία μπορεί να διαπιστώσει κάποιος ότι η εφαρμογή του Revenue Management αλλάζει τα δεδομένα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως είναι αυτό του ξενοδοχειακού κλάδου. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τέτοια συστήματα συμβάλλουν εκτός από την συνολική αύξηση των εσόδων και στην αύξηση της κερδοφορίας τους, καθώς και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου. Για να επέλθει φυσικά αυτό το αποτέλεσμα δεν αρκεί μόνο η αύξηση των εσόδων αλλά θα πρέπει να γίνει μια γενικά καλή διαχείριση των εξόδων και γενικά του κόστους λειτουργίας των εκάστοτε ξενοδοχείων. Με την σωστή εφαρμογή του Revenue Management βελτιώνεται ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης καθώς και το μεικτό αποτέλεσμα εκμετάλλευσης ενώ παράλληλα παρατηρείται και καλύτερη εικόνα σε όλους τους οικονομικούς δείκτες της, γεγονός που επαληθεύει τη χρησιμότητα και την ανάγκη για ύπαρξη τμήματος διοίκησης της απόδοσης σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η βελτιστοποίηση της διαχείρισης των εσόδων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις του κλάδου και η εφαρμογή του στοχεύει πρωτίστως στην μεγιστοποίηση της δυναμικότητας τους και έπειτα στην αύξηση των εσόδων τους.

Βάσει του θεωρητικού μέρους της εργασίας και συνδυάζοντας το με το ερευνητικό μέρος και τα αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης που πραγματοποιήσαμε διαπιστώσαμε ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τεχνικές Revenue Management καταφέρνουν όντως να αποκτήσουν ανταγωνιστικό και στρατηγικό πλεονέκτημα σε όλες τις συνθήκες αγοράς και ειδικότερα στις πολύ ιδιαίτερες συνθήκες της πανδημίας. Στην συγκεκριμένη επιχείρηση που εξετάσαμε διαπιστώσαμε την συμβολή των ενεργειών του Revenue Management στην βελτίωση των οικονομικών στοιχείων και στη μείωση της ενδεχόμενης προβλεπόμενης ζημιάς που αναμενόταν. Επαληθεύτηκε το μεγάλο όφελος που μπορεί να αποκτήσει μία επιχείρηση εάν χρησιμοποιεί το κατάλληλο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης εφαρμοσμένο πάντα στις δικές της ανάγκες, στο δικό της περιβάλλον ανταγωνισμού και στις δικές της ιδιαίτερες συνθήκες λειτουργίας. Διαπιστώθηκε επίσης η βαθιά γνώση του αντικειμένου από τους υπεύθυνους της λειτουργίας του, μέσω και της συνέντευξης με τον Revenue Manager της επιχείρησης και είδαμε στην πράξη κάποιες τεχνικές τις οποίες χρησιμοποιούν καθώς και τα αποτελέσματα που αυτές έφεραν στην περίοδο που εξετάσαμε. Επίσης

επαληθευθήκαν στο σύνολο τους και τα υπόλοιπα πλεονεκτήματα όπως η απόκτηση ηγετικού ρόλου στον κλάδο, η μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών καθώς και η μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης από την εκάστοτε επιχείρηση, κάτι το οποίο φάνηκε στην πράξη και στην περίπτωση του Ξενοδοχείου Β που εξετάσαμε στο ερευνητικό μέρος, όπου η επένδυση για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών επέφερε μέσω των υψηλότερων τιμών πώλησης και αύξηση των συνολικών εσόδων και κερδών της ξενοδοχειακής μονάδας.

Ακόμα επαληθεύτηκε η έρευνα των Timothy K .Baker και David A. Collier για τη χρησιμοποίηση δυναμικών συστημάτων σε αντίθεση με αυτοματοποιημένα υπολογιστικά προγράμματα. Η συγκεκριμένη έρευνα και τα αποτελέσματα που απέφερε είναι η ενίσχυση της θέσης ότι ένα σύστημα Revenue Management το οποίο χρησιμοποιεί εναλλακτικούς τρόπους δυναμικής κατανομής και καθορισμού τιμών είναι σε θέση να αποφέρει περισσότερα έσοδα σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση καθώς και να ανταπεξέλθει σε περιόδους υψηλής και πρωτόγνωρης πίεσης όπως αυτή της πανδημίας. Τέτοιου είδους σύστημα προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες συνθήκες χρησιμοποιήθηκε και από την Meeting Point όπως παρουσιάσαμε αφού οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν και οι οποίες επέφεραν τα εντυπωσιακά αποτελέσματα που παρουσιάσαμε δεν θα μπορούσαν με τίποτα να εφαρμοστούν από οποιοδήποτε υπολογιστικό σύστημα το οποίο δεν θα μπορούσε να προσομοιώσει τις συγκεκριμένες συνθήκες της αγοράς.

Τέλος από τα παραδείγματα των ξενοδοχείων Α και Β (πίνακας 4 ,5,ΚΕΦ.6) διαπιστώνουμε ότι κάθε ξεχωριστή περίπτωση ξενοδοχείου απαιτεί και την κατάλληλη στρατηγική από το τμήμα Revenue Management ανάλογα και σε ποιο περιβάλλον δραστηριοποιείται. Διαφορετικές επιλογές θα γίνουν σε ένα ξενοδοχείο πόλης και διαφορετικές σε ένα ξενοδοχείο Resort που βρίσκεται σε νησί, ενώ διαφορετική στρατηγική θα ακολουθήσουμε σε μία μονάδα που απευθύνεται σε οικογένειες και άλλη σε κάποια που απευθύνεται σε επαγγελματίες, ακόμα και αν δραστηριοποιούνται στο ίδιο περιβάλλον. Ο ρόλος του τμήματος Revenue Management καταλαβαίνουμε ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικός αφού ουσιαστικά κατευθύνει όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου προς μία κατεύθυνση, εφαρμόζοντας την κατάλληλη στρατηγική και εμψυχώνοντας την κατάλληλη φιλοσοφία στα επιμέρους τμήματα του ξενοδοχείου ώστε να επιτευχθεί ο τελικό στόχος, ο οποίος είναι πάντα η αύξηση των συνολικών εσόδων και κερδών της επιχείρησης.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην συγκεκριμένη εργασία αναλύσαμε κυρίως την χρησιμοποίηση του Revenue Management σαν μέθοδο αύξησης της κερδοφορίας ενός ξενοδοχείου και ειδικότερα στον τομέα της διαχείρισης του τμήματος των δωματίων. Η συγκεκριμένη μέθοδος βεβαίως μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου με ανάλογα αποτελέσματα, από τα τμήματα των εστιατορίων και των μπαρ μέχρι τα τμήματα καθαρισμού και εκμετάλλευσης των υπολοίπων εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου. Για αυτόν το λόγο η πρόταση μας στις διοικήσεις των ξενοδοχείων και στους Revenue Managers θα ήταν αρχικά η συνεχής βελτιστοποίηση των συστημάτων μέσω της δημιουργίας ξεχωριστών τμημάτων διαχείρισης των εσόδων και τη χρησιμοποίηση τέτοιων τεχνικών σε όσο περισσότερα τμήματα είναι δυνατό, ακόμα και σε επιπρόσθετες υπηρεσίες οι οποίες μπορούν να προσφερθούν από το ξενοδοχείο όπως είναι οι ενοικιάσεις αυτοκινήτων, σκαφών ή παροχή εμπειριών, extreme sports, εκδρομών κ.α.

Ακόμα όπως μας εκμυστηρεύθηκε και ο κος Σ.Κ της Meeting Point μία πολύ καλή τεχνική πρόσθετης πώλησης, η οποία αποτελεί και πρόταση μας είναι η αναβάθμιση των υπηρεσιών δωματίου των πελατών κατά την άφιξη τους, όταν ακόμα δηλαδή το ξενοδοχείο αποτελεί και το πρώτο σημείο πώλησης που συναντάει ο πελάτης στην διάρκεια των διακοπών του, και αναλόγως της διαθεσιμότητας των δωματίων, σε τιμές προσφοράς σε σχέση με τα υπόλοιπα δίκτυα πώλησης, καταφέροντας με αυτόν τον τρόπο να αποσπάσουν ένα πρόσθετο έσοδο από τον υφιστάμενο πελάτη, απαλλαγμένο πλήρως από λοιπά κόστη και προμήθειες σε τρίτους. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν τα ξενοδοχεία να αποσπάσουν ένα ανέλπιστο καθαρό έσοδο χωρίς επιπλέον κόστος παραγωγής επιτυγχάνοντας έτσι σημαντική αύξηση της κερδοφορίας τους.

Τέλος διαπιστώνοντας τα σημαντικά οφέλη της διαχείρισης των εσόδων σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, θεωρούμε αναγκαία την ανάπτυξη παρόμοιων συστημάτων και σε άλλους τομείς της οικονομίας, ιδίως σε επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες και ειδικότερα σε αυτόν του τουρισμού, ο οποίος είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την ελληνική οικονομία. Με παρόμοιες τεχνικές εφαρμοσμένες με τον κατάλληλο τρόπο και αναλόγως των συνθηκών της αγοράς που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση,

θα μπορούσε να επιτευχθεί μια σημαντική αύξηση των εσόδων και ένα συνολικά αναβαθμισμένο γενικό πλαίσιο λειτουργίας όχι μόνο σε κλαδικό αλλά και σε εθνικό επίπεδο.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η εργασία και ειδικότερα το ερευνητικό της μέρος υπόκειται σε κάποιες ιδιαίτερες συνθήκες διεξαγωγής. Οι υφιστάμενες ιδιαίτερες οικονομικές συνθήκες της αγοράς λόγω της πανδημίας αλλά και κάποιοι τεχνικής φύσεως περιορισμοί, όπως η εφαρμογή ενός μόνο case study σε μία και μόνο επιχείρηση που εφαρμόζει Revenue Management στερεί από το ερευνητικό μέρος της εργασίας τη πολυτέλεια της σύγκρισης διαφορετικών στρατηγικών και τεχνικών εφαρμογής του. Επίσης στερεί την παρουσίαση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που αυτές θα επέφεραν υπό κανονικές συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού στο ίδιο ή ακόμα και σε διαφορετικό πεδίο εφαρμογής τους, καθώς και στην εύρεση και υπόδειξη της βέλτιστης δυνατής επιλογής τέτοιων τεχνικών προς τις άμεσα ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις.

Μελλοντική έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο θέμα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί ανά πάσα στιγμή αφού το Revenue Management αποτελεί μία συνεχώς μεταβαλλόμενη λειτουργία που χρήζει συνεχών βελτιώσεων και αναβαθμίσεων καθώς αλλάζει όσο αλλάζουν ταυτόχρονα και συνεχώς οι συνθήκες της αγοράς. Κάθε νέα στρατηγική η οποία προστίθεται στη γκάμα του Revenue Management μπορεί να αποτελέσει ένα νέο αντικείμενο έρευνας και να μελετηθούν οι επιπτώσεις και τα αποτελέσματα από τη χρήση της. Παραδείγματα τέτοιων αντικειμένων έρευνας θα μπορούσε να είναι μία νέα διαδικτυακή πλατφόρμα η οποία θα μπορούσε να αποτελεί ένα νέο κανάλι πώλησης και η οποία θα απαιτούσε κάποιες ειδικές ενέργειες τιμολόγησης. Ακόμα θα μπορούσε να γίνει σύγκριση με τις ήδη υπάρχουσες πλατφόρμες και να ερευνηθεί ο τρόπος και οι τεχνικές οι οποίες θα ήταν πιο αποδοτικές σε καθεμία από αυτές, ενώ θα μπορούσε να ερευνηθεί κατά πόσο θα μπορούσε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση και σε πιο ιδανικό μέγεθος να απεξαρτηθεί πλήρως από τα υπόλοιπα κανάλια πώλησης και τους μεγάλους tour Operators και να λειτουργήσει αποκλειστικά με διαδικτυακά συνεργαζόμενα δίκτυα πώλησης

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Βαρβαρέσος Στ. (2008) Οικονομική του Τουρισμού, εκδόσεις Προπομπός
- Βασιλειάδης Χ.Α. (2009) Η διοικητική και το Μάρκετινγκ των τουριστικών προορισμών, εκδόσεις Σταμούλης
- Ιωσηφίδης Θ.(2008) Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες, εκδόσεις Κριτική
- Καράμπαση Ασ. (2009) Revenue Management, Μεταπτυχιακό Διοίκησης και Οικονομίας, Α.Π. Θεσσαλονίκης.
- Κουιάς Γ. (2018) Η εφαρμογή του Yield και Revenue Management στα αστικά ξενοδοχεία, διπλωματική εργασία, MBA in Tourism, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Λαλούμης Δ. (2002) Management διοίκηση ξενοδοχείων, εκδόσεις Σταμούλης
- Μαγγόπουλος Γ. (2014) Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων, Το Βήμα των Κοινωνικών επιστημών.
- Μπακοπούλου Ε. (2012) Η διαχείριση της απόδοσης σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ως εργαλείο μεταποίησης κερδών, πτυχιακή εργασία , Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Ξυνόγαλου Ευ. (2008) Η μεθοδολογία του Case study στο Μάρκετινγκ, ,MSc Πληροφορικής Αρ. Παν. Θεσσαλονίκης
- Cohen L., Manion L. & Morrison K. (2008) Η μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας, Μεταίχμιο, Αθήνα

ΒΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Baker T.K & Collier D. A (2009). Optimizing prices to manage demand in Hotel revenue management systems. σελ. 502-518

Baker T.K & Collier D. A (1999). A comparative revenue analysis of hotel management systems. σελ. 239-263.

Chiang W.C Chen J.H & Xu (2007). An overview of research on revenue management, current issues and future research, Int .J. Revenue Management. σελ.97-128

Chandler S. & Ja S.S,(2007). A revenue Management system which can learn by itself, Journal of Revenue and pricing management. σελ.253-255

Forgacs, G.(2010) Revenue management :Maximizing Revenue in hospitality operation. Σελ.14-20

Kimes S.E (1989) the basics of Yield management, Cornell hotel and Restaurant Administration quarterly, σελ. 14-19

Lieberman, W, (1993) Debunking the myths of Yield Management, Cornell Hotel and restaurant administration quarterly, σελ. 34-41

Marcus B, & Anderson C.K (2008). Revenue Management for low cost providers, European Journal of Operation Research, σελ. 258-272.

Mc Mahon Beattie (1999) Yield Management in hotels, International Thompson Business Press.

Pinder J. (2004). Using revenue management to improve pricing and capacity management in program management, Journal of operational research, σελ.75-87.

Stanislav Iv. (2014) Hotel Revenue Management, from theory to practice, Varna

Weatherford L.R & Kimes S.E (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management, International Journal of forecasting. Σελ. 401-415.

Wirtz J., Kimes S., Theng J.H.P & Patterson P. (2003). Revenue management: Resolving potential customer conflicts, Journal of revenue and pricing management. σελ.216-226.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Για το ερευνητικό μέρος της συγκεκριμένης εργασίας χρησιμοποιήσαμε το εργαλείο της συνέντευξης από ένα έμπειρο στέλεχος που ασχολείται με το Revenue Management της Meeting Point Hotels κ. Σ.Κ. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανοικτής συνέντευξης. Ο κος Σ.Κ εργάζεται στην συγκεκριμένη εταιρεία από τον Νοέμβριο του 2019 ως Revenue Manager ενώ έχει πολυετή εμπειρία στον κλάδο αφού έχει αποτελέσει Front desk Manager και στη συνέχεια Sales Manager μεγάλων ξενοδοχείων Resort στο νησί της Ρόδου από το 2005.

Για την ανάγκη της συνέντευξης δημιουργήσαμε κάποιες ερωτήσεις οι οποίες έχουν σαν κύριο σκοπό να αντλήσουν κάποιες περαιτέρω πληροφορίες από ένα στέλεχος το οποίο διαθέτει μεγάλη εμπειρία πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Στόχος των παρακάτω ερωτήσεων είναι να συνδυάσουν το θεωρητικό μέρος της εργασίας μας με τα στοιχεία που μας δόθηκαν από την συγκεκριμένη εταιρεία και την εμπειρική γνώση ενός Revenue Manager ώστε να οδηγηθούμε σε κάποια συμπεράσματα που θα μας βοηθήσουν στην διεξαγωγή της έρευνας μας πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.

Παρακάτω ακολουθεί η συνέντευξη.

1. Ποια η σχέση σας με το Revenue Management και πως προέκυψε η ενασχόληση σας με αυτόν τον τομέα των Τουριστικών επιχειρήσεων;

Η σχέση μου με το ξενοδοχειακό Revenue Management ξεκίνησε από τα χρόνια των σπουδών μου (2001-2005), όπου παρόλο που η εφαρμογή του στο Ελληνικό ξενοδοχειακό γίνεσθαι βρισκόταν ακόμη σε ιδιαίτερα πρώιμο στάδιο, οι καθηγητές της σχολής εφιστούσαν την προσοχή μας στη συγκεκριμένη μέθοδο προσέγγισης της

αύξησης εσόδων των ξενοδοχείων, χαρακτηρίζοντας την ως το μέλλον των εν λόγω επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο κομμάτι τους. Το θέμα της διπλωματικής μου βασίστηκε στο Revenue Management όπου τότε το βασικό εργαλείο το οποίο μελετήθηκε ήταν το PMS που χρησιμοποιούσε το κάθε ξενοδοχείο που συμμετείχε στην έρευνα και τα εργαλεία / reports που βοηθούσαν στην καλύτερη ανάγνωση του business του ξενοδοχείου. Από τα εκπαιδευτικά μου χρόνια έως την εισαγωγή μου στην αγορά εργασίας του τουρισμού είχα καταλάβει αρχικώς την κλίση μου και τον ενθουσιασμό που μου προκαλούσε το όλο εμπορικό κομμάτι μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Περνώντας από το τμήμα του front office αρχικώς, σύντομα ξεκίνησα την εκπαίδευση/ασχολία μου στα τμήματα κρατήσεων των ξενοδοχείων στο back office όπου ξεκίνησε η εξοικείωσή μου με όλο τον κύκλο – διαδικασία κατάληξης μιας εμπορικής συμφωνίας σε μια πραγματοποιημένη διαμονή ή σε έναν αριθμό room nights, μια από τις βασικότερες μονάδες μέτρησης του προϊόντος που ονομάζουμε ξενοδοχείο.

2. Τι είναι το Revenue Management για εσάς και ποια η χρησιμότητά του στις Τουριστικές επιχειρήσεις και ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο; Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρησιμοποίηση του κατά την γνώμη σας;

Ένας ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί στο revenue management είναι το σύνολο των συστημάτων, εργαλείων και αναφορών μελέτης των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση και εν τέλει την παραγωγή μιας ξενοδοχειακής μονάδας και οι ενδείξεις που όλα τα παραπάνω μπορούν να παρέχουν στην επιχείρηση για τις όσο το δυνατόν σωστότερες προβλέψεις, με απώτερο στόχο την αύξηση των εσόδων αυτής. Είναι μια ολιστική προσέγγιση όλων των κομματιών του puzzle που αποτελούν το εμπορικό κομμάτι μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Είναι, εν τέλει, η σύμπτυξη τεχνογνωσίας ετών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στο εμπορικό κομμάτι όπου δημιουργεί ένα σύνολο κανόνων που επιτρέπουν τη σωστή μέτρηση & ανάλυση προς την επιτυχημένη απόφαση και στρατηγική.

Στην εποχή μας πλέον, με το online περιβάλλον να κερδίζει έδαφος κάθε μέρα έναντι των παραδοσιακών tour operators αλλά και να γίνεται ένας λαβύρινθος διαφορετικών τιμών, ο εμπορικός κύκλος ενός ξενοδοχείου έχει καταστεί ιδιαίτερα πολύπλοκος με τον στόχο να διανέμεις την τιμή σου σωστά σε όλα τα κανάλια πώλησης να γίνεται μια καθημερινή πρόκληση. Αυτό δημιούργησε την ανάγκη ενασχόλησης ανθρώπων αποκλειστικά με αυτό το κομμάτι προς την επίτευξη της σωστής πώλησης. Η κάλυψη αυτού του κενού έγινε από τους Revenue Managers. Η χρήση του revenue management θεωρώ είναι πλέον απαραίτητη σε μια σύγχρονη επιχείρηση όπου τα οφέλη αυτής της χρήσης θα είναι ευδιάκριτα από την αρχή. Ζούμε στην εποχή της πληροφορίας και ουσιαστικά το revenue management παρέχει αυτόν τον πλούτο πληροφοριών σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση για να παρθούν οι σωστές αποφάσεις. Η έλλειψη πρακτικών revenue management μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια εσόδων ικανών να καταστήσουν μια επιχείρηση μη βιώσιμη.

3. Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζετε κατά την εφαρμογή του τόσο σε περιόδους αυξημένης όσο και μειωμένης ζήτησης και πως τις αντιμετωπίζετε;

Παρόλα τα συστήματα και τους αυτοματισμούς που εφαρμόζονται σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση στα πλαίσια του revenue management πολύ σημαντικό ρόλο έχει και ο ανθρώπινος παράγοντας. Δεν έχουμε φτάσει ακόμη στην εποχή των απολύτως sophisticated revenue management systems όπου ένας αλγόριθμος θα καθορίζει αυτόματα την τιμή που θα πουληθεί το προϊόν μας. Μια εκπαιδευμένη, καταρτισμένη και αφοσιωμένη ομάδα σε όλο το πλαίσιο των τμημάτων κρατήσεων, revenue management αλλά και front office με τα κατάλληλα εργαλεία στα χέρια είναι το μυστικό της επιτυχίας στην αύξηση των εσόδων. Είτε σε περιόδους χαμηλής είτε σε περιόδους υψηλής ζήτησης, η προσέγγιση παραμένει ίδια αλλά ουσιαστικά αυτό που αλλάζει είναι η στρατηγική της επιχείρησης. Χοντρικά σε μια περίοδο χαμηλής ζήτησης ίσως η επιχείρηση να επιδιώξει την αύξηση της πληρότητας με ανταγωνιστικές τιμές (market stimulation) ή αντιστοίχως την διατήρηση της πληρότητας αλλά την μείωση του κόστους λειτουργίας σε βαθμό που να μην επηρεάζει την ποιότητα του προϊόντος. Σε περίοδο υψηλής ζήτησης ο απόλυτος στόχος παραμένει ο σωστός συνδυασμός τιμής / πληρότητας και η επιλογή του σωστού καναλιού (segment) διάθεσης των room nights.

4. Ποιο θεωρείτε ότι είναι το ιδανικό capacity μιας ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς το Revenue Management με ευδιάκριτα αποτελέσματα; Ποια η διαφορά στην στρατηγική και ποιες τακτικές θα χρησιμοποιούσατε σε μία μικρή ξενοδοχειακή μονάδα και ποιες σε ένα Resort πολύ μεγάλης χωρητικότητας;

Ιδανική δυναμικότητα / capacity μιας μονάδας κατά τη γνώμη μου δεν υπάρχει. Σίγουρα υπάρχει βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται το revenue management συνειδητά ή ασυνειδητά. Ακόμα και μια πολύ μικρή επιχείρηση η οποία π.χ. έχει δυναμικότητα 20-30 κλίνες, με ένα τύπο δωματίου, θα προσπαθήσει να διαθέσει τα δωμάτια της στην σωστή στιγμή, στον σωστό πελάτη με την σωστή τιμή. Αν θεωρητικά αυτή η επιχείρηση με τα ελάχιστα δωμάτια δεν κάνει το σωστό monitor και πουλήσει το 100% των δωματίων της πολύ νωρίς με ενδεχόμενες εκπτώσεις έγκαιρης κράτησης, τα λεγόμενα early bookings τότε θα έχει χάσει δυνητικά αξιοσημείωτο μέγεθος πιθανού εσόδου. Σε μια μεγάλη επιχείρηση τώρα πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και η ανάγνωση και μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή με χρήση διαφόρων δεικτών. Ενδεικτικά:

- Country/region > από ποια χώρα/αγορά δέχομαι κρατήσεις
- Average daily rate (ADR) > σε ποια τιμή αγοράζει η συγκεκριμένη αγορά
- Room Type > ποια είναι η αγορά που επιδεικνύει έντονη τάση (απόδοση) στην επιλογή ακριβών τύπων δωματίων
- Average length of stay (ALOS) > πόσες νύχτες κατά μέσο όρο διαμένουν πελάτης από τη συγκεκριμένη αγορά στο ξενοδοχείο μου (πολύ σημαντικός δείκτης που μειώνει αισθητά σε περίπτωση που είναι μεγάλος το λειτουργικό κόστος που χρειάζεται για συνεχόμενες αφίξεις / αναχωρήσεις αλλά και βοηθούν στην καλύτερη διαχείριση της πληρότητας του ξενοδοχείου)
- Cancellation rate > σε τι βαθμό έχουν την τάση να ακυρώνουν την κράτηση τους πελάτες απ/ο την συγκεκριμένη αγορά
- Average booking window > πόσες ημέρες πριν την άφιξη κατά μέσο όρο πραγματοποιούν την κράτηση τους οι πελάτες από τη συγκεκριμένη αγορά

5. Ποιος ο ρόλος του τύπου προορισμού που βρίσκεται το ξενοδοχείο και ποια η σχέση αυτού του δεδομένου με το Revenue Management;

Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει ο τύπος του προορισμού που βρίσκεται μια ξενοδοχειακή μονάδα. Το revenue management αρχικώς αναπτύχθηκε και καθιερώθηκε περισσότερο σε μεγάλα ξενοδοχεία πόλεων. Το ALOS σε αυτά τα ξενοδοχεία είναι αισθητά μικρότερο σε σχέση με ένα ξενοδοχείο resort σε έναν εποχιακό προορισμό όπου κατά πολύ η ζήτηση είναι σχεδόν δεδομένη κατά τη διάρκεια του operation από τα προγράμματα των αεροπορικών εταιριών των tour operators και των low cost αεροπορικών εταιριών όπου αποτελούν την κύρια επιλογή πελάτη που έχει δημιουργήσει το πακέτο του (μεταφορά/ διαμονή) στον προορισμό μόνος του χωρίς την αγορά οργανωμένου πακέτου. Η μελέτη της ζήτησης σε ένα city destination είναι μια από τις κύριες ασχολίες ενός revenue manager για την σωστή απόφαση τιμολογιακής πολιτικής. Με τα ALOS σε αυτούς τους προορισμούς να κυμαίνονται από 2-4 ημέρες το turnover των δωματίων είναι ιδιαίτερα μεγάλο. Η ζήτηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες αλλά με έναν από τους κύριους να είναι τα γεγονότα / events που διαδραματίζονται στην πόλη, όπως π.χ. μεγάλα συνέδρια, αθλητικά ή πολιτιστικά δρώμενα κ.λπ.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα συναδέλφου ο οποίος διεύθυνε ξενοδοχείο στην πόλη του Βελιγραδίου όπου η απόκλιση κατειλημμένων δωματίων της επόμενης ημέρας από αργά το βράδυ μέχρι νωρίς το πρωί ήταν 100 δωμάτια επιπλέον που αντιστοιχούσε περίπου στο 40% της δυναμικότητας του ξενοδοχείου. Σε αυτό το πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα αν ο revenue manager δεν είχε αναλύσει σωστά την ζήτηση και είχε τρομάξει από την έλλειψη πληρότητας για την επόμενη ημέρα, θα μπορούσε να είχε τιμή δωματίου με κάποια ιδιαίτερα επιθετική προσφορά της τάξης του 30% με αντίστοιχη απώλεια εσόδων.

6. Ποιες τεχνικές χρησιμοποιείτε τις οποίες θα χαρακτηρίζατε επιτυχημένες κατά τις περιόδους υψηλής και ποιες κατά τις περιόδους χαμηλής ζήτησης;

Σε περιόδους χαμηλής ζήτησης ο στόχος κατά κύριο λόγο των περισσότερων επιχειρήσεων είναι η αύξηση του fair share στην αγορά. Κατ' αυτόν τον τρόπο επιχειρείται η αύξηση του RevPAR (Revenue Per Available Room) του ξενοδοχείου και όχι τόσο η αύξηση του ADR αυτού. Σημειώνονται overbookings χαμηλών τύπων δωματίων και μια επιτυχημένη πρακτική της «απώλειας» λόγω πώλησης ενός υψηλότερου τύπου δωματίου σε χαμηλότερη τιμή, είναι το up-selling on the spot, δηλαδή η προσπάθεια αναβάθμισης κατά την άφιξη του πελάτη από την ομάδα του front desk σε υψηλότερο διαθέσιμο τύπο δωματίου, με μια προσφορά στην διαφορά μεταξύ των 2 τιμών.

Σε περιόδους υψηλής ζήτησης υπάρχουν άπειροι τρόποι και τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς επίτευξη καλύτερου αποτελέσματος. Ενδεικτικά επιτυχημένες πρακτικές είναι:

Stop sales / close outs: παύση πωλήσεων χαμηλών τύπων δωματίων

Release periods: περίοδο ημερών που πριν την άφιξη τα δωμάτια που έχει σε μορφή allotment ένας tour operator με περιγραφή στο συμβόλαιο του, γίνονται release πίσω στο ξενοδοχείο και δεν έχει δικαίωμα πώλησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο το ξενοδοχείο έχει την ευκαιρία πώλησης στο dynamic rate environment ενός online καναλιού πώλησης και όχι στο static environment ενός FIT συμβολαίου με ένα tour operator.

Restrictions: περιορισμοί προς το μέρος του πελάτη όπως minimum length of stay, CTA (close to arrival) , CTD (close to departure).

7. Κατά πόσο θεωρείτε ότι επηρεάζει η εφαρμογή του Revenue Management και τις υπόλοιπες πηγές εσόδων της εκάστοτε ξενοδοχειακής μονάδας εκτός από τη διαχείριση δωματίων και σε τι βαθμό ;

Η σωστή πώληση σύμφωνα με το ξενοδοχειακό προϊόν που έχουμε στη διάθεση μας είναι αυξημένης σημασίας και στη διαμόρφωση των λεγόμενων extra καταναλώσεων εντός του ξενοδοχείου. Αν σύμφωνα με το concept του ξενοδοχείου μας και τη στρατηγική αυτού ο σωστός πελάτης φθάσει στην πόρτα της επιχείρησής μας τότε η πιθανότητα επιπλέον εσόδου είναι μεγάλη. Αυτό βέβαια προϋποθέτει μια σωστά

καταρτισμένη ομάδα στο ξενοδοχείο όπου θα τους έχει εμποτιστεί η φιλοσοφία της πώλησης και η ανταπόδοση από την επίτευξη αυτής.

8. Πόσο σημαντικό ρόλο παίζουν οι tour Operators στην επίτευξη της επιθυμητής πληρότητας και ποια είναι τα σημεία που πρέπει να δίνεται προσοχή κατά την επισφράγιση των συμφωνιών;

Οι tour operators σε έναν παραδοσιακό καλοκαιρινό προορισμό στην Ελλάδα, με τη δυναμική των προγραμμάτων πτήσεων που προγραμματίζουν για αυτόν, παίζουν ακόμα τον σημαντικότερο παράγοντα καθορισμού της ζήτησης και μοιραία κρατούν ακόμα ένα ποσοστό πληρότητας των ξενοδοχείων της τάξης του 80-90%.

Σημαντικά μέρη που χρίζουν προσοχής στην δημιουργία του δικτύου συνεργατών, έπειτα από την ανάλυση ιστορικών στοιχείων πωλήσεων είναι:

Allotment: τι αριθμός δωματίων θα διατεθεί στο εκάστοτε συμβόλαιο λαμβάνοντας υπόψη τι ιστορικό κάλυψης έχει ο συγκεκριμένος συνεργάτης. Επίσης το allotment μπορεί να διαφέρει από περίοδο σε περίοδο αναλόγως με το type of business στο οποίο εξειδικεύεται ο εκάστοτε συνεργάτης. Για παράδειγμα σε γραφεία τα οποία πωλούν κατά κύριο λόγο group bookings χαμηλής περιόδου, θα πρέπει να είμαστε πολύ προσεκτικοί με τους όρους διάθεσης αυτών των δωματίων για αποφυγή overbookings.

Room types: αναλύοντας τι τύπο δωματίων πουλάει παραδοσιακά ο συγκεκριμένος συνεργάτης μπορούμε να αφαιρέσουμε συγκεκριμένους τύπους ή να προσθέσουμε στο συμβόλαιο του. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να «προστατεύσουμε» ένα room type από ανούσια έκθεση της τιμής του σε κανάλια που δεν έχουν απόδοση και σε ενδεχόμενο price dumping που θα κάνει ζημιά σε ένα κανάλι που έχει το πελατολόγιο για επιτυχή διάθεση αυτών των τύπων δωματίων. Έτσι μπορούμε να δημιουργήσουμε και την αίσθηση μιας πιο exclusive διάθεσης ενός υψηλού τύπου δωματίου στον πελάτη καναλιού που προσανατολίζεται σε τέτοιου είδους πακέτα.

Early booking discounts: ποιες είναι οι εκπτώσεις EBD που θα διαθέσουμε σε κάθε συνεργάτη με γνώμονα πάντα ή το rate parity στη συγκεκριμένη αγορά ή ακόμα και την αποκλειστική προσφορά σε συνεργάτη όπου έχουμε υπογράψει πιο dedicated/focused συνεργασία

Release periods: ανάλογα με τη ζήτηση και δυναμική κάθε περιόδου πρέπει οι ημέρες release των allotted δωματίων να αυξάνονται για να έχει την ευκαιρία το ξενοδοχείο είτε να προβεί σε πώληση υψηλότερης απόδοσης, είτε να αποφύγει overbookings.

9. Σε τι ποσοστό συμμετέχουν οι κρατήσεις μέσω διαδικτύου στην κάλυψη της επιθυμητής πληρότητας και πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι για το σύνολο των εσόδων ενός ξενοδοχείου;

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ερώτηση οι tour operators κατά μέσο όρο καλύπτουν το 80-90% της πληρότητας των ξενοδοχείων. Το υπόλοιπο ποσοστό μένει να διατεθεί στα online σημεία πώλησης. Υπάρχουν μονάδες που καλύπτουν το 100% της πληρότητας του μέσω των tour operators, αλλά υπάρχουν και μονάδες οι οποίες έχουν μπει πολύ δυνατά στην online αγορά η οποία αποτελεί το μέλλον των ξενοδοχείων και ενδεχομένως φτάνουν και σε ποσοστά κάλυψης 30-35% της πληρότητας τους. Τα κανάλια online πωλήσεων έχουν πολλά πλεονεκτήματα όπως είναι η αύξηση της τιμής πώλησης λόγω της dynamic rate management σύνδεσης τους με το προϊόν μας και οι υψηλές αποδόσεις σε last minute πωλήσεις που ενδεχομένως θα καλύψουν κενά στην πληρότητα του ξενοδοχείου μας, η ενίσχυση του cash flow της επιχείρησης κ.α. Παρόλα αυτά συγκεκριμένη στρατηγική και διαχείριση απαιτούν και τα συγκεκριμένα κανάλια, τα οποία από μόνα τους δεν αποτελούν πανάκεια για τα ξενοδοχεία. Μεγάλο μειονέκτημα των συγκεκριμένων καναλιών και ιδιαιτέρως των top player της αγοράς είναι οι υψηλές προμήθειες τους που σε περιπτώσεις μπορούν και να ξεπεράσουν το 20%. Χρέος ενός revenue manager είναι πρωτίστως η διαπραγμάτευση αυτών των ποσοστών καθώς και το yielding της κίνησης στο πιο cost-efficient κανάλι πώλησης. Απώτερος στόχος είναι η πολύ δυναμική παρουσία του official website των ξενοδοχείων όπου σε πολλές περιπτώσεις έχει 0% προμήθεια ή και σε περιπτώσεις που υπάρχει κάποια είναι αισθητά χαμηλότερη.

10. Πόσο έχει επηρεάσει η τρέχουσα κατάσταση με την πανδημία του Covid-19 τη λειτουργία και τα συνολικά έσοδα των ξενοδοχειακών μονάδων και ποιος ο ρόλος

της διαχείρισης εσόδων στην αντιμετώπιση της; Ποιες ενέργειες έχετε χρησιμοποιήσει για να αντιμετωπίσετε τις τρέχουσες συνθήκες και να διατηρήσετε τα έσοδα και την κερδοφορία των μονάδων που διαχειρίζεστε σε βιώσιμα επίπεδα;

Σαφώς ο τουριστικός κλάδος είναι ένας από τους πλέον επηρεασμένους κατά την περίοδο της πανδημίας, διότι και εκ φύσεως είναι επιχειρηματικός κλάδος που η επιρροή από εξωγενείς παράγοντες είναι άμεσα αισθητή καθώς επίσης και σε περιπτώσεις μπορεί να είναι και καταστροφική. Στρατηγική απόφαση που πάρθηκε σε συνεργασία των οικονομικών τμημάτων με το εμπορικό τμήμα της εταιρίας μας την περασμένη καλοκαιρινή περίοδο, ήταν για αρχή η λειτουργία όλων των ξενοδοχείων. Η συμβολή των sales & revenue departments στην συγκεκριμένη στιγμή ήταν αρχικά η συλλογή του market intelligence της αγοράς. Με το τοπίο ιδιαίτερα θολό εκείνη την περίοδο για το operation ή μη των tour operators στους προορισμούς καθώς και η λειτουργία ή μη λόγω πανδημίας ανταγωνιστικών ξενοδοχείων, προορισμών αλλά και χωρών, η συνεργασία αυτή των τμημάτων για μια ενδελεχή P&L (profit and loss) statement προς επικύρωση της λειτουργίας ήταν καθοριστική. Τα ξενοδοχεία λειτούργησαν με σκοπό την μείωση του οικονομικού αντίκτυπου της πανδημίας στην εταιρία, απόφαση η οποία δημιούργησε ένα ενδο-εταιρικό success story με το εγχείρημα να χρίζεται επιτυχές και την ζημιά να μετριάζεται στο -83% από αυτό που αναμενόταν σε περίπτωση μη λειτουργίας.

Για μια καλοκαιρινή περίοδο εν μέσω πανδημίας και με 1^η χρονιά λειτουργίας του τμήματος revenue τοπικά στην Ελλάδα για την εταιρία, η μέση απώλεια σε ADR λιγότερα από 20% σε σχέση με το 2019 θεωρήθηκε και ήταν επιτυχία. Χαρακτηριστικό της σωστής διαχείρισης των τύπων δωματίων σε συνδυασμό με την αύξηση του μεριδίου των online πωλήσεων για τον μήνα Οκτώβριο 2020 το σύνολο των ξενοδοχείων κατάφερε αύξηση της μέσης τιμής δωματίου κατά 4.5% με αντίστοιχο αποτέλεσμα και στα έσοδα των ξενοδοχείων, κρατώντας την πληρότητα σε παρόμοια ποσοστά.

11. Θεωρείτε ότι το Revenue Management χρησιμοποιείται στη χώρα μας σε ικανοποιητικό ποσοστό τουριστικών επιχειρήσεων και με σωστό τρόπο εφαρμογής;

Πιστεύω πως ακόμα στη χώρα μας οι πρακτικές του revenue management δε χρησιμοποιούνται σε βαθμό που θα ήταν απαραίτητος από κάθε μεγέθους ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, συνήθως υπό το καθεστώς τοπικής ιδιοκτησίας. Πιστεύω πως η εφαρμογή του revenue management από το σύνολο των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου θα βοηθούσε στην αντίληψη της δυναμικής της χώρας γενικότερα πέρα από το εκάστοτε ξενοδοχείο με απώτερο αποτέλεσμα της αύξησης της παρεχόμενης τιμής αρχικά στα static συμβόλαια με τους tour operators και θα ανύψωνε τον κλάδο γενικά.

12. Τέλος τι θα προτείνατε εσείς για την βελτίωση των υπηρεσιών του Revenue Management σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση και πως θα συμβουλευάτε μια νέα επιχείρηση ή κάποιον νέο μάνατζερ που θέλει να ασχοληθεί με το αντικείμενο;

Αν μπορούσα να συμβουλευσω με κάτι τις επιχειρήσεις του κλάδου, αυτό εν αρχή θα ήταν η χωρίς δεύτερη σκέψη επένδυση στην ανάπτυξη revenue management τμημάτων στα ξενοδοχεία τους καθώς και η επένδυση στα εργαλεία που θα πρέπει το συγκεκριμένο τμήμα να έχει στην κατοχή του για την επιτυχημένη εφαρμογή των αρχών του. Είναι δυστυχώς μια έννοια και μια θέση η οποία δεν υπάρχει σε κάθε ξενοδοχείο της χώρας ως ένα αναπόσπαστο μέρος αυτού, με τα αποτελέσματα να είναι εμφανή, με πολλές επιχειρήσεις να μην καταφέρνουν να επιβιώνουν και να κερδοφορούν σε βάθος χρόνου. Πιστεύω πλέον πως οι Έλληνες ξενοδόχοι θα πρέπει να αντιληφθούν πως η χρήση και παρουσία του συγκεκριμένου τμήματος σε μια επιχείρηση είναι τόσο βασική όσο η παρουσία των τμημάτων καθαριότητας, κουζίνας, συντήρησης κ.ο.κ.

Αυτό που θα κάνει έναν νέο επαγγελματία του κλάδου επιτυχημένο στο συγκεκριμένο κομμάτι, πιστεύω πως είναι η κατάρτιση. Ξεκινώντας από τις βασικές τουριστικές / ξενοδοχειακές σπουδές, ένας νέος επαγγελματίας θα πρέπει να αποκτήσει μια ολιστική εικόνα του τουριστικού κύκλου και όχι μόνο αποκλειστικά μιας ξενοδοχειακής

μονάδας, και έπειτα κατέχοντας αυτές τις γνώσεις να μετεκπαιδευτεί πάνω στο συγκεκριμένο κομμάτι. Ιδανικό θα ήταν μετέπειτα να αποκτήσει εμπειρία από μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες οι οποίες έχουν καλύτερο know-how σε πολλές πτυχές του ξενοδοχειακού management και στην πορεία του να μεταφέρει αυτήν την τεχνογνωσία σε μια εταιρία που θα μεταπηδήσει.