



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
M.Sc. In Hospitality and Tourism Management

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Τίτλος Εργασίας:

Η εφαρμογή του Revenue Management από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις των 5 αστέρων της Ανατολικής Κρήτης, Νομός Λασιθίου. *“The Revenue Management practices in five (5) star hotels of Eastern region of Crete, Lasithi County”.*



Φοιτήτρια: Δομάτζη Δέσποινα ΜΔΤ87

Επιβλ. Καθηγητής: Δρ. Μάρκος Κουργιαντάκης

Ηράκλειο, Φεβρουάριος 2023

Δήλωση - Σελίδα Copyright

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία υποβάλλεται από την συγγραφέα της για την εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας και Τουρισμού». Ως συγγραφέας δηλώνω υπεύθυνα πως η συγκεκριμένη Διπλωματική Εργασία έχει συγγραφεί από εμένα και αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου σε περίπτωση που αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η συγκεκριμένη εργασία ή μέρος αυτής δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Copyright © Δομάτζη Δέσποινα, 2023

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το πρόγραμμα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Ευχαριστίες

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας & Τουρισμού» του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου Κρήτης με σκοπό την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου αλλά και την διερεύνηση ενός πραγματικά ενδιαφέροντος θέματος για τη σύγχρονη βιομηχανία του τουρισμού. Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που με στήριξαν σε όλο αυτό το ταξίδι και που με την πίστη τους στις ικανότητες μου και την ψυχολογική υποστήριξη τους σε όλη τη διάρκεια των δυο ετών του μεταπτυχιακού, κατάφερα να φτάσω ως εδώ. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επόπτη της διπλωματικής μου εργασίας, Δρ. Κουργιαντάκη Μάρκο, καθώς και όλους τους συναδέλφους που ένθερμα αποδέχθηκαν την πρόσκληση μου, συμμετέχοντας ενεργά στο ερευνητικό κομμάτι αυτής της εργασίας. Να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως, όσους μου άνοιξαν τις «πόρτες τους» και μοιράστηκαν μαζί μου γνώσεις και σημαντικά δεδομένα για την πορεία της έρευνας αλλά περισσότερο τους ευχαριστώ γιατί μου αφιέρωσαν χρόνο που είναι πολύτιμος αυτές τις εποχές και μοιραστήκαν μαζί μου την αγάπη για το revenue management. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την εταιρεία μου, η οποία μου έδωσε το ρόλο αυτό και με εμπιστεύτηκε να ασκήσω όλες τις πρακτικές που διδάχτηκα στο μεταπτυχιακό μου πρόγραμμα κι άλλες τόσες που εξερεύνησα μέσα από αυτή την εργασία.

Περίληψη

Η διαχείριση των εσόδων έχει γίνει μέρος της βασικής επιχειρηματικής θεωρίας και πρακτικής τα τελευταία δεκαπέντε με είκοσι χρόνια. Είτε το ονομάσουμε αναδυόμενο κλάδο είτε μια νέα διοικητική επιστήμη - είναι και τα δύο - η διαχείριση των εσόδων είναι ένα σύνολο στρατηγικών και τακτικών μεγιστοποίησης των εσόδων που αποσκοπούν στη βελτίωση της κερδοφορίας ορισμένων επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει διάφορες πτυχές του ελέγχου της διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των τιμών, της διαχείρισης των ροών εσόδων και της διαχείρισης των καναλιών διανομής, για να αναφέρουμε μόνο μερικά. Η διαχείριση των εσόδων είναι διεπιστημονική επειδή συνδυάζει στοιχεία μάρκετινγκ, λειτουργίες και οικονομική διαχείριση σε μια άκρως επιτυχημένη νέα προσέγγιση. Ένας διαχειριστής εσόδων συχνά πρέπει να συνεργαστεί με ένα ή περισσότερα άλλα τμήματα κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή των στρατηγικών διαχείρισης των εσόδων. Αρκετοί διευθυντές τείνουν να ξετάζουν τη διαχείριση των εσόδων από μια στενή προοπτική, βλέποντάς το μόνο ως ένα παιχνίδι πίεσης τιμών είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω. Η διαχείριση των εσόδων περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από το να κάνει υπολογισμούς και να προσαρμόζει τις τιμές. Περιλαμβάνει τον ορισμό του προϊόντος, την ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση, τη στρατηγική τιμολόγηση, την πρόβλεψη της ζήτησης, τη διαχείριση του επιχειρηματικού μείγματος και τη διαχείριση του καναλιού διανομής. Η διαδικασία είναι ένας δυναμικός και διαρκής επιχειρηματικός κύκλος που απαιτεί την ευθυγράμμιση όλων των στοιχείων και την άψογη ενσωμάτωσή τους ώστε να εξασφαλίζεται πλήρης λειτουργικότητα. Στα ξενοδοχεία, η διαχείριση των εσόδων χρησιμοποιείται για να εξετάσει πόσες διανυκτερεύσεις δωματίων πωλούνται (πληρότητα), σε ποια τιμή (προεξόφληση), τι άλλο πωλείται (μείγμα πωλήσεων), σε ποιον (κατακερματισμός της αγοράς), και σε ποιο κανάλι (διαχείριση καναλιού διανομής). Όλα αυτά εξετάζονται και τυγχάνουν διαχείρισης με στόχο τη βελτιστοποίηση του εισοδήματος υπό συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες προσφοράς και ζήτησης.

Σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής είναι να εξαχθούν συμπεράσματα αναφορικά με την εφαρμογή του revenue management από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πέντε αστέρων της Ανατολικής Κρήτης. Για την ολοκλήρωση της, αντλήθηκαν πληροφορίες από την ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία. Οδηγός στη συγγραφή υπήρξε η εργασιακή εμπειρία μου πάνω στο αντικείμενο, καθώς και το έντυπο υλικό που είχα αποκτήσει από τη συμμετοχή μου στο σεμινάριο του Ξενοδοχειακού Αμερικανικού Ινστιτούτου για τη διαχείριση εσόδων. Όλες οι σχετικές πληροφορίες έχουν αλλαχθεί και προσαρμοστεί στις ανάγκες της εργασίας αποτελώντας την βασική αναφορά. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις σε

διευθυντές εσόδων, διευθυντές κρατήσεων αλλά και γενικούς διευθυντές από τα περισσότερα ξενοδοχεία 5 αστέρων της περιοχής της Ελούντας, του Αγίου Νικολάου και της Ιεράπετρας για την άμεση άντληση πληροφοριών σχετικά με το θέμα. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα είναι ότι και οι δεκατρείς (13) συνεντευξιαζόμενοι, ανταποκρίθηκαν στις ερωτήσεις μας θετικά, αποδεικνύοντας ότι οι πρακτικές της διαχείρισης εσόδων εφαρμόζονται από όλους, μεταφέροντας ένα ηχηρό μήνυμα ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος εξελίσσεται κι επενδύει σοβαρά στο revenue management. Όχι μόνο οι revenue managers που ήδη γνωρίζουν αρκετά καλά το αντικείμενο εφαρμόζουν εξελιγμένες πρακτικές αλλά και οι υπόλοιποι φαίνεται πως τους ακολουθούν πιστά.

Λέξεις - Κλειδιά : Διαχείριση εσόδων, διαχείριση ξενοδοχείου, κανάλι, δημιουργία αξίας πελατών, κέρδος

Abstract

Revenue management has become part of mainstream business theory and practice over the last fifteen to twenty years. Whether we call it an emerging discipline or a new management science—it is both—revenue management is a set of revenue maximization strategies and tactics meant to improve the profitability of certain businesses. It involves several aspects of management control, including rate management, revenue streams management and distribution channel management, just to name a few. Revenue management is multidisciplinary because it blends elements of marketing and financial management into a highly successful new approach. A revenue manager must work frequently with one or more other departments when designing and implementing revenue management strategies. Quite a few managers tend to look at revenue management from a narrow perspective, seeing it as only a push-pull game with rates. Revenue management involves much more than this. It encompasses product definition, competitive benchmarking, strategic pricing, demand forecasting, business mix manipulation, and distribution channel management. The process is a dynamic and perpetual business cycle that requires all the components to be aligned and integrated to ensure full functionality. In hotels, revenue management is used to examine how many room nights are sold (occupancy), at what rate (discounting), what else is sold (sales mix), to whom (market segmentation), and through what channel (distribution channel management). All these are examined and managed with the objective of optimizing income under constantly changing supply and demand conditions.

The purpose of this specific thesis is to draw conclusions regarding the implementation of revenue management by the five-star hotel companies of Eastern Crete. My guide in writing was also my work experience on this role, as well as the printed material I had acquired from my participation in a seminar organized by the Hotel Lodging American Institute for Revenue Management. All relevant information has been changed and adapted to the needs of the work forming the main reference. Additionally, interviews were conducted with revenue, reservation and general managers from 5-star hotels in the areas of Elounda, Agios Nikolaos and Ierapetra in order to obtain directly information on the subject. The main results obtained from the research are that all thirteen (13) interviewees responded to our questions positively proving that revenue management practices are applied by everyone, conveying a resounding message that the hotel industry is evolving and seriously investing in revenue management. Not only the revenue managers who already know the subject well enough apply sophisticated practices, but also the rest seem to follow them faithfully.

Key Words: Revenue management, hotel management, channel, customer value creation, profit

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη.....	4
Εισαγωγή.....	12
ΜΕΡΟΣ Α : ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	13
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στη διαχείριση εσόδων.....	13
1: Τι είναι το Revenue Management.....	13
1.2.: Ιστορικά στοιχεία.....	14
1.3: Συνθήκες Εφαρμογής του Revenue Management.....	16
Κεφάλαιο 2: Οι Μετρήσεις.....	20
2.1.: Εσωτερικές Μετρήσεις.....	20
2.1.1: Έσοδα.....	20
2.1.2: Πληρότητα.....	21
2.1.3: Μέση ημερήσια Τιμή (ADR).....	21
2.1.4: Έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR).....	22
2.1.5: Περιθώριο Συνεισφοράς (Καθαρά Έσοδα).....	23
2.1.6: Οριακά Έσοδα.....	24
2.1.7: Ακαθάριστο κέρδος λειτουργίας ανά διαθέσιμο δωμάτιο (GOPPAR).....	24
2.2: Εξωτερικές Μετρήσεις.....	25
2.2.1: Το Ανταγωνιστικό σύνολο (Competition Set).....	26
2.2.3: Η χρήση της νοημοσύνης της αγοράς (Market Intelligence).....	27
Κεφάλαιο 3: Τακτική Διαχείριση Εσόδων.....	29
3.1: Πρόβλεψη.....	29
3.2: Πρόβλεψη ζήτησης.....	30
3.3: Ο ρυθμός των κρατήσεων.....	31
3.4: Διαχείριση Τιμής (Rate Management).....	32
3.4.1: Χτίσιμο τιμής (Rate Structure).....	32
3.4.2: Rack Rate.....	33
3.4.3: Corporate rate.....	33
3.4.4: Group Rate.....	33
3.4.5: Employee Rate.....	34
3.4.6: Complimentary rate.....	34
3.4.7: Government rate.....	34
3.5: Δυναμική τιμολόγηση.....	34

3.6: Έλεγχος Διαμονής (Stay Control)	36
3.6.1: Απαιτήσεις ελάχιστης διαμονής (Minimum Stay Requirements)	36
3.7: Διαχείριση Χωρητικότητας	36
3.8: Διαχείριση Διάρκειας Διαμονής.....	38
3.9: Ανάλυση Μετατόπισης (Displacement Analysis)	39
Κεφάλαιο 4: Στρατηγική Διαχείριση Εσόδων.....	42
4.1: Δημιουργία Ζήτησης	42
4.2: Ελαστικότητα Ζήτησης	43
4.3: Διαφοροποίηση	44
4.4: Στρατηγική Τιμολόγηση.....	46
4.4.1: Ανταγωνιστική τιμή	48
4.4.2: Στρατηγική τιμολόγησης και μερίδιο αγοράς	49
4.4.3: Ισοτιμία (Rate Parity)	49
4.4.5: Μοτίβα τιμολόγησης	49
4.5: Στρατηγική Συσκευασία.....	50
4.6: Διαχείριση Καναλιού Διανομής	52
4.6.1: Κανάλι GDS	53
4.6.2: Internet	53
4.6.3: Μοντέλο B2C (Hotel Direct).....	54
4.6.4: Agency Model	56
4.6.5: Tour Operators	56
Κεφάλαιο 5: Η εφαρμογή της διαχείρισης εσόδων στα ξενοδοχεία.....	58
5.1: Αυτοματοποιημένα Συστήματα.....	58
5.2: Σύστημα Διαχείρισης Πελατών (Customer Relationship Management).....	60
5.3: Προκλήσεις ενσωμάτωσης συστημάτων.....	61
5.4: Προκλήσεις στην εφαρμογή.....	62
5.5: Αξία ζωής πελάτη (Customer Lifetime Value)	64
5.6: Ο Διαχειριστής Εσόδων	65
5.6.1: Οι υποχρεώσεις και αρμοδιότητες του revenue manager.....	66
ΜΕΡΟΣ Β' - Έρευνα για την εφαρμογή του Revenue Management από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 5 αστέρων Νομού Λασιθίου	69
Κεφάλαιο 6.....	69
6.1: Ποιοτική έρευνα & είδη συνεντεύξεων.....	69
6.2: Μεθοδολογία έρευνας	70
6.3: Στάδια έρευνας.....	71
6.4: Ερευνητικός στόχος & Ερευνητικά ερωτήματα.....	71
6.5: Δειγματοληψία και Μέθοδος Προσέγγισης	72

6.6: Δομή ερωτηματολογίου συνέντευξης	73
6.7: Ανάλυση Δεδομένων.....	74
6.8: Αποτελέσματα της έρευνας.....	76
Μέρος Β: Η εφαρμογή του revenue management από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	82
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	97
7.1: Συμπεράσματα.....	97
7.2: Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	101
Βιβλιογραφία.....	103
Ελληνική.....	103
Ξενόγλωσση	103
Παράρτημα.....	108

Ευρετήριο Εικόνων:

Εικόνα 1: Το Revenue Management ως επιχειρηματική διαδικασία

Εικόνα 2: Τα 7 στάδια της διαχείρισης εσόδων

Εικόνα 3: Καμπύλη Πολλαπλασιαστή Χρόνου

Εικόνα 4: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (Porter's Diamond Model)

Εικόνα 5: Κανάλια Διανομής

Εικόνα 6: Hotel revenue management system

Εικόνα 7: Στρατηγικό σύστημα διαχείρισης εσόδων

Εικόνα 8: Revenue Manager: Αρχικό στάδιο θέσης

Εικόνα 9: Revenue Manager: Πλήρως ανεπτυγμένο στάδιο θέσης

Εισαγωγή

Το θέμα της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας είναι η πρακτική εφαρμογή του Revenue Management στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις των 5 αστέρων της Ανατολικής Κρήτης. Ειδικότερα, πρόκειται για μια έρευνα, η οποία προσπαθεί να αποδείξει κατά πόσο τα εξειδικευμένα ή μη στελέχη των ξενοδοχείων αυτών εφαρμόζουν καθημερινά το Revenue Management στην εργασία τους, μια στρατηγική από την οποία κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να αντλήσει τεράστια οφέλη. Σκοπός-αντικείμενο της Διπλωματικής Εργασίας ήταν η πλήρης περιγραφή της μεθόδου Revenue Management και η διερεύνηση του βαθμού υιοθέτησης πρακτικών Revenue Management από τα ξενοδοχεία της Ανατολικής Κρήτης.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας αυτής θα προσπαθήσω να αναλύσω την μέθοδο της διαχείρισης των εσόδων και θα δούμε ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της στα ξενοδοχεία. Θα υπάρξει αναφορά στις ποσοτικές μεθόδους και εργαλεία που χρησιμοποιούν οι διαχειριστές εσόδων, ποιες αναφορές χρησιμοποιούν στην καθημερινότητα τους, το ρόλο της τεχνολογίας ως εργαλείο, τις στρατηγικές που ακολουθούν στα κανάλια διανομής αλλά και τέλος, τις δεξιότητες και τις ικανότητες ενός revenue manager. Στην συνέχεια, θα παρατηρήσουμε με ποιόν τρόπο η θεωρία γίνεται πράξη στις σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες της Ελλάδας και ποια η αποτελεσματικότητα του revenue management σε αυτές. Επιπλέον, θα γίνει ανάλυση της χάραξης των πολιτικών και στρατηγικών από την ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Στο δεύτερο μέρος της Διπλωματικής Εργασίας αναλύεται η πρωτογενής έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο συνεντεύξεων και θα εξεταστεί κατά πόσο το revenue management χρησιμοποιείται από τα στελέχη των ξενοδοχείων, σαν μέθοδος βελτιστοποίησης εσόδων και κερδών για την επιχείρηση. Θα αναλύσουμε τα στάδια της έρευνας, το προφίλ του δείγματος, την ταυτότητα της έρευνας, τον πληθυσμό της έρευνας, το μέγεθος του δείγματος, τον τόπο και τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας. Στην συνέχεια, γίνεται αναφορά στο ερωτηματολόγιο των συνεντεύξεων με την ύπαρξη λεπτομερούς καταγραφής των αποτελεσμάτων σε κάθε ερώτηση που έγινε στους συνεντευξιζόμενους. Αργότερα, θα σχολιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας σε σχέση με τους ερευνητικούς στόχους που τέθηκαν για την συγκεκριμένη εργασία, δηλαδή εάν υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για εφαρμογή του revenue management από τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων στον Νομό Λασιθίου για να υπάρξει η φιλοσοφία του revenue management. Στο τέλος, θα βγάλουμε σημαντικά συμπεράσματα και θα ορίσουμε τις βασικές προτάσεις για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της μεθόδου από τα ξενοδοχεία των 5 αστέρων.

ΜΕΡΟΣ Α : ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στη διαχείριση εσόδων

1: Τι είναι το Revenue Management

Η έννοια της διαχείρισης εσόδων εισήχθη στην αεροπορική βιομηχανία και ο όμιλος Marriott ήταν ο πρώτος που το εισήγαγε στον ξενοδοχειακό κλάδο (Li, 2015). Η διαχείριση εσόδων (ή διαχείριση απόδοσης) είναι βασικά η βελτιστοποίηση των εσόδων, των κερδών και της αξίας των πελατών (Schwartz et al., 2017). Η Haddad (2015, σ. 1791) ορίζει το revenue management ως μια πρακτική δυναμικής τιμολόγησης ενός ευπαθούς προϊόντος, το οποίο κατανέμεται σε διάφορα κανάλια διανομής και ζήτησης, λαμβάνοντας υπόψη την κερδοφορία και την αξία των πελατών προσπαθώντας παράλληλα να μεγιστοποιηθούν τα μεικτά συνολικά κέρδη και άρα και η κερδοφορία ως σύνολο. Ο Ivanov (2014, σ. 7) τονίζει πως το revenue management είναι ένα μέσο που βοηθάει στην αντιστοίχιση προσφοράς και ζήτησης χωρίζοντας τους πελάτες σε διαφορετικά τμήματα έχοντας ως κριτήριο τις προθέσεις αγοράς τους και την κατανομή χωρητικότητας στα διάφορα τμήματα με τρόπο τέτοιο που να μπορεί να μεγιστοποιεί τα έσοδα μιας συγκεκριμένης εταιρείας. Ουσιαστικά, ορίζει την συγκεκριμένη ως την «εφαρμογή συστημάτων πληροφοριών και στρατηγικών τιμολόγησης για την κατανομή της σωστής χωρητικότητας στον σωστό πελάτη, στη σωστή τιμή». Ωστόσο, προτού αρχίσουμε να εφαρμόζουμε τη διαχείριση των εσόδων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, ας εξετάσουμε εν συντομία πώς φτάσαμε εδώ.



Εικόνα 1. Το Revenue Management ως επιχειρηματική διαδικασία

Πηγή: (AHLEI, 2016)

1.2.: Ιστορικά στοιχεία

Η διαχείριση των εσόδων είναι ένας τομέας που προέκυψε από τον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Μετά την απελευθέρωση της αεροπορικής βιομηχανίας των ΗΠΑ το 1978, έγιναν δραστικές αλλαγές. Εμφανίστηκαν οι εταιρείες χαμηλού κόστους που διεκδίκησαν επιθετικά ένα μερίδιο της αγοράς. Οι παλαιότερες αεροπορικές εταιρείες δυσκολεύτηκαν να καταλάβουν πώς να τις ανταγωνιστούν με επιτυχία και μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980 η απειλή έγινε σοβαρή. Ο Robert L. Crandall, ο θρυλικός πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της American Airlines, αντιμετώπισε μια νέα προσέγγιση για την αντιμετώπιση του προβλήματος: χρησιμοποίησε τη διαχείριση εσόδων για να διαχειριστεί τα αποθέματα θέσεων ανά διαφορετικές κατηγορίες ναύλων σε κάθε πτήση. Οι εκπτώσεις βασίστηκαν σε στατικά δεδομένα και σε υπολογιστές (συστήματα κεντρικού υπολογιστή εκείνη την εποχή) χρησιμοποιήθηκαν για την επεξεργασία τεράστιων ποσοτήτων πληροφοριών για την αντιμετώπιση της συνεχούς μεταβαλλόμενης ζήτησης της αγοράς και των ανταγωνιστικών ναύλων από άλλες αεροπορικές εταιρείες. Η πρόβλεψη έγινε κρίσιμη. Μετά την επιτυχή εφαρμογή της διαχείρισης εσόδων, οι πολλαπλές τιμές (σε συνδυασμό με την ακρίβεια των προβλέψεων και τον κατακερματισμό της αγοράς) έγιναν το επίκεντρο της στρατηγικής σκέψης. (AHLEI, 2016)

Ένας αριθμός βιομηχανιών συνειδητοποίησαν ότι τα επιχειρηματικά τους μοντέλα ήταν παρόμοια με αυτά των αεροπορικών εταιρειών από την άποψη της φθαρτότητας του προϊόντος, της εποχικότητας της ζήτησης και της δομής του κόστους: ξενοδοχεία, κρουαζιέρες, γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, ραδιοτηλεοπτικοί φορείς, και η βιομηχανία ψυχαγωγίας ήταν από τους πρώτους που ενστερνίστηκαν τη διαχείριση των εσόδων. Χρησιμοποιήθηκαν τακτικές για την αύξηση της πληρότητας σε περιόδους χαμηλής ζήτησης και τιμολόγησης για να βελτιωθεί η αύξηση του εσόδου σε περιόδους υψηλής ζήτησης. Οι οικονομικές απολαβές ήταν μετρήσιμες στην απόδοση των εσόδων και τα κέρδη αυξημένα.

Οι μεγαλύτερες αλυσίδες παραδοσιακά ηγούνται στον ξενοδοχειακό τομέα. Κεντρικά συστήματα κρατήσεων (CRS), το franchising και τα συμβόλαια διαχείρισης (management contracts) το αποδεικνύουν αυτό, όπως και τα δωμάτια για μη καπνίζοντες, η «έξυπνη» τηλεόραση για ψυχαγωγία εντός δωματίου και η πρόσβαση στο διαδίκτυο. Οι μεγάλες αλυσίδες ήταν επίσης πρώτες όσον αφορά στην εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης εσόδων. Ορισμένες εταιρείες ανέπτυξαν δικά τους συστήματα, ενώ άλλες επέλεξαν να αγοράσουν από έναν προμηθευτή. Αρκετές εταιρείες ήταν ικανοποιημένες με ένα εργαλείο βασισμένο σε excel . Τα περισσότερα τακτικά μέτρα διαχείρισης εσόδων μπορούν να ελεγχθούν

επαρκώς με ένα απλό λογιστικό φύλλο σχεδιασμένο από εκείνους που το χρησιμοποιούν καθημερινά.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αναγνωρίζει πλέον τη διαχείριση εσόδων ως μία εκ των βασικών ικανοτήτων-ζωτικής σημασίας-μιας επιχείρησης για την κερδοφορία της. Ωστόσο, όλα όσα γίνονται στο όνομα της διαχείρισης εσόδων δεν είναι καινούργια. Μερικές τακτικές διαχείρισης εσόδων είναι τόσο παλιές όσο η βιομηχανική εποχή. Όταν οι σιδηρόδρομοι έδωσαν στους ανθρώπους τη δυνατότητα να ταξιδεύουν μαζικά, μια νέα βιομηχανία καταλυμάτων άρχισε να αναπτύσσεται. Τα ξενοδοχεία κατασκευάστηκαν για να φιλοξενούν ταξιδιώτες σε πολυσύχναστες τοποθεσίες. Όσοι διαχειρίζονταν ξενοδοχεία ως επάγγελμα αγκάλιασαν την καλή επιχειρηματική αίσθηση από νωρίς. Έμαθαν τη διαφορά μεταξύ υψηλής και χαμηλής ζήτησης. Αναγνώρισαν ότι η τιμή πώλησης για ένα δωμάτιο που δόθηκε σε έναν επισκέπτη έπρεπε να είναι διαφορετική από την τιμή πώλησης για δεκάδες δωμάτια που πωλούνται στον ίδιο επισκέπτη.

Μπορούσαν να διακρίνουν τον επισκέπτη που ξόδευε χρήματα μόνο στο δωμάτιο από άλλους που ξόδευαν πολύ περισσότερα σε τρόφιμα, ποτά και άλλες υπηρεσίες. Οι ξενοδόχοι πάντα αναγνώριζαν τους επισκέπτες που επέστρεφαν και εκτιμούσαν την πελατεία τους. Οι διευθυντές των ξενοδοχείων χαιρέτησαν προσωπικά τις αφίξεις αυτές, προσέφεραν αναβαθμίσεις και αφιέρωσαν μεγάλη προσοχή σε αυτές.

Αν και ο κόσμος έχει αλλάξει πολύ, η βασική ιδέα της βιομηχανίας της φιλοξενίας για την παροχή καταλύματος έναντι αμοιβής έχει παραμείνει αμετάβλητη. Η ορολογία μπορεί να είναι διαφορετική σήμερα, αλλά η εποχικότητα, τα πακέτα, οι εκπτώσεις, η αφοσίωση και η μέση δαπάνη ανά διαμονή δεν είναι καθόλου νέες έννοιες. Οι ξενοδόχοι όπως οι Cesar Ritz, Ellsworth Statler και William Waldorf Astor διεξήγαγαν την επιχείρησή τους χρησιμοποιώντας χειροκίνητα συστήματα. Η εξυπηρέτηση ήταν απaráμιλλη και τα καλά ξενοδοχεία έκαναν αξιοπρεπή κέρδη. (AHLEI, 2016)

Ενώ πολλές εργασίες που γίνονται τώρα με το όνομα της διαχείρισης των εσόδων έχουν γίνει από τον δέκατο ένατο αιώνα, η τεχνολογία έχει αυξήσει σημαντικά την πολυπλοκότητα και την ταχύτητα των πληροφοριών. Επιπλέον, η ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν είναι η ίδια όπως ήταν εκατό χρόνια πριν. Έχει γίνει μια παγκόσμια βιομηχανία. Οι περίπλοκες προσδοκίες που έχουν οι σημερινοί διευθυντές ξεπερνούν τις προσδοκίες ενός αιώνα πριν. Οι οικονομικές και τουριστικές τάσεις έχουν αλλάξει σημαντικά. Από την πλευρά της προσφοράς, οι αγορές έγιναν πολύ πιο κατακερματισμένες και ανταγωνιστικές. Από την πλευρά της ζήτησης, οι ταξιδιώτες έχουν μεγαλύτερη επιρροή από ποτέ, κυρίως επειδή έχουν πληροφορίες σχεδόν για τα πάντα στα χέρια τους. Οι σημερινοί ταξιδιώτες κάνουν τακτικά

συγκρίσεις. Από την πλευρά λειτουργίας, δεν είναι μόνο υπηρεσία δωματίου ή η ρεσεψιόν που αναμένεται να λειτουργεί σε όλες τις ώρες. Οι επισκέπτες αναμένουν να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες διαθεσιμότητας δωματίου όποτε το θέλουν. Θέλουν να κάνουν ή να αλλάξουν τις κρατήσεις και να κάνουν πληρωμές όλο το εικοσιτετράωρο. Ο χρόνος έχει γίνει ένα νέο νόμισμα. Οι επισκέπτες απαιτούν να ικανοποιούνται άμεσα οι επιθυμίες και οι ανάγκες τους. Οι προσδοκίες αυτές υπαγορεύουν ένα δυναμικό επιχειρησιακό περιβάλλον από τους παρόχους υπηρεσιών, όπου τόσο οι άνθρωποι όσο και τα συστήματα πρέπει να είναι σε θέση να χειρίζονται πολλές εργασίες με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα.

1.3: Συνθήκες Εφαρμογής του Revenue Management

Σήμερα, τα περισσότερα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν τη διαχείριση εσόδων με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Η στρατηγική μπορεί να διαφέρει από αλυσίδα σε αλυσίδα, αλλά τα περισσότερα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν μια ποικιλία καναλιών για να πουλήσουν τα δωμάτια τους σε διαφορετικές τιμές.

Σύμφωνα με την Λάμπου (2015, σ. 3), οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ορισμένα στοιχεία διαχείρισης των εσόδων. Για παράδειγμα, χρησιμοποιούν προβλέψεις και εποχιακές αλλαγές τιμολόγησης και έχουν μάθει πώς το πελατολόγιό τους μπορεί να χωριστεί σε ομάδες με βάση την αγοραστική συμπεριφορά. Ωστόσο, πρέπει να πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια προκειμένου η διαχείριση των εσόδων να εφαρμοστεί πλήρως. Επιχειρήσεις που επωφελούνται περισσότερο από τη διαχείριση των εσόδων:

1. Περιβάλλον σταθερής/καθορισμένης χωρητικότητας.
2. Να έχουν ευπαθή προϊόντα ή προϊόντα που είναι ευαίσθητα στον χρόνο.
3. Να έχουν ποικίλη αλλά προβλέψιμη ζήτηση.
4. Να έχουν υψηλά σταθερά κόστη και χαμηλά μεταβλητά κόστη.

Η φιλοξενία είναι μια από αυτές τις επιχειρήσεις. Ας εξετάσουμε πληρέστερα τα κριτήρια αυτά.

Περιβάλλον σταθερής/καθορισμένης χωρητικότητας

Ορισμένες αντιμετωπίζουν λίγους περιορισμούς στις πωλήσεις τους. Μπορούν να ικανοποιήσουν την υψηλότερη ζήτηση παράγοντας περισσότερες μονάδες. Αν πουλάμε βιβλία και η αγορά θέλει περισσότερα, μπορούμε να αυξήσουμε την παραγωγή όταν χρειάζεται. Από την άλλη πλευρά, αν μειωθεί η ζήτηση, μπορούμε να μειώσουμε το ποσό που εκτυπώνουμε, να μειώσουμε το απόθεμα, να μειώσουμε τις ώρες λειτουργίας και να περιμένουμε μέχρι να ενισχυθεί η ζήτηση.

Οι επιχειρήσεις με σταθερή χωρητικότητα δεν έχουν αυτές τις επιλογές. Η σταθερή χωρητικότητα είναι ένας σημαντικός περιορισμός. Τα ξενοδοχεία έχουν έναν πεπερασμένο αριθμό δωματίων ξενοδοχείων για να πωλήσουν. Δεν μπορούν να πουλήσουν περισσότερο από τη συνολική παραγωγική τους ικανότητα, ακόμη και όταν υπάρχει ζήτηση. Η ίδια δυσκολία υπάρχει όταν η ζήτηση είναι χαμηλή.

Στην πραγματικότητα, ακόμη και η σταθερή χωρητικότητα μπορεί να αλλάξει ή να αναδιαταχθεί. Δεν μπορούμε να αλλάξουμε τον αριθμό των δωματίων σε ένα ξενοδοχείο κατά τη διάρκεια της νύχτας. Ωστόσο, αν δούμε μια μόνιμη ανάγκη για περισσότερες μονάδες, μπορούμε πάντα να σκεφτούμε την προσθήκη μιας νέας πτέρυγας ή ενός άλλου ορόφου. Αλλά παίρνει μήνες ή χρόνια για να γίνει. Δεν μπορούμε να αντιμετωπίσουμε τις βραχυπρόθεσμες διακυμάνσεις της ζήτησης με μεταβολές στη δυναμικότητα.

Ευπαθή προϊόντα

Ένα ξενοδοχείο πουλά ένα ευαίσθητο στον χρόνο προϊόν - το προνόμιο να καταλαμβάνει ένα συγκεκριμένο δωμάτιο για ένα δεδομένο χρονικό διάστημα. Μετά το check out, το ξενοδοχείο έχει την ευκαιρία να καθαρίσει, να ανανεώσει και να αναπληρώσει το δωμάτιο και να το πουλήσει ξανά σε έναν άλλο πελάτη. Αν ένα δωμάτιο παραμένει απύλητο, τότε το ξενοδοχείο δεν μπορεί να το αποθηκεύσει και να το πουλήσει αργότερα. Την επόμενη μέρα, το ξενοδοχείο θα πουλήσει την αυριανή βραδιά δωματίου. Ως συνέπεια αυτού του θεμελιώδους χαρακτηριστικού, η πίεση για κλείσιμο μιας πώλησης είναι σημαντική. Οι χαμένες ευκαιρίες έχουν σοβαρό αρνητικό αντίκτυπο στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Ποικίλη αλλά προβλέψιμη ζήτηση

Στον ξενοδοχειακό τομέα, η ζήτηση κυμαίνεται συνεχώς. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ γεωγραφικών αγορών και τύπων ξενοδοχείων, αλλά σχεδόν όλα τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν κάποιο είδος εποχιακών διακυμάνσεων της ζήτησης. Ένα ζεστό χειμερινό θέρετρο σε ένα νησί της Καραϊβικής θα έχει διαφορετικές

εποχιακές διακυμάνσεις της ζήτησης από ό, τι ένα παροδικό ξενοδοχείο στην Αθήνα, αλλά και οι δύο μπορούν να προσδιορίσουν τις εποχές τους.

Η εποχικότητα αναφέρεται σε μια διακύμανση της ζήτησης με βάση την εποχή του έτους. Η διαφορετική ζήτηση συμβάλλει στην διαχείριση των εσόδων σε ένα περιβάλλον με μόνιμη ροή. Για παράδειγμα, ο αριθμός των κρατήσεων δεν είναι ποτέ ίδιος κάθε μέρα.

Θα ρωτούσε κανείς εάν αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο λειτουργικό περιβάλλον δημιουργεί χαστικούς εφιάλτες για έναν διευθυντή εσόδων; Καθόλου, θα ήταν η απάντηση, καθώς οι διακυμάνσεις δείχνουν συγκεκριμένα μοτίβα έτσι μπορείς και να κάνεις μια πρόβλεψη ζήτησης. Οι προβλέψεις επιτρέπουν στη διοίκηση να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την κατάλληλη τιμολόγηση, τα πακέτα και άλλες στρατηγικές πιο αποτελεσματικά.

Μία από τις προκλήσεις για τη διοίκηση είναι η εξεύρεση της σωστής τακτικής που βασίζεται στην κατάλληλη στρατηγική για την επίτευξη βέλτιστων λύσεων σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Υψηλό σταθερό κόστος και χαμηλό μεταβλητό κόστος

Τα έξοδα δεν επηρεάζονται από την πληρότητα. Αν ένα κόστος δεν συνδέεται άμεσα με τον όγκο των πωλήσεων, μπορεί να ταξινομηθεί ως το σταθερό κόστος. Για παράδειγμα, οι πληρωμές ενυπόθηκων δανείων, τα ασφάλιστρα, η απόσβεση κεφαλαιακών περιουσιακών στοιχείων, τα έξοδα μισθοδοσίας ετήσιων μισθών, ενέργειας και συντήρησης είναι όλα στοιχεία πάγιου κόστους.

Τα ξενοδοχεία δεν είναι μόνο κεφαλαιουχικά αγαθά, αλλά και επιχειρήσεις που παράγουν εισόδημα. Όλα αυτά τα στοιχεία κόστους που σχετίζονται άμεσα με την πώληση μιας μονάδας (διανυκτέρευση δωματίου) ταξινομούνται ως μεταβλητά. Δεν υπάρχει καμία ανάγκη να καθαριστεί και να ετοιμαστεί ένα δωμάτιο αν παραμένει κενό ένα βράδυ. Το μεταβλητό κόστος μπορεί επίσης να περιγραφεί ως η διαφορά κόστους μεταξύ ενός κατειλημμένου και ενός κενού δωματίου.

Το μεταβλητό κόστος μιας νύχτας δωματίου είναι το χρηματικό ποσό που θα κόστιζε κατά μέσο όρο για να ετοιμαστεί ένα δωμάτιο και να είναι έτοιμο προς πώληση. Ο καθαρισμός και η παροχή φρέσκων σεντονιών, πετσετών και ειδών μπάνιου είναι πάντα μέρος του κόστους, όπως και ο μισθός της οικιακής βοηθού για τον χρόνο που αφιερώνεται στο δωμάτιο. Τα πεντάστερα ξενοδοχεία μπορεί να προσφέρουν περισσότερες ανέσεις, αλλά πρέπει να πληρούν επίσης τις υψηλότερες προσδοκίες. (Σημειώσεις μαθήματος)

Η μεγιστοποίηση των εσόδων είναι ο λογικός τρόπος για την αντιμετώπιση των προκλήσεων κερδοφορίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τα ξενοδοχεία πρέπει να οδηγήσουν τα κορυφαία έσοδα για να καλύψουν τα έξοδα και να έχουν κέρδος. Η μείωση των δαπανών σπάνια είναι εξίσου αποτελεσματική, όχι μόνο επειδή τείνει να βλάψει την ποιότητα της υπηρεσίας, αλλά και επειδή το μόνο κόστος που μπορεί να χειριστεί ένα ξενοδοχείο βραχυπρόθεσμα είναι το μεταβλητό, το οποίο αποτελεί ένα μικρό μέρος του συνολικού κόστους. Ο μόνος τρόπος για την επίτευξη βιώσιμης οικονομικής επιτυχίας είναι η μεγιστοποίηση των ανώτατων εσόδων. Το μέγιστο έσοδο είναι το τελειότερο που θα μπορούσε να επιτευχθεί υπό τις ιδανικότερες συνθήκες.

Συμπέρασμα 1^{ου} Κεφαλαίου

Η διαχείριση των εσόδων είναι ένα σύνολο στρατηγικών και τακτικών μεγιστοποίησης των εσόδων που αποσκοπούν στη βελτίωση της κερδοφορίας ορισμένων επιχειρήσεων. Πρόκειται για έναν σχετικά νέο κλάδο που προέκυψε από τις πρωτοβουλίες διαχείρισης των εσόδων του κλάδου των αεροπορικών εταιρειών στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Σήμερα, τα περισσότερα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν τη διαχείριση εσόδων με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αναγνωρίζει ακόμη και τη διαχείριση των εσόδων ως μία από τις βασικές αρμοδιότητες ζωτικής σημασίας για την κερδοφορία. Ορισμένες επιχειρήσεις επωφελούνται περισσότερο από τη διαχείριση των εσόδων από άλλες. Σε αυτές περιλαμβάνονται επιχειρήσεις με περιβάλλοντα καθορισμένης χωρητικότητας, ευπαθή προϊόντα, ποικίλες αλλά προβλέψιμες απαιτήσεις και υψηλό σταθερό κόστος με χαμηλό μεταβλητό κόστος.

Κεφάλαιο 2: Οι Μετρήσεις

Για να διαχειριστεί μια επιχείρηση αποτελεσματικά, πρέπει γενικά να έχει μετρήσιμους στόχους και τα μέσα για να μετρήσει πόσο καλά επιτυγχάνονται αυτοί οι στόχοι. Υπάρχουν τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά μέτρα βάσει των οποίων οι διευθυντές μπορούν να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Στη βιομηχανία των καταλυμάτων, το κύριο προϊόν είναι η νύχτα δωματίου. Όπως θα αναμενόταν, τα περισσότερα εσωτερικά μέτρα απόδοσης αφορούν τις πωλήσεις διανυκτερεύσεων και τα έσοδα που προκύπτουν από αυτές. Σημαντικά εξωτερικά μέτρα της επιχείρησης εξετάζουν το πλαίσιο της συνολικής αγοράς και σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

2.1.: Εσωτερικές Μετρήσεις

2.1.1: Έσοδα

Ο τύπος για τον καθορισμό των εσόδων δωματίου είναι αρκετά απλός:

$$\text{Room revenue} = \text{Room nights sold} \times \text{Room rate charged}$$

Πηγή:(AHLEI, 2016)

Για παράδειγμα, αν ένα ξενοδοχείο κάνει 6.450 διανυκτερεύσεις στα €122 ανά δωμάτιο, τα έσοδα του δωματίου θα ισούνται με $6.450 \times €122$, ή €786.900.

Είναι σύνηθες να γίνεται αναφορά στα έσοδα, το αποτέλεσμα που προκύπτει μπορεί να αναλυθεί σε τριμηνιαίους, μηνιαίους, εβδομαδιαίους ή ακόμα και ημερήσιους αριθμούς, αν αυτό βοηθά την ανάλυσή μας. Τα στοιχεία για τα έσοδα από πωλήσεις πρέπει να διατηρούνται σε αρχείο και θα πρέπει να είναι προσβάσιμα από τη διοίκηση. Το αποτέλεσμα μπορεί να συγκριθεί με το τρέχον έτος σε σχέση με το προηγούμενο έτος, το πραγματικό έναντι του προϋπολογισμού, ή με οποιονδήποτε άλλο τρόπο που να εξυπηρετεί κάποιο σκοπό.

Επίσης κατανέμονται ανά κέντρο εσόδων. Τα έσοδα από τα δωμάτια είναι ιδιαίτερα σημαντικά και θα είναι το πρώτο σημείο εστίασης των revenue manager, μόλις όμως εφαρμοστεί η στρατηγική μεγιστοποίησης των εσόδων, θα πρέπει να προχωρήσουν και στη συνολική διαχείριση των εσόδων άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου, όπως f&b, catering, Mice, Spa.

2.1.2: Πληρότητα

Το ποσοστό πληρότητας είναι ένα από τα πιο κοινά μέτρα απόδοσης στον κλάδο των καταλυμάτων. Εκφράζει την αναλογία των δωματίων που πωλούνται σε συνολικά δωμάτια. Ο τύπος είναι:

$$\text{Occupancy percentage} = \frac{\text{Room nights sold in a period}}{\text{Room nights available in the same period}} \times 100$$

Πηγή:(AHLEI, 2016)

Για παράδειγμα, σκεφτείτε ένα ξενοδοχείο 300 μονάδων που έχει πουλήσει 1.428 διανυκτερεύσεις δωματίων σε μία εβδομάδα. Οι συνολικές διαθέσιμες διανυκτερεύσεις δωματίων θα ισούνται με 300 δωμάτια × 7 διανυκτερεύσεις, ή 2.100 διανυκτερεύσεις δωματίου. Η εβδομαδιαία κατάληψη του ξενοδοχείου είναι επομένως $1,428 \div 2,100 \times 100$, ή 68%. Το ποσοστό πληρότητας και τα έσοδα δεν πρέπει να αναλύονται μεμονωμένα. Και τα δύο πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν εξετάζουμε την απόδοση ενός ξενοδοχείου.

2.1.3: Μέση ημερήσια Τιμή (ADR)

Η μέση ημερήσια τιμή (ADR) εκφράζει τη μέση τιμή του δωματίου που πραγματοποιήθηκε από την πώληση των δωματίων σε μια δεδομένη περίοδο. Θα πρέπει να υπολογίζεται σε ημερήσια, εβδομαδιαία και μηνιαία βάση. Ο τύπος είναι:

$$\text{ADR} = \frac{\text{Room revenue}}{\text{Number of room nights sold}}$$

Πηγή:(AHLEI, 2016)

Για παράδειγμα, αν τα συνολικά έσοδα δωματίου για μια εβδομάδα είναι €114,240 και το ξενοδοχείο πώλησε 1,428 διανυκτερεύσεις δωματίου εκείνη την εβδομάδα, η ADR είναι $\text{€}114,240 \div 1,428$, ή €80.

Η παρακολούθηση και η συγκριτική αξιολόγηση του ADR είναι σημαντική. Η παραδοσιακή προσδοκία του ADR είναι ότι θα αυξηθεί σταδιακά από έτος σε έτος. Ωστόσο, οι περιστάσεις ενδέχεται ενίοτε να ανατρέψουν αυτήν την προσδοκία. Οι πιέσεις της αγοράς ή η γήρανση ενός ακινήτου μπορεί να προκαλέσει μια μείωση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μια φθίνουσα ADR προκαλείται από ένα κατώτερο προϊόν. Αν η διοίκηση επιλέξει να μην επενδύσει σε μια αναβάθμιση, το ξενοδοχείο μπορεί να συνεχίσει να χάνει μερίδιο της αγοράς. Όταν η επανεπένδυση δεν επιλέγεται ή

δεν είναι διαθέσιμη, τέτοια ξενοδοχεία μερικές φορές υποβαθμίζονται σημαντικά στην αγορά.

2.1.4: Έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR)

Το ποσοστό πληρότητας και το ADR είναι και τα δύο κοινά μέτρα απόδοσης, αλλά μερικές φορές μπορεί να φαίνεται ότι διαφωνούν. Ας δούμε για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο για δύο διανυκτερεύσεις. Την πρώτη νύχτα, το ξενοδοχείο έχει 70% πληρότητα με ένα ADR των €95. Τη δεύτερη νύχτα, το ξενοδοχείο έχει 75% πληρότητα με ένα ADR των € 90. Ποια φαίνεται να είναι η καλύτερη κατάσταση; Το ADR προτείνει την πρώτη νύχτα, αλλά το ποσοστό πληρότητας υποδηλώνει τη δεύτερη νύχτα. Ένας τρόπος είναι να συνδυαστεί το ποσοστό πληρότητας και η ADR σε ένα ενιαίο στατιστικό στοιχείο. Αυτό το συνδυασμένο μέτρο ονομάζεται έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR). Το RevPAR είναι ένας τρόπος αξιολόγησης της επιτυχίας της διοίκησης στην υλοποίηση των επιχειρηματικών δυνατοτήτων ενός ξενοδοχείου σε μια δεδομένη περίοδο. Το RevPAR είναι γνωστό και ως μέτρο απόδοσης των εσόδων του δωματίου. Υπάρχουν δύο τύποι για τον υπολογισμό του:

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Room revenue for a period}}{\text{Total rooms available for that period}}$$

$$\text{RevPAR} = \text{ADR} \times \text{Occupancy percentage}$$

Πηγή:(AHLEI, 2016)

Οι δύο τύποι παράγουν το ίδιο αποτέλεσμα.

Στο παραπάνω παράδειγμα, το RevPAR για την πρώτη νύχτα είναι €95 × 70%, ή €66.50. Για τη δεύτερη νύχτα είναι €90 × 75%, ή €67.50. Από άποψη εσόδων, η δεύτερη νύχτα φαίνεται να είναι προτιμότερη.

Μπορεί το RevPAR να είναι ένας χρήσιμος δείκτης απόδοσης, αλλά πρέπει να χρησιμοποιείται προσεκτικά. Πρώτον, φαίνεται εγγενώς ότι ευνοεί το αποτέλεσμα που παράγει τα υψηλότερα έσοδα, αλλά δεν θα είναι πάντα αλήθεια ότι το υψηλότερο εισόδημα παράγει και το υψηλότερο κέρδος. Το RevPAR αγνοεί παράγοντες κόστους που πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη.

Το επιχείρημα για την πώληση σε ένα υψηλότερο ADR με χαμηλότερη πληρότητα είναι ότι το ξενοδοχείο θα έχει λιγότερα δωμάτια για να καθαρίσει για τα ίδια έσοδα, έτσι το μεταβλητό κόστος θα ελαχιστοποιηθεί. Το επιχείρημα για μεγαλύτερη πληρότητα σε χαμηλότερο ADR είναι ότι η ύπαρξη περισσότερων

επισκεπτών θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση εσόδων στα άλλα κέντρα εσόδων του ξενοδοχείου (στάθμευση, τρόφιμα και ποτά, σπα κ.λπ.).

Πάνω από όλα , ένα ξενοδοχείο πρέπει να προσδιορίσει την κύρια αγορά-στόχο, επειδή είναι στρατηγική απόφαση, το ADR των €66 και το ADR των €100 αναφέρονται σε διαφορετικές αγορές.

Όπως ισχύει για όλα τα μέτρα απόδοσης, είναι σημαντικό η διοίκηση να παρακολουθεί το RevPAR για μια χρονική περίοδο, ώστε να μπορούν να εντοπιστούν σημαντικές αλλαγές και να διερευνηθούν. Μια αλλαγή στο RevPAR μπορεί να είναι το αποτέλεσμα αλλαγής είτε στο ADR είτε στην πληρότητα, αλλά στην πραγματική ζωή είναι ασυνήθιστο να έχουμε την πολυτέλεια απλών σεναρίων. Πιθανότατα, οι αλλαγές τείνουν να συμβαίνουν και στα δύο. Οι revenue managers εσόδων πρέπει να κοιτάξουν πέρα από τους αριθμούς για να δουν τις υποκείμενες τάσεις, προκειμένου να αξιολογήσουν και να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις. Η ανάλυση του διαχειριστή εσόδων θα πρέπει να προσδιορίζει ποιο στοιχείο (ADR ή πληρότητα) είναι ο πρωταρχικός παράγοντας της αλλαγής.

Για παράδειγμα αν μια αύξηση στο ADR προήλθε από μια αύξηση τιμής παρά από την πληρότητα. Αυτό που πρέπει να εξετάσουμε είναι πως μπορεί η αγορά να απορροφήσει αυτή την αύξηση, αν υπάρχει προσδοκία ενίσχυσης της πληρότητας στο μέλλον και ποια τακτική πρέπει να αναπτυχθεί.

2.1.5: Περιθώριο Συνεισφοράς (Καθαρά Έσοδα)

Τα μέτρα απόδοσης που έχουν συζητηθεί μέχρι στιγμής έχουν λειτουργήσει μόνο με ακαθάριστα έσοδα δωματίου. Κανένα από αυτά δεν εξετάζει τα έξοδα. Ο υπολογισμός των καθαρών εσόδων δωματίου είναι το επόμενο στάδιο, πιο σχετικό με το κόστος: το μεταβλητό κόστος του προϊόντος (μια νύχτα δωματίου). Το μεταβλητό κόστος ανά δωμάτιο (νύχτα δωματίου) είναι το πρόσθετο κόστος που προκύπτει για τον καθαρισμό, την ανανέωση και τον ανεφοδιασμό ενός δωματίου. Το κόστος αυτό δεν επιβαρύνει τα απούλητα δωμάτια. Όταν είναι γνωστά τα ακαθάριστα έσοδα δωματίου και το μεταβλητό κόστος, μπορούμε να υπολογίσουμε το περιθώριο συνεισφοράς ή τα καθαρά έσοδα δωματίου. Το περιθώριο συνεισφοράς είναι το ποσό των εσόδων από πωλήσεις που απομένουν για να συμβάλουν στην κάλυψη πάγιων δαπανών και, μόλις πληρωθούν οι πάγιες δαπάνες και μετά του κέρδους. Ο μαθηματικός τύπος για το περιθώριο συνεισφοράς μιας δεδομένης αίθουσας είναι:

$$\text{Contribution margin} = \text{Room rate} - \text{Variable cost}$$

Πηγή: (AHLEI, 2016)

Για παράδειγμα, αν η τιμή του δωματίου είναι €138 και το μεταβλητό κόστος του είναι €18, το περιθώριο συνεισφοράς για εκείνη τη νύχτα είναι €138 - €18, ή €120.

2.1.6: Οριακά Έσοδα

Οριακά έσοδα είναι τα πρόσθετα έσοδα που αποκτώνται από την πώληση μιας ακόμη μονάδας προϊόντος. Οριακό κόστος είναι το πρόσθετο κόστος που προκύπτει από την πώληση μιας ακόμη μονάδας προϊόντος (και είναι βασικά ένα άλλο όνομα για το μεταβλητό κόστος μιας μονάδας). Υπάρχουν δύο πολύ διαφορετικές καταστάσεις στις οποίες τα ζητήματα οριακών εσόδων μπορεί να παίζουν ρόλο στις πωλήσεις δωματίων. Στην πρώτη περίπτωση, θεωρείται και γίνεται αποδεκτό ότι το ξενοδοχείο αποδίδει καλά σύμφωνα με τον προϋπολογισμό του και ότι θα είναι σε θέση να καλύψει όλες τις δαπάνες του, όπως έχει προγραμματιστεί. Με βάση αυτό, ένας διαχειριστής εσόδων που ενδιαφέρεται για τη μεγιστοποίηση των καθαρών εσόδων μπορεί να υποστηρίξει τη μείωση των τιμών των απούλητων δωματίων για την αύξηση των πωλήσεων μονάδας. Σε αυτήν την περίπτωση, η λογική είναι ότι, εφόσον καλύπτεται το οριακό (μεταβλητό) κόστος, το τμήμα δωματίων θα κερδίσει καθαρά έσοδα από αυτές τις πωλήσεις. Χρησιμοποιώντας το προηγούμενο παράδειγμα, κάθε τιμή δωματίου πάνω από €18 θα συνεισφέρει κάποια καθαρά έσοδα. Πρόκειται για έναν εκπληκτικά χαμηλό αριθμό. Αυτή η προσέγγιση πρέπει να ληφθεί υπόψη, εάν ένα ξενοδοχείο θα ήθελε να διεκδικήσει μερίδιο αγοράς.

Η δεύτερη περίπτωση εφαρμόζεται σε περιόδους σημαντικής πίεσης στην αγορά και χαμηλής ζήτησης. Για παράδειγμα, όπως η πανδημία του COVID19 που γνώρισε ο κλάδος και άλλες τέτοιες δραματικές εξελίξεις. Όταν η αγορά συρρικνώνεται τόσο γρήγορα, τα ξενοδοχεία πρέπει να ανταγωνιστούν τις επιχειρήσεις των λιγότερων ταξιδιωτών. Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα πάγια έξοδα πρέπει να πληρωθούν και προκειμένου να δημιουργηθούν οι ταμειακές ροές, το σκεπτικό είναι ότι οποιαδήποτε τιμή δωματίου είναι υψηλότερη από το μεταβλητό κόστος, θα δημιουργούσε ένα περιθώριο συνεισφοράς, κι είναι καλύτερη από το μηδέν. για να διατηρηθεί η ελπίδα της ισορροπίας της αγοράς.

2.1.7: Ακαθάριστο κέρδος λειτουργίας ανά διαθέσιμο δωμάτιο (GOPPAR)

Το ακαθάριστο κέρδος λειτουργίας ανά διαθέσιμο δωμάτιο (GOPPAR) πάει την εξέταση της κερδοφορίας ένα βήμα παραπέρα. Ο υπολογισμός GOPPAR συγκρίνει

το ακαθάριστο κέρδος λειτουργίας για μια περίοδο σε δωμάτια διαθέσιμα για την εν λόγω περίοδο. Ο υπολογισμός μπορεί να γίνει μηνιαίως, τριμηνιαίως ή ετησίως. Ο τύπος είναι:

$$\text{GOPPAR} = \frac{\text{Gross operating profit for a period}}{\text{Available rooms during that period}}$$

Πηγή: (AHLEI, 2016)

Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο 350 μονάδων με ετήσιο μεικτό λειτουργικό κέρδος 4.650.000 ευρώ θα είχε ένα GOPPAR € 4.650.000 ÷ (350 δωμάτια × 365 διανυκτερεύσεις), ή € 36.40.

Με το μέτρο αυτό αξιολογείται η αποδοτικότητα ως προς το κόστος. Ενώ η RevPAR είναι χρήσιμη για τη μέτρηση της απόδοσης των εσόδων, εδώ υπάρχει ενδιαφέρον για την αξιολόγηση της συνολικής κερδοφορίας. Η GOPPAR συνάδει με τον στόχο των στρατηγικών και των τακτικών μεγιστοποίησης των εσόδων που στοχεύουν στη βελτίωση της κερδοφορίας.

Το ενδιαφέρον για τα ακαθάριστα λειτουργικά κέρδη αυξήθηκε εν μέρει λόγω της διάδοσης των συμβολαίων διαχείρισης κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Παρατηρείται ολοένα και περισσότερο στη ξενοδοχειακή βιομηχανία, η τάση διαχωρισμού της ιδιοκτησίας των ξενοδοχείων από τη διαχείριση των ξενοδοχείων. Δηλαδή, γίνεται όλο και λιγότερο κοινό για τους ιδιοκτήτες ξενοδοχείων να διαχειρίζονται τα δικά τους ξενοδοχεία. Αντιθέτως, προσλαμβάνουν εταιρείες διαχείρισης για να λειτουργούν τα ξενοδοχεία τους έναντι αμοιβής ή βασιζόμενες σε ένα ποσοστό των εσόδων. Ένας άλλος όρος που χρησιμοποιείται για το ακαθάριστο κέρδος λειτουργίας. συνήθως είναι ο EBIDTA, που αναφέρεται στα κέρδη προ τόκων, αποσβέσεων και φόρων.(AHLEI, 2016)

2.2: Εξωτερικές Μετρήσεις

Οι εσωτερικές μετρήσεις συγκρίνουν τις επιδόσεις ενός ξενοδοχείου είτε με το ιστορικό του είτε με τον προϋπολογισμό του. Είναι κρίσιμης σημασίας, αλλά δεν παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα από μόνες τους. Είναι επίσης σημαντικό να εξεταστούν διάφορα εξωτερικά μέτρα. Αυτά είναι μέτρα που συγκρίνουν το ξενοδοχείο με τους ανταγωνιστές του στην αγορά. Για να κατανοήσει κανείς πραγματικά την απόδοση ενός ξενοδοχείου σε αυτήν τη δυναμική αγορά, πρέπει να

είναι σε θέση να μετρήσει αυτήν την απόδοση με ουσιαστικό τρόπο. Παρακάτω παρουσιάζονται τρεις από αυτούς.

2.2.1: Το Ανταγωνιστικό σύνολο (Competition Set)

Ανταγωνιστικό σύνολο είναι η ομάδα ξενοδοχείων που αναφέρονται ως ανταγωνιστές για το ξενοδοχείο μας. Ο ορισμός του είναι ζωτικής σημασίας. Κάθε ξενοδοχείο παρακολουθεί προσεκτικά τα ξενοδοχεία στην συλλογή του όσον αφορά τη βελτίωση των υπηρεσιών του, τις εκστρατείες των πωλήσεων, τις αλλαγές τιμών, και ούτω καθεξής. Αν δεν έχει προσδιοριστεί προσεκτικά, μπορεί να περιλαμβάνει ξενοδοχεία που δεν είναι πραγματικοί ανταγωνιστές ούτε απευθύνονται στην ίδια αγορά. Από την άλλη πλευρά, αν παραλειφθούν σοβαρά ανταγωνιστικά ξενοδοχεία τότε μπορεί να χάσει το ξενοδοχείο μερίδιο αγοράς. Το ανταγωνιστικό σύνολο πρέπει να επαναξιολογείται τακτικά, τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο. Με τις αλλαγές στην προσφορά και τη ζήτηση, ενδέχεται να αλλάζει γρήγορα.

Θα πρέπει ένα οικονομικό ξενοδοχείο που βρίσκεται στην περιοχή του αεροδρομίου να θεωρεί ανταγωνιστή ένα πολυτελές ξενοδοχείο στο κέντρο της πόλης; Μάλλον όχι. Ξενοδοχεία σε κοντινή απόσταση με παρόμοιες παροχές, εγκαταστάσεις τιμές, αλλά και το πιο βασικό να στοχεύουν στην ίδια πελατεία, πρέπει να αποτελούν το σύνολο των ανταγωνιστών. Παρακάτω θα δούμε τα πιο βασικά κριτήρια επιλογής ενός ανταγωνιστικού ξενοδοχείου:

Γεωγραφική τοποθεσία: Ένας πιθανός επισκέπτης θα μπορούσε να δει τα ξενοδοχεία σε κοντινή απόσταση ως επιλογές. Ένας διαχειριστής εσόδων του ξενοδοχείου θα μπορούσε να σημειώσει το ξενοδοχείο του σε έναν χάρτη και να σχεδιάσει έναν κύκλο γύρω από αυτό ώστε να εντοπίσει ανταγωνιστές σε μια δεδομένη απόσταση. Στις παραθαλάσσιες τουριστικές περιοχές, τα ανταγωνιστικά ακίνητα βρίσκονται περίπου στην ίδια απόσταση από ένα βασικό σημείο αναφοράς (λιμάνι, αεροδρόμιο). Η απόσταση από την παραλία επίσης, μπορεί να επηρεάσει τις επιλογές των εν δυνάμει πελατών.

Παροχές: Τα ξενοδοχεία που προσφέρουν παρόμοιες ανέσεις πρέπει να θεωρούνται ανταγωνιστές. Τα ξενοδοχεία χωρίς χώρο στάθμευσης, γυμναστικής, κέντρο ευεξίας ή συνεδριακές εγκαταστάσεις θα πρέπει να αποφασίσουν αν ανταγωνίζονται αυτούς με τα ίδια χαρακτηριστικά.

Τιμές: Πρέπει να ληφθούν υπόψη η διάρθρωση των τιμών. Ξενοδοχεία στην ίδια περιοχή με παρόμοιες ανέσεις και συγκρίσιμες τιμές αποτελούν εναλλακτικές επιλογές για τον επισκέπτη. Με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά, είναι λογικό να

συμπεριληφθούν αυτές οι ιδιότητες στο ανταγωνιστικό σύνολο. Η διάρθρωση των τιμών αναφέρεται στην ύπαρξη παρόμοιων τιμών σε πολλά επίπεδα, ίσως συμπεριλαμβανομένων των εποχιακών, των κυβερνητικών, των εταιρικών, των τιμών έγκαιρης κράτησης. Αν τόσο οι τιμές όσο και η δομή είναι συγκρίσιμα με ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο στην ίδια περιοχή, σίγουρα αξίζει να θεωρηθεί ανταγωνιστής.

Αξιολογήσεις: Οι οργανισμοί αξιολόγησης που απονέμουν διαμάντια (AAA/CAA) ή αστέρια (Mobile Travel Guide, Canada Select) ή βραβεία αριστείας (Travel Awards, Conde Nast) πραγματοποιούν ενδελεχή έλεγχο. Οι πιθανοί επισκέπτες βλέπουν την ίδια βαθμολογία στην ίδια τοποθεσία ως ένα σημάδι συγκρίσιμης ποιότητας προϊόντος. Οι υπηρεσίες αξιολόγησης εξετάζουν προσεκτικά μια ποικιλία χαρακτηριστικών, από την είσοδο της ρεσεψιόν, τη συντήρηση και την καθαριότητα των χώρων μέχρι το επίπεδο εξυπηρέτησης και ικανότητας του προσωπικού. Ένα ξενοδοχείο με την ίδια βαθμολογία στην ίδια αγορά θα πρέπει να θεωρείται ως ανταγωνιστής.

Επωνυμία: Η εξοικείωση με την συγκεκριμένη επωνυμία μπορεί να επηρεάσει αρκετά, Παρόλο που έρευνα του μάρκετινγκ δείχνει ότι υπήρξε σημαντική διάβρωση πίστης στην επωνυμία από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 και μετά, οι πελάτες φαίνεται ότι είναι πρόθυμοι να εγκαταλείψουν μια συγκεκριμένη μάρκα αν ένα συγκρίσιμο προϊόν είναι διαθέσιμο σε ευνοϊκότερη τιμή. Τα εμπορικά σήματα που στοχεύουν σε παρόμοια τμήματα της αγοράς πρέπει να συμπεριληφθούν στο σύνολο ανταγωνιστικών. (AHLEI, 2016)

2.2.2: Μηχανές αναζήτησης στο Διαδίκτυο & online σύγκρισης

Μεγάλος αριθμός πιθανών επισκεπτών χρησιμοποιεί αυτά τα εργαλεία για να επιλέξει ένα ξενοδοχείο. Υπάρχουν λίστες στο Google, στις πιο δημοφιλείς μηχανές αναζήτησης, στις ταξιδιωτικές ιστοσελίδες των πρακτόρων που μπορούν να επιβεβαιώσουν τις ιδιότητες των ξενοδοχείων και ίσως να αποκαλύψουν τους ανταγωνιστές που μπορεί να μην έχουν γίνει μέρος του συνόλου. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν ακόμα και λέξεις-κλειδιά για τον εντοπισμό πιθανών αντιστοιχιών.

2.2.3: Η χρήση της νοημοσύνης της αγοράς (Market Intelligence)

Πολλές επιχειρήσεις παρέχουν υπηρεσίες πληροφόρησης για την αγορά, παρακολουθούν επίσης τις τάσεις και παρέχουν προβλέψεις. Η STR (Smith Travel Research), η PwC (PricewaterhouseCoopers), η PKF (Pannell Kerr Forster) και η Horwath Consulting παρέχουν τέτοιες υπηρεσίες δεδομένων. (AHLEI, 2016)

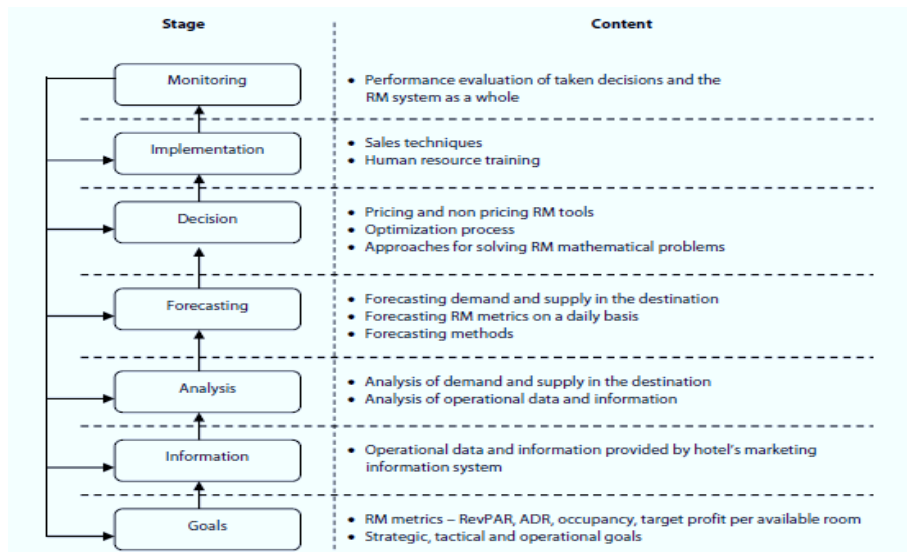
Ένα κύριο εργαλείο για την ανάλυση του ανταγωνισμού είναι η αναφορά STR. Η έκθεση αυτή είναι ιστορική, έτσι οι πληροφορίες που μας παρέχει λένε στη διοίκηση του ξενοδοχείου, πόσο καλά λειτούργησαν οι στρατηγικές διαχείρισης εσόδων και οι τακτικές τους στο παρελθόν. Ωστόσο, επανεξετάζοντας το παρελθόν, η διοίκηση μπορεί να λάβει σημαντικές αποφάσεις για το πώς θα πρέπει να τοποθετηθεί το ξενοδοχείο στο μέλλον. Το βασικό στατιστικό στοιχείο στην έκθεση STR είναι ο δείκτης RevPAR. Τα στατιστικά αυτά στοιχεία αναφέρουν στη διοίκηση του ξενοδοχείου αν έλαβε το μερίδιο που του αναλογεί για την αναφερόμενη περίοδο σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να αναλύονται αλλά και να χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη των επόμενων μηνών και της ίδιας περιόδου του επόμενου έτους.

Συμπέρασμα 2^ο Κεφαλαίου

Για να έχει μια επιχείρηση αποτελεσματική διαχείριση, πρέπει γενικά να έχει μετρήσιμους στόχους και τα μέσα για να μετρήσει πόσο καλά επιτυγχάνονται αυτοί οι στόχοι. Υπάρχουν τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά μέτρα ή πρότυπα βάσει των οποίων οι revenue managers μπορούν να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Τα πιο χρήσιμα εσωτερικά μέτρα θα αφορούν τα κύρια προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει μια επιχείρηση. Στη ξενοδοχειακή βιομηχανία, το κύριο προϊόν είναι η νύχτα δωματίου. Όπως θα αναμενόταν, τα περισσότερα εσωτερικά μέτρα απόδοσης αφορούν τις πωλήσεις διανυκτερεύσεων δωματίων και τα έσοδα που προκύπτουν από αυτές. Σημαντικά εξωτερικά μέτρα εξετάζουν την επιχείρηση στο πλαίσιο της συνολικής αγοράς και σε σχέση με τον ανταγωνισμό της.

Κεφάλαιο 3: Τακτική Διαχείριση Εσόδων

Η διαχείριση των εσόδων σε στρατηγικό επίπεδο επικεντρώνεται σε μακροπρόθεσμους στόχους, όπως ο εντοπισμός επιθυμητών αγορών-στόχων και η διαφοροποίηση του ξενοδοχείου από τους ανταγωνιστές του. Αντίθετα, η τακτική διαχείριση των εσόδων έχει σχετικά σύντομο χρονικό ορίζοντα, συνήθως από την ίδια ημέρα έως τρεις μήνες. Τα τακτικά μέτρα περιλαμβάνουν πρόβλεψη, διαχείριση ρυθμού κρατήσεων, έλεγχο παραμονής, διαχείριση δυναμικότητας και ανάλυση μετατόπισης. Οι περισσότεροι revenue managers προβλέπουν τη ζήτηση, εφαρμόζουν τιμές πολλαπλών επιπέδων και κάνουν σενάρια για να συγκρίνουν τις κρατήσεις. Παρακάτω βλέπουμε τα 7 στάδια κατά τον Emeksiz et al. (2006) της στρατηγικής διαχείρισης εσόδων.



Εικόνα 2. Τα 7 στάδια της διαχείρισης εσόδων

Πηγή: Ivanov & Zhechev (2011)

3.1: Πρόβλεψη

Η πρόβλεψη περιλαμβάνει την εφαρμογή διαφορετικών μεθόδων πρόβλεψης προκειμένου να παρέχει στον διευθυντή εσόδων προβλέψεις για τη μελλοντική χρήση των μετρήσεων, της ζήτησης και της προσφοράς. Η επιτυχής εφαρμογή της διαχείρισης εσόδων απαιτεί από τα ξενοδοχεία να μπορούν να προβλέψουν τη ζήτηση. Ως εκ τούτου, ένα υψηλό ποσοστό της ερευνητικής βιβλιογραφίας είναι αφιερωμένο στην πρόβλεψη από τη θεωρητική και μεθοδολογική προοπτική

(Burger, Dohnal, Kathrada & Law, 2001; Frechtling, 2001; Tranter et al., 2008; Weatherford, Kimes & Scott, 2001; Weatherford & Kimes, 2003, μεταξύ κάποιων).

Η πρόβλεψη αποτελεί έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους της διαχείρισης των εσόδων. Οι βραχυπρόθεσμες προβλέψεις παρέχουν ζωτικής σημασίας πληροφορίες για τακτική διαχείριση εσόδων, ενώ οι μακροπρόθεσμες προβλέψεις παρέχουν τη βάση για στρατηγική διαχείριση εσόδων. Οι προβλέψεις βοηθούν τη διοίκηση να προβλέψει περιόδους περιορισμένης και απεριόριστης ζήτησης και να καθορίσει τις αναμενόμενες πωλήσεις και τα έσοδα. Οι πληροφορίες αυτές αποτελούν τη βάση για τη λήψη ορθών αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση των λειτουργιών, την κατανομή των πόρων, τον προγραμματισμό του προσωπικού και τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού. Οι προβλέψεις θα οδηγήσουν επίσης σε σημαντικές αποφάσεις τακτικής σχετικά με την τιμολόγηση, την κατανομή της χωρητικότητας των ομάδων, την ιδανική διαμόρφωση του χώρου, και πολλά άλλα.

3.2: Πρόβλεψη ζήτησης

Μια μακροπρόθεσμη πρόβλεψη ζήτησης χρησιμεύει ως πυξίδα πρόβλεψης της κατεύθυνσης προς την οποία μπορεί το ξενοδοχείο να βλέπει και πόσο μακριά μπορεί να φτάσει. Οι μακροπρόθεσμες προβλέψεις θα βασίζονται τόσο σε ιστορικά στοιχεία όσο και σε τρέχοντες βασικούς οικονομικούς δείκτες (ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης, ποσοστό απασχόλησης, πληθωρισμός και δείκτες που σχετίζονται με το διαθέσιμο εισόδημα) των τροφοδοτικών αγορών του ξενοδοχείου. Η μακροπρόθεσμη πρόβλεψη χρησιμοποιεί αυτούς τους δείκτες για να προβλέψει το μελλοντικό οικονομικό κλίμα. Για παράδειγμα αν η ζήτηση του επόμενου έτους θα είναι ισχυρότερη, ασθενέστερη ή ίδια με αυτή του τρέχοντος έτους. Οι τακτικές που χρησιμοποιούνται για κάθε αγορά είναι διαφορετικές.

Οι βραχυπρόθεσμες προβλέψεις είναι πολύ πιο λεπτομερείς. Παρέχουν αρκετές πληροφορίες καθώς βασίζονται στα πιο πρόσφατα και ακριβή στοιχεία, —για παράδειγμα, ανά τμήμα της αγοράς, κατηγορία τιμών, διάρκεια παραμονής. Οι προβλέψεις μπορούν να αναλυθούν από τα κανάλια κράτησης και από τις μεθόδους κράτησης. Οι προβλέψεις για τη βραχυπρόθεσμη ζήτηση δεν πρόκειται να επηρεάσουν τις στρατηγικές κατευθύνσεις, αλλά μπορούν να τις επιβεβαιώσουν και να συμβάλλουν άμεσα στη βελτίωση τους. Η ανάλυση αυτή βοηθά τους revenue managers να κατανοήσουν τις τάσεις των αλλαγών.

Από την άποψη της διαχείρισης εσόδων, εάν η συνολική ζήτηση υπερβαίνει την ικανότητα ενός ξενοδοχείου να την καλύψει, το ξενοδοχείο θα πρέπει να είναι

επιλεκτικό και να λαμβάνει το τμήμα της υψηλότερης απόδοσης. Είναι ενδιαφέρον να δούμε, ότι αυτό δεν σημαίνει πάντα ότι οι επισκέπτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν τις υψηλότερες τιμές. Οι τιμές δωματίων είναι μόνο ένα στοιχείο της συνολικής απόδοσης που παρέχει ένας πελάτης. Η έννοια της συνολικής δαπάνης λαμβάνει υπόψη τα έσοδα από όλα τα κέντρα εσόδων (δωμάτια, τρόφιμα και ποτά, χώροι εκδηλώσεων κ.λπ.). Μια ευρύτερη στρατηγική προσέγγιση λαμβάνει υπόψη τη συνολική αξία διάρκειας ζωής ενός επισκέπτη ή ενός οργανισμού πελάτη αντί της τιμής ενός δεδομένου δωματίου μια δεδομένη ημέρα.

Με άλλα λόγια, οι τιμές των δωματίων είναι σημαντικές, αλλά δεν είναι τα απόλυτα μέτρα. Η διαχείριση εσόδων πρέπει να μεγιστοποιήσει την κερδοφορία συνυπολογίζοντας όλα τα διαθέσιμα δεδομένα των εσόδων. Οι διαχειριστές εσόδων μπορούν να βελτιώσουν την κερδοφορία ολόκληρου του ξενοδοχείου, όχι μόνο τα έσοδα του τμήματος δωματίων.

3.3: Ο ρυθμός των κρατήσεων

Ο ρυθμός που μπαίνουν οι κρατήσεις είναι ένας άλλος σημαντικός δείκτης στην πρόβλεψη της ζήτησης. Οι διαχειριστές εσόδων μπορούν να συγκρίνουν τον ρυθμό κρατήσεων του τρέχοντος έτους με εκείνον των προηγούμενων ετών. Είναι σημαντικό να ξεκινήσετε με ιστορικά δεδομένα. Ωστόσο, είναι επίσης σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι τρέχουσες συνθήκες και να ληφθούν υπόψη οι αλλαγές στα μοτίβα κρατήσεων. Μια σημαντική αλλαγή που λαμβάνει χώρα τώρα είναι ο χρόνος των κρατήσεων της τελευταίας στιγμής, έχει να κάνει με την αλλαγή του τρόπου ζωής και των ταξιδιωτικών συνηθειών ειδικά μετά το 2020, την πανδημία του Covid19.

Η μέση διάρκεια των διακοπών έγινε μικρότερη, η ευκολία πρόσβασης σε ταξιδιωτικές πληροφορίες σε συνδυασμό με τη δυνατότητα πραγματοποίησης άμεσων διαδικτυακών συναλλαγών τροφοδοτεί αυτήν την καταναλωτική τάση.

Η προσεκτική παρακολούθηση των κρατήσεων θα βοηθήσει τους διαχειριστές εσόδων να αποφύγουν το «ξεπούλημα» του απύλητου αποθέματος σε μεγάλες εκπτώσεις. Ο ρυθμός ομαδικών κρατήσεων μπορεί να είναι ένας χρήσιμος πρώιμος δείκτης για τις μελλοντικές τάσεις της ζήτησης της αγοράς λόγω του μεγαλύτερου χρόνου παράδοσης. Η έγκαιρη παρέμβαση μπορεί να ξεκινήσει σχετικά νωρίς εάν ο ρυθμός κράτησης δίνει λόγο ανησυχίας.

3.4: Διαχείριση Τιμής (Rate Management)

Πολλοί άνθρωποι θεωρούν τη διαχείριση τιμής την καρδιά και την ψυχή της διαχείρισης των εσόδων. Η διαχείριση των εσόδων περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από τον έλεγχο των τιμών. Παρ'όλα αυτά, η τιμολόγηση της νύχτας δωματίου είναι ένα καίριο τόσο τακτικό όσο και στρατηγικό.

Η στρατηγική προσέγγιση της τιμολόγησης έχει πιο μακροπρόθεσμη προοπτική. Κύριος στόχος της είναι η αύξηση των εσόδων μέσω της τοποθέτησης των τιμών σε ένα σύνολο ανταγωνιστών και με αυτό τον τρόπο συγκρίνεται η διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η τακτική προσέγγιση στη διαχείριση των τιμών δωματίου έχει μια βραχυπρόθεσμη επιχειρησιακή εστίαση που εξετάζει ζητήματα διαχείρισης τιμών την ίδια ημέρα και την ίδια εβδομάδα. Κύριος στόχος του είναι η δημιουργία ταμειακών ροών από την αύξηση των εσόδων.

Αυτό που πρέπει να λάβουν υπόψη οι διαχειριστές εσόδων είναι ότι οι πελάτες προτιμούν την ειλικρίνεια: προτιμούν να γνωρίζουν τι μπορούν να περιμένουν από μια συγκεκριμένη επωνυμία. Τουλάχιστον, αυτό σημαίνει ότι το επίπεδο τιμής, οι ανέσεις και η ποιότητα υπηρεσιών είναι σταθερές. Η συνέπεια σε αυτές τις κατηγορίες σημαίνει πολλά για τους επισκέπτες. Τα ξενοδοχεία που δεν αποκλίνουν ποτέ από την τοποθέτησή τους, δεν βλέπουμε ποτέ τις τιμές τους πολύ πάνω-κάτω και διατηρούν τις ίδιες αγορές-στόχους κάθε σεζόν ανταμείβεται με μια σταθερότερη ροή εσόδων και μια πιο πιστή βάση πελατών.

Για παράδειγμα, ένα απομονωμένο μοτέλ στην μπορεί να ασχολείται αποκλειστικά με ταξιδιώτες επισκέπτες που φτάνουν χωρίς κράτηση και δεν μένουν ποτέ περισσότερο από μία νύχτα. Αυτό το μοτέλ μπορεί να έχει μόνο μία τιμή και θα πουλούσε το πρώτο και το τελευταίο δωμάτιο στην ίδια τιμή. Αυτός, μπορεί να μην χρειάζεται ή να θέλει ποτέ του να ασκήσει τη διαχείριση εσόδων. Από την άλλη πλευρά, τα περισσότερα ξενοδοχεία σε ανταγωνιστικές, κορεσμένες αγορές επιλέγουν μια πιο σύνθετη προσέγγιση για την τιμολόγηση τα βράδια των δωματίων τους να αντικατοπτρίζουν την εποχικότητα και το γεγονός ότι η πελατεία τους δεν είναι απαραίτητα ομοιογενής.

3.4.1: Χτίσιμο τιμής (Rate Structure)

Το χτίσιμο μιας τιμής είναι πολλαπλό. Ξεκινά από την τιμολόγηση των διαφορετικών τύπων δωματίων σε ένα ξενοδοχείο, που σημαίνει ότι ένα δωμάτιο την ίδια νύχτα μπορεί να πωληθεί σε διαφορετικές τιμές.

Υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ μιας τιμής δωματίου, για παράδειγμα, 158€ και 155€; Πώς μπορεί κανείς να χαρακτηρίσει τις διαφορές αγοραστικής συμπεριφοράς που σχετίζονται με μια διαφορά τιμής τριών (3) ευρώ στο εύρος των 150–160€;

Εάν αυτή η διαφορά είναι σημαντική ή σπάει μια πιθανή πώληση, τότε οπωσδήποτε ένας διαχειριστής εσόδων θα πρέπει να το εξετάσει. Ωστόσο, από την οπτική γωνία των επισκεπτών, οι διαφορές μεταξύ των τιμών θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν την αγοραστική συμπεριφορά, τις ανάγκες των πελατών και την αγοραστική δύναμη σε ισορροπία με την αντίληψη της αξίας.

3.4.2: Rack Rate

Η βασική τιμή είναι η υψηλότερη τιμή που θα ήθελε να χρεώσει ένα ξενοδοχείο. Αναφέρεται επίσης και ως η τιμή πόρτας. Αυτή είναι η τιμή που αναφέρεται πρώτα όταν ένας πιθανός επισκέπτης ρωτά: «Έχεις δωμάτιο για απόψε;» Τέλος, είναι η τιμή που συνήθως διαπραγματεύονται οι πελάτες επειδή είναι η πιο ακριβή. Οι πιθανότητες είσπραξης σε τιμές rack, θα εξαρτηθούν από την προσφορά και τη ζήτηση. Ένα ξενοδοχείο βρίσκεται σε πιο ισχυρή διαπραγματευτική θέση για να διατηρήσει την τιμή του σε περιόδους υπερβολικής ζήτησης.

3.4.3: Corporate rate

Ως κατηγορία μπορεί να περιλαμβάνει πολλές εταιρικές τιμές με βάση τον όγκο των διανυκτερεύσεων δωματίων.

3.4.4: Group Rate

Ειδική τιμή για ομαδικές κρατήσεις. Οι ομαδικές κρατήσεις συνήθως διεκπεραιώνονται από το τμήμα πωλήσεων, όπου οι πράκτορες και οι διαχειριστές είναι πολύ εξειδικευμένοι στην αντιμετώπιση αυτής της σειράς πελατών. Ο διαχειριστής εσόδων και ο διευθυντής πωλήσεων και μάρκετινγκ χρειάζονται καθημερινό συντονισμό και στενή σχέση εργασίας για να επιτύχουν τη μεγιστοποίηση των εσόδων. Η πώληση πολλών διανυκτερεύσεων ταυτόχρονα αντί των μεμονωμένων κρατήσεων είναι λιγότερο εντατική και δαπανηρή. Επίσης, παράγει περισσότερα έσοδα ανά κράτηση από την πλευρά των πωλήσεων. Οι τιμές αυτές εξαρτώνται από διάφορες μεταβλητές, συμπεριλαμβανομένης της εποχής του έτους, του αριθμού των διανυκτερεύσεων δωματίων που απαιτούνται (με βάση το μέγεθος και τη διάρκεια της ομάδας), άλλων εσόδων (τρόφιμα και ποτά, ενοικιάσεις δωματίων λειτουργίας, γκολφ, spa, κλπ.).

3.4.5: Employee Rate

Τα περισσότερα ξενοδοχεία χρεώνουν μειωμένη τιμή στους εργαζόμενους μιας αλυσίδας σε ένα ταξίδι διακοπών, όταν διαμένουν σε ένα ξενοδοχείο της ίδιας αλυσίδας όπου εργάζονται. Οι εταιρικές πολιτικές ποικίλλουν και οι τιμές των υπαλλήλων ή των "Φίλων και Συγγενών" εξαρτώνται πάντα από τη διαθεσιμότητα.

3.4.6: Complimentary rate

Η προσφορά δωρεάν καταλυμάτων. Παρέχεται κυρίως στους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων ή κάποιες φορές στους influencers με αντάλλαγμα τη δημοσιότητα. Ορισμένες μάρκες χρησιμοποιούν δωρεάν διανυκτερεύσεις δωματίων ως ανταμοιβή για τους υπαλλήλους τους. Μερικά ξενοδοχεία προσφέρουν διανυκτερεύσεις δωματίων ως δωρεά προϊόντων για την υποστήριξη αιτίων και φιλανθρωπικών εκδηλώσεων.

3.4.7: Government rate

Συναντάται κυρίως σε αμερικάνικες αλυσίδες ξενοδοχείων. Οι δημοτικές, πολιτειακές και ομοσπονδιακές κυβερνήσεις απασχολούν δεκάδες χιλιάδες άτομα. Η ανάγκη τους για διαμονή, ενώ ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους, παρέχει μια σημαντική πηγή εσόδων για ορισμένα ξενοδοχεία.

Στην ορολογία του κλάδου, ο όρος τιμή έχει αντικατασταθεί από έναν νεότερο όρο που σημαίνει σχεδόν το ίδιο πράγμα, είναι η τιμή BAR. Στην πραγματικότητα αυτός ο όρος σήμαινε «πιο φθηνός» ιστορικά. Σε πρακτική εφαρμογή, η BAR είναι η επίσημη τιμή του ξενοδοχείου. Προσαρμόζεται γρήγορα και εύκολα εάν οι δυναμικές συνθήκες της αγοράς δικαιολογούν την αλλαγή.

3.5: Δυναμική τιμολόγηση

«Η δυναμική τιμολόγηση μπορεί να είναι μια πολύ αποτελεσματική προσέγγιση για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του ξενοδοχείου. Το κλειδί για δυναμική τιμολόγηση είναι να κατανοήσετε την προβλεπόμενη ζήτηση για το ξενοδοχείο σας, τη συνολική ζήτηση για την αγορά και τη ζήτηση στο τοπικό ανταγωνιστικό σύνολο. Είναι στρατηγική απόφαση, αν ένας διαχειριστής εσόδων θα χρησιμοποιεί ή όχι, την τιμολόγηση ως ανταγωνιστικό όπλο, τότε η δυναμική διαχείριση της τιμής μπορεί να γίνει ένα από τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία.» Bill Winzer, Vice President, Pricing and Analysis, Marriott International (AHLEI, 2016)

Δυναμική τιμολόγηση σημαίνει ότι ένα ξενοδοχείο θα αλλάξει τις τιμές των δωματίων του καθημερινά ή ακόμα και μέσα σε μια ημέρα, αν χρειαστεί. Όσοι ασκούν δυναμική τιμολόγηση πιστεύουν ότι το ξενοδοχείο πρέπει να προσαρμόζει συνεχώς τις τιμές σε ανταπόκριση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες προσφοράς και ζήτησης. Η συνεχής πρόκληση, φυσικά, είναι να προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε τη βέλτιστη τιμή σε μια δεδομένη στιγμή.

Μια πολύ δημοφιλής αρχή τιμολόγησης που εφαρμόζει τη δυναμική τιμολόγηση ονομάζεται τιμολόγηση βάσει της ζήτησης. Σε περιόδους χαμηλής ζήτησης, προσφέρονται χαμηλότερες τιμές. Καθώς η ζήτηση αυξάνεται, κλείνουν οι χαμηλές κατηγορίες δωματίων και πωλούνται οι υψηλότερες.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, (Bigne, E. et al. 2021) η δυναμική τιμολόγηση στα ξενοδοχεία κερδίζει δυναμική λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των πολιτικών των τιμών σε ένα δυναμικό σκηνικό με την πάροδο του χρόνου. Η διασπορά των τιμών με την πάροδο του χρόνου στις κρατήσεις ξενοδοχείων περιλαμβάνει μια συνέχεια από τις έγκαιρες κρατήσεις έως τις προσφορές της τελευταίας στιγμής που οδηγούν σε δυναμικές στρατηγικές τιμολόγησης (Abrate et al., 2012) που μεγιστοποιούν τα βραχυπρόθεσμα έσοδα (Yang & Leung, 2018). Ωστόσο, η βιβλιογραφία έχει εντοπίσει ότι σε ορισμένες τοποθεσίες, όπως τα ξενοδοχεία της Μεσογείου, οι OTA's προτιμούν την ομοιόμορφη τιμολόγηση με την πάροδο του χρόνου (Melis & Piga, 2017). Επιπλέον, οι (Abrate & Viglia, 2016) βρήκαν λιγότερες διακυμάνσεις τιμών με την πάροδο του χρόνου, ανάλογα με το επίπεδο ανταγωνισμού.

Συνολικά, η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι βέλτιστες πολιτικές τιμολόγησης των OTA και των ξενοδοχείων με την πάροδο του χρόνου εξαρτώνται από τον τύπο του πελάτη, την κατάταξη με αστέρια και το διαθέσιμο αριθμό δωματίων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Abrate et al., 2012). Εξαρτώνται επίσης, από τις προμήθειες πώλησης, το κόστος υπηρεσιών και παράγοντες που σχετίζονται με το ξενοδοχείο, όπως το μέγεθος και η ποιότητα, από διαφορετικά κανάλια και πολλούς παρόχους ή πλατφόρμες. Ως εκ τούτου, η διασπορά των τιμών με την πάροδο του χρόνου χρειάζεται ακόμη περαιτέρω έρευνα λόγω της περιορισμένης χωρητικότητας, των ευπαθών περιουσιακών στοιχείων, της ποικιλίας των καναλιών, των τιμών που σχετίζονται με το χρόνο και της ταχείας ανάπτυξης του Διαδικτύου και των παγκόσμιων συστημάτων διανομής στον κλάδο των καταλυμάτων. Βασικά, η δυναμική τιμολόγηση "αναφέρεται στην τακτική πρακτική του καθορισμού των βέλτιστων τιμών δωματίου ανάλογα με την ημέρα και την ώρα που λαμβάνεται μια κράτηση" ([Yang & Leung, 2018](#)). Σε ένα πολυκαναλικό περιβάλλον, αυτό έχει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για τους επισκέπτες όσο και για

τους διαχειριστές, όσον αφορά τη λήψη της καλύτερης τιμής και τη μεγιστοποίηση των εσόδων, αντίστοιχα.

3.6: Έλεγχος Διαμονής (Stay Control)

Μια τακτική μεγιστοποίησης εσόδων είναι να επιλέγετε τις κρατήσεις με την υψηλότερη απόδοση μεταξύ όλων των αιτημάτων, διαχειριζόμενοι τη διαθεσιμότητα. Όσο είναι μεγαλύτερη η διάρκεια, τόσο υψηλότερες θα είναι οι αποδόσεις. Η εφαρμογή του ελέγχου διαμονής σημαίνει ότι αντί να προσφέρει δωμάτια με σειρά προτεραιότητας, το ξενοδοχείο θέτει όρους στις προσφορές των δωματίων του για να βελτιστοποιήσει τα έσοδα του.

3.6.1: Απαιτήσεις ελάχιστης διαμονής (Minimum Stay Requirements)

Σε περιόδους υπερβολικής ζήτησης, οι διαχειριστές εσόδων μπορούν να περιορίσουν τις πωλήσεις δωματίων στους επισκέπτες που συμφωνούν να μείνουν υπό τις ελάχιστες διανυκτερεύσεις που θέτει το ξενοδοχείο. Ο στόχος αυτής της τακτικής είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων από τις κρατήσεις που παράγουν υψηλότερες αποδόσεις με βάση τους περιορισμούς της παραμονής.

3.7: Διαχείριση Χωρητικότητας

Η διαχείριση της χωρητικότητας αποτελεί βασική τακτική διαχείρισης των εσόδων και στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην πρόβλεψη της αναμενόμενης ζήτησης αλλά και στις ενέργειες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν από πλευράς της επιχείρησης, ώστε αυτή να είναι ανάλογη με την προβλεπόμενη ζήτηση. Στόχος είναι η μεγιστοποίηση των σε κάθε δεδομένη νύχτα. Για να πραγματοποιηθεί αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να αντιληφθεί τη δυναμικότητάς της, τα περιθώρια να αλλάξει, την ταχύτητα πραγματοποίησης των αλλαγών αυτών αλλά και το ενδεχόμενο κόστος. (Θεμελή, 2021)

Η διαχείριση χωρητικότητας είναι μια βασική τακτική διαχείρισης εσόδων. Στόχος είναι να μεγιστοποιήσει τα έσοδα μέσω της μέγιστης πληρότητας των δωματίων ανά διανυκτέρευση. Τις νύχτες με πλήρη πληρότητα φαίνεται εφικτό, τα περισσότερα ξενοδοχεία κάνουν περισσότερα από το να το αφήνουν στην τύχη: κάνουν υπερκράτηση.

3.7.1: Υπερκρατήσεις (Overbookings)

Υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία σχετικά με αυτό το θέμα. Η Τσιτσιλώνη (2016, σ.26-27) αναλύει την ευαισθησία των δωματίων στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Οποιοσδήποτε πελάτης έχει την δυνατότητα να ακυρώσει την κράτηση του πριν από την ημερομηνία που έχει κάνει την κράτηση ή ακόμα και να μην εμφανιστεί καθόλου χωρίς να δώσει κάποιο λόγο ακύρωσης. Αυτό σημαίνει εάν δεν βρεθεί πελάτης στο άμεσο μέλλον που να κάνει κράτηση το ίδιο δωμάτιο για τις ίδιες ημερομηνίες, τότε μειώνονται τα έσοδα του ξενοδοχείου, καθώς τα κενά δωμάτια δεν παράγουν κέρδη. Τα ξενοδοχεία επομένως παρουσιάζουν σημαντικές ζημιές από τις ακυρώσεις της τελευταίας στιγμής και τις μη εμφανίσεις πελατών. Για τον λόγο αυτό, οι revenue managers επιλέγουν να αυξάνουν τις πληρότητες των ξενοδοχείων πάνω από το 100%, υιοθετώντας την στρατηγική των υπεράριθμων κρατήσεων. «Οι υπεράριθμες κρατήσεις ορίζονται ως η πώληση περισσότερων δωματίων από τη φέρουσα ικανότητα του ξενοδοχείου, η οποία πραγματοποιείται όταν ένας συγκεκριμένος αριθμός κρατήσεων των πελατών αναμένεται να ακυρώσουν ή να μην εμφανιστούν».

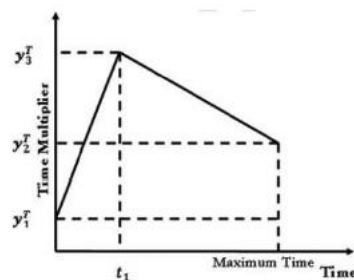
Φυσικά, υπάρχει και η πιθανότητα, ο αριθμός των πελατών με τις ακυρώσεις της τελευταίας στιγμής και τις μη εμφανίσεις να είναι εξαιρετικά μικρός σε αντίθεση με τις αφίξεις για ορισμένες συγκεκριμένες ημερομηνίες. Η ξενοδοχειακή μονάδα στην περίπτωση αυτή ευθύνεται για την ταλαιπωρία των πελατών της και είναι αναγκασμένη να πληρώσει αποζημιώσεις μειώνοντας πάλι τα έσοδα της επιχειρήσεως. Επομένως, ο revenue manager καλό είναι να βρει το σημείο ισορροπίας μεταξύ υπεράριθμων κρατήσεων και ακυρώσεων (Τσιτσιλώνη, 2016, σ.27).

Οι υπεράριθμες κρατήσεις αποτελούν ένα κρίσιμο μοχλό για τη διαχείριση των εσόδων στα ξενοδοχεία. Ο Ivanov, (2007) αναλύει πώς τα όρια των υπεράριθμων κρατήσεων αλλάζουν όταν λαμβάνεται ένα νέο αίτημα κράτησης για μια συγκεκριμένη ημερομηνία, με δεδομένο το ποσοστό εγγυημένων και μη κρατήσεων, που παρέχει στους διαχειριστές του ξενοδοχείου μια απλή λειτουργική μεθοδολογία για τον έλεγχο των δωματίων τους. Οι Liberman και Yechiali, (1978) θεσπίζουν ένα βέλτιστο επίπεδο υπεράριθμων κρατήσεων, μεγιστοποιώντας το καθαρό κέρδος του εκάστοτε ξενοδοχείου. Στην έρευνά τους οι αποφάσεις παίρνονται συγκρίνοντας το επίπεδο των αποθεμάτων των ελεύθερων δωματίων του ξενοδοχείου και τις επιβεβαιωμένες κρατήσεις. Ο Toh, (1985) από την άλλη πλευρά προτείνει ένα μοντέλο που βοηθά τους διευθυντές του ξενοδοχείου να δημιουργήσουν τα βέλτιστα επίπεδα κράτησης συστηματικά με την εξισορρόπηση του κόστους ευκαιρίας των άδειων δωματίων με τις δυσμενείς συνέπειες της υπερβολικής πώλησης. Οι Toh και Dekay, (2002) επίσης, υπογραμμίζουν τη σημασία αυτής της ισορροπίας στον καθορισμό των επιπέδων εξυπηρέτησης των πελατών για την επίλυση των προβλημάτων υπεράριθμων κρατήσεων για το ξενοδοχείο.

Οι Talluri και Van Ryzin, (2005) σκιαγραφούν την υπερκράτηση ως μία από τις πιο επιτυχημένες πρακτικές διαχείρισης των εσόδων. Δημιουργούν στατικά καθώς και δυναμικά μοντέλα των υπεράριθμων κρατήσεων για τη μεγιστοποίηση του συνολικού όγκου των πωλήσεων με την εξισορρόπηση των αρνητικών συνεπειών της άρνησης υπηρεσίας έναντι των ανταμοιβών της αύξησης των πωλήσεων. Ως λειτουργικό συστατικό της εφαρμογής της διαχείρισης των εσόδων, η υπερκράτηση παράγει την ευκαιρία για ένα πολύ υψηλό επίπεδο συνολικών εσόδων για τα ξενοδοχεία, τόσο υψηλό όσο το 20% (Mauri, 2012; Vinod, 2004).

3.8: Διαχείριση Διάρκειας Διαμονής

Η διαχείριση της διάρκειας χρήσης των υπηρεσιών σε ένα ξενοδοχείο από τους πελάτες επηρεάζει σημαντικά το revenue management. Ο Kimes, (2003, σ. 135) αναφέρει πως έχει διεκπεραιώσει αρκετές διαφορετικές έρευνες βασισμένες στη διαχείριση διάρκειας με την πλειοψηφία να βασίζεται στη διαδικασία διαχείρισης άφιξης, ενώ λιγότερες στην διάρκεια της χρήσης. Σύμφωνα με τον Atiya et al. (2013, σ. 11-12), για να επιτευχθεί αύξηση των εσόδων σε ένα ξενοδοχείο καλό είναι να μειωθούν οι τιμές με σκοπό να προσελκύσει η επιχείρηση περισσότερους πελάτες μεγαλύτερης διάρκειας. Με τον τρόπο αυτό θα καταφέρουν να πετύχουν υψηλότερα κέρδη, γεγονός που φαίνεται και στην Εικόνα 3. Πιο συγκεκριμένα, ο χρόνος από την ημερομηνία κράτησης έως την ημερομηνία άφιξης είναι καθοριστικός για την τελική τιμή πώλησης του δωματίου. Στην αρχή της κράτησης οι τιμές είναι χαμηλές ώστε να καταφέρει ο ξενοδόχος να γεμίσει τα δωμάτια του καταλύματος του. Όσο πλησιάζει η ημερομηνία ης άφιξης της κράτησης η έκπτωση είναι μικρότερη. Η μέθοδος αυτή είναι γνωστή ως Early Booking. Σε περίπτωση αρκετών κενών δωματίων που είναι δύσκολο να πωληθούν καλό είναι να υπάρχει χαμηλή τιμολόγηση.



Εικόνα 3. Καμπύλη Πολλαπλασιαστή Χρόνου

3.9: Ανάλυση Μετατόπισης (Displacement Analysis)

Τα έσοδα από τις ομαδικές κρατήσεις μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στα έσοδα των δωματίων για τα περισσότερα ξενοδοχεία στις αστικές εμπορικές αγορές. Η διοίκηση πρέπει να καθορίσει την ιδανική χωρητικότητα και τις σωστές τιμές για τις ομαδικές κρατήσεις σε οποιαδήποτε περίοδο. Το στοχευμένο μείγμα αγοράς θα καθορισθεί με βάση τη στρατηγική του ξενοδοχείου. Αυτές οι εκτιμήσεις υπόκεινται βεβαίως στην εποχικότητα. Ένα ξενοδοχείο μπορεί να επιδιώξει πιο επιθετικά το τμήμα του γκρουπ σε εποχές χαμηλής ζήτησης από ό,τι στην κύρια σεζόν, όταν εξυπηρετεί περισσότερο τους transient επισκέπτες. Τα ιστορικά δεδομένα ενός ξενοδοχείου παρέχουν μια καλή πηγή πληροφοριών σχετικά με τα πρότυπα διαμονής και κρατήσεων σε κάθε τμήμα της αγοράς.

Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί συνεργάτες ενός ξενοδοχείου που βασίζεται σε groups business για να επιτύχει τις δυνατότητες εσόδων του; Η λίστα περιλαμβάνει τουριστικούς πράκτορες, ταξιδιωτικούς πράκτορες, γραφεία συνεδρίων και επισκεπτών, παγκόσμια συστήματα διανομής, προγραμματιστές συναντήσεων και μια ποικιλία ενώσεων για αρχή.

Θα υπάρξουν στιγμές που ένα ξενοδοχείο χρειάζεται τους συνεργάτες του για να καλύψουν τα κενά ή να ενισχύσουν την πληρότητα σε περιόδους χαμηλής ζήτησης. Μερικές φορές, είναι το αντίστροφο: τα γκρουπ μπορεί να έχουν απελπιστική ανάγκη να βρουν κατάλυμα όταν η συνολική ζήτηση είναι υψηλή.

Η δυναμική προσφοράς/ζήτησης έχει μια τάση διακύμανσης λόγω των κύκλων της οικονομίας (μεταξύ ευημερίας και ύφεσης) και των μεταβολών της εποχικότητας (από υψηλή σε χαμηλή περίοδο). Οι διευθυντές εσόδων και οι διευθυντές πωλήσεων έχουν μάθει να εκτιμούν τη σημασία των καλών εργασιακών σχέσεων με βασικούς πελάτες «κλειδιά» του γκρουπ και γνωρίζουν πολύ καλά ότι τέτοια αιτήματα δεν μπορούν να αγνοηθούν.

Εάν ένα ξενοδοχείο θέλει να επωφεληθεί από τα έσοδα του γκρουπ όταν η συνολική ζήτηση είναι χαμηλή, τότε πρέπει να τα δέχεται και όταν η συνολική ζήτηση είναι υψηλή. Τα ξενοδοχεία μερικές φορές απορρίπτουν transient business που είναι ικανές και πρόθυμες να πληρώσουν υψηλότερες τιμές, προκειμένου να διαθέσουν το απόθεμα σε γκρουπ με χαμηλότερη τιμή. Μπορεί αυτή η απόφαση να είναι συνεπής με τις στρατηγικές μεγιστοποίησης εσόδων; Στις κατάλληλες συνθήκες, μια ανάλυση μετατόπισης μπορεί να καθορίσει τα ποσοτικοποιήσιμα οφέλη των διαφορετικών επιλογών.

Η ανάλυση μετατόπισης δεν είναι σε όλες τις περιπτώσεις κατάλληλη. Εάν ένα ξενοδοχείο έχει αρκετή χωρητικότητα και η αξιόπιστη πρόβλεψη δίνει λίγες πιθανότητες να πουληθούν τα δωμάτια, τότε το ξενοδοχείο είναι πρόθυμο να κάνει κράτηση για οτιδήποτε. Σε αυτή την περίπτωση, δεν έχει νόημα να πραγματοποιηθεί μια μετατόπιση ανάλυσης για ομαδική κράτηση. Όταν, ένα ξενοδοχείο είναι μπορεί να αποκτήσει ομαδική κράτηση, πιθανότατα δεν θα υπάρξει μετατόπιση. Ωστόσο, όταν η ζήτηση είναι υψηλή, ο διαχειριστής εσόδων πιθανότατα θα πρέπει να πληροί τις προϋποθέσεις και να ταξινομεί τις κρατήσεις και, στη συνέχεια, να επιλέξει μεταξύ των πιθανών πελατών και των ομαδικών αιτημάτων που έχει λάβει. Θα πρέπει να ολοκληρωθεί μια ανάλυση μετατόπισης εάν η αποδοχή μιας ομαδικής κράτησης θα έχει ως αποτέλεσμα την απομάκρυνση άλλων επιχειρήσεων (παροδικών ή άλλων ομάδων). Σε μια τέτοια κατάσταση, η ανάλυση μετατόπισης είναι ένα χρήσιμο και αποτελεσματικό εργαλείο που βοηθά ένα ξενοδοχείο να καθορίσει ποια κράτηση θα γίνει αποδεκτή.

Η ανάλυση μετατόπισης είναι μια διαδικασία τεσσάρων βημάτων:

(1) Καθορισμός καθαρών εσόδων από δωμάτια. (2) Καθορισμός της καθαρής διαφοράς εσόδων από τρόφιμα και ποτά. (3) Προσδιορισμός άλλων εσόδων και (4) σύγκριση της διαφοράς καθαρών εσόδων μεταξύ των σεναρίων.

Γιατί είναι απαραίτητο να διεξαχθεί μια ανάλυση σε excel για την παραπάνω μετατόπιση όταν η διοίκηση μπορεί να ευνοήσει έναν πελάτη που θα πλήρωνε χαμηλότερες τιμές δωματίου; Ακολουθούν ορισμένες σκέψεις:

- Άλλες ροές εσόδων (τρόφιμα και ποτά, αίθουσες εκδηλώσεων κ.λπ.) πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη για τον υπολογισμό για τα συνολικά έσοδα.
- Η επιχειρηματική αξία της διάρκειας ζωής του γκρουπ μπορεί να είναι μια σημαντική μεταβλητή για το μέλλον της επιχείρησης.
- Η Διοίκηση πρέπει να γνωρίζει τη διαφορά στην κερδοφορία μεταξύ των σεναρίων για να προγραμματίσει και να τα προϋπολογίσει αποτελεσματικά.
- Το μερίδιο αγοράς, το μείγμα εσόδων και άλλοι στρατηγικοί στόχοι μπορεί να παίζουν ρόλο.

Συμπέρασμα 3^{ου} Κεφαλαίου

Η τακτική διαχείριση των εσόδων επικεντρώνεται στις λειτουργίες. Τα μέτρα τακτικής διαφέρουν σαφώς από τα στρατηγικά. Τα τακτικά μέτρα έχουν σχετικά σύντομο χρονικό ορίζοντα, συνήθως από την ίδια ημέρα έως την ίδια τριμηνιαία έκδοση. Οι τακτικές δράσεις είναι εύκολα μετρήσιμες ποσοτικά και μετρήσιμες, σε αντίθεση με τις στρατηγικές. Κάποια από τα τακτικά μέτρα που αναλύσαμε περιλαμβάνουν την πρόβλεψη της ζήτησης, τη διαχείριση δυναμικότητας, τη διαχείριση διάρκειας, τις υπερκρατήσεις και την ανάλυση μετατόπισης ως συχνό φαινόμενο της εποχής των σύγχρονων τουριστικών επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 4: Στρατηγική Διαχείριση Εσόδων

Πολλοί διευθυντές εσόδων μπορούν να χρησιμοποιήσουν επιδέξια τακτικά μέτρα για τη βελτίωση της δημιουργίας εσόδων βραχυπρόθεσμα. Ωστόσο, προκειμένου να μεγιστοποιηθούν πραγματικά τα έσοδα με συνεκτικό και αποτελεσματικό τρόπο μακροπρόθεσμα, πρέπει να προχωρήσουν πέρα από τις βραχυπρόθεσμες τακτικές για να ενστερνιστούν τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό. Τα ξενοδοχεία είναι μακροπρόθεσμες επενδύσεις κεφαλαίου από τη φύση τους. Έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν τη διαχείριση εσόδων ως στρατηγικό εργαλείο που θα θέσει τα θεμέλια της βιώσιμης επιτυχίας.

Η στρατηγική προσέγγιση βλέπει την τιμολόγηση στο ευρύτερο πλαίσιο των επιθυμητών αγορών-στόχων, και όχι ως νυχτερινό αγώνα δρόμου προς τα υψηλότερα δυνατά έσοδα. Τα στρατηγικά θέματα διαχείρισης εσόδων περιλαμβάνουν επίσης τη συνολική διαχείριση όλων των ροών εσόδων ενός ξενοδοχείου, καθώς και τη στρατηγική διαχείριση της συσκευασίας και του καναλιού διανομής.

4.1: Δημιουργία Ζήτησης

Οι βιβλιογραφικές μας πηγές (Ivanov & Zhechev 2012) μας πληροφορούν ότι η διαχείριση εσόδων (απόδοσης) είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο για την αντιστοίχιση προσφοράς και ζήτησης, διαιρώντας τους πελάτες σε διαφορετικά τμήματα με βάση τις προθέσεις αγοράς τους και κατανέμοντας τη χωρητικότητα στα διαφορετικά τμήματα με τρόπο που να μεγιστοποιεί τα έσοδα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης (El Haddad , Roper & Jones, 2008). Οι Kimes (1989) και Kimes, S.E. & Wirtz, J. (2003) ορίζουν το revenue management ως την εφαρμογή συστημάτων πληροφοριών και στρατηγικών τιμολόγησης για την κατανομή της σωστής χωρητικότητας στον σωστό πελάτη στη σωστή τιμή τη σωστή στιγμή. Αυτό τοποθετεί την πρακτική RM στη σφαίρα της διαχείρισης μάρκετινγκ όπου διαδραματίζει βασικό ρόλο στη δημιουργία ζήτησης (Cross, Higbie & Cross, 2009) και στη διαχείριση της συμπεριφοράς των καταναλωτών (Anderson & Xie, 2010). Η θεωρία της διαχείρισης εσόδων έχει επίσης ωφεληθεί σημαντικά, όχι μόνο από την έρευνα διαχείρισης μάρκετινγκ, αλλά βαθύτερα από τις λειτουργίες (Talluri & van Ryzin, 2005) και την έρευνα τιμολόγησης (Shy, 2008).

Στόχος της δημιουργίας ζήτησης είναι η παραγωγή των πλέον δυνατών εσόδων υπό οποιεσδήποτε συνθήκες προσφοράς/ζήτησης. Για να επιτευχθεί αυτό, η στρατηγική διαχείριση των εσόδων υπερβαίνει τη διαχείριση της υφιστάμενης ζήτησης για χειραγώγηση και αύξηση της ζήτησης. Χρησιμοποιώντας στρατηγικές

δημιουργίας ζήτησης, οι revenue managers μπορούν να υιοθετήσουν μια προληπτική αντί για αντιδραστική προσέγγιση για τη μεγιστοποίηση των εσόδων.

Η δυναμική της προσφοράς και της ζήτησης επηρεάζεται κυρίως από τις δυνάμεις της αγοράς. Ένα ξενοδοχείο μπορεί να επηρεάσει τη ζήτηση, επειδή είναι ένας ενεργός παίκτης στην αγορά του. Ο θόρυβος της αγοράς είναι δυνατός και σταθερός, καθώς οι πελάτες βομβαρδίζονται από διαφημίσεις και από κάθε λογής εκκλήσεις για μάρκετινγκ. Στην καρδιά ακόμη και της πιο δημιουργικής απήχησης μάρκετινγκ, πρέπει να υπάρχει ένα εμπορεύσιμο προϊόν. Ένας από τους βασικούς μοχλούς της εμπορευσιμότητας είναι η διαφοροποίηση.

4.2: Ελαστικότητα Ζήτησης

Ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο της ευαισθησίας στην τιμή από τους revenue managers είναι η ελαστικότητα, που μερικές φορές ονομάζεται ελαστικότητα ζήτησης ή ελαστικότητα τιμής. Η ελαστικότητα είναι μια αναλογία που εκφράζει τον τρόπο με τον οποίο μια μεταβολή στην τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας επηρεάζει τη μοναδιαία ζήτηση για αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία. Για δωμάτια ξενοδοχείων, υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Elasticity} = \frac{\text{Percent change in demand (unit occupancy)}}{\text{Percent change in room rate}}$$

Πηγή: (AHLEI, 2016)

Η έννοια της ελαστικότητας βασίζεται στην οικονομική αρχή ότι, για ένα δεδομένο επίπεδο ζήτησης σε μια αγορά, η αύξηση της τιμής θα προκαλέσει μείωση των πωλήσεων ανά μονάδα, ενώ η μείωση της τιμής θα προκαλέσει αύξηση των πωλήσεων ανά μονάδα. Η ελαστικότητα μας λέει ποια αλλαγή είναι μεγαλύτερη. Μια τιμή μικρότερη από 1,0 ερμηνεύεται ως μη ελαστική απαίτηση, ενώ μια τιμή ίση με ή μεγαλύτερη από 1,0 ερμηνεύεται ως ελαστική απαίτηση.

Αυτές είναι σημαντικές πληροφορίες για τον υπολογισμό και την παρακολούθηση, επειδή οι revenue managers εσόδων θέλουν να γνωρίζουν πώς οι πελάτες θα αντιδράσουν στις αλλαγές των τιμών. Αν μια αύξηση 5% των τιμών παράγει μόνο μια πτώση 2% στη ζήτηση μονάδα, η ελαστικότητα είναι 2% διαιρεμένη με 5%, ή 0,4, η οποία είναι ανελαστική. Στην περίπτωση αυτή, η ζήτηση είναι τέτοια ώστε η αύξηση της τιμής δεν θα μειώσει δυσανάλογα τις πωλήσεις μονάδας. Με άλλο τρόπο, η αγορά θα αντέξει την αύξηση και τα έσοδα του ξενοδοχείου από τα δωμάτια θα αυξηθούν. Από την άλλη πλευρά, αν η ίδια 5 % αύξηση της τιμής παρήγαγε μια πτώση 10 % στις πωλήσεις μονάδας, η ελαστικότητα θα ήταν 10%

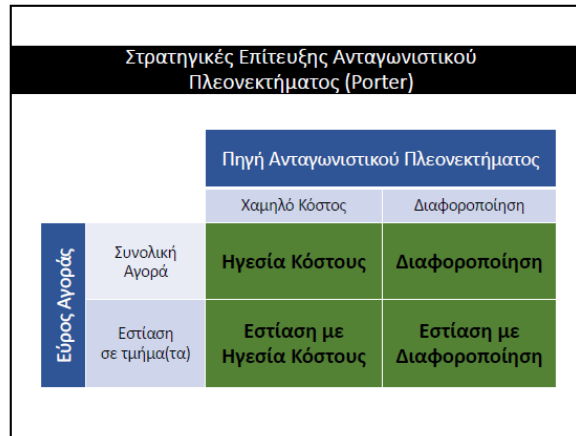
διαμεμένη με 5%, ή 2,0, η οποία είναι ελαστική. Στην περίπτωση αυτή, η αύξηση των τιμών προκάλεσε ακόμη μεγαλύτερη μείωση των πωλήσεων, γεγονός που σημαίνει ότι τα έσοδα από τα δωμάτια του ξενοδοχείου θα υποφέρουν.

Τα διάφορα τμήματα της αγοράς εμφανίζουν διαφορετικά επίπεδα ελαστικότητας των τιμών. Αν μια αύξηση 5% στην τιμή δωματίου έχει ως αποτέλεσμα 4% μείωση από τις εταιρικές κρατήσεις και 12% μείωση από τις κρατήσεις ταξιδιών αναψυχής, το εταιρικό τμήμα ήταν ανελαστικό στο 0,8, αλλά η αντίδραση του τμήματος αναψυχής ήταν πολύ ελαστική στο 2,4%.

4.3: Διαφοροποίηση

Ένα ξενοδοχείο μπορεί να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές του με πιο ουσιαστικούς τρόπους από την τιμή του δωματίου. Ένα χαρακτηριστικό πρέπει να είναι κάτι παραπάνω από απλά διαφορετικό. Για παράδειγμα, δεν θα είχε νόημα για ένα all-inclusive ξενοδοχείο να προσφέρει χωρίς χρέωση φαξ και φωτοτυπία ως ένα χαρακτηριστικό διαφοροποίησης, επειδή αυτό το χαρακτηριστικό πιθανότατα δεν θα είναι σχετικό με τις διακοπές αναψυχής. Από την άλλη πλευρά, ένα ξενοδοχείο που προσφέρει «γρήγορο check-in μετά τις 3 μ.μ. ή η νύχτα είναι δωρεάν» για τα μέλη του προγράμματος επιβράβευσης, μπορεί να διαπιστώσουν ότι αυτό το χαρακτηριστικό είναι υψηλής αξίας. Οι πιο συχνά εφαρμοσμένες στρατηγικές διαφοροποίησης βασίζονται σε μοναδικά χαρακτηριστικά, επίπεδο εξυπηρέτησης, τοποθεσία και την επωνυμία. Κατά τον Porter, το πλεονέκτημα διαφοροποίησης είναι η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Με αυτόν τον τρόπο τα έσοδα και τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται. (Σημειώσεις Στρατηγικής Διοίκησης)

Έχοντας υπόψη αυτά τα δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τέσσερις (4) επιλογές αναφορικά με την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει Εικόνα 4



Εικόνα 4. Στρατηγικές Επίτευξης Αντ. Πλεονεκτήματος (Porter's Diamond Model)

Μοναδικά χαρακτηριστικά

Αν ένα ξενοδοχείο έχει ένα μοναδικό χαρακτηριστικό που μπορεί να αξιοποιηθεί με επιτυχία για να διαφοροποιηθεί, το μάρκετινγκ πρέπει να εστιάσει γύρω από αυτό το χαρακτηριστικό. Μερικά ξενοδοχεία μπορούν να θεωρηθούν ξεχωριστά του είδους, λόγω της μοναδικής τους θέσης ή αρχιτεκτονικής (π.χ. Σπιναλόγκα, Ακρόπολη), όπως τα ιστορικά ξενοδοχεία που μετατράπηκαν από αρχαία κτίρια σε ξενοδοχεία (κάστρα, chateaux, παλάτια, μοναστήρια, αρχοντικά, κλπ.), υποβρύχια ξενοδοχεία, ξενοδοχεία πάγου.

Επίπεδο εξυπηρέτησης

Ένα εξαιρετικό επίπεδο υπηρεσιών μπορεί επίσης να είναι μια διαφοροποίηση. Για παράδειγμα, ορισμένες αλυσίδες ξενοδοχείων έχουν αναπτύξει μια κουλτούρα τελειότητας υπηρεσιών (π.χ. 5 αστέρων). Η διαφοροποίηση που σχετίζεται με την υπηρεσία ενδέχεται να μην απαιτεί πάντοτε μεγάλη χρήση των πόρων. Τα φιλικά προς τα κατοικίδια ξενοδοχεία προσφέρουν μια υπηρεσία που συνήθως δεν απαιτεί εκτεταμένη επένδυση, ακόμη και όταν παρέχουν ειδικό μενού και υπηρεσία δωματίου για τα κατοικίδια ζώα. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να έχει μεγάλη σημασία για ορισμένα τμήματα της αγοράς.

Τοποθεσία

Μια προνομιακή ή μοναδική τοποθεσία μπορεί να προσφέρει ένα ιδιαίτερα πολύτιμο σημείο διαφοροποίησης σε αγορές με υψηλά εμπόδια εισόδου. Το ξενοδοχείο στο αεροδρόμιο μέσα στο κτίριο του τερματικού σταθμού, το πλησιέστερο ξενοδοχείο σε ένα κύριο αξιοθέατο (χώρος φεστιβάλ, μουσείο, θεματικό πάρκο, κλπ.), η καλύτερη θέα του ωκεανού μεταξύ άλλων ξενοδοχείων, και το ξενοδοχείο ακριβώς στις πλαγιές ενός χιονοδρομικού κέντρου θα δημιουργήσει (και σε άλλα σημεία είναι ίση) υψηλότερα έσοδα από τους ανταγωνιστές σε λιγότερο ευνοϊκές τοποθεσίες.

Μερικές τοποθεσίες προσφέρουν τέτοια μοναδική διαφοροποίηση που ένα ξενοδοχείο μπορεί να γίνει ένα αξιοθέατο από μόνο του. Παραδείγματα είναι κάτω από τη θάλασσα στο Ντουμπάι, ψηλά στον βράχο ενός αρχαίου ηφαιστείου στο νησί της Σαντορίνης, βαθιά στην Καναδική ερημιά σε μια λίμνη προσβάσιμη μόνο με πλωτό αεροπλάνο, σε ένα μικρό ιδιωτικό κοραλλιογενές νησί στις Μαλδίβες, στην καρδιά του Παρισιού μόλις λίγα βήματα μακριά από τα αξιοθέατα, ή ακριβώς στην πλατεία Times Sq. στη Νέα Υόρκη. Αυτές οι τοποθεσίες προσφέρουν τα υψηλότερα εμπόδια εισόδου για κάθε πιθανό ανταγωνιστή.

Επωνυμία. Ένα εμπορικό σήμα μπορεί να βοηθήσει ένα ξενοδοχείο να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές. Μια επιτυχημένη μάρκα μπορεί να είναι η πηγή ποσοτικά προσδιορίσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι μάρκες τείνουν να έχουν περισσότερους πόρους για την αποτελεσματική διαχείριση των καναλιών διανομής τους. Η αναγνώριση της επωνυμίας που μπορεί να φέρει σε ένα ξενοδοχείο, θα βοηθήσει τον επισκέπτη να γνωρίζει τι να περιμένει όσον αφορά το επίπεδο της τιμής, την ποιότητα των υπηρεσιών, τις ανέσεις και άλλα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

4.4: Στρατηγική Τιμολόγηση

Με βάση το άρθρο και την έρευνα που διεξήχθη (Nair, G. K., 2017), τα ξενοδοχεία θα πρέπει να παρακολουθούν στενά την τιμολόγηση βάσει ζήτησης, την προαιρετική τιμολόγηση προϊόντων, την προωθητική τιμολόγηση και την ψυχολογική τιμολόγηση μεταξύ των στρατηγικών τιμολόγησης και του ελέγχου της διάρκειας διαμονής σε στρατηγικές μη τιμολόγησης, καθώς έχουν σημαντική σχέση με την απόδοση διαχείρισης εσόδων, η οποία με τη σειρά της μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Έχουν σχεδιαστεί συνέπειες προς όφελος των στρατηγικών για τη βελτίωση της απόδοσης διαχείρισης εσόδων.

Οι Viglia et al. (2016) στο πλαίσιο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας διαπίστωσε ότι έχει δοθεί υπερβολική έμφαση στη σημασία των χαμηλότερων τιμών και των προγενέστερων τιμών διαδοχικά ως σημείο αναφοράς τους στον καθορισμό των προσφορών τιμών. Η μελέτη αναφέρει επίσης ότι οι δυναμικές στρατηγικές τιμολόγησης είχαν μικρή επιρροή στις τιμές αναφοράς εάν οι διαδικασίες προσαρμόζονταν ανεξάρτητα, καθώς οι πελάτες αποδέχονται περισσότερες στρατηγικές τιμολόγησης με βάση το χρόνο. Η συγκεκριμένη πρόταση ήταν να ληφθεί υπόψη ο αντίκτυπος της τιμής αναφοράς κατά τον σχεδιασμό των στρατηγικών τιμολόγησης.

Οι επιδόσεις διαχείρισης εσόδων είναι ένας τομέας έρευνας που είναι σχετικά λιγότερο διερευνημένος παρά τη σημασία του σε σύγκριση με τις στρατηγικές τιμολόγησης. Ο Crystal (2007) προσδιόρισε δύο κύριες πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη μέτρηση της απόδοσης διαχείρισης εσόδων: τις τεχνικές δυνατότητες και τις δυνατότητες κοινωνικής υποστήριξης. Στις τεχνικές δυνατότητες εντοπίστηκαν διάφορες διαστάσεις που περιλαμβάνουν την αγορά, την τιμή, την πρόβλεψη, σχεδιασμός χωρητικότητας και υποστήριξη τεχνολογίας. Στις δυνατότητες κοινωνικής υποστήριξης η εστίαση ήταν στην οργάνωση, τα κίνητρα και την εκπαίδευση. Επιπλέον, χρησιμοποιώντας ένα τυχαίο δείγμα με 216 ξενοδοχεία χρησιμοποιώντας τεχνικές διαχείρισης εσόδων, διαπιστώθηκε ότι η διαχείριση οργάνωσης βελτίωσε την απόδοση διαχείρισης εσόδων.

Η απόφαση για την κατάλληλη τιμή για τις υπηρεσίες που προσφέρονται στα ξενοδοχεία για τη μεγιστοποίηση της δημιουργίας εσόδων ήταν μια συνεχής προσπάθεια. Οι Tso και Law (2005) θεωρούν ότι η τιμολόγηση είναι ένα εργαλείο στα χέρια των διαχειριστών εσόδων, το οποίο μπορεί να χειραγωγήσει τη ζήτηση για τις προσφορές προϊόντων ή υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η τιμή του δωματίου του ξενοδοχείου μπορεί να τροποποιηθεί από τους διαχειριστές με βάση το μέγεθος του ξενοδοχείου όσον αφορά τους υπαλλήλους και τον χώρο, τη φήμη, τη θέση στην αγορά, τα χρόνια ύπαρξης, τη γεωγραφική τοποθεσία, την εποχή, τη διάρκεια διαμονής, την ημέρα της εβδομάδας, και μακροπρόθεσμα σχέδια βιωσιμότητας του ξενοδοχείου (Huang et al., 2010 ; Zhang et al., 2011 ; Schamel, 2012 ; Xu and Gursoy, 2015 ; Xu et al., 2017). Μια μετατόπιση του παραδείγματος μπορεί να παρατηρηθεί στη βιβλιογραφία διαχείρισης εσόδων όσον αφορά τα μοντέλα που υιοθετήθηκαν για τον καθορισμό των στρατηγικών τιμολόγησης από το κλασικό μοντέλο οικονομικής ισορροπίας που είχε μεγαλύτερη επίδραση στους «φυσικούς παράγοντες παραγωγής» (Neumann, 1971, σ. 1) σε «στοχαστικός προγραμματισμός και προσομοίωση» (Xu et al., 2017, σελ. 397). Υπήρξαν ενδιάμεσες προσεγγίσεις που βασίζονται σε ολοκληρωμένες προβλέψεις (Yüksel,

2007), τμηματοποίηση της αγοράς (Bolton and Myers, 2003) και κανάλια διανομής (Law et al., 2015).

Οι διάφορες στρατηγικές τιμολόγησης που χρησιμοποιούνται συνήθως στα ξενοδοχεία είναι: τιμολόγηση βάσει ζήτησης, τιμολόγηση βάσει κόστους, τιμολόγηση διείσδυσης στην αγορά, τιμολόγηση δέσμης προϊόντων, προαιρετική τιμολόγηση προϊόντων, ψυχολογική τιμολόγηση, διαφημιστική τιμολόγηση και δεσμευμένη τιμολόγηση προϊόντων (Ivanov, 2014). Από την άλλη πλευρά, οι στρατηγικές μη τιμολόγησης είναι: διαχείριση χωρητικότητας, υπερσυμβάσεις και κρατήσεις, εγγύηση διαθεσιμότητας δωματίου και έλεγχος διάρκειας διαμονής (Ivanov, 2014). Οι ερευνητές έχουν επίσης κάνει προσπάθειες να προσδιορίσουν τις στρατηγικές τιμολόγησης που μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις (Ng, 2009 ;Nagle et al., 2016).

Η τιμολόγηση είναι τόσο τακτική όσο και στρατηγική. Κατά την αντιμετώπιση βραχυπρόθεσμων ζητημάτων, εφαρμόζονται τακτικές τιμολόγησης. Οι αποφάσεις τιμολόγησης την ίδια ημέρα και την ίδια εβδομάδα είναι τακτικής φύσης. Ο σκοπός του ξενοδοχείου στις περιπτώσεις αυτές είναι η δημιουργία ταμειακών ροών. Αν ένα ξενοδοχείο πιστεύει ότι μια προσαρμογή του ποσοστού δωματίου θα αυξήσει τα έσοδα των πωλήσεων του μια δεδομένη ημέρα ή εβδομάδα, θα εφαρμόσει τακτική διαχείριση του ποσοστού.

Η στρατηγική τιμολόγηση έχει διαφορετικό στόχο. Θεωρεί ότι οι μακροπρόθεσμες πτυχές της διαχείρισης των τιμών αυξάνουν τα έσοδα αυξάνοντας το μερίδιο της αγοράς και βελτιώνοντας τη θέση της στην αγορά. Η στρατηγική ενός ξενοδοχείου πρέπει να στηρίζεται σταθερά στην ενημέρωση της αγοράς και στην ποιότητα των προϊόντων. Τα κατώτερα προϊόντα δεν θα αποκτήσουν βιώσιμη θέση σε μια ανταγωνιστική αγορά. Αν ένα ξενοδοχείο έχει ένα φτωχό προϊόν, ανεξάρτητα από το πόσο καλά είναι εμπορευόμενο, μπορεί να μην είναι σε θέση να οικοδομήσει μια πιστή πελατεία όλα αυτά τα χρόνια. Η στρατηγική τοποθέτηση θα πρέπει να ευθυγραμμίζει την τιμή και την ποιότητα των προϊόντων με τις αγορές-στόχους.

4.4.1: Ανταγωνιστική τιμή

Το πιο σημαντικό αρχικό ζήτημα στη στρατηγική τιμολόγηση είναι η απόφαση για το αν ένα ξενοδοχείο θα ανταγωνιστεί την τιμή σε όλα. Όσα περισσότερα ένας διαχειριστής εσόδων γνωρίζει, τόσο λιγότερο πιθανό είναι ότι θα στήσει τον ανταγωνισμό μόνο στην τιμή. Το κύριο πρόβλημα είναι ότι κάθε ανταγωνιστής μπορεί να νικήσει οποιαδήποτε τιμή , οποιαδήποτε στιγμή θέλει. Τα περισσότερα ξενοδοχεία έχουν άλλους τρόπους για να δημιουργήσουν ζήτηση που είναι πιο

βιώσιμη και οικονομικά πιο επικερδής από ό, τι προσπαθεί να είναι η χαμηλότερη τιμή σε μια αγορά. (AHLEI, 2016)

4.4.2: Στρατηγική τιμολόγησης και μερίδιο αγοράς.

Η έρευνα έχει δείξει ότι τα ξενοδοχεία που διατηρούν τις τιμές τους και δεν ακολουθούν μια στρατηγική υποτιμολόγησης ανταγωνιστών επιτυγχάνουν υψηλότερα RevPAR. Αν ο στρατηγικός στόχος ενός ξενοδοχείου είναι να κάνει οτιδήποτε για να αυξήσει το μερίδιο αγοράς, τότε η στρατηγική τοποθέτηση των τιμών δωματίων χαμηλότερα από του συνόλου των ανταγωνιστικών, τότε θα παρέχει αποτελέσματα (με κόστος την οικονομική απόδοση). Ωστόσο, το κέρδος από το μερίδιο της αγοράς δεν ενδέχεται να είναι ισχυρό. Οι επισκέπτες που είναι πιστοί στην τιμή θα βασίζονται πάντα τις αποφάσεις κράτησης τους στην τιμή και θα πηγαίνουν όπου λαμβάνουν χαμηλότερη τιμή. Αν υπάρχει ένα άλλο ξενοδοχείο στην αγορά μια μέρα με μια πιο απότομη έκπτωση ή μια καλύτερη συμφωνία, η πελατεία με βάση την τιμή θα αλλάξει πιθανώς χωρίς δισταγμό.

4.4.3: Ισοτιμία (Rate Parity)

Η ανταγωνιστική τιμολόγηση βασίζεται στην τήρηση των όρων ανταγωνισμού από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, η ισοτιμία εστιάζεται στην πρακτική διαχείρισης των τιμών ενός ξενοδοχείου. Ισοτιμία σημαίνει ότι προσφέρει την ίδια τιμή δωματίου για την ίδια νύχτα δωματίου, ανεξάρτητα από το κανάλι διανομής (π.χ., φωνή ή Internet) ή μηχανισμό κράτησης (π.χ., άμεση ή τρίτο μέρος). Ενώ τα ξενοδοχεία μπορεί να αγωνιστούν για την ισοτιμία των τιμών, αυτό είναι συχνά δύσκολο να επιτευχθεί.

Οι πελάτες προτιμούν τη διαφανή τιμολόγηση. Αν το ίδιο προϊόν μπορεί να είχε σε διαφορετικές τιμές, οι πελάτες μπορούν να αρχίσουν να αναρωτιούνται τι είναι αυτό που πραγματικά πληρώνουν. Οι υπερβολικά πολλές τιμές και οι πολύπλοκες τιμές τείνουν να οδηγήσουν σε σύγχυση (αν και οι πελάτες παραμένουν αρκετά ξεκάθαροι ώστε να δεσμεύσουν τη χαμηλότερη τιμή). Η όσο πιο απλή είναι η στρατηγική τιμολόγησης, τόσο πιο εύχρηστη γίνεται τόσο για τα ξενοδοχεία όσο και για τους πελάτες τους.

4.4.5: Μοτίβα τιμολόγησης

Οι τιμές των ξενοδοχείων πρέπει να αντανακλούν την αξία της εμπειρίας του ξενοδοχείου για τον πελάτη που εξετάζει μια αγορά. Η τεχνολογία υποστήριξης λήψης αποφάσεων επιτρέπει αποτελεσματικά τη διαχείριση των τιμών ενός ξενοδοχείου, αλλά η υπόθεση που διατυπώνεται γενικά είναι ότι η διάρθρωση των τιμών που τροφοδοτεί το σύστημα είναι υγιής και κατάλληλη για την αγορά ενός

ξενοδοχείου. Εκτός από τη συγκράτηση των τιμών παρά την αυξανόμενη ζήτηση, η επίπτωση αυτού του μοτίβου είναι να εκπαιδεύσει τους καταναλωτές να πιστεύουν ότι μπορούν να περιμένουν να κλείσουν την χαμηλότερη τιμή. Αν ένα ξενοδοχείο διαχειρίζεται καλά τις τιμές του, θα χτίσει μια κατάλληλη βάση που θα συμπληρωθεί με υψηλότερες τιμές πιο κοντά στην άφιξη. Η προεξόφληση είναι γενικά μια καλή συνταγή. Αντίθετα, με τα ξενοδοχεία, οι αεροπορικές εταιρείες ενθάρρυναν τις μακρύτερες κρατήσεις στη διάρκεια του χρόνου, δημιουργώντας σκληρά αντικίνητρα αναμονής και κρατώντας την εταιρεία σε αυτήν τη δομή. Ακολουθώντας τη φιλοσοφία ότι οι εκπτώσεις τελευταίας στιγμής προκαλούν ζημιά στη βάση εσόδων, χάνοντας περισσότερους πελάτες που πληρώνουν περισσότερο, από ό, τι μπορούν να κερδίσουν, πουλώντας περισσότερες θέσεις την τελευταία στιγμή σε χαμηλές τιμές.

Μπορεί να είναι δύσκολο να έχεις την εμπιστοσύνη να αυξήσεις τις τιμές όταν μια οικονομία είναι σε ύφεση και έχουν ληφθεί απελπιστικά μέτρα για να κυνηγηθεί η περιορισμένη ζήτηση με χαμηλές τιμές. Η τιμολόγηση θα πρέπει να αντανακλά την ποιότητα του προϊόντος σε σχέση με τις άλλες επιλογές του καταναλωτή για τον ίδιο τύπο διαμονής στην ίδια αγορά. Δεν πρέπει να οδηγείται από το φόβο της διαχείρισης του ξενοδοχείου ότι η ώθηση της τιμής στα πολύ υψηλά επίπεδα μετά από μια περίοδο ύφεσης, θα απωθήσει τους πελάτες. Φυσικά, ένα ξενοδοχείο πρέπει να είναι προσεκτικό σχετικά με τη συμπεριφορά τιμολόγησης στο σύνολο της ανταγωνιστών του.

Υπάρχει συχνά ο ηγέτης της αγοράς, αυτός με το ισχυρότερο εμπορικό σήμα ή παρουσία, στην αγορά που θα είναι ο κυρίαρχος αποδέκτης της ζήτησης και θα σφυρηλατεί με τις υψηλότερες τιμές που συχνά ανοίγουν το δρόμο για τους άλλους. Ενώ ορισμένα ξενοδοχεία δεν έχουν το προϊόν για να αναλάβουν αυτόν τον ηγετικό ρόλο, περιμένουν τον ανταγωνιστή να αυξήσει τις τιμές προς τα επίπεδα προ ύφεσης, είναι μια στρατηγική και μπορεί να κοστίζει στο ξενοδοχείο μήνες χαμένων εσόδων. Οι τιμές, σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων και την αντίληψη των καταναλωτών, είναι ρεαλιστικά η καλύτερη προσέγγιση. Τα ξενοδοχεία έχουν παράδοση στις προσφορές «ειδικών τιμών», η οποίες είναι κωδικός για «μειωμένα» δωμάτια.

4.5: Στρατηγική Συσκευασία

Όταν ένα ξενοδοχείο προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που συνδυάζονται με διανυκτερεύσεις δωματίου, ονομάζεται πακέτο. Αν και δεν υπάρχουν κανόνες σχετικά με το πόσα συστατικά ένα πακέτο θα πρέπει να έχει, η παραδοσιακή έννοια είναι ότι θα έχει τουλάχιστον δύο στοιχεία εκτός από το δωμάτιο. Η προσθήκη μόνο ενός στοιχείου (π.χ., ένα πρωινό) δεν θεωρείται πακέτο. Ένα απλό πακέτο-

δωμάτιο, γεύμα και μεταφορά- είναι συχνά ένα ελκυστικό πακέτο. Τα πιο συχνά προσφερόμενα πακέτα περιλαμβάνουν τρόφιμα και ποτά, μεταφορά, ψυχαγωγία, και / ή ευεξία και εξαρτήματα γυμναστικής.

Αν ένα ξενοδοχείο είναι ευχαριστημένο με την απόδοση των εσόδων του, δεν έχει καμία πιεστική οικονομική ανάγκη να αναπτύξει πακέτα. Ωστόσο, αν ένα ξενοδοχείο θα ήθελε να δημιουργήσει περισσότερα έσοδα μέσω της μεγαλύτερης πληρότητας και / ή υψηλότερες κατά κεφαλήν δαπάνες, μπορεί να εξετάσει τα γνωστά «πακέτα διακοπών» μια ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών. Ένα σύνθετο προϊόν μπορεί μερικές φορές να είναι πιο ελκυστικό για τους επισκέπτες από ό,τι προσφέρουν τα δωμάτια μόνο. Αυτή η στρατηγική είναι κάπως υποτιμημένη επειδή η αποτελεσματική συσκευασία χρειάζεται δουλειά. Ωστόσο, δημιουργούνται και διατίθενται στο εμπόριο, τα πακέτα διακοπών.

Προκειμένου να ληφθεί η σωστή απόφαση, σχετικά με το λεπτό ζήτημα της τιμολόγησης και της προεξόφλησης, ένα ξενοδοχείο πρέπει να εξετάσει την ευαισθησία των τιμών του στόχου- αγοράς, με τα πακέτα των ανταγωνιστών του. Όσο πιο μοναδικό είναι ένα πακέτο, τόσο μεγαλύτερες είναι οι ευκαιρίες του να παράγει έσοδα. Χρειάζεται πρώτα τμηματοποίηση της αγοράς κι ύστερα τιμολόγηση, αυτά μπορούν να αυξήσουν τόσο την πληρότητα όσο και τα συνολικά έσοδα.

Ένα ξενοδοχείο μπορεί να επιλέξει να εφαρμόσει προπληρωμένα πακέτα, καθιστώντας το κόστος του λιγότερο από ό,τι θα κόστιζαν οι υπηρεσίες τους, αν αγοραζόταν ξεχωριστά, αλλά δεν χρειάζεται. Τα ξενοδοχεία μπορεί να πιστεύουν ότι η προπληρωμή θα βοηθήσει στην πώληση του πακέτου, αλλά μπορούν επίσης να δημιουργήσουν πακέτα που είναι τόσο ελκυστικά που δεν χρειάζεται να προεξοφληθούν. Οι πελάτες μπορούν να αντιληφθούν την αξία ακόμη και σε υψηλές τιμές, όταν ένα πακέτο είναι καλά περιεκτικό, δημιουργικό, και ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις επιθυμίες των προσεκτικά στοχευμένων πελατών.

Όσο υψηλότερο είναι το περιεχόμενο των υπηρεσιών που προσφέρονται στο πακέτο, τόσο πιο κερδοφόρο μπορεί να γίνει για το ξενοδοχείο. Από την πλευρά των παρόχων υπηρεσιών, η «συσκευασία» προστιθέμενης αξίας είναι μια καλά επενδυμένη προσπάθεια που συμβάλλει στη δημιουργία περισσότερων εσόδων, στην αύξηση της πληρότητας και στη μεγιστοποίηση κερδοφορία.

4.6: Διαχείριση Καναλιού Διανομής

Οι διαχειριστές εσόδων εργάζονται ταυτόχρονα με διάφορα κανάλια διανομής. Ο στρατηγικός στόχος της διαχείρισης των καναλιών διανομής είναι τριπλός, προσπαθούν να αποκτήσουν το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων του ξενοδοχείου μέσω των καναλιών που (1) οι παράγουν τα υψηλότερα έσοδα, (2) είναι πιο αποδοτικοί οικονομικά και (3) πιο εύκολα ελεγχόμενοι. Δεν θα πρέπει να υποτιμηθεί η πρόκληση της εξισορρόπησης των κριτηρίων αυτών.

Όταν υπάρχει ένας ενδιάμεσος μεταξύ ενός επισκέπτη και ενός ξενοδοχείου κατά τη διαδικασία της κράτησης, η μέθοδος λέγεται έμμεση. Οι πιο συνηθισμένοι ενδιάμεσοι είναι τα ταξιδιωτικά γραφεία, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, οι συλλέκτες ζήτησης (διαδικτυακές πύλες), οι κεντρικές υπηρεσίες κρατήσεων (CRS), οι υπηρεσίες διαχείρισης προορισμού (DMS), τα παγκόσμια συστήματα διανομής (GDS). Κάθε ενδιάμεσος μπορεί να οδηγήσει τα έσοδα σε ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Οι διευθυντές εσόδων πρέπει να διατηρούν καλές σχέσεις με όλους τους. Η ανάλυση της πηγής των εσόδων θα προσδιορίσει ποιοι είναι οι κύριοι παραγωγοί εσόδων. Ο λόγος των εσόδων ανά μεσάζοντα μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την εποχή του έτους, την αγορά-στόχο ή άλλες συνθήκες.



Εικόνα 5. Κανάλια διανομής

Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι μέθοδοι και τα κανάλια διανομής που είναι σε θέση να φθάσουν στην αγορά-στόχο ενός ξενοδοχείου. Το κόστος ανά κράτηση πρέπει επίσης να συνυπολογίζεται όταν τα καθαρά έσοδα επηρεάζονται από το κανάλι διανομής.

4.6.1: Κανάλι GDS

Το παγκόσμιο σύστημα διανομής ήταν «το» ηλεκτρονικό κανάλι πριν από την εμφάνιση του Διαδικτύου. Το GDS είναι ένα σημαντικό κανάλι που οι revenue managers του ξενοδοχείου χρησιμοποιούν για να συνδεθούν με ταξιδιωτικά γραφεία. Ξεκίνησε ως κεντρικό σύστημα κράτησης θέσεων για τον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών στα τέλη της δεκαετίας του 1970. Αυτό κατέστη αναγκαίο, επειδή ο όγκος των ταξιδιών είχε αυξηθεί σε τέτοιο επίπεδο, ώστε τα χειροκίνητα συστήματα να γίνουν πολύ αργά και απαιτητικά από την εργασία. Ήταν δυνατό, χάρη στη νέα ηλεκτρονική επεξεργασία δεδομένων, που προέκυψε ως αποτέλεσμα της εξέλιξης των μικροεπεξεργαστών. Το GDS σχεδιάστηκε για να διευκολύνει τις κρατήσεις των αεροπορικών εταιρειών. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες διαπίστωσαν ότι η κράτηση μέσω GDS ήταν αποδοτική ως προς το κόστος. Οι κρατήσεις ξενοδοχείων και ενοικιαζόμενων αυτοκινήτων έγιναν ένα add-on στη δεκαετία του 1980.

Οι βασικοί παίκτες είναι οι Sabre, Apollo, WorldSpan και Amadeus. Οι κρατήσεις που υποβάλλονται σε επεξεργασία μέσω των δικτύων τους πρέπει να περάσουν από την αλλαγή των εταιρειών σε επαφή με τους παρόχους υπηρεσιών. Αν και το GDS ήταν παραδοσιακά ένα μοντέλο μεταξύ επιχειρήσεων (B2B), η εξέλιξη των ηλεκτρονικών ταξιδιωτικών συναλλαγών που διευκολύνθηκαν από το Διαδίκτυο έχει προσφέρει νέες ευκαιρίες στις εταιρείες GDS, που είναι πολύ καλές. Μια σειρά από εταιρείες GDS επέκτειναν την επιχειρήσή τους με την έναρξη ιστοσελίδες των καταναλωτών και την προσφορά απογραφής ξενοδοχείων σε online γραφεία, καθώς και ο παραδοσιακός ρόλος της διαχείρισης της κυκλοφορίας μεταξύ προμηθευτών και διανομέων έχει εξελιχθεί σε κάτι πιο πολύπλοκο.

4.6.2: Internet

Το Διαδίκτυο έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο δρουν οι επιχειρήσεις. Χρειάστηκε να περάσουν αρκετά χρόνια, έως ότου η ξενοδοχειακή βιομηχανία να απελευθερώσει τις δυνατότητες του Διαδικτύου. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, όταν οι επιχειρήσεις άρχισαν να εδραιώνουν την παρουσία τους στο διαδίκτυο, θεωρήθηκε ως μια ευκαιρία προώθησης με άμεσο αντίκτυπο στα έσοδα. Ωστόσο, καθώς η διείσδυση του νοικοκυριού στο διαδίκτυο άρχισε να αυξάνεται εκθετικά, οι εφαρμογές λογισμικού έγιναν πολύ πιο φιλικές προς τον χρήστη. Κατά συνέπεια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εκμεταλλεύτηκαν την ευκαιρία για να αποκτήσουν πλεονέκτημα πρώτης θέσης στο νέο τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Τα πρώτα χρόνια της «τεχνολογικής φούσκας» ήταν συναρπαστικά, όταν η εμφάνιση των επιχειρήσεων που βασίζονται στο Διαδίκτυο είχε ως αποτέλεσμα πολλές νεοσύστατες επιχειρήσεις. Αφού η κατάσταση μονιμοποιήθηκε, κατέστη σαφές, ότι η επιλογή του διαδικτύου ως πλατφόρμα, θα προσέθετε μεγαλύτερη αξία στις επιχειρήσεις που δεν θα μπορούσαν να κάνουν ό,τι έκαναν χωρίς το διαδίκτυο. Ορισμένες από αυτές τις διαδικτυακές επιχειρήσεις επέτρεψαν στους πελάτες να αναζητήσουν ταξιδιωτικές πληροφορίες, να κλείσουν μια ταξιδιωτική υπηρεσία ή ένα προϊόν γρήγορα και εύκολα, να επεξεργαστούν την πληρωμή και την επιβεβαίωση έκδοσης όλο το εικοσιτετράωρο, και αυτοί οι ιστότοποι έγιναν πολύ δημοφιλείς.

Στις αρχές του αιώνα, η ξενοδοχειακή βιομηχανία επέτρεπε σε τρίτους να συλλέγουν τη ζήτηση και να ενεργούν ως ενδιάμεσοι μεταξύ των ξενοδοχείων και των επισκεπτών. Τα ξενοδοχεία αρχικά θεωρούσαν τους διαδικτυακούς μεταπωλητές ως ένα βολικό πρόσθετο κανάλι διανομής που δημιουργεί νέα έσοδα: τα πρακτορεία έκαναν όλη τη δουλειά της επένδυσης στην τεχνολογία, κατασκευάζοντας τις διαδικτυακές επιχειρήσεις, τις διαδικτυακές πύλες και τις μηχανές κρατήσεων και βρίσκοντας τον πελάτη και πουλώντας το προϊόν σε αυτούς. Χρειάστηκε να περάσουν μερικά χρόνια μέχρι να συνειδητοποιήσει η βιομηχανία το μέγεθος της διαρροής εσόδων (που μετράται σε δισεκατομμύρια) που αυτή η προσέγγιση επέτρεψε. Η βιομηχανία τελικά ανταποκρίθηκε και το μοντέλο άμεσης διανομής B2C αναδείχθηκε ως το πιο σημαντικό μοντέλο διανομής Διαδικτύου ως αποτέλεσμα.

4.6.3: Μοντέλο B2C (Hotel Direct)

Όταν οι επισκέπτες κλείνουν τη διαμονή τους με ένα εμπορικό σήμα ξενοδοχείου χωρίς ενδιάμεσο, αυτό ονομάζεται μοντέλο B2C (επιχείρηση-σε-πελάτη). Αυτό το μοντέλο απευθείας διανομής που βασίζεται στο Διαδίκτυο είναι το πιο επικερδές, επειδή είναι το πιο αποδοτικό από άποψη κόστους, και τα ξενοδοχεία έχουν το υψηλότερο επίπεδο ελέγχου πάνω σε αυτό το μοντέλο διανομής.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία άρχισε να ενδιαφέρεται σοβαρά να αναλάβει τον έλεγχο της διανομής των προϊόντων της όταν μετά το 2000, έτος ρεκόρ για την τουριστική βιομηχανία, η ζήτηση άρχισε να μειώνεται. Τα γεγονότα της 11ης Σεπτεμβρίου 2001, επιτάχυναν και επιδείνωσαν την μείωση των ταξιδιών και του τουρισμού και η ξενοδοχειακή βιομηχανία πέρασε από περικοπές δαπανών και βαθιές αποζημιώσεις. Έγινε προφανές ότι η μη δημιουργία εσόδων ήταν ο μόνος δρόμος προς τα εμπρός και το ενδιαφέρον για στρατηγικές και τακτικές διαχείρισης εσόδων αυξήθηκε. Η αναλυτική προσέγγιση υπογράμμισε τη σημασία των κερδών που αποκομίζουν οι μεταπωλητές μέσω Διαδικτύου (διαρροή εσόδων). Αυτό ήταν

ένα σημείο διαμάχης μέχρι το 2003, όταν οι ξενοδόχοι συνειδητοποίησαν ότι αντί να αξιοποιούν νέες πηγές εσόδων, οι ενδιαμέσοι των online κρατήσεων αξιοποιούσαν τους υπάρχοντες πελάτες που απλώς είχαν νέες αγοραστικές συμπεριφορές.

Η στρατηγική ανταπόκριση που χρειάστηκε ήταν προφανής: τα ξενοδοχεία έπρεπε να προσπαθήσουν να ανακτήσουν τον έλεγχο και να πωλήσουν οι ίδιοι το μεγαλύτερο μέρος της χωρητικότητας τους απευθείας στους πελάτες, παρακάμπτοντας τους ενδιάμεσους. Τα κλειδιά για την επιτυχία ήταν η κατανόηση των διαδικτυακών καναλιών διανομής και της δυναμικής τους. Στη συνέχεια, η κατανόηση αυτή συνδυάστηκε με βελτιώσεις τόσο στην τεχνολογία (ταχύτητα συναλλαγής, δυναμική τιμολόγηση σε πραγματικό χρόνο, έλεγχοι διαθεσιμότητας, βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης, κ.λπ.) όσο και στην εμφάνιση και το σχεδιασμό των ιστοσελίδων των ξενοδοχείων. Οι τοποθεσίες επανασχεδιάστηκαν για να προσφέρουν ταχύτερες λήψεις και ευκρίνεια, ώστε να βοηθήσουν τους χρήστες να βρουν αυτό που ήθελαν με λίγα κλικ. Οι τοποθεσίες άρχισαν να προσφέρουν δυνατότητα κράτησης και σχετικές συνδέσεις (σε χάρτες, τοπικές καιρικές συνθήκες, γεγονότα, αξιοθέατα, κ.λπ.) στη σελίδα προσγείωσης.

Οι άμεσες κρατήσεις μέσω του Διαδικτύου άρχισαν να αυξάνονται σημαντικά. Μέχρι το δεύτερο μισό της δεκαετίας, η ξενοδοχειακή βιομηχανία πήρε με επιτυχία πίσω τον έλεγχο των πωλήσεων της πλειοψηφίας των διανυκτερεύσεων δωματίων που πωλούνται μέσω του Διαδικτύου. Το άμεσο μοντέλο B2C έχει αποδειχθεί ότι είναι ο καλύτερος συνεισφέρων στην αύξηση των εσόδων και της κερδοφορίας των ξενοδοχείων.

Οι μηχανές αναζήτησης θέλουν να βλέπουν το περιεχόμενο όταν επισκέπτονται μια τοποθεσία web. Οι σελίδες που είναι πλούσιες σε περιεχόμενο απευθύνονται τόσο στους επισκέπτες της ιστοσελίδας όσο και στις μηχανές αναζήτησης και η δημιουργία τέτοιων σελίδων μπορεί να βοηθήσει ένα ξενοδοχείο να επιτύχει μεγαλύτερη ορατότητα.

Η χρήση των σχετικών λέξεων-κλειδιών μπορεί να οδηγήσει τόσο σε πωλήσεις online όσο και εκτός σύνδεσης. Ο αριθμός των λέξεων-κλειδιών που χρησιμοποιούνται ανά σελίδα και η συχνότητα των ενημερώσεων τοποθεσιών Web που περιέχουν νέο περιεχόμενο επηρεάζουν την ορατότητα της μηχανής αναζήτησης.

Το SEO (search engine optimization) εξετάζει επίσης τη δημοτικότητα των συνδέσμων, βασιζόμενο σε έναν από τους σημαντικότερους αλγορίθμους που χρησιμοποιούν οι κύριες μηχανές αναζήτησης: τον προσδιορισμό του ποιος συνδέεται σε μια δεδομένη ιστοσελίδα. Οι ιστότοποι μπορούν να κατατάξουν

υψηλότερα στις μηχανές αναζήτησης με βάση την ποιότητα και τη σχετικότητα των συνδέσμων που παραπέμπουν προς την ιστοσελίδα.

Οι αλυσίδες των ξενοδοχείων που είναι επιτυχείς στις προσπάθειές τους να παραμείνουν σχετικές και συνδεδεμένες με τους πελάτες τους υπερβαίνουν το μάρκετινγκ μηχανών αναζήτησης και υιοθετούν το κοινωνικό Διαδίκτυο ή το Web 2.0 και νέες μορφές μέσω των όπως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης που παράγονται από τους καταναλωτές (CGM)—που περιγράφονται από το Facebook, το YouTube και το Trip Advisor-blogs, wiki και άλλα γρήγορα εξελισσόμενα φόρουμ και κανάλια. Τα πρότυπα χρήσης Διαδικτύου για κινητά εμφανίζουν επίσης σημαντική αύξηση στην πρόσβαση σε δεδομένα, το Google maps, AR,VR,AI.

4.6.4: Agency Model

Το μοντέλο του πρακτορείου βασίζεται σε απλές ευθείες προμήθειες. Δεν υπάρχει καμία δέσμευση για οποιοδήποτε από τα μέρη όσον αφορά την κατανομή της χωρητικότητας ή το ποσοστό, και αν ένα ταξιδιωτικό γραφείο στο Διαδίκτυο μπορεί να βρει έναν επισκέπτη για μια νύχτα δωματίου, με βάση τη διαθεσιμότητα, το ξενοδοχείο πληρώνει μια προμήθεια, συχνά περίπου 10 % του ποσοστού δωματίου. Αυτό το μοντέλο δίνει στο ξενοδοχείο ένα υψηλό επίπεδο ελέγχου της τιμής και της διαθεσιμότητας.

4.6.5: Tour Operators

Για τους διαδικτυακούς εμπόρους, το εμπορικό μοντέλο έγινε το πιο επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο του Διαδικτύου για την πώληση ξενοδοχειακής δυναμικότητας και σχετικών προϊόντων. Οι διαδικτυακές επιχειρήσεις που εξυπηρετούν κάθε ανάγκη των ταξιδιωτών έγιναν εξαιρετικά επιτυχημένες επενδύσεις, καθώς το επιβατικό κοινό άρχισε να χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία διεξόδου, η αγορά των διαδικτυακών ταξιδιών ως ποσοστό της συνολικής ταξιδιωτικής αγοράς αυξήθηκε από 42 % το 2005 σε 60 % το 2008 στις Ηνωμένες Πολιτείες, και από 15 σε 41 % στην Ευρώπη. (AHLEI, 2016)

Η έννοια του εμπορικού μοντέλου δεν είναι νέα για τον ξενοδοχειακό κλάδο. Τα ξενοδοχεία έχουν χρησιμοποιήσει μια παρόμοια δομή συμφωνίας για πολλά χρόνια όταν ασχολούνται με τους χονδρεμπόρους. Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε συμφωνία μεταξύ του ξενοδοχείου και του ηλεκτρονικού εμπόρου, η οποία επιτρέπει στην ηλεκτρονική υπηρεσία να λάβει την κατανομή δυναμικότητας μέσω διαπραγματεύσεων ενός ξενοδοχείου με καταληκτική ημερομηνία στη BAR (βέλτιστη διαθέσιμη τιμή) και να την σημειώσει μέχρι να τη μεταπωλήσει στους

πελάτες. Οι συνήθεις προσαυξήσεις είναι στο εύρος 20-30 % και το ποσοστό πώλησης ελέγχεται από την online υπηρεσία. Τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα είναι τα expedia.com, travelocity.com και hotels.com.

Οι revenue managers δεν έχουν την πολυτέλεια να αγνοούν τους διαδικτυακούς οργανισμούς, ανεξάρτητα από το επιχειρηματικό μοντέλο που ακολουθούν. Τα ξενοδοχεία εγκατέλειψαν τον έλεγχο των τιμών των δωματίων τους και σε ορισμένες περιπτώσεις κατέληξαν να ανταγωνίζονται μεταξύ τους, όταν ένα διαδικτυακό πρακτορείο αποφάσισε να μειώσει τις τιμές του ξενοδοχείου για τους πελάτες της τελευταίας στιγμής. Είναι επίσης σημαντικό να επισημανθεί ότι η καταχώριση των ξενοδοχείων στον ιστότοπο ενός εμπόρου ακολουθεί ένα σημαντικό κριτήριο: τα ξενοδοχεία ταξινομούνται βάσει της παραγωγής τους π.χ. η Booking.com. Αυτή είναι μια έξυπνη προσέγγιση από τον πάροχο, καθώς παρέχει ένα κίνητρο για τους επιχειρηματικούς εταίρους να είναι υψηλοί παραγωγοί και να εμφανίζονται στην κορυφή ενός καταλόγου, επειδή οι μισοί πελάτες κατά μέσο όρο επιλέγουν από την πρώτη σελίδα, δεν προχωρούν στη δεύτερη. Η κατάταξη ενός ξενοδοχείου σε ένα αποτέλεσμα αναζήτησης σαφώς μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την πιθανότητα να πάρει μια κράτηση. Οι διαδικτυακοί έμποροι έχουν συμφέρον από την προώθηση ξενοδοχείων τα οποία αποτελούν αποδεδειγμένες πηγές εσόδων για τους ίδιους. Όταν εργάζονται με online εμπόρους, οι revenue managers του ξενοδοχείου πρέπει να βασίσουν τη στρατηγική τους στην κατανόηση αυτού του επιχειρηματικού μοντέλου.

Συμπέρασμα 4^ο Κεφαλαίου

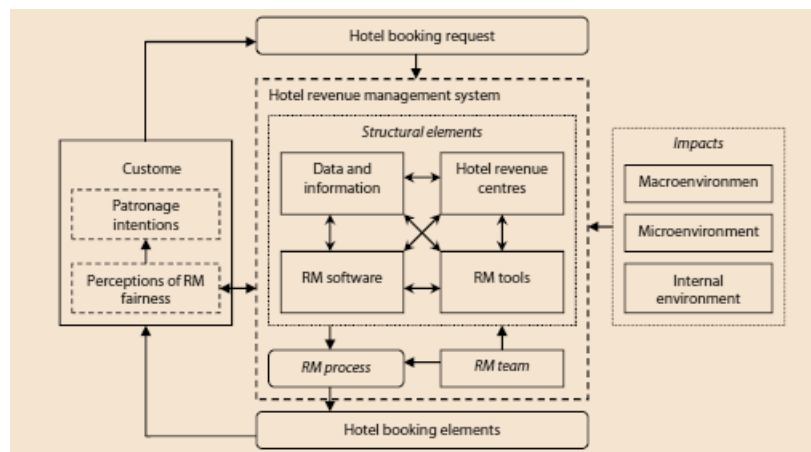
Η ενσωμάτωση της τακτικής και της στρατηγικής διαχείρισης των εσόδων βοηθά τη διοίκηση να δημιουργήσει ζήτηση με δοκιμασμένα μέτρα μάρκετινγκ. Η στρατηγική προσέγγιση βλέπει την τιμολόγηση στο ευρύτερο πλαίσιο των επιθυμητών αγορών-στόχων, και όχι ως νυχτερινό αγώνα δρόμου προς τα υψηλότερα δυνατά έσοδα. Τα στρατηγικά θέματα διαχείρισης εσόδων περιλαμβάνουν επίσης τη συνολική διαχείριση όλων των ροών εσόδων ενός ξενοδοχείου, καθώς και τη στρατηγική διαχείριση της συσκευασίας και του καναλιού διανομής.

Κεφάλαιο 5: Η εφαρμογή της διαχείρισης εσόδων στα ξενοδοχεία

Τα συστήματα διαχείρισης εσόδων και η ίδια η θέση του διαχειριστή εσόδων έχουν αυξηθεί σε πολυπλοκότητα κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα εξετάσουμε πρώτα τις δυνατότητες των αυτοματοποιημένων συστημάτων διαχείρισης των εσόδων και τις προκλήσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή αυτών των συστημάτων σε ξενοδοχεία, στη συνέχεια, θα ολοκληρώσουμε το κεφάλαιο με μια συζήτηση για το πώς δημιουργήθηκε η θέση του διαχειριστή εσόδων και έχει εξελιχθεί εντός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

5.1: Αυτοματοποιημένα Συστήματα

Γιατί είναι τόσο περίπλοκα τα συστήματα διαχείρισης εσόδων στα ξενοδοχεία; Η απάντηση είναι, επειδή το έργο της διαχείρισης των εσόδων είναι περίπλοκο. Η διαχείριση των εσόδων περιλαμβάνει τον έλεγχο της διαθεσιμότητας των μονάδων απογραφής που περιέχουν πολυεπίπεδη τιμολόγηση, την πώληση διαφόρων τύπων δωματίων, την εφαρμογή διαφόρων τακτικών διαχείρισης χωρητικότητας και τον έλεγχο και την παρακολούθηση άλλων παραγόντων διαχείρισης εσόδων που υπόκεινται σε συνεχείς αλλαγές. Οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων σε ξενοδοχεία πρέπει να επεξεργάζονται πολλά δεδομένα. Πιο κάτω βλέπουμε στην Εικόνα 6. Το σύστημα διαχείρισης εσόδων ενός ξενοδοχείου.



Εικόνα 6. Hotel revenue management system

Πηγή: Ivanov & Zhechev, 2011

Η ακρίβεια και η αμεσότητα είναι σημαντικές προσδοκίες των διευθυντών του ξενοδοχείου. Στο σημερινό κόσμο, οι αναφορές των εσόδων και τα άλλα αποτελέσματα των δεδομένων πρέπει να είναι διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή, μέσω οποιουδήποτε σημείου πρόσβασης, όποτε χρειάζεται. Η φυσική ανταπόκριση σε

όλες αυτές τις ανάγκες, όταν οι υπολογιστές έρχονταν στη σκηνή, ήταν να αυτοματοποιηθούν. Οι υπολογιστές μπορούν να εκτελούν σύνθετους υπολογισμούς σε εκπληκτικές ταχύτητες, και ο προγραμματισμός λογισμικού έχει φτάσει πλέον σε ένα επίπεδο όπου τα προγράμματα που βασίζονται σε αλγόριθμους μπορούν να αντιμετωπίσουν σχεδόν οποιοδήποτε πιθανό σύνολο μεταβλητών σε οποιοδήποτε σενάριο μπορεί να συλλάβει ένας διαχειριστής, είτε για ένα μόνο ξενοδοχείο είτε για μια εταιρεία πολλαπλών ακινήτων.

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι αυτοματοποιημένων συστημάτων διαχείρισης εσόδων— συστήματα σύστασης και συστήματα λήψης αποφάσεων:

- **Τα συστήματα που προτείνουν** είναι σε θέση να παρακολουθούν, να προβλέπουν και να διατυπώνουν συστάσεις για βέλτιστες λύσεις διαχείρισης εσόδων. Συστήματα αυτού του είδους χρειάζονται ενεργά εμπλεκόμενους διαχειριστές εσόδων και αναλυτές για να εισάγουν δεδομένα, να αναλύουν τα αποτελέσματα του συστήματος να λαμβάνουν και να εφαρμόζουν ορθές αποφάσεις.
- **Τα συστήματα για τη λήψη αποφάσεων** προχωρούν ένα βήμα παραπέρα. Πέρα από τις λειτουργίες παρακολούθησης και πρόβλεψης, τα συστήματα λήψης αποφάσεων καταλήγουν σε λύσεις που θεωρούν βέλτιστες, και στη συνέχεια θέτουν σε εφαρμογή όλους τους αναγκαίους ελέγχους για την κατανομή της τιμής και της χωρητικότητας για την επίτευξη των στόχων. Τα συστήματα αυτού του είδους χρειάζονται αναλυτές εσόδων για την εισαγωγή και παρακολούθηση δεδομένων, καθώς και revenue managers για την εποπτεία και την παράκαμψη των ελέγχων που εφαρμόζονται από το σύστημα, αν είναι απαραίτητο.

Τόσο τα πρώτα και τα δεύτερα είναι ικανά να εκτελούν ζωτικής σημασίας εργασίες διαχείρισης εσόδων που είναι εντατικές και κουραστικές (καθώς και επιρρεπείς σε σφάλματα) εάν γίνονται χειροκίνητα, όπως:

- ✓ Πρόβλεψη ζήτησης (Forecasting demand)
- ✓ Πρόβλεψη Διαθεσιμότητας (Forecasting availability)
- ✓ Ανάλυση δεδομένων (key metrics of measurement)
- ✓ Τιμές προσφοράς (Quoting rates)
- ✓ Βελτιστοποίηση (rate, occupancy, channels, segments, revenue streams)
- ✓ Ανάλυση ανταγωνισμού (comp sets)
- ✓ Ανάλυση group business (performing displacement analysis)

- ✓ Συγκεντρωτικές αναφορές καθορισμένες από τον χρήστη (user-defined consolidated reports)
- ✓ Ορισμένα συστήματα διαχείρισης εσόδων περιλαμβάνουν επίσης δυνατότητες προϋπολογισμού (budgeting) στα συστήματά τους.

5.2: Σύστημα Διαχείρισης Πελατών (Customer Relationship Management)

Η θεωρία και η πρακτική της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) είναι ένας τομέας μάρκετινγκ που ενσωματώνεται όλο και περισσότερο στη μεγιστοποίηση των εσόδων τα τελευταία χρόνια. Η βασική ιδέα του CRM είναι παρόμοια με την αρχή διαχείρισης εσόδων για τον εντοπισμό των πελατών με την υψηλότερη απόδοση. Αποσκοπεί να δημιουργήσει περισσότερα έσοδα μέσω της αλληλεπίδρασης και της διατήρησης των πελατών. Οποιοδήποτε σύστημα CRM βοηθά στην απάντηση σε σημαντικές ερωτήσεις που ενδιαφέρει έναν διαχειριστή εσόδων:

- Ποιοι είναι οι καλύτεροι πελάτες μου;
- Γιατί είναι οι καλύτεροι πελάτες μου;
- Πώς τους κρατάω;
- Πώς μπορώ να βρω περισσότερους σαν αυτούς;

Η διαδικασία ξεκινά με ανάλυση δεδομένων για να βοηθήσει στον εντοπισμό των επισκεπτών που το ξενοδοχείο θεωρεί ότι έχουν πολύτιμες δυνατότητες εσόδων. Εξάγοντας πληροφορίες από τα διαθέσιμα δεδομένα, οι διαχειριστές εσόδων θα μπορούν να διαφοροποιούν εκείνες τις ομάδες που φαίνεται να είναι οι καλύτερες προοπτικές για στόχευση. Το επόμενο βήμα είναι η ανίχνευση προτύπων και ο προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο οι υπηρεσίες και τα προϊόντα θα μπορούσαν να προσαρμοστούν καλύτερα για να ανταποκριθούν σε αυτά τα μοτίβα. Στο στάδιο της εκτέλεσης, η πρόταση αξίας πρέπει να κοινοποιείται στους επισκέπτες μέσω των καταλληλότερων καναλιών. Η αύξηση του όγκου δεδομένων και των πηγών δεδομένων, έχει δημιουργήσει τη ζήτηση για την καλύτερη επιχειρηματική ευφυΐα με την χρήση του CRM.

Πολλές εταιρείες προσπαθούν να συγκεντρώσουν μια συνεκτική εικόνα του πελάτη από διάσπαρτες πληροφορίες που βρίσκονται σε ολόκληρη την επιχείρηση, αντλώντας τα δημογραφικά δεδομένα και τα δεδομένα συμπεριφοράς από

διάφορες πηγές, αλλά και μια πρόκληση είναι, να αποκτηθούν ακριβή δεδομένα συμπεριφοράς. Τα predictive analytics ανέλαβαν με επιτυχία αυτήν την πρόκληση και συνέβαλαν στη βελτίωση του CRM από αυτή την άποψη. (AHLEI, 2016)

5.3: Προκλήσεις ενσωμάτωσης συστημάτων

Τόσο τα συστήματα σύστασης όσο και τα συστήματα λήψης αποφάσεων είναι σε θέση να εκτελούν ζωτικής σημασίας εργασίες διαχείρισης εσόδων που είναι υψηλής έντασης (καθώς και επιρρεπείς σε σφάλματα) όταν γίνονται με μη αυτόματο τρόπο, όπως: Η πρόβλεψη της ζήτησης, πρόβλεψη διαθεσιμότητας, ανάλυση δεδομένων (βασικά μετρικά της μέτρησης), αναφορές τιμών, βελτιστοποίηση (ρυθμός, πληρότητα, κανάλια, τμήματα, ροές εσόδων), ανάλυση στοιχείων, ανάλυση των δραστηριοτήτων του ομίλου (και ενδεχομένως ανάλυση των μετατοπίσεων), παροχή εκθέσεων καθορισμένων από τον χρήστη. Ορισμένοι προμηθευτές συστημάτων διαχείρισης εσόδων περιλαμβάνουν και δυνατότητες προϋπολογισμού στα συστήματά τους.

Στο σημερινό κόσμο, ακόμη και τα μικρότερα ξενοδοχεία διαθέτουν αυτοματοποιημένα συστήματα για να βοηθούν τους revenue managers σε εργασίες διαχείρισης. Συστήματα διαχείρισης (PMS), συστήματα σημείων πώλησης (point-of-sale systems, λογιστικά συστήματα, συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM), συστήματα θέρμανσης, εξαερισμού και κλιματισμού (HVAC) είναι παραδείγματα διαφόρων αυτοματοποιημένων συστημάτων που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα ξενοδοχείο. Επίσης, υπάρχει η συνδεσιμότητα του channel manager με τις μηχανές αναζήτησης του διαδικτύου και της μηχανής αναζήτησης του ξενοδοχείου. Εξαιρετικό εργαλείο συνδεσιμότητας με όλα τα πρακτορεία και τους OTA'S, βοηθάει στο παγκόσμιο άνοιγμα προς τις αγορές και την βελτιστοποίηση των εσόδων. Άλλα εργαλεία διαχείρισης εσόδων απ τα πιο γνωστά και δοκιμασμένα είναι το Duetto, το Ota Insight και το Ideas.

Συνήθως, τα ξενοδοχεία αποκτούν διαφορετικά συστήματα σε διαφορετικούς χρόνους από διαφορετικούς προμηθευτές. Αποτελεί πρόκληση για τα ξενοδοχεία να συνδεθούν σωστά τα διάφορα συστήματά τους ώστε να συνεργαστούν και να επιτρέψουν την απρόσκοπτη μεταφορά δεδομένων. Όταν πολλές ιδιότητες σε διάφορες τοποθεσίες πρέπει να συνδεθούν μεταξύ τους, τα δεδομένα πρέπει να μεταδίδονται και να μοιράζονται μεταξύ τους ως αποτέλεσμα της βελτιωμένης διαδικασίας κράτησης, ο χρόνος εξοικονομείται τόσο για τους επισκέπτες όσο και για το ξενοδοχείο, και η αφοσίωση μπορεί να αυξηθεί ως αποτέλεσμα του παράγοντα εντυπωσιασμού - το ξενοδοχείο μπορεί σίγουρα να αποδείξει στον επισκέπτη ότι εκτιμά τις ανάγκες και τις επιθυμίες του.

Είναι αρκετά δύσκολο να έχουμε όλα τα συστήματα και τα υποσυστήματα ομαλά ενσωματωμένα σε μια ενιαία φόρμουλα, είναι μια σημαντικά μεγαλύτερη πρόκληση να έχουμε όλες τις διαφορετικές ιδιότητες μιας αλυσίδας να μοιράζονται δεδομένα. Οι προκλήσεις της ολοκλήρωσης των συστημάτων είναι εκθετικά μεγαλύτερες αν τα ακίνητα βρίσκονται σε διαφορετικές ζώνες ώρας με διαφορετικές τεχνολογικές υποδομές και είναι επανδρωμένα από άτομα που μιλούν διαφορετικές γλώσσες.

Ο αυτοματισμός μπορεί να αποτελέσει βασικό στοιχείο στις δραστηριότητες διαχείρισης εσόδων. Ωστόσο, η εμπειρία, η ευαισθησία και η ευφυΐα των εξειδικευμένων διευθυντών και η κουλτούρα υπηρεσιών που δημιουργούν είναι οι πραγματικές πηγές επιτυχίας. Το ανθρώπινο στοιχείο μπορεί να συμπληρωθεί, αλλά ποτέ δεν αντικαθίσταται ή παρακάμπτεται με αυτοματοποιημένα συστήματα σε έναν κλάδο που υπερηφανεύεται για την εξυπηρέτηση πελατών. (AHLEI, 2016)

5.4: Προκλήσεις στην εφαρμογή

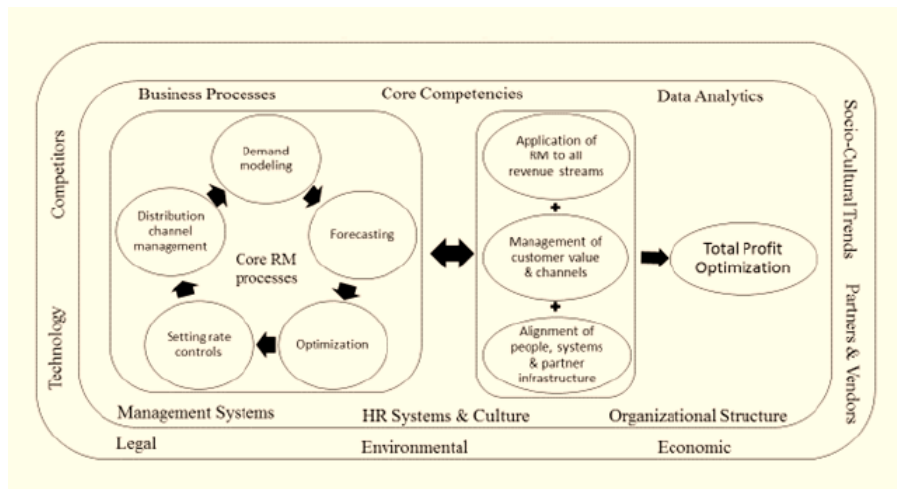
Βάση της έρευνας των Noone B. et al. (2017), όλοι οι συμμετέχοντες σημείωσαν ότι η εφαρμογή του RM σε ροές εσόδων είναι δύσκολη λόγω της έλλειψης κατάλληλων πλατφορμών ή μιας ολοκληρωμένης λύσης. Ο Craig Eister της IHG σημείωσε ότι, ενώ η λειτουργία του RM σε επίπεδο ιδιοκτησίας μπορεί να συγκεντρώσει πολλές πληροφορίες για τους πελάτες, η πρόκληση είναι να συνδέσει αυτές τις πληροφορίες σε όλες τις επωνυμίες και σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Η συλλογή ενός ολοκληρωμένου προφίλ πελάτη θα απαιτούσε την αγορά και τη συμμετοχή βασικών συνεργατών και τη δυνατότητα εισαγωγής αυτών των πληροφοριών πελατών που ανήκουν στο σύστημα CRM του ξενοδοχείου. Όπως σημείωσε η Sharon Hornby, ενώ η τεχνολογία και διάφορες πηγές πληροφοριών (π.χ. δεδομένα προγράμματος αφοσίωσης, δεδομένα εταιρείας πιστωτικών καρτών) θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να «συναρμολογήσουν τα δεδομένα», αυτή είναι μια δαπανηρή διαδικασία.

Ο Marco Benvenuti του Duetto κάλεσε τις ξενοδοχειακές εταιρείες να σκεφτούν να κινηθούν προς λύσεις με δυνατότητα κοινής χρήσης του cloud για τη διαχείριση ξενοδοχείων, κεντρικών κρατήσεων και τα συστημάτων διαχείρισης καναλιών. Η συνδεσιμότητα θα μπορούσε να διευκολύνει τη χρήση περισσότερων δεδομένων ως ροές εισόδου σε συστήματα RM, ενισχύοντας έτσι το RM στις αποφάσεις. Πρόσθεσε ότι οι προσπάθειες των οργανώσεων όπως ως Hotel Technology Next Generation, η οποία είναι επικεντρωμένη για την προώθηση της συνεργασίας και των

συνεργασιών προς ανάπτυξη προηγμένων συστημάτων και λύσεων, θα βοηθήσουν τον κλάδο να κάνει καλύτερη χρήση του cloud.

Συνεχίζουν, έντεκα από τους συμμετέχοντες στη μελέτη των Noone B. et al. (2017), επεσήμαναν μια σειρά από προκλήσεις που σχετίζονται με δεδομένα που σχετίζονται με την εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης κερδών, συμπεριλαμβανομένων των δεδομένων κακής ποιότητας, των προβλημάτων με την εξαγωγή δεδομένων και της έλλειψης ορισμών και μέτρων σε ολόκληρη τη βιομηχανία. Για να επιτρέπεται η ανίχνευση προτύπων σε δεδομένα που επιτρέπουν σημαντικές αποφάσεις, τα δεδομένα πρέπει να είναι ακριβή, διαθέσιμα σε επαρκή όγκο, να μπορούν να εξαχθούν από υπάρχοντα συστήματα και να παρουσιάζονται σε μορφή που να έχει νόημα για τον λήπτη αποφάσεων. Οι προμηθευτές συστημάτων RM γνωρίζουν καλά το ζήτημα και εργάζονται για να καταστήσουν άμεσα διαθέσιμα δεδομένα απόδοσης στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων σε όλες τις λειτουργικές περιοχές. Ο Kelly McGuire, αντιπρόεδρος προηγμένης ανάλυσης, στο Wyndham Destination Network, μίλησε για την ανάπτυξη εργαλείων και τεχνολογιών άκαμπτης οπτικοποίησης, υπογραμμίζοντας τη σημασία αυτού που ονομάζει «προσβάσιμα αναλυτικά στοιχεία» για την RM.



Εικόνα 7. Στρατηγικό σύστημα διαχείρισης εσόδων
Πηγή: Noone B. Et al. (2017)

5.5: Αξία ζωής πελάτη (Customer Lifetime Value)

Οι συμμετέχοντες της έρευνας των Noone B. Et al. (2017), συμφώνησαν γενικά ότι η εστίαση στην αξία των πελατών είναι κρίσιμη για την εταιρεία, ιδιαίτερα υπό το φως του αυξανόμενου κόστους της απόκτησης νέων πελατών.

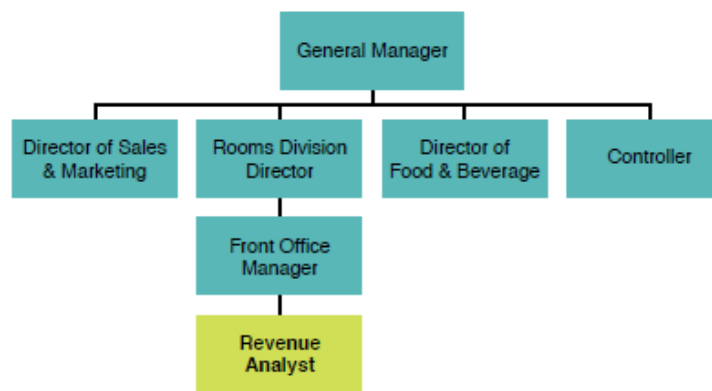
Ο Mark Molinari, της Las Vegas Sands Corp., μίλησε για τον στόχο του καθορισμού τιμών για μεμονωμένους πελάτες με βάση το σύνολο των δαπανών τους, ενώ η Kathleen Cullen, ανώτερη αντιπρόεδρος εσόδων και διανομής για το Commune Hotels + Resorts, τόνισε την ανάγκη κατανόησης της αξίας των πελατών ως ατόμων σε όλα τα κανάλια κρατήσεων και στους τύπους διαμονής (δηλαδή, για επιχειρήσεις και για αναψυχή) και όχι εντός των παραδοσιακών τμημάτων.

Τόσο η FRHI Hotels & Resorts όσο και η Hyatt Hotels Corporation επικεντρώνονται σε μια ατομική προσέγγιση πελατών. Η FRHI Hotels & Resorts σχεδιάζει μια βαθμολογία πιστότητας πελατών για να διευκολύνει τους πρωτοπόρους, όπως το προσωπικό κρατήσεων, να κατανοήσουν την αξία οποιουδήποτε πελάτη. Η εταιρεία διερευνά επίσης τη συμπερίληψη της βαθμολογίας ικανοποίησης πελατών στο σύστημά του RM, με βάση τις απαντήσεις της έρευνας των επισκεπτών σε ερωτήσεις συστάσεων και επανάληψης αγορών. Η Hyatt Hotels Corporation εστιάζει στην εξατομίκευση των τιμών, έτσι ώστε οι μεμονωμένοι πελάτες να έχουν τη δική τους τιμή σε όλα τα ξενοδοχεία Hyatt.

Αυτό το πείραμα επιτρέπει στους πελάτες να ελέγχουν τη διαθεσιμότητα της ατομικής τους τιμής κάθε φορά που ταξιδεύουν σε μια συγκεκριμένη πόλη ή χώρα. Η Hyatt διαθέτει επίσης ένα πρόγραμμα upselling στο οποίο εφαρμόζονται αναλυτικά δεδομένα πρόβλεψης στα δεδομένα πελατών για τον εντοπισμό μοτίβων και τη δημιουργία προτάσεων μετά την κράτηση δωματίου. Αυτό το πρόγραμμα βασίζεται σε αναλυτικά στοιχεία που είναι πολύ πιο εξελιγμένα από τα προηγούμενα προγράμματα και που έχουν συμβάλει στην αύξηση του μέσου όρου των εσόδων του δωματίου μετά την κράτηση κατά 60%. Η συγκεντρωτική άποψη του πελάτη είναι το κλειδί για την αύξηση των εσόδων στη Marriott, η οποία έχει μεταφέρει τη λειτουργία του RM σε μια ευρύτερη ομάδα στρατηγικής πληροφοριών και εσόδων για τους καταναλωτές. Αυτή η οργανωτική αναδιάρθρωση επιτρέπει στην ομάδα να αντλούν γνώσεις βάσει δεδομένων σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών για την υποστήριξη στρατηγικών αποφάσεων και εξατομίκευσης.

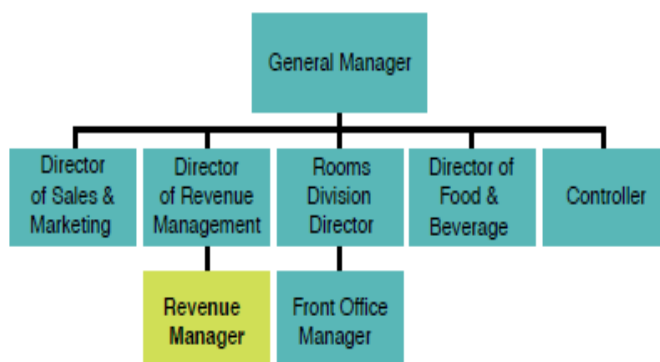
5.6: Ο Διαχειριστής Εσόδων

Όταν δημιουργήθηκε η νέα θέση του διαχειριστή εσόδων, έπρεπε να δημιουργηθούν επίσης οι αρμοδιότητες, οι κατάλογοι καθηκόντων και ο κατάλογος των επιθυμητών προσόντων των υποψηφίων. Όλα αυτά εξελίχθηκαν σταδιακά με την πάροδο του χρόνου, καθώς η θέση ωρίμαζε. Στην αρχή, οι υποψήφιοι για τη νέα θέση επιλέχθηκαν μεταξύ εκείνων στο ξενοδοχείο, οι οποίοι είχαν ήδη να αντιμετωπίσουν ζητήματα που σχετίζονται με τα έσοδα. Η παραδοσιακή θέση του διαχειριστή κρατήσεων σε μεσαία και μεγάλα ακίνητα με ένα γραφείο κρατήσεων ήταν ένα λογικό μέρος για να ξεκινήσει η αναζήτηση των υποψηφίων. Οι κρατήσεις ως διαδικασία απαιτούν την εργασία με ημερομηνίες, πληροφορίες διαθεσιμότητας, τιμές, upselling, αρχεία ιστορία επισκεπτών, και μια σειρά από άλλα θέματα που σχετίζονται με τη μεγιστοποίηση των εσόδων. Ως εκ τούτου, ήταν αρκετά συχνό φαινόμενο οι πρώην διευθυντές κρατήσεων να καλύπτουν τις πρώτες θέσεις των διαχειριστών εσόδων με μια νέα θέση και έναν ανά ταξινομημένο τίτλο.



Εικόνα 8. Revenue Manager: Αρχικό στάδιο θέσης

Με την πάροδο των χρόνων, η θέση του διαχειριστή εσόδων εξελίχθηκε καθώς οι αρμοδιότητες της νέας θέσης και οι σχέσεις αναφοράς εξελίχθηκαν. Η θέση του διευθυντή διαχείρισης εσόδων εμπλέκεται σε γενικά στρατηγικά ζητήματα, με έμφαση στη δημιουργία ζήτησης, τη θέση στην αγορά, τη στρατηγική τιμολόγηση, τη στόχευση στην αγορά και την προώθηση/ διαφήμιση. Ο διαχειριστής εσόδων θα πρέπει να συμμετέχει σε όλες τις άλλες στρατηγικές πτυχές, π.χ. τις μεθόδους και τα κανάλια διανομής, τη στρατηγική συσκευασία, κλπ., καθώς και σε όλες τις τακτικές πτυχές, π.χ., πρόβλεψη, τακτικό έλεγχο ρυθμού, έλεγχο παραμονής, και διαχείριση χωρητικότητας, μεταξύ άλλων.



Εικόνα 9. Revenue Manager: Πλήρως ανεπτυγμένο στάδιο θέσης

5.6.1: Οι υποχρεώσεις και αρμοδιότητες του revenue manager

Ίσως η μεγαλύτερη πίεση στους επαγγελματίες διαχείρισης εσόδων είναι η συνεχώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα και ποικιλία καθηκόντων και ικανοτήτων που αναμένεται να κυριαρχήσουν για τη βελτιστοποίηση των εσόδων.

Όπως υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ξενοδοχείων, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των εργασιών και των ευθυνών των εσόδων των επαγγελματιών της διοίκησης στα ξενοδοχεία. Ωστόσο, μπορούν να προσδιοριστούν ορισμένα κοινά σημεία. Η πρόβλεψη, η διαχείριση των τιμών, η ανάλυση και αξιολόγηση των δραστηριοτήτων διαχείρισης εσόδων, η προετοιμασία εκθέσεων, ο συντονισμός με μια ποικιλία επιχειρησιακών μονάδων, η ανάπτυξη στρατηγικής και η αλληλεπίδραση με άλλους revenue managers είναι στη λίστα εργασιών κάθε επαγγελματία διαχείρισης εσόδων.

Οι βασικές τεχνικές ικανότητες που απαιτούνται από τους revenue managers περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ❖ Διαχείριση τιμών των γκρουπ
- ❖ Διαχείριση και παρακολούθηση των διαδικτυακών συστημάτων για τη διασφάλιση της ακεραιότητας και της ισοτιμίας
- ❖ Διαχείριση των τιμών της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου
- ❖ Διατήρηση σχέσεων με άλλους revenue managers
- ❖ Ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων και των δεδομένων της αγοράς
- ❖ Προετοιμασία ακριβών προβλέψεων πληρότητας και εσόδων

- ❖ Ανάπτυξη τακτικών και στρατηγικών για τη διαχείριση των ομαδικών και προσωρινών αναγκών της αγοράς

Οι διαπροσωπικές ικανότητες που χρειάζεται ένας διαχειριστής εσόδων περιλαμβάνουν τις ικανότητες για:

- ❖ Συνεδριάσεις επανεξέτασης επιχειρηματικών εσόδων
- ❖ Ανάπτυξη και παροχή αποτελεσματικών παρουσιάσεων
- ❖ Εδραίωση αξιοπιστίας και συνεργασίας με τη διοίκηση του ξενοδοχείου
- ❖ Στενή συνεργασία με τον διευθυντή πωλήσεων και μάρκετινγκ όσον αφορά την τιμολόγηση (βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη)
- ❖ Να εκφράζει σύνθετες στρατηγικές και άλλα θέματα (τόσο σε προφορική όσο και σε γραπτή μορφή)
- ❖ Να καθοδηγεί το τμήμα κρατήσεων και υποδοχής σε στρατηγικές και τακτικές διαχείρισης εσόδων
- ❖ Ασκεί διπλωματικές δεξιότητες για τη διαχείριση διαπροσωπικών συγκρούσεων.

Προφανώς, οι revenue managers πρέπει να είναι καλοί με τους αριθμούς, αλλά, όπως μπορείτε να δείτε, η δουλειά τους συνεπάγεται πολύ περισσότερα από το να βγάζουν αριθμούς και να συντάσσουν εκθέσεις. Οι revenue managers πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν με τις στρατηγικές και τακτικές πρωτοβουλίες του ξενοδοχείου. Θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ηγετικό ρόλο βοηθώντας στη δημιουργία ισχυρών ομάδων συνεργατών, αφοσιωμένων στην επίτευξη στόχων εσόδων και επιχειρηματικών επιτυχιών.

Οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των διαχειριστών εσόδων αυξάνονται φαινομενικά σε καθημερινή βάση. Ωστόσο, σε οργανισμούς που ενστερνίζονται με επιτυχία τις προκλήσεις της βιώσιμης ανάπτυξης, αναγνωρίζεται ότι η διαχείριση των εσόδων δεν είναι δουλειά μόνο των επαγγελματιών διαχείρισης εσόδων. Όλα τα κέντρα εσόδων ενός ξενοδοχείου πρέπει να βρίσκονται στην ίδια σελίδα για να κατανοήσουν και να υποστηρίξουν τους κοινούς στόχους της επιχείρησης. Η διαχείριση των εσόδων είναι πολύπλευρη, σύνθετη και διεπιστημονική. Τα τμήματα που βρίσκονται μπροστά και τα τμήματα που βρίσκονται από πίσω, έχουν όλα ένα ρόλο να διαδραματίσουν βοηθώντας ένα ξενοδοχείο να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες εσόδων του. Είναι δύσκολο έργο του διαχειριστή εσόδων να ανακοινώσει τι πρωτοβουλίες διαχείρισης εσόδων του ξενοδοχείου και να τις συντονίσει με το υπόλοιπο προσωπικό του ξενοδοχείου.

Συμπέρασμα 5^{ου} Κεφαλαίου

Τα συστήματα διαχείρισης εσόδων και η ίδια η θέση του διαχειριστή εσόδων έχουν αυξηθεί σε πολυπλοκότητα κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι αυτοματοποιημένων συστημάτων διαχείρισης εσόδων - συστήματα σύστασης και συστήματα λήψης αποφάσεων. Οι δυνατότητες αυτών των αυτοματοποιημένων συστημάτων είναι σημαντικές για την εκτέλεση ζωτικής σημασίας εργασιών που μπορεί να είναι απαιτητικές και κουραστικές αν εκτελούνται με μη αυτόματο τρόπο. Ακόμα κι έτσι, προκλήσεις υπάρχουν με την αυτοματοποίηση. Όπως και η αυτοματοποίηση, ο ρόλος του διαχειριστή εσόδων έχει εξελιχθεί. Τώρα η θέση βρίσκεται σε ισότιμη θέση με τις άλλες σημαντικές λειτουργίες του οργανισμού του ξενοδοχείου. Οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των διαχειριστών εσόδων συνεχίζουν να αυξάνονται.

ΜΕΡΟΣ Β' - Έρευνα για την εφαρμογή του Revenue Management από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 5 αστέρων Νομού Λασιθίου

Κεφάλαιο 6

6.1: Ποιοτική έρευνα & είδη συνεντεύξεων

Το είδος της συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε για την συγκεκριμένη έρευνα ήταν οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις δίνοντας το περιθώριο στο συνεντευξιαζόμενο να επεκτείνει την συζήτηση δίνοντας επιπλέον πληροφορίες που ίσως να είναι χρήσιμες για την έρευνα.

Στο βιβλίο των Ίσαρη & Πούρκο (2015, σ. 13) καταγράφονται αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί για την ποιοτική έρευνα. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Hayes (1997) η «ποιοτική έρευνα είναι η έρευνα που πραγματοποιείται χωρίς τη χρησιμοποίηση αριθμητικών δεδομένων και μαθηματικών υπολογισμών». Επιπλέον, ο Parker (1995) τονίζει ότι η «ποιοτική έρευνα είναι η έρευνα που πραγματοποιείται σε πραγματικές και όχι σε τεχνητές, πειραματικά ελεγχόμενες συνθήκες». Με άλλα λόγια, η Willing (2001) επισημαίνει πως «οι ποιοτικοί ερευνητές ενδιαφέρονται για το νόημα, για τον τρόπο που οι άνθρωποι βιώνουν τα γεγονότα».

Οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται για την εις βάθος διερεύνηση των απόψεων, των εμπειριών, των συναισθημάτων, των αντιλήψεων, των πεποιθήσεων και των κινήτρων των ατόμων αναφορικά με διάφορα ζητήματα. Η βασική μέθοδος πραγματοποίησης συνεντεύξεων είναι ατομική, δηλαδή σε κάθε συνέντευξη συμμετέχει μόνο ο ερευνητής και το άτομο το οποίο παραχωρεί τη συνέντευξη. Ο τρόπος αυτός είναι κατάλληλος ιδιαίτερα σε ευαίσθητα και προσωπικά ζητήματα, στα οποία είναι πολύ πιθανό οι συμμετέχοντες να μην επιθυμούν να εκφράσουν τις απόψεις τους μπροστά σε άλλα άτομα παρά μόνο στους ερευνητές.

Οι συνεντεύξεις διακρίνονται σε τρία είδη, δομημένες, ημι-δομημένες και μη δομημένες συνεντεύξεις. Πιο συγκεκριμένα, «στις δομημένες συνεντεύξεις οι ερευνητές χρησιμοποιούν ένα ερωτηματολόγιο με προκαθορισμένες ερωτήσεις και απαντήσεις, που παρουσιάζουν λεκτικά στους συμμετέχοντες, οι οποίοι καλούνται να απαντήσουν». Αντίθετα, «οι μη δομημένες συνεντεύξεις δεν περιλαμβάνουν προϋπάρχουσες θεωρίες ή ιδέες από την πλευρά των ερευνητών, οι οποίοι έχουν προετοιμάσει σε μικρό βαθμό ή και καθόλου τη διαδικασία και τις ερωτήσεις της συνέντευξης». Τέλος, οι ημι-δομημένες «περιλαμβάνουν μερικές καθοριστικές ερωτήσεις ή, αλλιώς, ερωτήσεις-κλειδιά που αφ' ενός βοηθούν τους ερευνητές να

προσδιορίσουν ευκολότερα τις πλέον σημαντικές ερευνητικές περιοχές που πρέπει να προσεγγίσουν και αφ' ετέρου δίνουν το περιθώριο τόσο στους συμμετέχοντες όσο και στους ερευνητές να επεκταθούν και να μελετήσουν το ερευνητικό ερώτημα σε μεγαλύτερο βάθος» (Γαλάνης, 2018, σ. 269).

Το είδος της συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε για την συγκεκριμένη έρευνα ήταν οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις δίνοντας το περιθώριο στο συνεντευξιαζόμενο να επεκτείνει την συζήτηση δίνοντας επιπλέον πληροφορίες που ίσως να είναι χρήσιμες για την έρευνα.

6.2: Μεθοδολογία έρευνας

Σύμφωνα με τους Λαγουμιντζής et al. (2015, σ. 40-42), οι πιο βασικοί τρόποι για την συλλογή δεδομένων για μια έρευνα είναι:

- Η παρατήρηση, «κατά την οποία κάποιο φαινόμενο ή συμπεριφορά γίνεται αντικείμενο παρατήρησης με τρόπο προγραμματισμένο, οργανωμένο, συστηματοποιημένο, από άτομα ειδικευμένα ή εκπαιδευμένα για τον ρόλο αυτό»
- Η συνέντευξη, «πρόκειται για την αλληλεπίδραση, την επικοινωνία μεταξύ προσώπων, που καθοδηγείται από τον ερευνητή ή ερωτώντα με στόχο την απόσπαση πληροφοριών σχετιζομένων με το αντικείμενο της έρευνας» (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008, σ. 74-75)
- Το ερωτηματολόγιο, «ένα έντυπο, που περιλαμβάνει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά και με μία συγκεκριμένη σειρά».

Για την συγκεκριμένη εργασία πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποιοτική έρευνα με σκοπό να παραχθεί γνώση σχετικά με την εφαρμογή του revenue management που θα βοηθήσει άλλους ερευνητές για περαιτέρω μελέτες αλλά και τους revenue managers να εφαρμόσουν καλύτερες και σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης εσόδων. Η παρούσα έρευνα για τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων του Ν. Λασιθίου διενεργήθηκε με την μέθοδο των εις βάθος συνεντεύξεων, με σκοπό να αντληθούν λεπτομέρειες σχετικά με την ορθή χρήση του revenue management από το ανώτατο διοικητικό προσωπικό του ξενοδοχείου.

Η συνέντευξη «είναι μία από τις πιο γνωστές μεθόδους συλλογής υλικού, όπου ο ερευνητής υποβάλλει στον ερωτώμενο μια σειρά από ερωτήσεις στις οποίες καλείται να απαντήσει. Αυτό που ενδιαφέρει τον ερευνητή είναι να ανακαλύψει τι σκέφτεται ο ερωτώμενος σε σχέση με κάποιο θέμα και να συγκρίνει τις γνώμες και

τις απόψεις των ερωτώμενων. Στη συνέχεια, ο ερευνητής ενδιαφέρεται να συγκρίνει και να ομαδοποιήσει τις απόψεις των ερωτώμενων» (Λαγουμιντζής et al., 2015, σ. 41).

6.3: Στάδια έρευνας

1. Καθορισμός της έρευνας με ερευνητικά ερωτήματα
2. Συλλογή δευτερογενών δεδομένων
3. Συλλογή πρωτογενών δεδομένων από συνεντεύξεις
4. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Η συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια. Πρώτα απ' όλα, καθορίστηκε και οριοθετήθηκε η έρευνα με σκοπό να απαντηθούν τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία αναφέρονται στην επόμενη υποενότητα 6.4. Στην συνέχεια, συλλέχτηκαν δευτερογενή δεδομένα από επίσημη και επιστημονική βιβλιογραφία, όπως βιβλία, άρθρα, επιστημονικές εργασίες, συνέδρια και σεμινάρια σχετικά με το αντικείμενο που διερευνούμε ώστε να είναι όσο το δυνατό πιο έγκυρες και αξιόπιστες οι πληροφορίες μας. Έπειτα, συλλέχθηκαν και τα πρωτογενή δεδομένα με σκοπό να δοθούν απαντήσεις στα διερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Η πρωτογενή αυτή έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω συνεντεύξεων σε ειδήμονες της διαχείρισης εσόδων και συγκεκριμένα σε διευθυντές εσόδων, υπεύθυνους κρατήσεων και γενικούς διευθυντές πέντε αστέρων του Ν. Λασιθίου. Στο τελευταίο στάδιο της μεθοδολογίας και μετά την απομαγνητοφώνηση των εις βάθος συνεντεύξεων, πραγματοποιήθηκε η σύνθεση και η ανάλυση των αποτελεσμάτων, καθώς και η διεξαγωγή βασικών συμπερασμάτων και των μελλοντικών προτάσεων.

6.4: Ερευνητικός στόχος & Ερευνητικά ερωτήματα

Ο γενικότερος ερευνητικός στόχος της παρούσας πρωτογενούς έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού υιοθέτησης πρακτικών Revenue Management από τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων στο Ν. Λασιθίου.

1. Ποιοί παράγοντες διαμορφώνουν σημαντικά το ύψος των εσόδων και των κερδών σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση;

2. Έχει υιοθετηθεί η φιλοσοφία του revenue management στα ξενοδοχεία του Ν. Λασιθίου;
3. Γίνεται χρήση ποσοτικών δεικτών για έλεγχο της απόδοσης του ξενοδοχείου;
4. Πώς καθορίζονται οι τιμές στα δωμάτια και στις υποστηρικτικές υπηρεσίες των ξενοδοχείων;
5. Γίνεται χρήση τεχνικών διαχείρισης της δυναμικότητας για την επίτευξη περισσότερων εσόδων;
6. Πώς διαχειρίζονται τις περιπτώσεις overbooking, όταν υπάρχουν;
7. Πώς γίνεται η διαχείριση των πελατών για μεγιστοποίηση των εσόδων;
8. Πώς αποκτώνται τα δεδομένα που βοηθούν στις αποφάσεις σχετικά με την πολιτική και την πρακτική του revenue management;
9. Θεωρούν οι συνεντευξιζόμενοι απαραίτητη μια θέση εργασίας Revenue Manager για το δικό τους ξενοδοχείο αλλά και γενικότερα για ένα σύγχρονο ξενοδοχείο;

6.5: Δειγματοληψία και Μέθοδος Προσέγγισης

Το δειγματοληπτικό πλαίσιο (ο πληθυσμός) της έρευνας αποτελείται από το σύνολο των πεντάστερων ξενοδοχείων στον Νομό Λασιθίου. Σύμφωνα με μια στατιστική έρευνα του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας (2021), η Περιφερειακή Ενότητα Λασιθίου αποτελείται από είκοσι (20) ξενοδοχεία 5 αστέρων.

Ως ομάδες – στόχοι για την παρούσα έρευνα (υποψήφια υποκείμενα της έρευνας), επιλέχθηκαν ανώτερα στελέχη διοίκησης δηλαδή διευθυντές, υπεύθυνοι κρατήσεων και διευθυντές εσόδων. Οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας διαχειρίζονται τις κρατήσεις, τις τιμές των δωματίων ανάλογα με την πληρότητα και ελέγχουν τα έσοδα με απώτερο στόχο της αύξησή τους και κατά συνέπεια την αύξηση των κερδών.

Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε είναι η σκόπιμη δειγματοληψία. Θεωρήσαμε ότι στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες που υπήρχε η θέση του revenue manager στα κεντρικά της εταιρείας, επιλέχθηκε σκόπιμα το συγκεκριμένο

άτομο για να προχωρήσουμε στην έρευνα. Όπου δεν υπήρχε η αντίστοιχη θέση, προσεγγίσαμε τον υπεύθυνο κρατήσεων ή το γενικό διευθυντή του κάθε ξενοδοχείου. Με έκπληξη διαπιστώσαμε ότι η ανταπόκριση για συμμετοχή στην έρευνα αλλά και για συζήτηση στο θέμα των εσόδων ήταν πολύ θετική από όλες τις ομάδες που εστάλη πρόσκληση. Υπήρξαν, όμως, και κάποια εμπόδια και αντιστάσεις από ξενοδοχεία που υπήρχαν διαχειριστές εσόδων αλλά αρνήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα για προσωπικούς λόγους.

Το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας ήταν το διάστημα Μάιος 2022 έως Νοέμβριος 2022. Υπήρξε προσπάθεια προσέγγισης περίπου 18 στελεχών ξενοδοχείων 5 αστέρων του Νομού Λασιθίου, από τα οποία τα δέκα τρία (13) τελικά αποδέχτηκαν την πρόσκληση και συμμετείχαν στην έρευνα (ποσοστό απόκρισης περίπου 73%). Οι έξι (6) συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης, ενώ οι υπόλοιπες επτά (7) μέσω της πλατφόρμας Google Meet/Zoom της Microsoft. Αξίζει να αναφερθεί ότι και οι 13 συνεντευξιαζόμενοι δέχτηκαν την μαγνητοσκόπηση χωρίς κανένα κώλυμα όταν τους εξηγούσαμε ότι αυτός ο τρόπος εξυπηρετεί τις ανάγκες της έρευνας κι ότι υπάρχει προστασία ευαίσθητων δεδομένων βάσει GDPR. Κάθε συνέντευξη διήρκεσε περίπου από 30 λεπτά έως και 2 ώρες και 30 λεπτά.

Αναφορικά με τον τρόπο διεξαγωγής των συνεντεύξεων, πριν τις συνεντεύξεις υπήρχε αναλυτική ενημέρωση στους συμμετέχοντες για το σκοπό και τη φύση της έρευνας και καθοριζόταν ο χρόνος και ο τόπος διεξαγωγής της εις βάθος συνέντευξης. Κατά την έναρξη της συνέντευξης, οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν εκ νέου ότι η έρευνα πραγματοποιείται καθαρά για ερευνητικούς σκοπούς και για τον λόγο αυτό θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια και οι απαντήσεις θα ληφθούν υπόψη μόνο για την έρευνα της διπλωματικής εργασίας. Σε γενικές γραμμές, η προσέγγιση των στελεχών ήταν εύκολη, σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες ήταν ιδιαίτερα πρόθυμοι να μοιραστούν τις εμπειρίες τους, τις γνώσεις τους και μέσα από μια πολύ όμορφη συζήτηση, να συμβάλουν ενεργά στην έρευνα μας. Λίγες περιπτώσεις δεν μας απάντησαν καθόλου στην πρόσκληση και δεν ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμα. Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι ενημερώθηκαν στο τέλος της συνέντευξης ότι θα σταλεί αντίγραφο της έρευνας μας μόλις αυτή ολοκληρωθεί.

6.6: Δομή ερωτηματολογίου συνέντευξης

Οι εις βάθος συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με ερευνητικό εργαλείο το ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο με τις υποστηρικτικές απαντήσεις, το οποίο παρουσιάζεται στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δυο βασικά μέρη ανάλογα με τα ερωτήματα που έχουν τεθεί.

A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου, περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα βασικά στοιχεία για το προφίλ των συνεντευξιζόμενων/στελεχών, το μορφωτικό τους επίπεδο, τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας στην επιχείρηση, την κατηγορία του ξενοδοχείου και τον τύπο του ξενοδοχείου.

B. Ερωτήσεις σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου υπάρχουν 8 βασικές ερωτήσεις που σχετίζονται με τα ερευνητικά μας ερωτήματα και 6 κατά μέσο όρο υποστηρικτικές ερωτήσεις ανά ερώτημα, για την ενίσχυση της έρευνας. Τα βασικά ερωτήματα γίνονται σχετικά με τους παράγοντες που διαμορφώνουν σημαντικά το ύψος των εσόδων και των κερδών στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, την υιοθέτηση της φιλοσοφίας του revenue management και τους παράγοντες που δρουν ανασταλτικά προς την ευρύτερη υιοθέτηση αυτού, την εφαρμογή του revenue management από την ξενοδοχειακή επιχείρηση. Επίσης, υπάρχουν ερωτήματα σχετικά με την χρήση ποσοτικών δεικτών για τον έλεγχο της απόδοσης του ξενοδοχείου και την φιλοσοφία καθορισμού τιμών των δωματίων και των υποστηρικτικών υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση. Επόμενες ερωτήσεις αφορούν την χρήση τεχνικών διαχείρισης της δυναμικότητας κάνοντας μια επισήμανση στην περιπτώσεις overbooking και τη διαχείριση των πελατών όσον αφορά στην μεγιστοποίηση των εσόδων. Επιπλέον, μια βασική ερώτηση σχετίζεται με την απόκτηση δεδομένων από προγράμματα PMS, τα οποία βοηθούν στην λήψη αποφάσεων για την πολιτική και την πρακτική του revenue management. Τέλος, γίνεται μια γενική ερώτηση για την άποψη των συνεντευξιζόμενων για την ύπαρξη μιας θέσης «Revenue Manager» στο ξενοδοχείο και για τις δεξιότητες/ικανότητες/γνώσεις που απαιτούνται.

6.7: Ανάλυση Δεδομένων

«Η ανάλυση δεδομένων στην ποιοτική έρευνα βασίζεται είτε στην αναγωγική μέθοδο (deductive method) είτε στην επαγωγική μέθοδο (inductive method). Στην αναγωγική μέθοδο χρησιμοποιείται ένα προκαθορισμένο πλαίσιο για την ανάλυση των δεδομένων και ουσιαστικά οι ερευνητές, αρχικά, επιβάλλουν τις δικές τους

θεωρίες στα δεδομένα και έπειτα χρησιμοποιούν τις θεωρίες αυτές για την ανάλυση των δεδομένων. Η εν λόγω μέθοδος είναι χρήσιμη στις μελέτες στις οποίες οι ερευνητές γνωρίζουν εκ των προτέρων τις πιθανές απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Επισημαίνεται ότι η θεματική ανάλυση χρησιμοποιείται για την ανάλυση των δεδομένων που καταχωρούνται με τη μορφή γραπτού κειμένου από τους ερευνητές και, πιο συγκεκριμένα, για την ανάλυση των δεδομένων τα οποία προκύπτουν από τις συνηθέστερες μεθόδους συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα, που είναι οι συνεντεύξεις, οι ομάδες επικέντρωσης και οι παρατηρήσεις. Τα γραπτά δεδομένα που προκύπτουν από τους συμμετέχοντες παρέχουν μια περιγραφή της μελέτης, αλλά δεν παρέχουν εξηγήσεις και ερμηνείες. Οι ερευνητές πρέπει να κατανοήσουν τα δεδομένα, να τα αποκωδικοποιήσουν και να τα ερμηνεύσουν, έτσι ώστε να εξηγήσουν το ερευνητικό τους ερώτημα στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Η ανάλυση των δεδομένων στην ποιοτική έρευνα αρχίζει με τη συλλογή των πρώτων δεδομένων και προσαρμόζεται ανάλογα με τα δεδομένα που προκύπτουν με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, το πρόγραμμα μιας συνέντευξης μπορεί να τροποποιηθεί ελαφρώς εάν προκύψουν ευρήματα που απαιτούν μεγαλύτερη αποσαφήνιση και κατανόηση.

Σκοπός της θεματικής ανάλυσης είναι η δημιουργία μιας αναλυτικής και συστηματικής καταγραφής των κωδικοποιήσεων (codings) και των θεμάτων (themes) που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις ή τις παρατηρήσεις των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα, τίθεται το ερώτημα εάν είναι λογικό και έγκυρο οι απόψεις, οι λεκτικές εκφράσεις, οι συμπεριφορές κ.ο.κ. ενός ατόμου να συγχωνεύονται με αυτές άλλων ατόμων, εάν δηλαδή τα «κοινά θέματα» που προκύπτουν από τη θεματική ανάλυση είναι στην πραγματικότητα «κοινά» ή εάν δυστυχώς διαφέρουν και εσφαλμένα κρίθηκαν ως «κοινά» από τους ερευνητές. Ουσιαστικά, τίθεται το ερώτημα εάν η άποψη ή η συμπεριφορά ενός ατόμου αναφορικά με ένα συγκεκριμένο ζήτημα μπορεί να συγχωνευτεί με την άποψη ή τη συμπεριφορά άλλων ατόμων. Στη θεματική ανάλυση θεωρείται ότι αυτό μπορεί να συμβεί, αλλά οι ερευνητές πρέπει πάντοτε να είναι σε εγρήγορση, έτσι ώστε να αποφεύγεται το σφάλμα και να εξάγονται έγκυρα συμπεράσματα.

Στη θεματική ανάλυση, οι ερευνητές ανακαλύπτουν τα θέματα στα γραπτά κείμενα που προκύπτουν από τους συμμετέχοντες και έπειτα αφ' ενός προσπαθούν να επιβεβαιώσουν, να επαληθεύσουν και να επεκτείνουν τα θέματα αυτά μέσα από τα δεδομένα και αφ' ετέρου επαναλαμβάνουν τη διαδικασία για την εύρεση και άλλων θεμάτων. Αρχικά, οι ερευνητές διαβάζουν το γραπτό κείμενο το οποίο προκύπτει από τη συνέντευξη ή την παρατήρηση κάθε συμμετέχοντα και κρατούν σύντομες

σημειώσεις, στο περιθώριο του κειμένου, με τη μορφή λέξεων, θεωρητικών εννοιών ή σύντομων φράσεων που συνοψίζουν όσα γράφονται στο κείμενο. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως ανοικτή κωδικοποίηση (open coding) και στοχεύει στη δημιουργία μιας συνοπτικότητας περιγραφής για κάθε στοιχείο που καταγράφεται στο κείμενο. Σημειώνεται ότι εάν υπάρχουν σημεία του κειμένου που ξεφεύγουν από το ερευνητικό ερώτημα και δεν αφορούν στους ερευνητές, τότε δεν απαιτείται η κωδικοποίησή τους, καθώς δεν προσφέρουν κάτι στη συγκεκριμένη ανάλυση.» (Γαλάνης, Π. 2018)

Οι θεματικοί άξονες της έρευνας μας είναι τα ερευνητικά ερωτήματα και κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- ❖ Παράγοντες που επιδρούν στα έσοδα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων
- ❖ Επίπεδο υιοθέτησης της φιλοσοφίας του revenue management από τα ξενοδοχεία
- ❖ Χρήση ποσοτικών δεικτών για έλεγχο της απόδοσης του ξενοδοχείου
- ❖ Μέθοδοι καθορισμού τιμών / τιμολόγησης
- ❖ Χρήση τεχνικών διαχείρισης της δυναμικότητας
- ❖ Τρόποι διαχείρισης πελατών
- ❖ Μέσα απόκτησης δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με το revenue management
- ❖ Γνώσεις/ ικανότητες / δεξιότητες που απαιτούνται για την θέση εργασίας του Revenue Manager

Στη συνέχεια αναλύονται τα διαθέσιμα δεδομένα με περιγραφικό τρόπο ανά θεματικό άξονα.

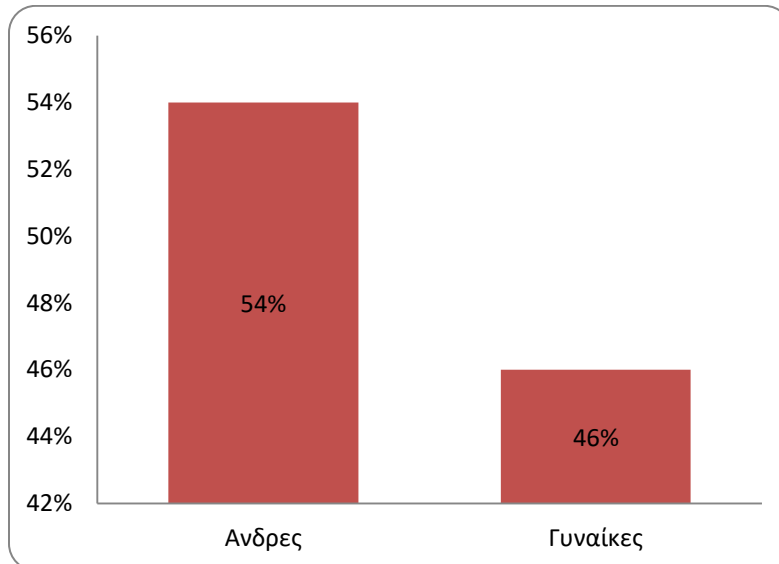
6.8: Αποτελέσματα της έρευνας

Σύμφωνα με επεξεργασία και ανάλυση των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα.

Μέρος Α: Βασικά στοιχεία

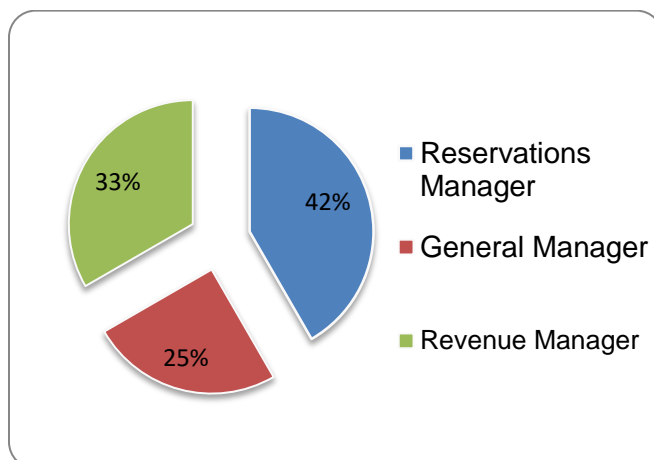
Υστερα από στατιστική επεξεργασία και ανάλυση που πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια του Excel προέκυψαν τα ακόλουθα αποτελέσματα αναφορικά με ορισμένα βασικά στοιχεία που μας έδωσαν οι συνεντευξιαζόμενοι:

1. Φύλλο του συνεντευξιαζόμενου



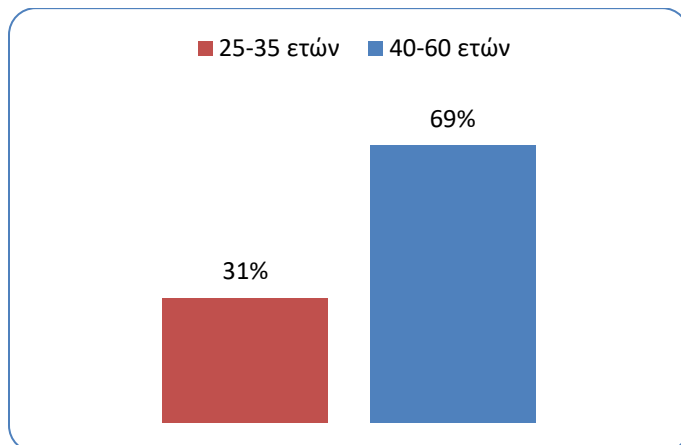
Όπως προκύπτει από το παραπάνω διάγραμμα το 54% που δέχτηκαν να δώσουν συνέντευξη είναι άνδρες, ενώ το 46% είναι γυναίκες. Θα σχολιάζαμε εδώ ότι το επάγγελμα αρχίζει και κερδίζει έδαφος και στο γυναικείο φύλο κάτι που δεν συνέβαινε πριν 10 χρόνια.

2. Θέση που κατέχει στην επιχείρηση



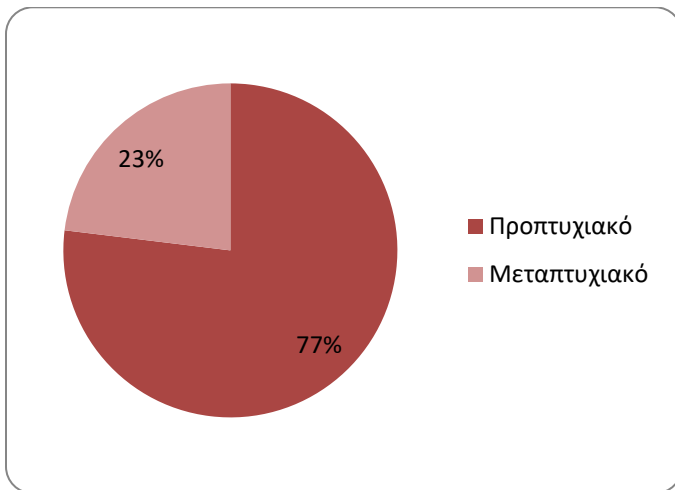
Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων που αποδέχτηκαν την πρόσκληση μας άμεσα ήταν υπεύθυνοι κρατήσεων με ποσοστό 42% έναντι του 33% που κατείχαν την θέση του διευθυντή εσόδων. Αξιοσημείωτο είναι, βέβαια, το ποσοστό 33% που καταλαμβάνει η θέση του διευθυντή εσόδων στην περιοχή του Ανατολικού Λασιθίου, σε σχέση με την ποσότητα των ελληνικών πεντάστερων ξενοδοχείων που υπάρχουν στο Νομό. Αν σκεφτούμε ότι συναντήσαμε τις θέσεις αυτές μόνο σε διεθνείς μεγάλες αλυσίδες και ελληνικούς ομίλους, τότε θα λέγαμε οι Έλληνες ξενοδόχοι αρχίζουν να πιστεύουν και να επενδύουν στο revenue management. Το υπόλοιπο 25% της πίτας είναι οι γενικοί διευθυντές που δέχτηκαν την πρόσκληση μας και μοιράστηκαν μαζί μας τον τρόπο που επιδρά το revenue management στη λειτουργία του ξενοδοχείου καθώς στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας.

3. Ηλικιακή κατηγορία του συνεντευξιαζόμενου



Στο συγκεκριμένο γράφημα παρατηρούμε ότι το 69% των συμμετεχόντων της έρευνας είναι πάνω από 40 ετών κάτι που αποδεικνύει ότι χρειάζεται πρώτα εμπειρία για να αναλάβει κανείς την θέση ενός Revenue Director, σε αντίθεση με το ποσοστό 31% που αναφέρεται περισσότερο σε θέσεις κρατήσεων.

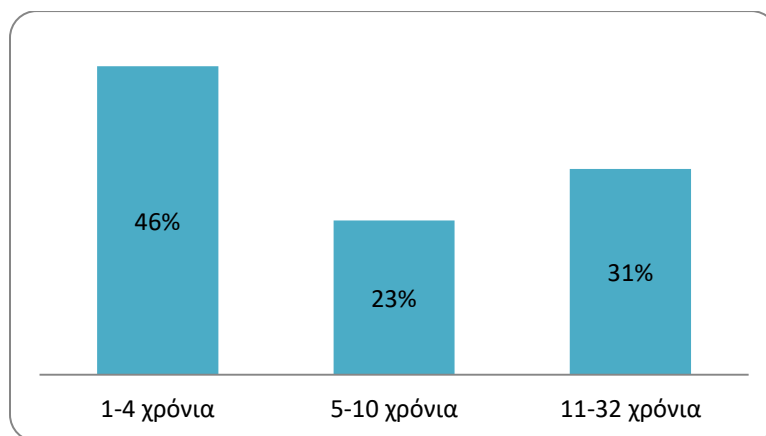
4. Επίπεδο εκπαίδευσης του συνεντευξιαζόμενου



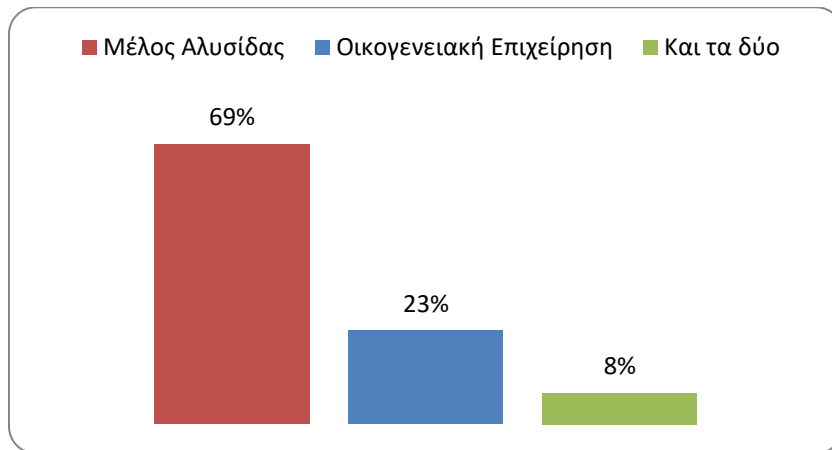
Μας απάντησαν οι 10 από τους 13 ότι έχουν φοιτήσει σε Ανώτερη Σχολή Τουρισμού και στο ΤΕΙ Τουριστικών επιχειρήσεων. Οι 3 από τους 13 έχουν φτάσει σε επίπεδο μεταπτυχιακών σπουδών πάνω στη διοίκηση επιχειρήσεων και τη διαχείριση εσόδων, δεδομένο που επηρεάζει αρκετά την έρευνα μας.

5. Χρόνια εργασίας του συνεντευξιαζόμενου στην συγκεκριμένη επιχείρηση

Το παρακάτω γράφημα μας παρουσιάζει την ηλικία των συνεντευξιαζόμενων σε ποσοστά. Το 46% εργάζεται από 1 έως 4 χρόνια στην επιχείρηση, 23% από 5 έως 10 χρόνια και το 31% αναφέρεται από τα 11 έως τα 32 χρόνια εμπειρίας στην ίδια επιχείρηση.

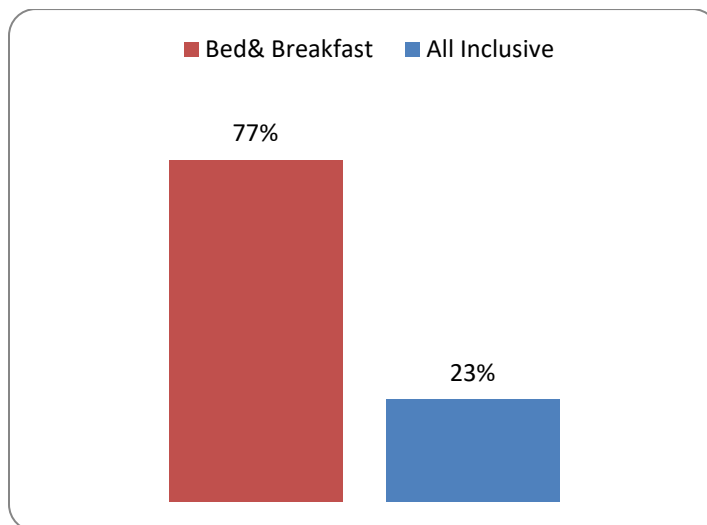


7. Τύπος ξενοδοχείου



Στο συγκεκριμένο σχήμα παρατηρούμε ότι το δείγμα μας κατά 69% ανήκει σε αλυσίδες ξενοδοχείων, το 23% ανήκει σε οικογενειακές επιχειρήσεις και το 8% εκπροσωπεί και τα δύο.

8. Κατηγορία ξενοδοχείου



Από το παραπάνω σχήμα συμπεραίνουμε ξεκάθαρα ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 77% των ερωτηθέντων προέρχονται από ξενοδοχεία με πρωινό, σε αντίθεση με το μικρό ποσοστό 23% των ξενοδοχείων που όλα τα γεύματα περιλαμβάνονται στην τιμή πώλησης.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας συνοπτικός πίνακας με το προφίλ των συνεντευξιζόμενων που πήραν μέρος στην έρευνα μας:

Συνεντευξιζόμενος	Φύλλο	Χρόνια Εργασίας στην επιχείρηση	Θέση στην επιχείρηση	Επίπεδο εκπαίδευσης
Σ1	A	14	Reservations Manager	Προπτυχιακό
Σ2	A	2	General Manager	Προπτυχιακό
Σ3	A	4	Revenue Manager	Μεταπτυχιακό
Σ4	Γ	6	Revenue Manager	Προπτυχιακό
Σ5	Γ	13	Reservations Manager	Προπτυχιακό
Σ6	Γ	1	Reservations Manager	Προπτυχιακό
Σ7	Γ	4	Reservations Manager	Προπτυχιακό
Σ8	A	10	General Manager	Μεταπτυχιακό
Σ9	A	3	General Manager	Προπτυχιακό
Σ10	Γ	9	Reservations Manager	Προπτυχιακό
Σ11	A	32	General Manager	Προπτυχιακό
Σ12	Γ	18	Revenue Manager	Μεταπτυχιακό
Σ13	A	2	Revenue Manager	Προπτυχιακό

Μέρος Β: Η εφαρμογή του revenue management από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Ερώτηση 1η : Ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν σημαντικά το ύψος των εσόδων και των κερδών για το ξενοδοχείο σας;

Η πρώτη ερώτηση ζητάει από τους ερωτώμενους να αναφέρουν ορισμένους από τους πιο βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν το ύψος των εσόδων και των κερδών του ξενοδοχείου. Οι περισσότεροι ανέφεραν τις υπηρεσίες, την ποιότητα, την τοποθεσία και την εμπειρία σαν θεμελιώδεις παράγοντες εσόδων.

Οι 10 στους 13 ανέφεραν σαν εσωτερικούς παράγοντες το καλό σέρβις για τη διατήρηση των τιμών και το ρόλο των πτήσεων για την Κρήτη σαν εξωτερικούς. Οι 5 στους 13 κατέταξαν στους εσωτερικούς παράγοντες την εισροή των κρατήσεων από διαφορετικά κανάλια ή από τους tour Operators, την τιμή και την ποιότητα των πελατών.

Η Σ5 δήλωσε ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση δίνει βαρύτητα στην αξία του πελάτη, επομένως, όταν αυξάνουν την τιμή, κοιτάζουν πάντα και την ανάλογη παροχή υπηρεσίας και την εμπειρία ώστε ο πελάτης να μην νοιώθει αδικημένος. Ο Σ1 ανέφερε ότι η ροή των πωλήσεων από διαφορετικά κανάλια, η ποιότητα των πελατών και οι γενικότερες συνθήκες αγοράς (κρίση/πόλεμος) επηρεάζουν την κίνηση και τα κόστη που εκτοξεύτηκαν άρα επηρεάζεται και το κέρδος. Ο Σ8 θεωρεί ότι χρειάζεται ένα καλό σέρβις για να διατηρηθούν οι τιμές και η πελατεία και τόνισε ότι η συγκεκριμένη αλυσίδα έχει κερδίσει τη μοναδικότητα σε δωμάτια και τοποθεσία. Ο Σ11 τόνισε ότι πρέπει να υπάρχει value for money στους πελάτες.

Ο Σ3 δίνει σημασία στο κέρδος συμπεριλαμβάνοντας το κόστος, αναφέροντας πως η δουλειά του διαχειριστή εσόδων είναι να μεγιστοποιήσει το κέρδος στην επιχείρηση άρα να πουλήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις υπηρεσίες στην καλύτερη τιμή. Αναφέρει επίσης ότι η τιμή πρέπει να διαχωριστεί ανά αγορά για να αποφέρει το μέγιστο κέρδος.

Ο Σ3 κι η Σ4 θεωρούν δεδομένη την καλή υπηρεσία στα πεντάστερα ξενοδοχεία. Ο Σ13 θεωρεί ότι στο κέντρο βρίσκονται το προϊόν (demand generator) και το μάρκετινγκ (μείγμα μάρκετινγκ). Θεωρεί ότι πριν επέμβει ο διαχειριστής εσόδων, πρέπει πρώτα να έχει γίνει σωστή διαφήμιση στην ιστοσελίδα, να έχουν γίνει καμπάνιες, να υπάρχουν κοινωνικά δίκτυα, να διαφημίζονται οι υπηρεσίες, το κτήριο και τις εγκαταστάσεις ώστε να τα βλέπει ο τελικός καταναλωτής.

Καταλήγει, ότι ο διαχειριστής εσόδων διαχειρίζεται περισσότερο τη ζήτηση και τις τιμές.

Οι 3 στους 13 δεν θεωρούν την εποχικότητα ως παράγοντα που να επηρεάζει τα έσοδα αλλά την θεωρούν δεδομένη. Μάλιστα ο Σ13 τόνισε ότι ο revenue manager οφείλει να αναγνωρίσει την αυξημένη ζήτηση την υψηλή περίοδο, αλλά δεν πρέπει να κολλάμε σε ταμπέλες low high season. Ο Σ1 ανέφερε ότι στηρίζουμε τους συνεργάτες μας και μας στηρίζουν στην αρχή της σεζόν. Η Σ12 δεν θεωρεί ότι η εποχικότητα είναι παράγοντας που επηρεάζει τα έσοδα παρά μόνο όταν μιλάμε για το επτάμηνο να γίνει οκτάμηνο μόνο τότε. Η Σ4 υποστηρίζει ότι η εποχικότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον καιρό και τα μέσα μεταφοράς.

Το 100% από την ομάδα στόχο θεωρεί ότι η αβέβαιη ζήτηση επηρεάζει ως παράγοντας τα κέρδη, ο Σ13 έθιξε τα νέα ανοίγματα όταν είσαι νέος σε μια νέα περιοχή, η Σ12 μας είπε ότι πρέπει να προσαρμοζόμαστε ανάλογα με τις συνθήκες.

Οι αλλαγές στην ζήτηση και την προσφορά ως παράγοντας μεγάλης επιρροής των εσόδων και των κερδών βρήκε σύμφωνους τους 10 από τους 13. Ο Σ8 υπέθεσε ότι αν το ξενοδοχείο ήταν σε άλλο μέρος δεν θα υπήρχε η ίδια ζήτηση. Ο Σ3 ανέφερε πως ο Covid 19 επηρέασε την ζήτηση, η Σ4 πρόσθεσε ότι η πανδημία άλλαξε τα δεδομένα στη ροή των κρατήσεων, έχουν μετατραπεί σε κρατήσεις τελευταίας στιγμής αλλά και ότι ο πόλεμος έχει επηρεάσει τη ζήτηση λόγω συγκεκριμένης αγοραστικής δύναμης, αφήνοντας να εννοηθεί, ότι τα ανταγωνιστικά ξενοδοχεία που είχαν πολλούς πελάτες της συγκεκριμένης αγοράς και τώρα πλέον όχι, αφαιρούν πελάτες από τη δική μας πίτα κι αυτό επηρεάζει τα έσοδα μας. Επιπλέον, θεωρεί ως γεωγραφικό παράγοντα κοντά στο αεροδρόμιο, αναλύοντας μας ότι η αναφορά STR γίνεται καθαρά σε τοπικό ανταγωνισμό και αναλόγως την τοποθεσία σου, βλέπεις και ποιο τμήμα της αγοράς κάνει τα έσοδα. Ο Σ2 ανέφερε τις καιρικές συνθήκες που επηρεάζουν τη ζήτηση.

Αξίζει να παρατηρήσουμε ότι οι 3 από τους 13 ανέφεραν ότι δεν έχουν αλλαγές στη ζήτηση κι ότι είναι σταθερή. Ο Σ11 είπε χαρακτηριστικά ότι “οι πελάτες ξέρουν ότι παίρνουν αυτό που πληρώνουν κι αυτό φάνηκε στην πανδημία.” Επίσης, συμπλήρωσε ότι “Δεν επηρεαστήκαμε από την πανδημία γιατί ο κόσμος μας εμπιστεύεται.” Η Σ5 πρόσθεσε ότι το εισόδημα των πελατών τους είναι σταθερό κι αυτό καθιστά μια σταθερή ζήτηση. Επίσης, φροντίζουμε πάντα να ανανεώνουμε τις υπηρεσίες μας ώστε να υπάρχει το value for money στους πελάτες και να τους κερδίζουμε διαχρονικά. Η Σ12 ανέφερε ότι η πελατεία στο συγκεκριμένο κατάλυμα είναι σταθερή και δεν επηρεάζεται από τυχόν αλλαγές.

Σχετικά με τον ανταγωνισμό είναι ένας παράγοντας που καθορίζει τα έσοδα και τα κέρδη συμφώνησαν ομόφωνα και οι 13 συνεντευξιαζόμενοι. Ο Σ3 ανέφερε στρατηγικά τη διαφοροποίηση ως λύση στον ανταγωνισμό, ο Σ13 πρόσθεσε πως όλοι πρέπει να κάνουν το swot analysis. Συνέχισε και μας είπε, ότι πρέπει να γνωρίζουμε πως θα τοποθετηθούμε σωστά, κι ότι δεν είναι εύκολο στην Κρήτη να εντοπίσεις που αλλού θα πάει ο πελάτης. Η Σ4 πρόσθεσε ότι χρειάζεται να βρεις τι ανταγωνίζεσαι από τον κάθε ανταγωνιστή, οι Σ5 και Σ12 ανέφεραν ότι προσπαθούμε να κοιτάμε μπροστά από τον ανταγωνισμό και να μην μένουμε στα ίδια, μας επηρεάζει κι αυξάνεται στην γύρω περιοχές και θα χρειαστεί να γίνουν αναπροσαρμογές από εμάς.

Το 100% συμφώνησε ότι η εκπαίδευση κι η αφοσίωση των εργαζομένων είναι βασικός παράγοντας. Ο Σ1 τόνισε ότι η προθυμία του προσωπικού βοηθά στις πωλήσεις, ο Σ3 είπε ότι είναι ευθύνη και των δύο πλευρών, οι εργαζόμενοι πρέπει να βλέπουν διάφορες εταιρείες στην καριέρα τους και να έχουν όρεξη να μορφώνονται. Ο Σ2 ανέφερε “στόχος μας είναι η εκπαίδευση για να είμαστε ανταγωνιστικοί αυτή είναι η επένδυση του μέλλοντος.” Γενικά θα λέγαμε για την εκπαίδευση ότι γίνονται από όλους σεμινάρια και παρέχονται γνώσεις που βοηθούν στην αύξηση εσόδων.

Οι Σ3 μας αναφέρει ότι πρέπει να ξεκινήσουμε από τη γνώση του προϊόντος σε σχέση με τον ανταγωνισμό που θεωρεί ο πελάτης ανταγωνισμό κι όχι με αυτό που θεωρεί ο ιδιοκτήτης, άρα να καταφέρω να προσελκύσω τον αντίστοιχο πελάτη (κανάλια). Τονίζει ότι είναι περισσότερο σημαντικό, να υπάρχει ομάδα μάρκετινγκ από ότι ομάδα sales, βασιζόμενος στο ότι οι διευθυντές πωλήσεων δεν μπορούν να επηρεάσουν ούτε το προϊόν ούτε την τιμή, αλλά τον όγκο. Πρέπει να υπάρχει οπωσδήποτε το άτομο κλειδί (key person) σε κάθε επιχείρηση για να μπορέσει να σχεδιάσει και να προωθήσει το προϊόν στα υπόλοιπα μέσα που δεν έχει πρόσβαση ο παραδοσιακός sales manager. Τέλος, ανέφερε ότι οι σημερινοί ξενοδόχοι πρέπει να διαχωρίσουν αυτά τα τρία αντικείμενα, δεν μπορεί ο διευθυντής κρατήσεων να κάνει Revenue, ούτε ο Revenue να κάνει marketing, ούτε ο sales να τα κάνει όλα, γιατί δεν υπάρχει ο χρόνος.

Οι 12 από του 13 μας είπαν ότι οι παρεξηγήσεις των πελατών και τα παράπονα αποτελούν ουσιαστικά ένα 2% των εσόδων της επιχείρησης, επομένως είναι ένα πολύ μικρό ποσοστό που δεν επηρεάζει την κερδοφορία. Εάν φτάσει στο 30% τότε κάτι λάθος γίνεται λειτουργικό, που πρέπει να το δούμε απάντησε ο Σ3.

Τέλος, οι 11 από τους 13 συμφώνησαν ότι η διανομή του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι παράγοντας αύξησης εσόδων και κερδών κι απάντησαν ότι επενδύουν πολύ

στο τμήμα του μάρκετινγκ, σε μια άρτια ιστοσελίδα και στα κοινωνικά δίκτυα. Μόνο η Σ12 μας είπε ότι λόγω αποκλειστικότητας σε μια συγκεκριμένη αγορά δεν μπορούν να διαφημιστούν αλλού οπότε χάνουν έσοδα, ενώ ο Σ1 δείχνει να παντρεύει το Ίντερνετ με το πρακτορείο.

Τελειώνοντας, με την πρώτη ερώτηση ο Σ13, καταλήγει ότι πρώτα εξετάζουν τις συνεργασίες με τους tour operators ειδικά στην Κρήτη που είναι προσοδοφόρες και ύστερα έρχεται το revenue management, πρέπει να αυξηθεί το retail τα επόμενα χρόνια κι όχι μόνο το wholesale.

Ερώτηση 2η: (α) Κατά πόσο το δικό σας ξενοδοχείο έχει υιοθετήσει τη φιλοσοφία του RM;

Η Σ7 μας ανέφερε ότι αναλαμβάνουν δράση στην αποτελεσματική διαχείριση εσόδων έχοντας εξωτερικούς συνεργάτες που το παρακολουθούν εκτενώς. Η Σ6 χρησιμοποιεί τα εργαλεία revenue της αλυσίδας που ανήκει το ξενοδοχείο ακολουθώντας ένα ολοκληρωμένο σχέδιο και επενδύοντας συνεχώς στο revenue management. Ο Σ1 αναφέρθηκε ότι δεν υπάρχει ολοκληρωμένο σχέδιο πάνω στη διαχείριση εσόδων, μόνο ο προϋπολογισμός, αν θα μπορούσαμε να πούμε.

Η Σ12 μας εξηγεί ότι ο όμιλος που ανήκει το ξενοδοχείο έχει υιοθετήσει το revenue management αλλά στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, λόγω τοποθεσίας και πελατείας (all inclusive), οι συνεργασίες με τα στατικά συμβόλαια και τα allotment σε ποσοστό 80% δεν επιτρέπουν την εφαρμογή τεχνικών revenue, αλλά κάνουν yield στο υπόλοιπο 20% στο online κομμάτι. Επιπλέον, προσθέτει ότι είναι πίσω σε τεχνικό επίπεδο αλλά όχι σε τεχνικές διαχείρισης εσόδων.

Μια από τις δράσεις στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου σχεδίου της διαχείρισης εσόδων ανέφεραν οι Σ4 και Σ9 είναι η ανακαίνιση ενώ οι Σ13 και Σ3 τόνισαν πως η στρατηγική είναι και πρέπει να είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο μεγιστοποίησης εσόδων σε κάθε επιχείρηση, αλλά και η επένδυση σε χρόνο και σύγχρονα συστήματα. Επιπλέον, ο Σ3 απάντησε ότι το revenue management αποτελεί πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου σχεδίου 5 ετών για τον συγκεκριμένο, και ότι κάθε τέλος της σεζόν, συζητάμε τι θα χρειαστεί να κάνουμε. Τονίζει, επίσης, συνεχώς πρέπει να υπάρχει αμφίδρομη εμπιστοσύνη, από τον revenue manager και τους ιδιοκτήτες και φροντίζει να ξεκαθαρίσει τον ρόλο του revenue manager λέγοντας χαρακτηριστικά: “Πρέπει να έχει καταλάβει ο ιδιοκτήτης τι είμαστε, δεν είμαστε ούτε κομμάτι λογιστηρίου, ούτε κομμάτι πωλήσεων, πρέπει να δώσεις στον ιδιοκτήτη να καταλάβει τι είναι αυτό που θα κάνεις, αλλιώς δεν υπάρχει επιτυχία. “

Ο Σ13 υποστηρίζει ότι ο ιδιοκτήτης έχει γνώση πάνω στο θέμα και έχει φτάσει να πιστεύει ότι η σωστή διαχείριση εσόδων σημαίνει αλλαγή στο κανάλι της τηλεόρασης. Καταλήγει ότι η εκπαίδευση και η συνεχής εκπαίδευση είναι σημαντική αλλά οι ίδιες οι εταιρείες να μπορούν να χρηματοδοτούν την εκπαίδευση να υπάρχει προοπτική και υπόσχεση καλό κίνητρο για τους υπαλλήλους.

Ο Σ11 μας απάντησε ότι το yield management, τα newsletters και η διαφήμιση αποτελούν δράσεις για τη βελτιστοποίηση των εσόδων. Ο Σ8 μας αναφέρει ότι στην αλυσίδα που ανήκει το ξενοδοχείο, ο commercial director και η ομάδα του αναλαμβάνουν ενεργό δράση για τη βελτιστοποίηση των εσόδων της εταιρείας σημειώνοντας μεγάλες πληρότητες. Επίσης, σχετικά με το υποερώτημα, αν εφαρμόζεται η διαχείριση εσόδων από όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου, μας απάντησε ότι περισσότερο εφαρμόζεται από την υποδοχή και το επισιτιστικό τμήμα. Τέλος, στο υποερώτημα αν το προσωπικό εκπαιδεύεται πάνω στο revenue management, μας απάντησε ότι κάθε χρόνο η εταιρεία οργανώνει εκπαιδεύσεις για το τμήμα της διαχείρισης εσόδων.

Αξιοσημείωτο είναι ό,τι όλοι στην ομάδα στόχο συμφώνησαν 100% πως δεν είναι πίσω στον ανταγωνισμό σε σχέση με το revenue management και τις πρακτικές εφαρμογές του, καθώς όλη η οργανωτική δομή της επιχείρησης γνωρίζει, εκπαιδεύει κι επιτρέπει την υιοθέτηση του.

Επιπλέον, οι Σ3 και Σ13 προσθέτουν ότι λίγες εταιρείες στην Ελλάδα έχουν υιοθετήσει revenue management systems, όπως έχουν Hilton, Accor και Marriot, και ότι υπάρχουν λίγες εταιρείες που ασχολούνται σοβαρά με το κομμάτι αυτό.

«Εμείς έχουμε υιοθετήσει το revenue management πριν από όλους, από το 2008 έχουμε τμήμα revenue», δήλωσε η Σ4, τονίζοντας την ιδιαίτερη σημασία που αποτελεί για την κορυφαία αλυσίδα ξενοδοχείων το revenue management. Για παράδειγμα, αναφέρει ότι για να ανακαινισθεί ένα δωμάτιο που φέρει πολλά παράπονα, πρώτα θα εξεταστεί από το τμήμα του revenue αν συμφέρει να το προχωρήσουν. Σαν εταιρεία, προσθέτει, ότι έχουν υιοθετήσει πολύ εξειδικευμένες πρακτικές πάνω στο revenue π.χ. πάνω στην τιμολογιακή πολιτική, είμαστε leaders γιατί όταν αλλάζουμε τιμή μας ακολουθούν. Τέλος, συμπλήρωσε, ότι ο ρόλος του revenue manager είναι να φιλτράρει αυτό που φέρνουν οι πωλήσεις κι όχι να κάνει generate. Οι ιδιοκτήτες αλλά και όλο το προσωπικό, έχουν επαρκή γνώση για το revenue management, γίνεται από όλα τα τμήματα αύξηση των κερδών της επιχείρησης επειδή υπάρχει απώτερος στόχος σε ότι κάνουν.

(β) Ποιοι παράγοντες δρουν ανασταλτικά προς την ευρύτερη υιοθέτηση του;

Οι Σ1 και Σ12 ανέφεραν ως ανασταλτικό παράγοντα τις δεσμεύσεις που έχει η επιχείρηση με τα πρακτορεία, τονίζοντας ότι ένα all inclusive ξενοδοχείο δεν μπορεί να απασχολεί έναν revenue manager αλλά είναι προτιμότερο να εκπαιδεύσει τον F&B και τον Rooms Division manager για τις πρακτικές εφαρμογές του. Ο Σ13 θίγει ότι οι συνεργασίες με τα στατικά συμβόλαια των tour operator δεν δέχονται να ανεβάσεις την τιμή.

Η νοοτροπία αναφέρει ο Σ3 στην Κρήτη, τονίζοντας ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει την μεγαλύτερη προϋπηρεσία από όλους τους νησιωτικούς προορισμούς. Ο νεότερος στην επιχείρηση έχει 12-14 χρόνια προϋπηρεσία. Υποστηρίζει ότι, δεν υπάρχει περίπτωση να μην βρεις αντίσταση όταν πας σε κάποιον που δουλεύει 12 χρόνια όσο καλά κάνει τη δουλειά του να του αλλάξεις αυτό που κάνει. Γι'αυτό το λόγο, ο νέος revenue manager πρέπει στην αρχή να βγει από το γραφείο του και να εξηγήσει στους συνάδελφους του, τι είναι αυτό που θα κάνει, αλλά κλείνοντας αναφέρει ότι μπορεί να μην αλλάξει και ποτέ η νοοτροπία αυτών των ανθρώπων.

Ερώτηση 3η : χρησιμοποιείτε ποσοτικούς δείκτες για να ελέγξετε την απόδοση του ξενοδοχείου σας (έσοδα, κόστη, κέρδη) και εάν ναι, ποιοι είναι οι πιο βασικοί;

Όλοι συμφώνησαν ότι χρησιμοποιούν δείκτες όπως πληρότητα και ADR καθημερινά και το RevPAR ανά βδομάδα. Το 90% συμφώνησε ότι το GOPPAR χρησιμοποιείται από τους διευθυντές ενώ οι υπόλοιποι δείκτες από όλους τους υπευθύνους τμημάτων. Οι 2 στους 13 συνεντευξιζόμενοι αναφέρουν το κόστος ως δείκτη ελέγχου της απόδοσης εσόδων.

Ο Σ1 αναφέρει και το κόστος σχετικά με τα γκρουπ. Η Σ4 αναφέρει ότι ο έλεγχος των δεικτών γίνεται κάθε μέρα ανά τμήμα αγοράς και ότι το GOPPAR ελέγχεται από το λογιστήριο. Οι Σ3 και Σ4 ανέφεραν επιπλέον ότι σαν μέτρο απόδοσης χρησιμοποιούν την έκθεση STR analysis και το Competition Set. Ο Σ3 αναφέρει ότι χρησιμοποιεί δύο μορφές δεικτών, τις εσωτερικές μετρήσεις που συγκρίνουν τον εσωτερικό ανταγωνισμό κάθε εβδομάδα κι τις εξωτερικές που συγκρίνουν τον ανταγωνισμό κάθε τέλος του μήνα.

Ο Σ3 υποστηρίζει ότι οι αποφάσεις που παίρνει βασίζονται καθαρά σε μαθηματικούς υπολογισμούς αλλά χρειάζεται χρόνος να τα εμπιστευτείς οπότε βοηθά η εμπειρία του διευθυντή κρατήσεων γιατί δίνει παλμό στα νούμερα. Ο Σ11 ανέφερε ότι είναι ένα οικονομικό παιχνίδι συνδυάζοντας νούμερα κι εμπειρία. Ο

Σ13 ενισχύει την άποψη του ότι καλό είναι να βασίζεσαι στα δεδομένα, αλλά αυτή η δουλειά θέλει διαίσθηση. Συμπληρώνει, ότι δεν θα μπορέσει να γίνει σωστά το revenue management, ειδικά όταν υπάρχει κάτι άγνωστο όπως για παράδειγμα ο Covid 19, όλοι έτρεξαν να δουν, τι είχε γίνει στην προηγούμενη πανδημία, αναζητώντας προηγούμενα μοτίβα κρατήσεων, πόσο γρήγορα είχε έρθει η ανάκαμψη και τότε εκδηλώθηκε η ζήτηση. Σε αντίστοιχη περίπτωση, προσθέτει η Σ4, παίζει ρόλο και η εμπειρία, αναφέροντας πως έχουν revenue management system, που το διαχειρίζεται η ίδια, αλλά δουλεύει μόνο του, στην περίπτωση του κορονοϊού, χρειάστηκε ανθρώπινη επέμβαση γιατί δεν καταλάβαινε το σύστημα τι ερχόταν. Η Σ12 καταλήγει ότι βασίζονται σε εμπειρία αλλά και αριθμούς, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ σημαντικός στην εταιρεία τους.

Ο Σ13 θίγει ότι ο GOP μας δείχνει την απόδοση κέρδους του ξενοδοχείου αλλά ένας revenue manager δεν μπορεί να ελέγξει καθαρά το θέμα της κερδοφορίας επειδή δεν έχει συμμετοχή στο θέμα κόστους. Ο Σ3 αναφέρει ότι τους δείκτες GOPPAR και GOP δεν τους βγάζει ο ίδιος γιατί δεν γνωρίζει την πηγή του κόστους. Η Σ4 προσθέτει ότι κοιτάζουν το καθαρό έσοδο δωματίου ενώ το RevPAR όχι τόσο επειδή γιατί δεν είναι ανοιχτοί 365 μέρες τον χρόνο και δεν μπορεί να το συγκρίνει. Η Σ12 μετράει το gross revenue, όχι το καθαρό κέρδος, αλλά το συνολικό έσοδο σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Το 92% της ομάδας συμφώνησε ότι ελέγχει τις μέσες τιμές και τα έσοδα των διανυκτερεύσεων κάθε βδομάδα κι επίσης σχετικά με το υποερώτημα αν οι αποφάσεις που παίρνουν οι διευθυντές εσόδων βασίζονται σε μαθηματικούς υπολογισμούς αλλά και στην εμπειρία τους.

Το 73% συμφώνησε ότι τουλάχιστον οι διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων στην Ελλάδα θα έπρεπε να δίνουν και να μοιράζονται τέτοιου είδους στοιχεία όπως κάνουν και στο εξωτερικό, πρέπει να σταματήσει να αποτελεί «μυστικό του κράτους» δήλωσε ο Σ3.

Ερώτηση 4η: Με ποια φιλοσοφία καθορίζετε τις τιμές των δωματίων και των υποστηρικτικών υπηρεσιών στο ξενοδοχείο σας;

Οι 10 από τους 13 ανέφεραν το κόστος ως κύρια μέθοδο τιμολόγησης των δωματίων, ενώ οι υπόλοιποι 3 εστιάζουν στην τοποθεσία, τον ανταγωνισμό και τη ζήτηση.

Ο Σ8 μας ανέφερε την τοποθεσία και το μέγεθος του δωματίου. Ο Σ11 επειδή η εταιρεία ανήκει σε πολυεθνική, αναφέρει ότι η μεθοδολογία των τιμών του

εφαρμόζεται στα κεντρικά τους γραφεία στη Γερμανία. Ο Σ2 επισημαίνει τη ζήτηση με βάση τα έσοδα των πελατών.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι revenue managers που καλύπτουν το 31% της ομάδας μας, θεωρούν ότι τα δωμάτια πρέπει να τιμολογούνται ανά τμήμα αγοράς, ανά τύπο δωματίου κι όχι να υπάρχει παντού η ίδια τιμή, αν θέλουμε να εξασφαλίσουμε, ανέφεραν, το μέγιστο έσοδο. Η Σ4 αναλύει ότι πρώτα κοιτάζουν το στατικό κομμάτι, την απόδοση των τιμών ανά μηνά, ανά εποχή, ανά τύπο δωματίου κι αυτό θα το σπάσουν σε τμήματα, θα αναλύσουν πως πήγαν τα δωμάτια, μετά θα ορίσουν το επιθυμητό κέρδος για την επόμενη χρονιά, ενσωματώνοντας το στην τιμολογιακή πολιτική τους, κάνοντας δυναμική τιμολόγηση. Ανήκοντας σε διεθνή αλυσίδα, πρόσθεσε ότι τα συμβόλαια τους είναι yieldable αλλά στην πράξη είναι πολύ δύσκολο να το εφαρμοστεί στους συνεργάτες τους.

Ο Σ13 ορίζει πως η τιμολογιακή πολιτική επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες κι ότι έχει να κάνει με το προϊόν. Χρειάζεται, προσθέτει, ανάλυση ανταγωνισμού και εποχικότητας για να δουν που τοποθετείται σαν προϊόν για να έχει καλή απόδοση. Επίσης, μας ανέφερε ότι δεν συμφωνεί με την τακτική του ανεβάσματος τιμών λόγω της αύξησης ενεργειακού κόστους, αγνοώντας τι μπορεί να πληρώσει ο πελάτης. Τέλος, δήλωσε ότι δεν μπορεί η επιχείρηση να μεταφέρει το κόστος στον τελικό καταναλωτή.

Οι Σ1 και Σ12 λόγω του all inclusive προϊόντος μας ανέφεραν ότι χρησιμοποιούν τεχνικές δυναμικής τιμολόγησης όπως τα flash sales και όσο τους επιτρέπεται τα added values στην ιστοσελίδα τους.

Ο Σ13 και η Σ4 τιμολογούν με βάση την εποχικότητα, το κόστος, την τοποθεσία και την πλεονάζουσα ζήτηση. Η Σ12 με βάση το κόστος του δωματίου και την αξία της διαμονής. Ο Σ1 κοιτάζει το κόστος αγοράς και τον άμεσο ανταγωνισμό. Η Σ5 με βάση το στόχο τους, που θέλουμε να φτάσουμε και το κόστος. Η Σ6 με βάση την τιμή και τη ζήτηση και την πληρότητα. Ο Σ3 αναφέρει ότι χρησιμοποιεί ως βασική μεθοδολογία για τη τιμολογιακή πολιτική του ξενοδοχείου, με βάση την πληρότητα, τα ιστορικά στοιχεία, τον ανταγωνισμό και τη ζήτηση που θα μπορούσε να καλυφθεί.

Συγκεκριμένα, ο Σ3 σχολίασε καυστικά ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία στην Κρήτη τρέχουν early booking προσφορές για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να είναι στρατηγικά τοποθετημένες και αυτό δεν αποτελεί πολιτική, πρέπει η προσφορά να έχει αρχή και τέλος. Στο υποερώτημα αν χρησιμοποιούν διαφορετικές τιμές/πακέτα για ειδικές περιπτώσεις, ο Σ3 ανέφερε ότι δίνει διαφορετικές τιμές σε

group/events χρησιμοποιώντας το displacement analysis, ενώ η Σ4 επισημαίνει ότι δεν έχουν ειδικές τιμές για γκρουπ, όλα είναι «tailored made». Ο Σ13, επίσης, αναφέρει ότι δεν χρησιμοποιεί πακέτα τιμών επειδή δεν έχουν συχνά γκρουπ άλλα τα λαμβάνει υπόψη σε περίπτωση που φέρει έσοδα από τα υπόλοιπα τμήματα.

Οι 9 από τους 13 κατέληξαν ότι ο revenue manager δεν ασχολείται με την τιμολόγηση των υποστηρικτικών υπηρεσιών, και συμφώνησαν ότι η τιμολογιακή πολιτική των άλλων τμημάτων στηρίζεται κυρίως στο κόστος, ενώ των δωματίων στον ανταγωνισμό αφού το 90% εσόδων προέρχεται από τα δωμάτια.

Το 23% όταν ρωτήθηκε αν χρησιμοποιούν δυναμική τιμολόγηση, δεν γνώριζαν τη συγκεκριμένη μέθοδο και μας ζητήθηκε επεξήγηση. Σχεδόν το 70% των ερωτηθέντων γνωρίζουν και χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη μέθοδο ενώ το 31% θεωρεί πως είναι ο μοναδικός τρόπος να αυξηθούν τα έσοδα της επιχείρησης για το μέλλον.

Πάνω από το 70% των συμμετεχόντων στην έρευνα χρησιμοποιούν πακέτα τιμών, τεχνικές cross sell & upsell, early booking offers και άλλες επιπλέον χρεώσεις για να επηρεάσουν τη ζήτηση και να αυξήσουν την κερδοφορία της επιχείρησης.

Και οι 13 χρησιμοποιούν ειδικές χρεώσεις για extra beds, late check outs, baby cots και ειδικές εκπτώτικες πολιτικές, ενώ οι 2 από τους 13 τις χρησιμοποιούν όλες χρεώνοντας τους πελάτες τους. Μόνο οι 2 από τους 13 δεν χρησιμοποιούν μεθόδους cross sell & upsell λόγω περιορισμένης προσφοράς δωματίων αλλά και συγκεκριμένης πελατείας που είναι επαναλαμβανόμενη με συγκεκριμένες απαιτήσεις.

Ερώτηση 5η: (α) Χρησιμοποιείτε τεχνικές διαχείρισης της δυναμικότητας για την επίτευξη περισσότερων εσόδων και εάν ναι, ποιες είναι οι πιο σημαντικές;

Οι 11 από τους 13 χρησιμοποιούν μικρά γραφεία δίνοντας από 7% έως 10% προμήθεια διαθέτοντας συγκεκριμένους τύπους δωματίων, και το διαδίκτυο κυρίως, προσπαθώντας να στρέψουν την πώληση στην ιστοσελίδα τους. Μόνο το 15% έχουν δεσμευτικά συμβόλαια με μεγάλους πράκτορες όπου εκεί δίνουν πολλά allotment σε διάφορους τύπους δωματίων.

Οι Σ3 και Σ13 αναφέρουν ότι χρησιμοποιούν το κατάλληλο business mix 43% με μικρά γραφεία και 57% μέσω ιντερνέτ. Επίσης, ο Σ3 σχολιάζει, ότι το allotment είναι κάτι που έμεινε από την προηγούμενη δεκαετία, σήμερα χρησιμοποιείται πιο

πολύ από τους πράκτορες το φορτώνουν στα δικά τους συστήματα και το αφήνουν να πουλάει, αν συνδεθούμε δυναμικά δεν θα χρειαστεί να δώσω allotment, συμπληρώνει, περισσότερο έμεινε παραδοσιακά, ακόμα και η Tuī χρησιμοποιεί μόνο δυναμικές τιμές. Πρόσθεσε μάλιστα, ότι εχθρός δεν είναι ο πράκτορας αλλά ο τρόπος με τον οποίο θα τους δουλέψουν.

Οι 4 από τους 13 χρησιμοποιούν την μέθοδο της option μόνο για ένα μικρό διάστημα 3 ημερών και σε περιόδους χαμηλής ζήτησης. Ο Σ3 αναφέρει ότι χρειάζονται οι κρατήσεις να είναι σε option αρκεί να μπορούν να μετρηθούν, πρέπει να περαστούν στο PMS ως tentative, για να γνωρίζουμε την απόδοση τους ώστε να μπορούμε μετά να διαπραγματευτούμε με τον πράκτορα.

Και το 100% συμφώνησε ότι σε περιπτώσεις ακύρωσης ή μη εμφάνισης του πελάτη υιοθετούν αυστηρή γραμμή όλοι και μας απάντησαν ότι βάσει συμβολαίων και κρατήσεων επιβάλλονται τα ανάλογα πρόστιμα, θέλοντας έτσι να προστατέψουν την επιχείρηση από τη ζημία.

Μόνο σε περιπτώσεις, όπως ο κορονοϊός που emπίπτει στην κατηγορία force majeure υπήρχε διαφορετική αντιμετώπιση. Σε άλλες περιπτώσεις που μας ανέφεραν όπως θανάτου, κτλ. Ζητείται πιστοποιητικό κυρίως από τις διεθνείς αλυσίδες των ξενοδοχείων το συναντήσαμε αυτό, ενώ ο Σ13 πρόσθεσε ότι είναι αυστηροί αλλά πάντα βάζουν τον ανθρώπινο παράγοντα μπροστά όταν υπάρχει λόγος, γιατί μετά ξεφεύγει από το επίπεδο εσόδου και πάει σε επίπεδο φήμης.

(β) Πώς διαχειρίζεστε περιπτώσεις overbooking;

Το 76% της ομάδας δεν χρησιμοποιεί τις υπερκρατήσεις ως τεχνική διαχείρισης δυναμικότητας λόγω τοποθεσίας, αυξημένου ανταγωνισμού και επαναλαμβανόμενης πελατείας.

Κυρίως, όμως αναφέρει η Σ4 δεν κάνουν ποτέ υπερκρατήσεις γιατί κοστίζει πάρα πολύ και δεν είναι διαχειρισμο στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Συμπληρώνει η Σ12, ότι το ξενοδοχείο τους δεν έχει στη γύρω περιοχή ανταγωνιστή είναι μονοπώλιο και αυτό τους περιορίζει γιατί δεν θα μπορέσουν να κάνουν υπερκρατήσεις.

Το 15% χρησιμοποιεί τις υπερκρατήσεις σε ποσοστό 3% επιλέγοντας να μεταφέρουν σε τους πελάτες από πρακτορεία γιατί έχουν και τη μεταφορά σε πλησιέστερα ανταγωνιστικά ξενοδοχεία για 2-3 ημέρες το πολύ και ξαναβάζοντας τους στο ξενοδοχείο για την υπόλοιπη διαμονή. Στο υποερώτημα πως

κατηγοριοποιείτε τους πελάτες σε τέτοιες περιπτώσεις, το 15% απάντησε ότι προστατεύουν τους ακριβούς τύπους δωματίων και στέλνεις τους πελάτες σε επιχειρήσεις με κοινό έδαφος.

Ο Σ3 αναφέρει ότι είναι στρατηγική το overbooking, όταν μετράει τις ακυρώσεις κι είναι 5% το πολύ, οπότε εκεί μπορεί να είναι να κάνει υπερκράτηση, αποκλείοντας τους ηλικιωμένους, τις οικογένειες με παιδιά και τις online κρατήσεις, επιλέγοντας μόνο τις πρακτορειακές κρατήσεις που έχουν ήδη μεταφορά και προσφέροντας τους και μια κρουαζιέρα με το σκάφος.

Ερώτηση 6η: Πώς διαχειρίζεστε τους πελάτες όσον αφορά τη μεγιστοποίηση των εσόδων;

Αξιοσημείωτο είναι ότι το 100% της ομάδας έχει και χρησιμοποιεί πρόγραμμα επιβράβευσης επαναλαμβανόμενων πελατών.

Ο Σ3 αναφέρει ότι είναι υποχρεωμένοι να συμμετέχουν στο πρόγραμμα επιβράβευσης της αλυσίδας Relais Chateaux, ενώ ο Σ13 υπογραμμίζει ότι πρέπει υπάρχει ένα δομημένο πρόγραμμα επιβράβευσης και να έχει λογική, σε κάθε ξενοδοχείο κι όχι με τον τρόπο που λειτουργεί τώρα π.χ. αν κάνεις sign up θα πάρεις ένα 5% έκπτωση στις απευθείας κρατήσεις.

Οι 4 από τους 13 χρησιμοποιούν πρόγραμμα CRM. Η Σ4 αναφέρει ότι το CRM βοηθά στην τμηματοποίηση, παίρνουν πολλά δεδομένα για τα μέλη τους λόγω αλυσίδας. Ο Σ8 που ανήκει επίσης σε παγκόσμια αλυσίδα αναφέρει ότι η πελατεία του είναι μεμονωμένη, εξηγώντας μας πόσο μοναδικό προϊόν έχει. Ο Σ3 χωρίζει ανά τμήμα την πελατεία του, υπάρχει διεθνής τμηματοποίηση πχ. Transient, group και other room revenue. Οι Σ9 και Σ5 χρησιμοποιούν το την πλατφόρμα διαχείρισης πελατών για επιπλέον ανέσεις κι αξίες για τον πελάτη.

Ο Σ13 προχωρά στην τμηματοποίηση πελατείας του ανά εποχή, ανά ηλικία κι ανά κανάλι, η Σ4 βάσει αναγκών πελατών και η Σ12 ανά οικογένειες και διάρκεια παραμονής.

Από τα 13 ξενοδοχεία που εξετάσαμε τα 4 είναι Adults only.

Ο Σ1 έχουμε μεμονωμένους και γκρουπ, η Σ7 πολλούς νεόνυμφους, η Σ6 λόγω της προέλευσης της αλυσίδας έχουν πολλούς Γάλλους, η Σ10 πελατεία από το Ίντερνετ και τα συμβόλαια.

Ο Σ13 προχωρά στην κλασική τμηματοποίηση ανά κανάλι και έσοδα, υπάρχουν δημογραφικά στοιχεία που χρησιμοποιεί για παράδειγμα αναφέρει ότι λόγω εποχικότητας βλέπεις το age group και το lead time, οι ηλικιωμένοι κυρίως κλείνουν εγκαίρως τις διακοπές τους ενώ οι νέοι τελευταία στιγμή.

Η Σ12 κατηγοριοποιεί την πελατεία σε οικογένειες (οικογενειακά ξενοδοχεία) και ανά διάρκεια διαμονής δίνοντας έτσι κίνητρο για μεγαλύτερες διαμονές. Μας εξηγεί ότι τμηματοποίηση κάνει το revenue μαζί με το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις.

Ερώτηση 7η: Με ποιόν τρόπο αποκτάτε δεδομένα που σας επιτρέπουν να πάρετε αποφάσεις για την πολιτική και πρακτική του RM;

Οι 7 από τους 13 χρησιμοποιούν το PMS opera της Oracle ενώ οι 2 από τους 13 χρησιμοποιούν μια οικονομικότερη λύση το PMS Protel, το 8% των ερωτηθέντων χρησιμοποιεί το PMS Fidelio και το Ermis που αντιστοιχεί σε μικρής κλίμακας ξενοδοχεία. Οι κυριότερες αναφορές που χρησιμοποιούν είναι οι νέες κρατήσεις, τα έσοδα ανά μήνα, η διαθεσιμότητα, η πληρότητα και τέλος οι εθνικότητες.

Το 92% των ερωτηθέντων χρησιμοποιούν channel manager, reporting tools και rate choppers που είναι δεμένα με τα υπόλοιπα συστήματα για την παροχή των βασικών αναφορών και πληροφοριών.

Το 69% των συμμετεχόντων που ανήκει σε διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων χρησιμοποιεί και άλλα συστήματα, από τα οποία αντλούν περισσότερα δεδομένα, όπως το Tars, GSO Marsha, Ideas. Επίσης, χρησιμοποιούν την αναφορά STR για τον ανταγωνισμό ενώ οι 3 από τους 13 χρησιμοποιούν το λογισμικό Bistro για να ελέγχουν τις τιμές των πρακτορείων.

Το 85% της ομάδας θεωρεί ότι το PMS δεν καλύπτει τις ανάγκες ενός revenue manager για αυτό το λόγο χρησιμοποιούν επιπλέον εργαλεία να όπως το reporting tool, το BI ή το click view που παίρνουν τα δεδομένα από το PMS και τα εξάγουν σε μορφή excel όπου εκεί μπορεί ο revenue manager να τα επεξεργαστεί κατάλληλα.

Οι 11 από τους 13 χρησιμοποιούν ιστορικά στοιχεία για να κάνουν πρόβλεψη ανά βδομάδα, ανά 15 ημέρες και ανά μήνα εξαρτάται πάντα από τη ζήτηση. Ο Σ13 αναφέρει ότι το PMS, δεν καλύπτει τις ανάγκες ενός revenue manager αλλά είναι αρκετά καλό, για να κάνεις πρόβλεψη χρειάζεται ειδικό εργαλείο, "εμείς κάνουμε ανά 2 ημέρες για τον επόμενο μήνα, χρησιμοποιούμε τα ιστορικά στοιχεία αλλά

είναι και θέμα εμπειρίας” σχολιάζει. Επίσης, συνεχίζει, ότι φροντίζει να κρατά αντίγραφα παλαιών ετών, για να ψάχνει για μοτίβα. Ενώ, οι 2 από τους 13 κάνουν πρόβλεψη ανά 3 μήνες και τα έσοδα ελέγχονται περισσότερο από το λογιστήριο.

Τα περισσότερα, τονίζει η Σ4, συστήματα μας καλύπτουν σε δεδομένα, αλλά όλα γίνονται με δική μας παρέμβαση, επειδή χρησιμοποιούμε πολλά και διαφορετικά συστήματα για διαφορετικές περιπτώσεις, για παράδειγμα άλλο για την τιμολογιακή πολιτική, άλλο για να φορτώσει τιμές κι άλλο για yield. Χαρακτηριστικά μας είπε ότι κάνουν προβλέψεις ανά μήνα και ανά τμήμα αγοράς αλλά στην περίοδο της πανδημίας το έλεγχαν κάθε βδομάδα.

Το 100% των συμμετεχόντων έχουν δική τους ιστοσελίδα ακόμα και αυτοί που ανήκουν σε διεθνείς ομίλους και είναι αναγκασμένοι να χρησιμοποιούν για κράτηση την ιστοσελίδα της εταιρείας τους, έχουν δημιουργήσει σε αυτή την περίπτωση ελληνική ιστοσελίδα για τις ανάγκες των κοινωνικών δικτύων και της καθιέρωσης στην ελληνική και τοπική αγορά. Και οι 13 συμμετέχοντες χρησιμοποιούν τα δεδομένα από την ιστοσελίδα, λέγοντας μας ότι το conversion περισσότερο ελέγχεται από τον διευθυντή μάρκετινγκ κι όχι τόσο εσόδων αλλά εξαρτάται από την εταιρεία. Ο Σ13 μας αναφέρει ότι κοιτάζει ποιες εθνικότητες μένουν περισσότερο στην ιστοσελίδα τους κι αν τελικά προχωρούν σε κράτηση. Ενώ, ο Σ3 αναφέρει ότι δεν χρησιμοποιεί κάτι από το site, κοιτάζει μόνο την επισκεψιμότητα και να βγαίνει σωστά η τιμή.

Η Σ4 αναφέρει ότι χρησιμοποιούν περισσότερο τα emails αντί του τηλεφώνου γιατί δεν έχουν ελληνική αγορά. Ο Σ13 συμπληρώνει, ότι «προτιμάμε το Ίντερνετ στο βαθμό που γίνεται, θα προτιμούσαμε να υπήρχε μόνο το τηλέφωνο για την κράτηση χωρίς προμήθειες, αλλά αυτό δεν γίνεται αυτά τα χρόνια, πρέπει να παρακολουθούμε τις τεχνολογικές εξελίξεις».

Η Σ4 σχολιάζει ότι τα έσοδα έχουν επηρεαστεί με τις προκαταβολές μέσω της τεχνολογίας λόγω πολιτική πληρωμών της Marriott, ο Σ3 τονίζει ότι τα έσοδα έχουν επηρεαστεί με την τεχνολογία γιατί με την προκαταβολή του πελάτη γνωρίζεις ότι θα έχει λιγότερες πιθανότητες να ακυρώσει αλλά και για υποκλοπές, validation tools, είμαστε ξενοδοχεία 6 μήνες και χρειαζόμαστε cash flow. Η Σ12, μας αναφέρει ότι η εταιρεία αναπτύσσεται πολύ στο digital marketing και το booking engine. “Έχουμε call center ειδικά Έλληνες παραδοσιακά το διατηρούμε, τα έσοδα με τη βοήθεια της τεχνολογίας με τις προκαταβολές για να γλιτώνεις χρόνο και πιο accurate data για τις κρατήσεις” καταλήγει.

Μόνο το 8% χρησιμοποιεί όλα τα εργαλεία ενός revenue manager. Ο Σ3 αναφέρει ότι μόνο το PMS δεν καλύπτει τις ανάγκες του, για αυτό το λόγο χρησιμοποιεί το STR analysis, Rate Shopper, BI tool, Market Intelligence και άλλα στατιστικά στοιχεία σύγκρισης με την αγορά, RMS systems, κρίνει μεγάλη την ανάγκη για όλα αυτά, γιατί το PMS δεν του βγάζει καθαρό room revenue.

Η Σ12 μας αναφέρει ότι χρειάζεται να έχεις ένα πλήρες πακέτο με rsm-channel manager-CRM για να έχεις πλήρη εικόνα, η ανθρωπινή παρέμβαση είναι αρκετή αλλά χρειαζόμαστε και hardware.

Ερώτηση 8η: Θεωρείτε ότι το ξενοδοχείο σας χρειάζεται μια θέση «Revenue Manager» και εάν ναι, ποια στοιχεία (γνώσεις / ικανότητες/ δεξιότητες) χρειάζεται να έχει το άτομο που θα υποστηρίξει αυτή την θέση;

Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν στην τελευταία ερώτηση ότι για αυτή την θέση απαιτείται εργασιακή εμπειρία στον τουρισμό. Το 100% της ομάδας συμφωνεί ότι καλό θα ήταν να υπάρχει προπτυχιακό σε οικονομικές ή τουριστικές σπουδές επιχειρηματολογώντας ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι υπηρεσίες και χρειάζεται εξειδικευμένη εμπειρία ειδικά σε ξενοδοχεία μεγάλου βεληνεκούς πέντε αστέρων όπως ερευνούμε.

Το 100% συμφώνησε ότι ένας revenue manager απαραίτητως θα πρέπει να έχει παρακολουθήσει ειδικά σεμινάρια πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Το 33% κάνοντας ήδη αυτή τη δουλειά μας απάντησε επί του προσωπικού, δηλαδή πως κρίνει ο καθένας από τον εαυτό του τι χρειάζεται να έχει η συγκεκριμένη θέση. Ο Σ3 μας απάντησε ενδελεχώς ότι "πριν φτάσουμε να μιλάμε για revenue management, θα χρειαστεί να εξετάσουμε αν το περιβάλλον έχει στρατηγική, τα εργαλεία και την κουλτούρα να συζητήσει τα αποτελέσματα, για να φτάσουμε να λέμε πως θα αυξήσουμε τα έσοδα." Μας έδωσε χαρακτηριστικό παράδειγμα, ένας revenue manager, αν ανεβοκατεβάζει μόνο τιμές, είναι δεδομένο ότι δεν θα υπάρχει στο ξενοδοχείο μετά από 6 μήνες αφενός γιατί δεν θα έχει μάθει το προϊόν, δεν θα έχει προλάβει να συγκεντρώσει τα στοιχεία που χρειάζονται για να πάρει αποφάσεις, άρα και η νοοτροπία των ιδιοκτητών που θεωρούν ότι τον 1^ο χρόνο με το που άνοιξαν την θέση του revenue manager θα γεμίσουν «τσουβάλια με λεφτά», πρέπει να προσαρμοστεί. Αυτό που πρέπει να διαμορφώσει ένας revenue manager είναι η κουλτούρα και η συνεργασία. Πρέπει να μπορεί να εξηγήσει απλά τι κάνει στους συναδέλφους και τους ανωτέρους του.

Ο Σ13 μας απάντησε ότι θεωρεί πολύ σημαντικό σε αυτή τη δουλειά ότι πρέπει να το απολαμβάνεις αυτό που κάνεις, να βρεις χαρά. Ένας revenue manager πρέπει να είναι παρατηρητικός, να έχει άψογες δεξιότητες με την αρχιτεκτονική των συστημάτων και να τις καταλαβαίνει τη λογική τους. Επίσης, σχολίασε ότι όλα τα ξενοδοχεία χρειάζονται έναν revenue manager, επειδή απαιτεί πολύ χρόνο να ασχολείσαι μόνο με αυτό κι όχι να κάνεις κάτι άλλο.

Ο Σ1 μας αναφέρει στο τέλος, ότι το κυριότερο πάνω στη διαχείριση εσόδων είναι θέμα αντίληψης. Είναι απαραίτητη η θέση αυτή για ξενοδοχεία άνω των 230 δωματίων. Δεν είναι ιατρική ούτε μαγερική να χρειάζεται εξειδίκευση τόσο σε σπουδές αλλά οποιαδήποτε εκπαίδευση θα βοηθήσει. Όποιος δεν έχει revenue manager έχει μείνει πίσω.

Το 92% συμφωνεί ότι οι ευθύνες αυτής της θέσης είναι να γνωρίζει καλά τα κανάλια που πουλάει το προϊόν του, να έχει έγκυρες πηγές, να φροντίζει ότι δουλεύουν τα συστήματα του σωστά, να κάνει έλεγχο ανταγωνιστών αλλά ως ευθύνη ορίστηκε και η εκπαίδευση των υπαλλήλων του τμήματος. Ενώ το υπόλοιπο 8% πιστεύει πως η θέση αυτή πρέπει να βρίσκεται στα κεντρικά της εταιρείας με τις αντίστοιχες ευθύνες.

Οι 4 στους 13 μας απάντησαν ότι δεν χρειάζεται η συγκεκριμένη θέση στο ξενοδοχείο τους αλλά να γίνει καλύτερη εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο σε όλο το προσωπικό.

Το 54% θεωρεί ότι ένας revenue manager χρειάζεται να έχει εμπειρία κρατήσεων ή να έχει δουλέψει πρώτα στις κρατήσεις, να είναι αναλυτικός, πρέπει να είναι up to date συνεχώς, να έχει μαθηματικό μυαλό, να είναι ευέλικτος, έξυπνος, διορατικός, να αγαπά τους αριθμούς. Το 23% συμφώνησε ότι σαν θέση πρέπει να είναι μια θέση κάτω από το γενικό διευθυντή. Το 15% μας είπε ότι χρειάζεται ενσυναίσθηση.

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

7.1: Συμπεράσματα

Το revenue management μπήκε στη ζωή μας τα τελευταία δεκαπέντε με είκοσι χρόνια. Η μεγιστοποίηση των εσόδων είναι ο λογικός τρόπος αντιμετώπισης των προκλήσεων κερδοφορίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τα ξενοδοχεία πρέπει να οδηγούν τα κορυφαία έσοδα για να καλύπτουν τα έξοδα και να επιτρέπουν το κέρδος. Η μείωση του κόστους είναι σπάνια τόσο αποτελεσματική, όχι μόνο επειδή τείνει να βλάψει την ποιότητα των υπηρεσιών, αλλά και επειδή το μόνο κόστος που μπορεί να χειριστεί ένα ξενοδοχείο βραχυπρόθεσμα είναι το μεταβλητό κόστος, το οποίο αποτελεί ένα μικρό μέρος του συνολικού κόστους. Ο μόνος τρόπος για να επιτευχθεί η βιώσιμη οικονομική επιτυχία είναι με τη μεγιστοποίηση των εσόδων στην κορυφή. Η κατώτατη γραμμή θα είναι ευνοϊκή μόνο εάν η κορυφαία γραμμή είναι αρκετά ισχυρή και σταθερή για να εκπληρώσει τους οικονομικούς στόχους. Η διαχείριση εσόδων είναι εξαιρετικά σημαντική για την αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης.

Αυτή η έρευνα μας έδωσε την ευκαιρία να έρθουμε σε επαφή με πολύ σημαντικούς και κρίσιμους ανθρώπους/ρόλους που θεωρούμε ως «ανθρώπους κλειδιά» της επιχείρησης για την αύξηση εσόδων και κερδών. Πριν φτάσουμε στα συμπεράσματα αναλυτικά, νιώθω χρέος να εξηγήσω πόσο σπουδαίο ρόλο παίζουν οι συγκεκριμένες θέσεις. Αρκετά χρόνια πριν, οι κρατήσεις της συγκεκριμένης περιοχής βρισκόταν σε άλλο επίπεδο όπως και η πελατεία της. Μπορεί μέσα στον κορονοϊό (COVID-19) να άλλαξαν τα δεδομένα στην συγκεκριμένη περιοχή αλλά παρατηρήσαμε ότι όποιες αλλαγές έχουν γίνει, έγιναν προς όφελος του τουριστικού κλάδου, και κατ'επέκταση της εγχώριας αγοράς. Όλοι βλέπουμε ότι οι ανάγκες για διακοπές αλλάζουν δραματικά και οι απαιτήσεις της αγοράς τρέχουν. Εδώ έρχονται αυτοί οι άνθρωποι που με την θέση τους συμβάλλουν στην ένωση της αγοράς με τις τοπικές επιχειρήσεις, άλλες ελληνικές κι άλλες πολυεθνικές.

Αυτό που θα ήθελα να τονίσω μέσα από την εργασία μου είναι ότι αυτές οι θέσεις είναι πάντα ενημερωμένες από ανθρώπους καταρτισμένους και με όρεξη να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό, να προσφέρουν από τη μεριά τους την άψογη εξυπηρέτηση παρέχοντας έγκυρες πληροφορίες, ενημερώνοντας τα συστήματα τους και ισορροπώντας την προσφορά και την ζήτηση με “win-win” όρους. Αυτό δημιουργεί την εμπειρία στο Ανατολικό Λασιίθι της Κρήτης και για αυτό το λόγο ήταν, είναι και παραμένει ιδανικός προορισμός παραγωγής αμνημονεύτων

εμπειριών. Είναι στο αίμα αυτού του τόπου από τα αρχαία χρόνια, η εξυπηρέτηση και το ξενοδοχειακό γίγνεσθαι.

Διακρίναμε από τις πρώτες κιόλας ερωτήσεις, ότι υπήρξε ένας διαχωρισμός στις απαντήσεις των ερωτώμενων διαχωρίζοντας έτσι την ομάδα στόχο σε διευθυντές, τις κρατήσεις και το τμήμα του revenue. Η πρώτη κατηγορία εστίασε περισσότερο στις πρώτες ερωτήσεις σε λειτουργικούς παράγοντες λόγω της φύσης του αντικειμένου, αναφέροντας τον καιρό και το f&b, εννοώντας τις καλές πρώτες ύλες και την εξυπηρέτηση πελατών. Η δεύτερη κατηγορία εστίασε στις κρατήσεις που μπαίνουν, από πού και με τι τιμές μιλώντας λιγότερο για ποιότητα υπηρεσιών παρά για ποιότητα πελατών και εμπειρίες. Η ομάδα του revenue εστίασε στο business mix, στον ανταγωνισμό μιλώντας με τεχνικούς όρους για την απόδοση, το inventory management, την φήμη και όλα αυτά που θα φέρουν τους πελάτες σε μια επιχείρηση.

Ρωτήσαμε δεκατρείς (13) ανθρώπους ειδικούς στον χώρο του πολυτελούς πεντάστερου περιβάλλοντος, εάν έχουν υιοθετήσει την φιλοσοφία του revenue management στην επιχείρηση που εργάζονται και από τις απαντήσεις που πήραμε γίνεται πάλι ο διαχωρισμός στις απαντήσεις χωρίζοντας τις έτσι σε αυτές των διευθυντών και τις υπόλοιπες, γιατί οι μεν μας είπαν ότι η επιχείρηση ασχολείται με τις διαφημίσεις, τα newsletters κι ότι το εμπορικό τμήμα ασχολείται με το αντικείμενο της διαχείρισης εσόδων, μεταδίδοντας και μεταφέροντας μας το όραμα της εταιρείας τους, ενώ οι δε μίλησαν με τεχνικούς όρους, αναφέρθηκαν στο *"profitability"* των δωματίων, το *"cost per occupied room"* και μας ανέλυσαν το πλάνο που έχουν δημιουργήσει πάνω στο revenue management.

Στις ερωτήσεις για τους δείκτες απόδοσης υπήρχε ομοφωνία καθώς και οι δεκατρείς (13) συμμετέχοντες πλέον χρησιμοποιούν τους βασικούς δείκτες Occ/ADR/RevPAR για να παρακολουθούν την απόδοση ανά ημέρα/βδομάδα/μήνα κοκ. Επίσης, όλοι οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν τεχνικές διαχείρισης δυναμικότητας, είτε ανήκουν σε All Inclusive κατηγορία είτε σε Bed & Breakfast. Από αυτό το σημείο, συμπεράναμε ότι και οι δεκατρείς (13) συμμετέχοντες ανεξαιρέτως, αν δουλεύουν με μικρό ή μεγάλο ποσοστό ταξιδιωτικών γραφείων/πρακτορείων, όλοι δίνουν χώρο στην online πώληση, εφαρμόζοντας τεχνικές διαχείρισης για τη μεγιστοποίηση εσόδων. Αυτή η έκβαση μας ενθάρρυνε πολύ και μας βοήθησε να φτάσουμε σε πιο κοινό έδαφος.

Αυτό που αξίζει να αναφερθεί, είναι ό,τι περισσότερο οι διευθυντές δεν γνώριζαν για την μέθοδο της δυναμικής τιμολόγησης και ζήτησαν επεξήγηση την στιγμή της συνέντευξης. Οι υπόλοιποι μας φάνηκε, ότι δεν χρησιμοποιούν όλοι τη

συγκεκριμένη μέθοδο, απλώς γνωρίζουν για αυτή και δεν την εφαρμόζουν πάντα. Η ομάδα που κάλυψε εντελώς την ερώτηση ήταν η ομάδα του revenue επιχειρηματολογώντας ότι αυτή είναι η τάση και το μέλλον πλέον.

Αξιοσημείωτο είναι, επίσης, ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων δεν επιλέγει τη στρατηγική των υπερκρατήσεων, μόνο η μειοψηφία των συμμετεχόντων λόγω μεγάλης δέσμευσης στα μεγάλα πρακτορεία. Τα υπόλοιπα ξενοδοχεία εστιάζουν στους μεμονωμένους πελάτες φτιάχνοντας μοναδικές και ξεχωριστές εμπειρίες και τιμές για τον καθένα. Επίσης, είναι ένα καλό δείγμα του κλάδου που μας φανερώνει ότι πλέον η τάση φεύγει από τη μαζικότητα κι επικεντρώνεται στο *"custom made by internet"* κι αυτό διακρίνεται επίσης, από την ερώτηση για τον διαχωρισμό/τμηματοποίηση της πελατείας, οι περισσότεροι απάντησαν ότι δουλεύουν με μεμονωμένους πελάτες αλλά και με γκρουπ αλλά όχι την υψηλή περίοδο. Μια δεύτερη κατηγοριοποίηση που έγινε ήταν μεταξύ οικογενειών και ζευγαριών αντιστοίχως και μια τρίτη ήταν με πρακτορεία και μέσω Ίντερνετ. Καταλήξαμε ότι η Κρήτη σαν προορισμός έχει υψηλές τιμές γιατί έχει απαιτητικό πελατολόγιο και αρκετούς «πιστούς» και «επαναλαμβανόμενους» πελάτες και αυτό είναι ένα μυστικό για την επιτυχία αυτού του προορισμού.

Όλοι στην ομάδα στόχο χρησιμοποιούν PMS, Channel Manager και Reporting tool. Αυτά είναι τα βασικά εργαλεία ενός revenue manager και μας απάντησαν όλοι ότι τα χρησιμοποιούν. Πιο σχετικά συστήματα, χρησιμοποιούν οι ίδιοι οι revenue managers, που μας μιλούν για πιο εξειδικευμένα συστήματα κι αναφορές. Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι παίρνουν και χρησιμοποιούν βασικές και πιο αναλυτικές αναφορές (reports).

Στην ερώτηση "πώς θα περιγράφατε την θέση του Revenue Manager", οι κατέχοντες την ίδια θέση μας απάντησαν επί του προσωπικού, τι θεωρεί ο καθένας ότι χρειάζεται να περιέχει αυτός ο ρόλος, οι δε διευθυντές μας περιέγραψαν αυτό που θεωρούν πως κάνει ένας Revenue Manager, να είναι "να είναι νουμεράκιας" και να είναι απόφοιτος τουριστικής ή οικονομικής σχολής. Η πλειοψηφία συμφωνεί ότι ένας Revenue Manager δεν ασχολείται ούτε περνάει κρατήσεις, δεν κάνει πληρωμές αλλά φροντίζει να είναι πάντα ενημερωμένος και να ενημερώνει αντίστοιχα όλα τα μέσα που χρησιμοποιεί για να αντλεί δεδομένα. Χρειάζεται επίσης, συμφώνησαν να είναι ευέλικτος, συνεργάσιμος και δυναμικός.

Φτάνοντας σταδιακά στο συμπέρασμα της έρευνας μας, καταλήγουμε ότι και δεκατρείς (13) συμμετέχοντες της έρευνας μας χρησιμοποιούν πρακτικές εφαρμογές διαχείρισης εσόδων στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων όπου εργάζονται. Ακόμα και τα ξενοδοχεία που ανήκουν στην κατηγορία των All Inclusive αφήνουν

πλέον περιθώριο κέρδους για τις διαδικτυακές κρατήσεις επειδή αυτή είναι η σύγχρονη τάση και δεν θέλει κανείς να μένει πίσω. Οι revenue managers της έρευνας χρησιμοποιούν όλες τις νέες τεχνικές στο μέγιστο για τη βελτιστοποίηση των εσόδων της εταιρείας τους, εξαρτώμενοι πάντα από την ιδιοκτησία και από την αλυσίδα των ξενοδοχείων, όπου υπάρχει.

Το κυριότερο συμπέρασμα της έρευνας μας είναι ότι όλοι οι συμμετέχοντες είναι ενημερωμένοι για το revenue management και τις σύγχρονες τάσεις, έχουν όλοι αντίληψη επί του θέματος άλλοι περισσότερο άλλοι λιγότερο. Καταλήγοντας θα προσθέταμε ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας revenue manager σε μονάδες άνω των 100 δωματίων.

“I believe that if superior results are delivered through the application of RM and the RM effort is providing valuable insights and data that help leadership make more profitable decisions, your RM culture will grow and the voice of revenue management will have a substantial impact on the business strategy.”—David Warman, Four Seasons Hotels and Resorts (Noone B. et al. 2017).

7.2: Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης υπογραμμίζουν τη σημασία μιας υποστηρικτικής οργανωτικής κουλτούρας και δομής. Όλες οι πρωτοβουλίες που συζητήθηκαν από τους συμμετέχοντες στη μελέτη εξαρτώνται από την ισχυρή διυπηρεσιακή συνεργασία. Η διαρκής πρόοδος απαιτεί τη θέσπιση και την αποδοχή σε όλη τη βιομηχανία μετρήσεων απόδοσης που αποτυπώνουν καλύτερα τη συνολική απόδοση του ξενοδοχείου, τόσο από άποψη εσόδων όσο και από άποψη καθαρού εισοδήματος.

Τέλος, λόγω των περιορισμών που σχετίζονται με την τεχνολογία και τα δεδομένα, η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει αρκετό δρόμο να διανύσει προτού επιτευχθεί ο στόχος της ταυτόχρονης βελτιστοποίησης σε όλες τις ροές εσόδων. Η χωριστή διαχείριση των μεμονωμένων ροών εσόδων αντικατοπτρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ορολογία που χρησιμοποιούν οι μεγάλες ξενοδοχειακές εταιρείες για να περιγράψουν τις πρωτοβουλίες τους για RM (π.χ. εκδηλώσεις RM, F&B RM και δωμάτια RM).

Οι κορυφαίες ξενοδοχειακές εταιρείες είναι ξεκάθαρα εστιασμένες στα κέρδη των αποφάσεων της διαχείρισης εσόδων και έχουν αρχίσει να μετρούν το κόστος των σχέσεων με τους πελάτες. Το γεγονός ότι ορισμένες ξενοδοχειακές εταιρείες χρησιμοποιούν τώρα τον όρο βελτιστοποίηση συνολικού κέρδους ξενοδοχείων αντικατοπτρίζει μια κίνηση προς έναν πιο ολοκληρωμένο και στρατηγικό ρόλο για το μελλοντικό RM. Με τη γενική χρήση των εσόδων, σε αντίθεση με τα κέρδη, η διαχείριση μπορεί κατά λάθος να διατηρεί στενή εστίαση στο RevPAR ως το κορυφαίο εξωτερικό σημείο αναφοράς απόδοσης.

Με τον καιρό βλέπουμε την αλλαγή από τον όρο απόδοση διαχείρισης να γίνεται διαχείριση εσόδων, αλλά ο ρόλος και το εύρος του αντικειμένου έχει εξελιχθεί. Ίσως είναι καιρός να κάνουμε ένα περαιτέρω βήμα και να στραφούμε από τη διαχείριση εσόδων στη στρατηγική διαχείριση κερδών, όπως η ορολογία που υιοθετεί η ξενοδοχειακή βιομηχανία. Οι εταιρείες φιλοξενίας επεκτείνουν τις παραδοσιακές πρακτικές διαχείρισης εσόδων (RM) για να επικεντρωθούν στην αξία των πελατών και στη στρατηγική διαχείριση κερδών. Οι συμμετέχοντες σε μια σειρά ημιδομημένων συνεντεύξεων πρότειναν ότι η διαχείριση εσόδων απομακρύνεται από την αποκλειστική εστίαση στα έσοδα από τα δωμάτια και επικεντρώνεται στον πελάτη. Έτσι, το RM θα επεκταθεί σε πολλαπλές πηγές εσόδων και θα περιλαμβάνει μια πολυκαναλική προσέγγιση διαχείρισης της ζήτησης. Στην ιδανική περίπτωση, οι ξενοδόχοι επιδιώκουν να αξιολογήσουν την αξία της υποστήριξης κάθε πελάτη και να αναπτύξουν μια συγκεκριμένη σχέση με κάθε πελάτη.

Αυτό υποδηλώνει ότι το μέλλον θα απαιτήσει από το RM να εξετάσει τόσο τα έσοδα όσο και τα κόστη που σχετίζονται με άλλες ροές εσόδων, καθώς επεκτείνει την εστίασή του πέρα από τη διαχείριση των εσόδων των δωματίων σε μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση βασισμένη στο κέρδος.

Μια έρευνα που θα προτείναμε σε μελλοντικό χρόνο θα ήταν να εξεταστεί κατά πόσο εφαρμόζεται το ολικό revenue management (THRM) από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, από όλα τα τμήματα, αλλά όχι μόνο το έσοδο αλλά και το κέρδος. Θα ήταν ιδανικό αν η έρευνα συνεχιζόταν σε πολυτελή ξενοδοχεία πέντε αστέρων και μόνο σε μεγάλες αλυσίδες παγκόσμιας κλίμακας που υποστηρίζουν συστήματα σύγχρονα τεχνολογικά και είναι πλέον διαδεδομένες αυτές οι τεχνικές αλλά και το προσωπικό εκπαιδευμένο κατάλληλα, είτε στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα, προτείνουμε την ποιοτική έρευνα σε ανώτερα στελέχη διαχείρισης εσόδων (revenue managers/directors), ιδανικά πολυεθνικών εταιρειών και μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων, αλλά θα μπορούσε και ποσοτικά να αναλυθεί με την μορφή ερωτηματολογίου πάνω στη διαχείριση εσόδων των δωματίων αλλά και των υπολοίπων κέντρων εσόδων όπως το επισιτιστικό, το σπα, τα συνέδρια κτλ, με δείγμα μεγέθους > 300 ατόμων όπου θα συμπεριλαμβάνονται ανώτερα στελέχη (executives, assistant managers, managers) όλων των τμημάτων ενός ξενοδοχείου μιας πολυεθνικής είτε ενός ομίλου με αριθμό δωματίων άνω των 100.

Ακολουθούν αποσπάσματα στα αγγλικά από την έρευνα των Noone B. et al. (2017). Προτιμώ να μην τα μεταφράσω για να σας μεταφέρω όλο το νόημα των λέξεων όπως ειπώθηκε από τους παρακάτω.

“Traditional revenue management has been all about understanding the money that a room can make. So rather than just thinking about transient room revenue, we’re expanding that to think about all segments, all products that we’re selling, and about profit rather than revenue.”—Craig Eister, InterContinental Hotels Group

“Hotels are not just rooms anymore,” stated, adding that hotels in the luxury segment build a stronger brand reputation, and are more successful, if they have great food and beverage concepts and have the space capacity to cater to profitable high-end events. Also noted that, in these types of hotels, spa, golf, and retail become increasingly important, highlighting the revenue and profit contribution that non-room revenue streams can make: “These ancillary revenue streams become increasingly significant, which is why now we have enough demand to innovate with industry partners, and work internally to invest in systems, processes, and people.”—Jeannette Ho, FRHI Hotels & Resorts

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517719300627>
(29/1/2023)

Atiya, A., Bayoumi, A., Saleh, M. & Habib, H. (2013), Dynamic Pricing for Hotel Revenue Management using Price Multipliers, *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 12, p. 271-285

Bigne E., Nicolau, J.L. & William, E. (2021), Advance booking across channels: The effects on dynamic pricing, *Tourism Management Journal*, Vol.86,104341
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517721000601>
(29/1/2023)

Bolton, R.N. & Myers M.B. (2003), Price-based global market segmentation for services *Journal Marketing* vol. 67 (3) p. 108-128
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.67.3.108.18655>

Burger, C.J., Dohnal, S.C., Kathrada, M. M. & Law, R. (2001), A practitioners guide to time-series methods for tourism demand forecasting – a case study of Durban, South Africa. *Tourism Management*, vol. 22(4), p.403-409

Cross, R., Higbie, J. & Cross, D. (2009), Revenue management's renaissance: a rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 50(1), 56-81

Crystal, C.R. (2007), Revenue Management Performance Drivers: An Empirical Analysis of the Hotel Industry, PhD Dissertation, School of Georgia Tech College of Management Georgia Institute of Technology, Georgia

Emeksiz, M., Gursoy, D. & Icoz, O. (2006), A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), p. 536-551

Haddad, E. (2015), Exploration of revenue management practices-case of an upscale budget hotel chain, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 28, 8, p. 1791-1813

Huang, G.Q., Song, H. & Zhang, X. (2010), A comparative analysis of quantity and price competitions in tourism supply chain networks for package holidays, *Service Industry Journal*, vol. 30 (10), p. 1593-1606
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642060903580631>

- Ivanov, S. (2007), Dynamic overbooking limits for guaranteed and nonguaranteed hotel reservations, *Tourism Today*, vol.7, p.100–108
- Ivanov, S. (2014), *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*, Varna: Zangado
- Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012), Hotel revenue management –a critical literature review. *Tourism Today*, vol. 60(2), p.175-197 UDC: 338.488.2:640.41
- Ivanov, S., & Zhechev, V. (2011), *Hotel marketing*. Varna: Zangador
- Kimes, S. E. (2003), Revenue management: A retrospective [online], *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44(5), p. 131-138
- Kimes, S.E. (1989), Yield management: a tool for capacity-constrained service firms. *Journal of Operations Management*, vol. 8(4), p.348–363
- Kimes, S.E. & Wirtz, J. (2003), Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences, *Journal of Service Research*, vol. 6(2), p.125-135
- Li, Mu-Chun, (2015), Hotel Revenue Management Performance Influencing Mechanism: Theoretical Framework and Research Propositions. Retrieved on 1st May, 2018 from *Proceedings of Wuhan International Conference on e-Business at AIS Electronic Library (AISeL)* <https://aisel.aisnet.org/whiceb2015/11>
- Lieberman, V. & Yechiali, U. (1978), On the hotel overbooking problem—An inventory system with stochastic cancellations. *Management Science*, 24, p.1117–1126
- Mauri, A. G. (2012), *Hotel revenue management: Principles and practices*. Milan-Torino: Pearson Italia.
- Melis, G. & Piga, C.A. (2017), Are all online hotel prices created dynamic? An empirical assessment, *International Journal of Hospitality Management*, vol.67 p. 163-173
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431916305400>
- Nair, G. K. (2017), Dynamics of pricing and non-pricing strategies, revenue management performance and competitive advantage in hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.82, p. 287-297
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.007>

Neumann, J.V. (1971), A model of General economic equilibrium, *Revenue Economy Study* 13 (1) p. 1-9

Ng, I. C. L. (2009), A demand-based model for the advance and spot pricing of services. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18(7), p517-528

Nagle, T.T., Hogan J. & Zale J. (2016), The strategy and tactics of pricing, *New International, Edition*, Routledge, London

Noone, B. M., Enz C. A & Glassmire J. (2017), Total Hotel Revenue Management: A Strategic Profit Perspective, *Cornell Center for Hospitality Research*, Vol. 17, No. 8 www.chr.cornell.edu

Frechtling, D. C. (2001) *Forecasting tourism demand: Methods and strategies*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Schwartz, Z., Altin, M. & Singal, M., (2017), Performance measures for strategic revenue management: RevPAR versus GOPPAR, *J. Revenue Pricing Management*, Vol.16 (4) p. 357-375, <https://link.springer.com/article/10.1057/rpm.2016.23> (29/1/2023)

Schamel, G. (2012), Weekend vs. Midweek stays: modelling hotel room rates in a small market, *International Journal Hospitality Management*, vol.31 p. 1113-1118 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431912000126>

Shy, O. (2008). How to price, *A guide to pricing techniques and yield management*. Cambridge University Press.

Tranter, K.A., Hill, T. S. & Parker, J. (2008), Introduction to revenue management for the hospitality industry, Harlow: Pearson Prentice Hall.

Tso, A. & Law, R. (2005), Analyzing the online pricing practices of hotels in Hong Kong, *International Journal Hospitality Management*, vol. 24 p. 301-307 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431904000878>

Toh, R.S. (1985), An inventory depletion overbooking model for the hotel industry. *J. Travel Res.*, 23, p.24-30

Toh, R.S. & Dekay, F. (2002), Hotel room-inventory management: An overbooking model, *Cornell Hotel Restaurant Admin. Q.*, vol.43, p.79-90.

Talluri, K. T. & Van Ryzin, G. (2005), The theory and practice of revenue management. New York: Springer Science+Business Media

Viglia, G., Mauri, A. & Carricano, M. (2016), The exploration of hotel reference prices under dynamic pricing scenarios and different forms of competition, *International Journal Hospitality Management*, vol. 52 p. 46-55
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431915001498>

Vinod, B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *J. Revenue Pricing Management 2004 ag.*, vol.3,p.178-190

Weatherford, L.R. & Kimes, S.E. (2003), A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting*, vol.19 (3), p.401-415

Xu, X. & Gursoy, D. (2015), Influence of sustainable hospitality supply chain management on customers' attitudes and behaviors, *International Journal Hospitality Management*, Vol. 49 p. 105-116
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431915000936>

Xu, X., Gursoy, D. & Xiao, G. (2017), Maximizing profits through optimal pricing and sustainability strategies: a joint optimization approach, *International Journal Hospitality Management* vol. 26 (4) p. 395-415
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19368623.2017.1245168>

Yang, Y. & Leung, X.Y. (2018), A better last-minute hotel deal via ap? Cross-channel price disparities between Hotel Tonight and OTA's, *Tourism Management*, vol. 68 p. 198-209
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517718300669>

Yüksel, S. (2007), An integrated forecasting approach to hotel demand, *Mathematical and Computer Modelling*, Vol. 46, Issues 7-8, p.1063-1070
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0895717707000866>

Zhang, H., Zhang, J., Lu, S., Cheng, S., & Zhang (2011). Modeling hotel room price with geographically weighted regression, *International Journal Hospitality Management*, vol.30, p. 1036-1043
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431911000430>

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά συνεντεύξεις σε ιδιοκτήτες ή υπεύθυνους ξενοδοχείων που σχετίζονται με το revenue management της ξενοδοχειακής επιχείρησης με σκοπό να πραγματοποιηθεί έρευνα για την διπλωματική μου εργασία με τίτλο «Η Εφαρμογή του Revenue Management από τις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις πέντε αστέρων της Ανατολικής Κρήτης».

ΜΕΡΟΣ Α: Βασικά Στοιχεία

Όνοματεπώνυμο συνεντευξιζόμενου:
Θέση στην επιχείρηση:
Ηλικία συνεντευξιζόμενου:
Επίπεδο εκπαίδευσης:
Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση:
Όνομασία επιχείρησης:
Κατάταξη ξενοδοχείου σε αστέρια:
Οικογενειακή επιχείρηση ή μέλος αλυσίδας:
Κατηγορία ξενοδοχείου:

ΜΕΡΟΣ Β: Η εφαρμογή του revenue management από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

1. Ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν σημαντικά το ύψος των εσόδων και των κερδών για το δικό σας ξενοδοχείο;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις

- Ενδεικτικοί παράγοντες προς συζήτηση
 - A. Εσωτερικοί (τιμή, ποιότητα, νέες υπηρεσίες) και εξωτερικοί παράγοντες (εκδηλώσεις)
 - B. Αλλαγές στην ζήτηση και την προσφορά
 - C. Εποχικότητα
 - D. Αβέβαιη ζήτηση
 - E. Ανταγωνισμός
 - F. Εκπαίδευση και αφοσίωση εργαζομένων
 - G. Παρεξηγήσεις πελατών

H. Διανομή ξενοδοχειακού προϊόντος

2. α) Κατά πόσο το δικό σας ξενοδοχείο έχει υιοθετήσει τη φιλοσοφία του RM και β) ποιοι παράγοντες δρουν ανασταλτικά προς την ευρύτερη υιοθέτησή του;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις

- Έχετε αναλάβει δράσεις που έχουν στόχο την βελτιστοποίηση των εσόδων τα τελευταία χρόνια; Ποιες;
- Αυτές οι δράσεις είναι στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου σχεδίου;
- Πιστεύετε ότι είστε πίσω σε σχέση με τον ανταγωνισμό (με άλλα ξενοδοχεία) στο αντικείμενο του RM;
- Έχει η ιδιοκτησία και η διοίκηση του ξενοδοχείου επαρκή γνώση για το RM;
- Η οργανωτική δομή (τα τμήματα) του ξενοδοχείου επιτρέπει την υιοθέτηση του RM;
- Η εκπαίδευση / κατάρτιση του προσωπικού επιτρέπει την εφαρμογή πρακτικών RM;

3. Χρησιμοποιείτε ποσοτικούς δείκτες για να ελέγξετε την απόδοση του ξενοδοχείου σας (έσοδα, κόστη, κέρδη) και εάν ναι, ποιοι είναι οι πιο βασικοί;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις

- Ποια στελέχη πραγματοποιούν την ανάλυση των δεικτών;
- Κάθε πότε πραγματοποιείται έλεγχος των δεικτών;
- Χρησιμοποιείτε αριθμοδείκτες του RM όπως πληρότητα, ADR, RevPAR, GOPPAR;
- Οι αποφάσεις που παίρνετε επηρεάζονται από την εμπειρία σας ή είναι βασισμένες εξ' ολοκλήρου σε μαθηματικούς υπολογισμούς;

4. Με ποια φιλοσοφία καθορίζετε τις τιμές των δωματίων και των υποστηρικτικών υπηρεσιών στο ξενοδοχείο σας;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις

- Με ποιον τρόπο (μεθοδολογία) καθορίζονται οι βασικές τιμές των δωματίων για την σεζόν;
- Χρησιμοποιείτε την μέθοδο της δυναμικής τιμολόγησης;
- Προσφέρετε διαφορετικά πακέτα τιμών σε περιπτώσεις group, συνεδρίων, γάμων κλπ;
- Χρησιμοποιείτε μεθόδους cross-selling και up-selling;

- Χρησιμοποιείτε την τεχνική των προσφορών για να επηρεάσετε τη ζήτηση και εάν ναι, πως καθορίζεται γενικά η εκπτώτικη πολιτική;
- Χρησιμοποιείτε κάποιου είδους εκπτώσεις, πχ Early Booking, Special Offer, 7=6, 14=12 κλπ; Εάν ναι, γιατί τις χρησιμοποιείτε; Έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές;
- Έχετε δημιουργήσει έξτρα χρεώσεις και εάν ναι, ποιες (πχ extra bed, babycot, drinks κλπ);

5. Χρησιμοποιείτε τεχνικές διαχείρισης της δυναμικότητας για την επίτευξη περισσότερων εσόδων και εάν ναι, ποιες είναι οι πιο σημαντικές;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις

- Προτιμάτε να δώσετε ένα μεγάλο ποσοστό σε μεγάλο tour operator ή να έχετε πολλά συμβόλαια με μικρότερους ταξιδιωτικούς πράκτορες;
- Πιστεύετε ότι τα δωμάτια με συμβόλαια allotment είναι μια ορθή λύση για την βιωσιμότητα του ξενοδοχείου;
- Ποια η γνώμη σας για τις κρατήσεις που είναι σε OPTION;
- Πώς διαχειρίζεστε τα non-shows; Επιβάλλετε cancelation fees;

5β. Πως διαχειρίζεστε περιπτώσεις overbooking;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις

- Αποτελεί σκόπιμη ή ακούσια στρατηγική και γιατί;
- Σε τι ποσοστό είναι διαχειρίσιμες οι υπερκρατήσεις στο ξενοδοχείο;
- Πως κατηγοριοποιείτε τους πελάτες ώστε να τους κρατήσετε ή να τους στείλετε σε άλλο ανταγωνιστή προκειμένου να μην είναι έντονες οι διαμαρτυρίες;
- Έχετε δημιουργήσει συνεργασίες με ανταγωνιστές για να γίνεται ευκολότερη η διαχείριση των υπερκρατήσεων;

6. Πως διαχειρίζεστε τους πελάτες όσον αφορά τη μεγιστοποίηση των εσόδων;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις

- Έχετε δημιουργήσει target group κάνοντας τμηματοποίηση της αγοράς;
- Διαθέτετε κάποιο CRM για την καλύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση του πελάτη;
- Διαθέτετε προγράμματα επιβράβευσης για παλιούς πελάτες/loyalty programmes;

7. Με ποιόν τρόπο αποκτάτε δεδομένα που σας επιτρέπουν να πάρετε αποφάσεις για την πολιτική και την εφαρμογή του RM;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις

- Ποιο πρόγραμμα PMS χρησιμοποιείτε;
- Καλύπτει τις ανάγκες που έχει ένας revenue manager ή χρήζει αναβάθμισης;
- Θεωρείτε ότι είναι επαρκή τα στοιχεία που σας δίνει το PMS ή χρειάζεται και η δική σας παρέμβαση;
- Τι είδους αναφορές παίρνετε από το PMS;
- Κάνετε προβλέψεις (forecast) και αν ναι, για πόσες μέρες (ημερήσιες, εβδομαδιαίες, 14 ημερών κλπ);
- Λαμβάνεται υπόψη ιστορικά στοιχεία και αν ναι, σε ποιες περιπτώσεις;
- Διαθέτει website το ξενοδοχείο και αν ναι, το χρησιμοποιείτε κατάλληλα ή χρήζει βελτίωσης;
- Προωθείτε το internet ή προτιμάτε τις κρατήσεις με τους παραδοσιακούς τρόπους;
- Πόσο έχουν επηρεαστεί τα έσοδα με τις προκαταβολές με την βοήθεια της τεχνολογίας;

8. Θεωρείτε ότι το ξενοδοχείο σας χρειάζεται μια θέση εργασίας «Revenue Manager» και εάν ναι, ποια στοιχεία (γνώσεις / ικανότητες / δεξιότητες) χρειάζεται να έχει το άτομο που θα υποστηρίξει αυτήν τη θέση;

Υποστηρικτικές ερωτήσεις

- Να είναι απόφοιτος ανάλογης σχολής και αν ναι, ποιος ο τίτλος του πτυχίου;
- Να έχει παρακολουθήσει σεμινάρια σχετικά με το revenue management;
- Ποια χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτει ο revenue manager;
- Τι είδους ικανότητες πρέπει να έχει ο revenue manager;
- Ποιες ευθύνες έχει αναλάβει ο revenue manager (κρατήσεις, πληρωμές, brochures κλπ);