



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANATZMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

***«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΤΟ***  
***REVENUE MANAGEMENT ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ***  
***ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ»***

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΑΡΩΝΙΑΔΑΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**

**ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: ΔΕΜΤ 2102**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΩΤΗΡΗΣ ΒΑΡΕΛΑΣ**

*Πειραιάς,*  
*Μάρτιος 2023*



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων –Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism MANAGEMENT» με τίτλο:

***ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ***

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Αρωνιάδας Βασίλειος

Ημερομηνία: 28/3/2023

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Ολοκληρώνοντας τη παρούσα διπλωματική εργασία, ολοκληρώνονται παράλληλα και οι σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών MBA- Tourism Management του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Για τον λόγο αυτό, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Σωτήρη Βαρελά, για τη συνεχή καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας μελέτης όπως επίσης και σε όλους τους καθηγητές του προγράμματος για τις γνώσεις και συμβουλές που μας παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους κοντινούς μου ανθρώπους που με στήριξαν εμπράκτως όλο αυτό το χρονικό διάστημα από την έναρξη έως την ολοκλήρωση αυτής της μελέτης.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βασικός σκοπός και κύριο αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η παρουσίαση όλων των πτυχών, παραγόντων και εργαλείων του στρατηγικού μάνατζμεντ στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καθώς επίσης και η σημασία της διοίκησης απόδοσης και διαχείρισης εσόδων(revenue management) στον συγκεκριμένο κλάδο. Το στρατηγικό μάνατζμεντ διαδραματίζει έναν υψίστης σημασίας ρόλο στη λειτουργία και την επιτυχημένη πορεία κάθε επιχειρησιακής μονάδας και ιδιαίτερος στη περίπτωση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης όπου λειτουργεί υπό ένα καθεστώς πολύ έντονου ανταγωνισμού μέσα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται. Στη σημερινή εποχή του τουρισμού η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως, αλλά και στην Ελλάδα, βρίσκεται ίσως στη πιο μεταβατική περίοδο που έχει υπάρξει ποτέ καθώς η πανδημία διαφοροποίησε τα δεδομένα σε τέτοιο βαθμό ώστε πολλές επιχειρήσεις του κλάδου να διακόψουν εντελώς τη λειτουργία τους και άλλες να αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα βιωσιμότητας.

Αυτή η πρωτοφανής κατάσταση ανέδειξε ακόμη περισσότερο τη σημασία της σωστής εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ από τη μεριά των επιχειρήσεων, όπου η ορθή εφαρμογή του με πρωταγωνιστή φυσικά τον ανθρώπινο παράγοντα μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τις επιχειρήσεις στη προσπάθεια της ολικής επαναφοράς τους στην μετά- covid εποχή και στην επίτευξη των στόχων τους. Το revenue management αποτελεί ίσως σήμερα το χρησιμότερο εργαλείο για τα ξενοδοχεία στη στρατηγική διοίκηση τους καθώς μέσω των σαρωτικών αλλαγών που έφερε η πανδημία σε συνδυασμό με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε κάθε διαδικασία του καταλύματος, μπορεί να οδηγήσει σε σωστές στρατηγικές αποφάσεις. Μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία της παρούσας εργασίας εντοπίσαμε αρκετά θεωρητικά μοντέλα που συμφωνούν με τη σημασία του στρατηγικού revenue management ως εργαλείο εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ με κατεύθυνση όχι μόνο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης αλλά και την επιτυχημένη πορεία της.

**Λέξεις- κλειδιά:** Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Διαχείριση εσόδων & Διοίκηση απόδοσης, Εσωτερικοί Δείκτες Αποδοτικότητας, Ξενοδοχειακός Κλάδος, Στρατηγικές Αποφάσεις, Διαδικτυακά Ταξιδιωτικά Πρακτορεία

## ABSTRACT

The main purpose and main subject of this thesis is the presentation of all aspects, factors and tools of strategic management in the hotel industry as well as the importance of revenue management in this particular industry. Strategic Management plays an extremely important role in the operation and successful course of any business unit and especially in the case of a hotel business, where it operates under a regime of such intense competition in a constantly changing environment. Nowadays, tourism faces the most transitional period that has ever existed as the pandemic has diversified the situation of tourism industry to such an extent that the majority of hotels worldwide face many sustainability issues and also many of them have stopped operating completely through the covid 19 pandemic.

This unprecedented situation has shown even more the importance of strategic management on the part of businesses, where the human factor plays the most important role in businesses' efforts to completely reset in the post- Covid era and to achieve their goals. Revenue management, probably the most useful strategic tool in hotels' strategic management process, as through the sweeping changes brought by the pandemic in combination with the rapid development of technology and the digital transformation in every process of the hotel operations, can lead to right strategic decisions. Among the relevant bibliography of this thesis, we identified several theoretical methods that agree on the importance of strategic revenue management as a main tool for the implementation of strategic management in the hotel industry.

**Key words:** Strategic Management, Revenue Management (ADR- Room Revenue- RevPAR), Hotel Industry, Strategic Decisions, OTA's (Online Travel Agencies)

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΕΙΚΟΝΩΝ.....	vii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Κεφάλαιο 1: Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα.....	2
1.1 Εισαγωγή.....	2
1.2 Ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας (2021).....	3
1.3 Συνεισφορά του τουριστικού κλάδου στην οικονομία της χώρας.....	5
1.3.1 Τουριστικές εισπράξεις έτους 2022.....	7
1.3.2 Αφίξεις τουριστών στην Ελλάδα για το 2022.....	9
1.3.3 Στατιστικά στοιχεία δεικτών για τα έτη 2019- 2021- 2022.....	11
1.4 Συμπεράσματα.....	14
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	15
Κεφάλαιο 2: Το στρατηγικό μάνατζμεντ.....	16
2.1 Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	16
2.2 Εργαλεία στρατηγικού μάνατζμεντ.....	18
2.2.1 Ανάλυση PEST.....	18
2.2.2 Porter 5 Forces.....	19
2.2.3 Ανάλυση SWOT.....	20
2.3 Ανάλυση περιβάλλοντος.....	21
2.3.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	22
2.3.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	24
2.4 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	26
2.5 Υλοποίηση στρατηγικής.....	29
2.6 Αξιολόγηση στρατηγικής.....	30
2.7 Συμπεράσματα.....	31
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	33
Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή στρατηγικού μάνατζμεντ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	34

3.1 Ανάλυση του κλάδου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων .....	34
3.1.1 Εξωτερικό Περιβάλλον .....	35
3.1.2 Εσωτερικό Περιβάλλον.....	40
3.2 Επιχειρηματικές Στρατηγικές Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων .....	42
3.3 Στρατηγικές επαναφοράς του κλάδου στην μετά Covid εποχή και νέες τάσεις και δεδομένα στη στρατηγική διοίκηση των ξενοδοχείων .....	43
3.3.1 Στρατηγικές επαναφοράς του κλάδου στην μετά Covid εποχή.....	44
3.3.2 Νέες τάσεις και δεδομένα στη στρατηγική διοίκηση των ξενοδοχείων.....	46
3.3.2.1 Νέα στρατηγικά εργαλεία διοίκησης στη post Covid περίοδο.....	46
3.4 Συμπεράσματα .....	48
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	50
Κεφάλαιο 4: Στρατηγική Διοίκηση Απόδοσης & Διαχείριση Εσόδων- Revenue & Yield Management.....	52
4.1 Εισαγωγή .....	52
4.2 Ιστορικά στοιχεία .....	53
4.3 Τρόποι εφαρμογής .....	53
4.4 Πλεονεκτήματα- Μειονεκτήματα κατά την εφαρμογή του.....	55
4.5 Αποτελεσματικότητα και χρησιμότητα του Revenue Management ως στρατηγικό εργαλείο διοίκησης.....	56
4.6 Συμπεράσματα .....	59
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	60
Κεφάλαιο 5: Η εφαρμογή του Revenue Management σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση και η αποτελεσματικότητά του ως στρατηγικό εργαλείο λήψης αποφάσεων.....	61
5.1 Hotel Revenue Management .....	61
5.1.1 Διαχείριση απόδοσης και εσόδων .....	61
5.1.2 Εσωτερικοί δείκτες αποδοτικότητας.....	66
5.1.2.1 ADR ( Average Daily Rate ).....	66
5.1.2.2 RevPAR (Revenue per available room).....	67
5.1.2.3 Έσοδα δωματίων (Room Revenue) .....	67
5.1.2.4 Πληρότητα (Occurancy).....	68
5.1.2.5 Μέση διάρκεια διαμονής (Average Length of Stay).....	68
5.1.2.6 t RevPAR (Total Revenue per Available Room) .....	68
5.1.2.7 GOPPAR (Gross Operating Profit per available room) .....	69
5.2 Τιμολογιακή Πολιτική, μέθοδοι τιμολόγησης και online κανάλια πωλήσεων .....	69

5.2.1 Μέθοδοι Τιμολόγησης και Τιμολογιακή Πολιτική .....	70
5.2.2 ΟΤΑ's ( Online Travel Agencies) .....	75
5.3 Λήψη αποφάσεων βάσει των εσωτερικών δεικτών αποδοτικότητας του revenue management μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.....	77
5.4 Συμπεράσματα .....	82
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	83
ΕΠΙΛΟΓΟΣ/ ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	84
ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	86

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΕΙΚΟΝΩΝ**

Πίνακας 1: Ξενοδοχειακό Δυναμικό της Ελλάδας 2021 .....	3
Πίνακας 2: Εισπράξεις 2022 σε εκατομμύρια € .....	7
Πίνακας 3: Ποσοστιαία διαφορά εισπράξεων ετών 2022/2021 και 2022/2019 .....	8
Πίνακας 4: Αφίξεις τουριστών στη χώρα μας Ιανουάριος- Σεπτέμβριος 2022 .....	9
Πίνακας 5: Ποσοστιαία διαφορά αφίξεων τουριστών στη χώρα μας ετών 2022/2021 και 2022/2019 .....	10
Πίνακας 6:Σύνολο διεθνών αεροπορικών αφίξεων ανά γεωγραφική ενότητα(2019/2021/2022).	10
Πίνακας 7: Μεταβλητές Περιβάλλοντος .....	24
Πίνακας 8: Επιχειρηματικές Στρατηγικές .....	28
Πίνακας 9: Επιχειρηματικές Στρατηγικές .....	29
Πίνακας 10:Ποσοστιαία αύξηση απευθείας κρατήσεων σε ξενοδοχεία εξαιτίας της παρουσίας σε ΟΤΑ's.....	77
Πίνακας 11:NET REVENUE PERIOD 1/5/2022- 31/12/2022.....	78
Πίνακας 12:Εσωτερικοί δείκτες αποδοτικότητας – Net Revenue Period .....	79
Πίνακας 13:GROSS REVENUE PERIOD 1/5/2022- 31/12/2022 .....	80
Πίνακας 14:Εσωτερικοί δείκτες αποδοτικότητας- Gross Revenue Period .....	80
Διάγραμμα 1: Περιφερειακή κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας (2021).....	4
Διάγραμμα 2: Κατανομή με βάση το μέγεθος του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας(2021)	5
Διάγραμμα 3: Δείκτης Διανυκτερεύσεων και Εσόδων στα Ξενοδοχεία ( 2019-2021-2022).....	11



Διάγραμμα 4: Διεθνείς Οδικές Αφίξεις ανά μήνα ( 2019- 2021- 2022).....	12
Διάγραμμα 5: Διεθνείς Αεροπορικές Αφίξεις ανά μήνα ( 2019-2021-2022) .....	12
Διάγραμμα 6: Αφίξεις - Εισπράξεις ανά μήνα (2019-2021-2022) .....	13
Διάγραμμα 7: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	22
Διάγραμμα 8: Διαχωρισμός Εξωτερικού Περιβάλλοντος ενός Οργανισμού.....	23
Διάγραμμα 9: Διαχωρισμός Εσωτερικού Περιβάλλοντος ενός Οργανισμού .....	26
Διάγραμμα 10: Εννοιολογική προσέγγιση – απεικόνιση διαδικασίας revenue management.....	63
Διάγραμμα 11: Σύστημα ξενοδοχειακού revenue management.....	65
Διάγραμμα 12: Δημοφιλέστερο κανάλι ξενοδοχειακής κράτησης ανά ηλικία .....	76
Εικόνα 1: Βασικά Μεγέθη Ελληνικού Τουρισμού 2021 .....	6
Εικόνα 2: Οι 5 δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter .....	37
Εικόνα 3: Yield management- προσφορά και ζήτηση.....	57

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στην εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ στο κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και στη χρησιμότητα της εφαρμογής της διαχείρισης απόδοσης, δηλαδή του revenue management, ως ένα από τα βασικότερα στρατηγικά εργαλεία στη στρατηγική διοίκηση και στη λήψη διοικητικών αποφάσεων μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια συνολική παρουσίαση της τωρινής κατάστασης του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα, με έμφαση στις διαφορές που εμφανίζουν τα δεδομένα και τα αριθμητικά αποτελέσματα ανάμεσα σε δύο κομβικές χρονιές για τον τουρισμό στην Ελλάδα, δηλαδή τη χρονιά ρεκόρ σε αφίξεις και εισπράξεις του 2019 και τη χρονιά της ολικής επαναφοράς του κλάδου στα προ πανδημίας επίπεδα, αυτή του 2022.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, επικεντρωνόμαστε στη περιγραφή και στη πλήρη ανάλυση όλων των πτυχών του στρατηγικού μάνατζμεντ προσεγγίζοντας θεωρητικά τις κυριότερες έννοιες του αλλά παρουσιάζοντας και πρακτικά τα βήματα και τις διαδικασίες που ακολουθεί μια επιχείρηση κατά την εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ με σκοπό την επίτευξη των στόχων της και την εκπλήρωση της αποστολής της.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται εξ' ολοκλήρου σε όλα τα στάδια που εμπεριέχει η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού στρατηγικού μάνατζμεντ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δίνοντας έμφαση στα νέα δεδομένα διοίκησης που έχουν επιφέρει οι επιπτώσεις της πανδημίας και οι καινοτόμες τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται πλέον από τα ξενοδοχεία.

Στο τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια ενδελεχής παρουσίαση του revenue management, προσεγγίζοντας αφενός τη θεωρητική του έκφανση και παρουσιάζοντας αφετέρου σε πίνακες πραγματικούς αριθμούς και δεδομένα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης εποχικής λειτουργίας σε μια προσπάθεια να εκφράσουμε τη χρησιμότητα του revenue management ως εργαλείο λήψης στρατηγικών διοικητικών αποφάσεων.

# Κεφάλαιο 1: Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα

## 1.1 Εισαγωγή

Αναπόσπαστο κομμάτι και βασικό πυλώνα του κλάδου του Τουρισμού της χώρας μας, αλλά και παγκοσμίως, αποτελεί η ξενοδοχειακή βιομηχανία. Χωρίς αυτή, δε θα υπήρχε τουρισμός με ότι αυτό θα μπορούσε να συνεπάγεται σε εθνικό οικονομικό επίπεδο γνωρίζοντας την τεράστια συνεισφορά του τουριστικού κλάδου στο ΑΕΠ της χώρας μας. Ένας πολύ μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα απασχολεί μεγάλο όγκο εργαζομένων ανά την περιφέρεια κυρίως εποχικά. (Λαλούμης, 2015)

Τα ξενοδοχεία και τα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα κατατάσσονται σε κατηγορίες αστεριών και κλειδιών αντίστοιχα, σύμφωνα με το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης. Σκοπός του συστήματος της κατάταξης είναι αφενός η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών του εκάστοτε καταλύματος και αφετέρου η εμπιστοσύνη των πελατών τους. Απαραίτητος, για κάθε κατάλυμα, ο έλεγχος προκειμένου να διαπιστωθεί εάν πληροί τις προϋποθέσεις και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την ένταξή του στην αντίστοιχη κατηγορία. Το σύστημα ταξινόμησης και κατηγοριοποίησης των ξενοδοχείων βάσει αστεριών (από 1 έως 5) αποτελεί σήμερα το πιο διαδεδομένο και παγκοσμίως αναγνωρισμένο σύστημα αξιολόγησης, που έχει υιοθετηθεί από διάφορους ευρέως γνωστούς και διαπιστευμένους φορείς όπως η TUV Austria, Hotrec και άλλοι. (ΕΣΥΔ, 2018)

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν και να κατηγοριοποιηθούν βάσει πολλών και διαφορετικών παραγόντων όπως είναι η τοποθεσία, η δυναμικότητα τους, η κατηγορία αστεριών, η μέση διάρκεια παραμονής καθώς και το προφίλ των πελατών που τα επισκέπτονται. Βάσει των παραπάνω παραμέτρων έχουμε: ξενοδοχεία διερχόμενων πελατών που συνήθως εξυπηρετούν το σκοπό της ολιγόωρης διαμονής ή της μιας διανυκτέρευσης, ξενοδοχεία που απευθύνονται σε μαζικό τουρισμό και υποδέχονται μεγάλα γκρουπ τουριστών και οικογένειες, ξενοδοχεία ημιδιαμονής, ξενοδοχεία πόλεως, resorts, ξενοδοχεία γυμνιστών και διάφορες άλλες κατηγορίες. (Λαλούμης, 2002).

Συγκεντρωτικά, μια τυπική διάκριση των τουριστικών καταλυμάτων στη χώρα μας περιλαμβάνει τα κλασικά και σύγχρονα τουριστικά καταλύματα. Στη πρώτη κατηγορία (κλασικά τουριστικά καταλύματα) περιλαμβάνονται τα ξενοδοχεία, τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και οι ξενώνες. Στη δεύτερη κατηγορία (σύγχρονα τουριστικά καταλύματα) περιλαμβάνονται: Boutique Hotels, Ξενοδοχεία πόλεως, Resorts, Bungalows, Πλωτά Ξενοδοχεία, Airbnb/ Hostel και ενοικιαζόμενες πολυτελείς βίλες. (Λαλούμης, 2002)

## 1.2 Ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας (2021)

Παρακάτω παρουσιάζονται σε πραγματικούς αριθμούς τα εξής στοιχεία: το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας συνολικά για το 2021 (10.098 μονάδες με 441.536 δωμάτια και 879.255 κλίνες), η περιφερειακή κατανομή του καθώς και η κατανομή των ξενοδοχείων βάσει μεγέθους.

**Πίνακας 1: Ξενοδοχειακό Δυναμικό της Ελλάδας 2021**

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ

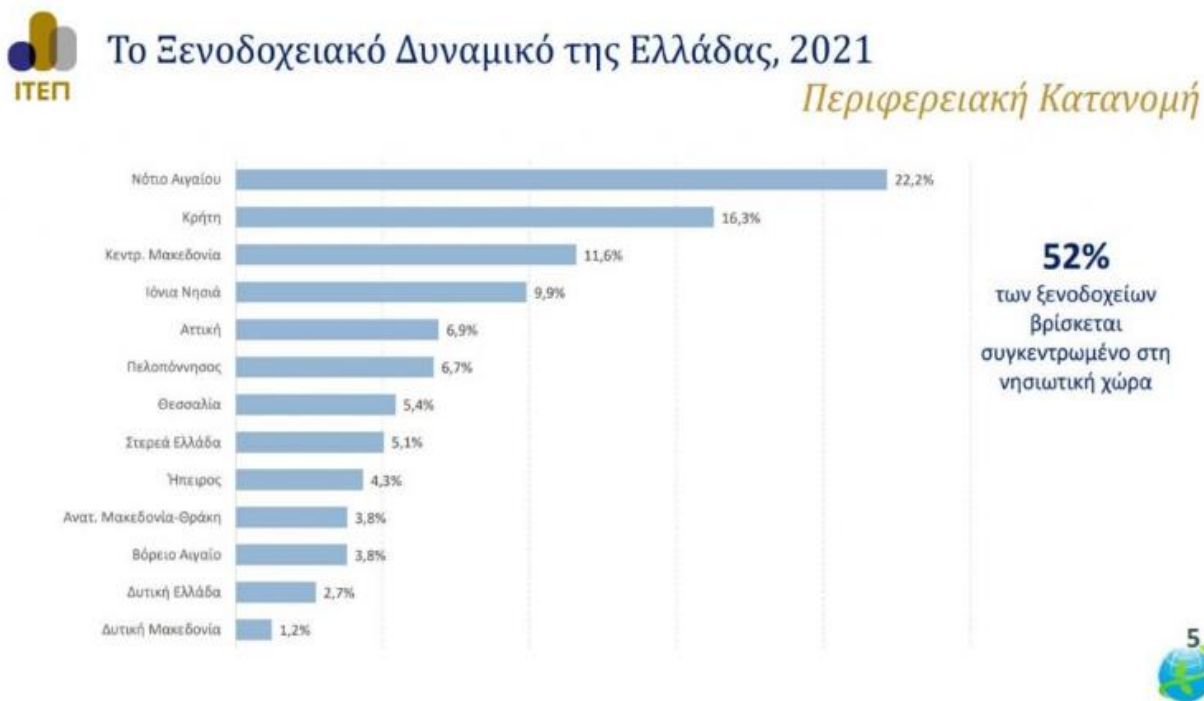
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ		2021					Γενικό άθροισμα
		5*	4*	3*	2*	1*	
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	Μονάδες	14	32	120	151	67	384
	Δωμάτια	1.308	1.968	3.799	3.121	1.014	11.210
	Κλίνες	2.715	4.123	7.498	6.097	1.985	22.418
ΑΤΤΙΚΗΣ	Μονάδες	47	139	159	241	112	698
	Δωμάτια	7.536	10.195	7.024	7.290	2.322	34.367
	Κλίνες	14.604	19.717	13.261	13.461	4.944	65.987
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	7	33	139	162	42	383
	Δωμάτια	819	1.797	4.821	3.822	651	11.910
	Κλίνες	1.667	3.453	9.261	7.183	1.247	22.811
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Μονάδες	6	43	108	95	24	276
	Δωμάτια	1.488	2.610	3.284	2.260	295	9.937
	Κλίνες	3.186	5.207	6.242	4.355	578	19.568
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Μονάδες	4	16	59	34	11	124
	Δωμάτια	99	369	1.388	714	239	2.809
	Κλίνες	219	802	2.976	1.576	792	6.365
ΗΠΕΙΡΟΥ	Μονάδες	17	99	172	129	21	438
	Δωμάτια	1.478	1.719	3.377	2.233	353	9.160
	Κλίνες	3.127	3.671	6.863	4.351	704	18.716
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	Μονάδες	29	123	141	187	70	550
	Δωμάτια	1.479	3.946	3.781	4.182	1.255	14.643
	Κλίνες	3.045	7.909	7.456	8.079	2.698	29.187
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	Μονάδες	69	170	267	421	73	1.000
	Δωμάτια	10.211	13.191	14.444	12.908	1.510	52.264
	Κλίνες	21.237	26.172	28.533	24.921	2.945	103.808
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Μονάδες	62	137	290	313	369	1.171
	Δωμάτια	9.786	10.664	10.139	8.120	7.852	46.561
	Κλίνες	20.564	21.481	20.736	16.150	15.728	94.659
	Μονάδες	149	345	412	565	173	1.644

ΚΡΗΤΗΣ	Δωμάτια	25.130	33.076	17.894	18.315	4.132	98.547
	Κλίνες	53.452	65.817	33.890	32.790	7.979	193.928
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	259	435	576	775	194	2.239
	Δωμάτια	34.479	36.584	21.643	19.583	2.998	115.287
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	Κλίνες	72.520	74.426	42.529	37.665	5.903	233.043
	Μονάδες	29	144	237	209	62	681
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Δωμάτια	2.843	5.127	6.367	4.637	808	19.782
	Κλίνες	6.104	10.246	12.621	8.805	1.579	39.355
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Μονάδες	8	51	158	237	56	510
	Δωμάτια	686	3.709	4.396	5.339	929	15.059
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ	Κλίνες	1.519	7.542	8.520	10.082	1.747	29.410
	Μονάδες	700	1.767	2.838	3.519	1.274	10.098
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ	Δωμάτια	97.342	124.955	102.357	92.524	24.358	441.536
	Κλίνες	203.959	250.566	200.386	175.515	48.829	879.255

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. Επεξεργασία ΙΤΕΠ.

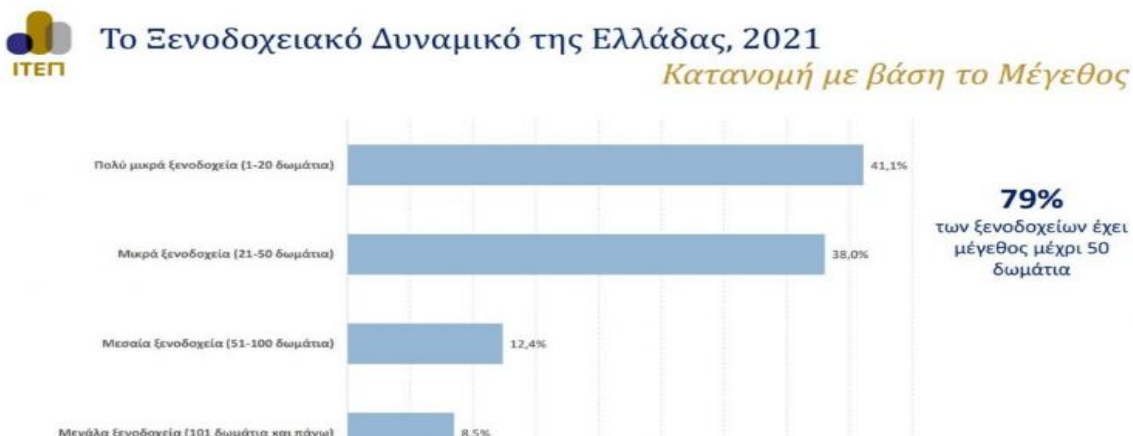
Πηγή: *itep.gr*

**Διάγραμμα 1: Περιφερειακή κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας (2021)**



Πηγή: *itep.gr*

## Διάγραμμα 2: Κατανομή με βάση το μέγεθος του ξενοδοχειακού δυναμικού της Ελλάδας (2021)



Πηγή: *itep.gr*

Αυτό που παρατηρούμε συνολικά από τις παραπάνω απεικονίσεις είναι ο μεγάλος υφιστάμενος αριθμός μονάδων, δωματίων και κλινών στο ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας γεγονός που απεικονίζει τη σπουδαιότητα και τη σημασία του στη ραγδαία τουριστική ανάπτυξη της χώρας μας καθώς επίσης και ότι η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων εντοπίζεται στη νησιωτική χώρα που αποτελεί το σήμα κατατεθέν του ελληνικού τουρισμού.

### 1.3 Συνεισφορά του τουριστικού κλάδου στην οικονομία της χώρας

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν την σημαντικότερη πηγή εσόδων για τον κλάδο του τουρισμού στην Ελλάδα που με τη σειρά του αποτελεί την κύρια πηγή εσόδων για την οικονομία και την απασχόληση στη χώρα μας. Τα πρότυπα ποιότητας και η συνεχής βελτίωση και εξέλιξη των ξενοδοχειακών καταλυμάτων αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στο να διατηρηθεί βιώσιμο το τουριστικό φαινόμενο στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς. Η συμβολή του κλάδου του τουρισμού στο ΑΕΠ και κατ' επέκταση στη συνολική οικονομία της χώρας μας είναι αδιαμφισβήτητη και έχει αναφερθεί δημοσίως και σε πολλές περιπτώσεις. Λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούν τον βασικό πυλώνα του τουρισμού στην Ελλάδα, μπορούμε εύκολα να παρατηρήσουμε την άμεση επιρροή των ξενοδοχείων στην οικονομία της χώρας.

Ένα ακόμη μείζον ζήτημα είναι ο τομέας της απασχόλησης που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του κλάδου της οικονομίας. Ο κλάδος του τουρισμού συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και κατ' επέκταση στην τόνωση της απασχόλησης, ιδιαίτερα κατά την περίοδο των θερινών μηνών όπου οι ανάγκες στελέχωσης των ξενοδοχειακών μονάδων είναι τεράστιες σε πόλεις και νησιά. Αποτέλεσμα αυτού ένα μεγάλο μέρος του ενεργού ανθρώπινου δυναμικού της χώρας να απασχολείται επαγγελματικά για μια μακρά περίοδο με θετικό συνεπακόλουθο την μείωση του ποσοστού ανεργίας. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται η συμβολή του κλάδου του Τουρισμού στην οικονομία της χώρας μας κατά το έτος 2021.

**Εικόνα 1: Βασικά Μεγέθη Ελληνικού Τουρισμού 2021**

### Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2021

Συνολική συμμετοχή στο ΑΕΠ	14,9% [WTTTC]
Συνολική συμμετοχή στην απασχόληση	19,9% της συνολικής απασχόλησης [WTTTC]
Συνολική Απασχόληση	787.600 [WTTTC]
Έσοδα από εισερχόμενο τουρισμό	10,3 δισ. € (δεν περιλαμβάνονται τα έσοδα από κρουαζιέρα) [ΠτΕ]
Αφίξεις μη κατοίκων	14,7 εκατ. (δεν περιλαμβάνονται οι αφίξεις από κρουαζιέρα)
Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	702 € (δεν περιλαμβάνονται τα ποσά κρουαζιέρας)
Εποχικότητα	67% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο – Αύγουστο – Σεπτέμβριο
Συγκέντρωση Προσφοράς	71% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας [ΞΕΕ]
Ξενοδοχειακή Υποδομή	10.088 ξενοδοχεία / 877.930 κλίνες [ΞΕΕ]
Τop 5 αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών)	Αθήνα (2.921.550), Ηράκλειο (2.147.374), Ρόδος (1.400.557), Θεσσαλονίκη (1.089.351), Κέρκυρα (899.771) [ΔΑΑ, Fgairport Greece & ΥΠΑ.]

**Πηγή:** [https://sete.gr/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/?\\_gl=1\\*\\_ayktqe\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_ga\\*MTc1MzYxMTc2MS4xNjc5Mzl2Mjl4\\*\\_ga\\_BT85HMP39E\\*MTY3OTMyNjlyNy4xLjAuMTY3OTMyNjlyNy4wLjAuMA..](https://sete.gr/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/?_gl=1*_ayktqe*_up*MQ..*_ga*MTc1MzYxMTc2MS4xNjc5Mzl2Mjl4*_ga_BT85HMP39E*MTY3OTMyNjlyNy4xLjAuMTY3OTMyNjlyNy4wLjAuMA..)

### 1.3.1 Τουριστικές εισπράξεις έτους 2022

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του ΣΕΤΕ κατά το πρώτο ενιάμηνο του 2022 οι συνολικές ταξιδιωτικές εισπράξεις εμφανίζουν μείωση κατά 3.1% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2019, αλλά και μια σημαντική αύξηση της τάξεως του 78% σε σχέση με το 2021, επιβεβαιώνοντας ότι η χώρα έχει επανέλθει σε επίπεδα προ πανδημίας φτάνοντας κοντά στη χρονιά ρεκόρ του 2019. Στους παρακάτω πίνακες απεικονίζονται σε πραγματικούς αριθμούς οι τουριστικές εισπράξεις του έτους 2022 για τους μήνες Ιανουάριο- Σεπτέμβριο και οι ποσοστιαίες διαφορές συγκριτικά με το 2021 και το 2019.

**Πίνακας 2: Εισπράξεις 2022 σε εκατομμύρια €**

Πίνακας 8. Εισπράξεις σε εκατομμύρια €

2022	Χώρες ΕΕ-27	Χώρες Ζώνης Ευρώ	εκ των οποίων		Χώρες εκτός Ζώνης Ευρώ	Λοιπές Χώρες	εκ των οποίων			Σύνολο 'Ερ. Συνόρων	Κρουαζιέρες	Σύνολο
			Γαλλία	Γερμανία			Ην. Βασίλειο	ΗΠΑ	Ρωσία			
Ιανουάριος	80	63	5	21	18	59	16	7	1	140	0	140
Φεβρουάριος	72	53	6	18	20	60	13	8	4	132	1	133
Μάρτιος	85	70	13	26	15	107	18	20	1	192	5	197
Απρίλιος	345	310	75	112	34	278	81	33	2	623	24	647
Μάιος	828	731	122	331	97	546	244	113	0	1,374	40	1,414
Ιούνιος	1,566	1,240	157	578	327	1,002	427	157	6	2,568	50	2,618
Ιούλιος	2,125	1,580	281	551	545	1,543	686	229	3	3,668	55	3,723
Αύγουστος	2,457	1,908	369	645	549	1,524	800	155	3	3,981	62	4,043
Σεπτέμβριος	1,554	1,219	171	518	334	1,245	590	200	10	2,799	56	2,855
Οκτώβριος												
Νοέμβριος												
Δεκέμβριος												
Τρέχον έτος	9,000	7,094	1,172	2,748	1,906	6,301	2,872	924	31	15,300	304	15,604

[https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin\\_2211.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin_2211.pdf)



**Πίνακας 3: Ποσοστιαία διαφορά εισπράξεων ετών 2022/2021 και 2022/2019**

Δ2022/2021	Χώρες ΕΕ-27	Χώρες Ζώνης Ευρώ	εκ των οποίων		Χώρες εκτός Ζώνης Ευρώ	Λοιπές Χώρες	εκ των οποίων			Σύνολο Έρ. Συνόρων	Κρουαζιέρες	Σύνολο
			Γαλλία	Γερμανία			Ην. Βασίλειο	ΗΠΑ	Ρωσία			
Ιανουάριος	270.6%	295.1%	486.9%	227.7%	203.3%	373.5%	524.8%	3768.9%	1085.7%	308.4%		309.8%
Φεβρουάριος	291.7%	261.2%	420.7%	264.2%	406.6%	312.5%	427.0%	1702.1%	5887.7%	300.9%		302.6%
Μάρτιος	249.9%	304.5%	714.5%	348.8%	116.7%	624.4%	723.4%	1955.5%	2132.9%	391.6%		404.3%
Απρίλιος	822.0%	842.6%	1530.6%	951.3%	669.5%	1200.8%	3298.6%	2103.2%	77.4%	959.8%		1000.4%
Μάιος	426.4%	447.2%	335.6%	501.7%	309.2%	807.6%	1707.5%	1162.4%	-100.0%	531.9%	746.2%	536.4%
Ιούνιος	179.5%	184.9%	116.2%	169.0%	160.8%	321.8%	633.2%	219.3%	38.1%	221.8%	460.7%	224.5%
Ιούλιος	37.6%	32.2%	15.8%	30.5%	56.1%	113.9%	171.6%	65.8%	-90.6%	61.9%	149.8%	62.7%
Αύγουστος	14.0%	8.8%	-2.3%	5.6%	36.8%	58.9%	59.5%	17.2%	-83.4%	27.8%	46.2%	28.1%
Σεπτέμβριος	19.4%	14.0%	4.0%	-2.1%	44.1%	61.3%	57.9%	40.0%	-20.1%	35.0%	42.0%	35.1%
Οκτώβριος												
Νοέμβριος												
Δεκέμβριος												
<b>Τρέχον έτος</b>	<b>54.6%</b>	<b>52.0%</b>	<b>31.1%</b>	<b>47.8%</b>	<b>65.3%</b>	<b>124.0%</b>	<b>137.5%</b>	<b>94.5%</b>	<b>-54.8%</b>	<b>77.2%</b>	<b>158.4%</b>	<b>78.3%</b>

Δ2022/2019	Χώρες ΕΕ-27	Χώρες Ζώνης Ευρώ	εκ των οποίων		Χώρες εκτός Ζώνης Ευρώ	Λοιπές Χώρες	εκ των οποίων			Σύνολο Έρ. Συνόρων	Κρουαζιέρες	Σύνολο
			Γαλλία	Γερμανία			Ην. Βασίλειο	ΗΠΑ	Ρωσία			
Ιανουάριος	-24.4%	-17.1%	-32.5%	-13.1%	-42.6%	-51.9%	-4.2%	-52.0%	-89.1%	-39.2%	-25.0%	-39.2%
Φεβρουάριος	-21.7%	-25.0%	-30.7%	-18.9%	-11.2%	-42.8%	-45.7%	-48.4%	38.5%	-32.9%	-50.0%	-33.0%
Μάρτιος	-35.6%	-34.0%	17.8%	-23.2%	-41.8%	-39.3%	-41.3%	-55.2%	-80.4%	-37.7%	-50.0%	-38.1%
Απρίλιος	33.4%	36.1%	92.8%	62.7%	13.5%	13.5%	95.7%	-16.1%	-51.6%	23.7%	-40.0%	19.0%
Μάιος	-0.4%	1.3%	16.3%	-3.7%	-12.0%	-20.0%	-5.7%	-19.6%	-100.0%	-9.2%	-23.0%	-9.7%
Ιούνιος	13.2%	10.5%	-10.4%	38.5%	24.7%	-9.5%	14.1%	9.2%	-90.8%	3.1%	-25.0%	2.3%
Ιούλιος	6.6%	3.4%	33.8%	1.1%	17.3%	-6.0%	25.4%	8.5%	-97.2%	0.9%	-20.0%	0.5%
Αύγουστος	4.5%	5.3%	36.0%	11.7%	1.8%	-9.0%	29.0%	-23.5%	-96.7%	-1.1%	-20.0%	-1.5%
Σεπτέμβριος	-1.9%	-0.1%	1.0%	-2.6%	-7.9%	0.8%	29.7%	0.5%	-82.5%	-0.7%	-16.3%	-1.1%
Οκτώβριος												
Νοέμβριος												
Δεκέμβριος												
<b>Τρέχον έτος</b>	<b>3.1%</b>	<b>3.1%</b>	<b>17.6%</b>	<b>7.2%</b>	<b>3.1%</b>	<b>-9.9%</b>	<b>21.3%</b>	<b>-8.6%</b>	<b>-91.6%</b>	<b>-2.7%</b>	<b>-20.7%</b>	<b>-3.1%</b>

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδας - Επεξεργασία στοιχείων: INSETI Intelligence

[https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin\\_2211.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin_2211.pdf)

### 1.3.2 Αφίξεις τουριστών στην Ελλάδα για το 2022

Κατά τη περίοδο των πρώτων 9 μηνών του έτους (1/2022- 9/2022) παρατηρούμε μια μείωση κατά 12,1% στην συνολική εισερχομένη ταξιδιωτική κίνηση στη χώρα μας συγκριτικά με την αντίστοιχη περίοδο του 2019. Μια μείωση της τάξεως του 8.4% από τις χώρες της ΕΕ και 17.6% από τις χώρες εκτός ΕΕ. Στους παρακάτω πίνακες απεικονίζονται σε πραγματικούς αριθμούς οι αφίξεις (σε χιλιάδες) του έτους 2022 για τους μήνες Ιανουάριο- Σεπτέμβριο και οι ποσοστιαίες διαφορές συγκριτικά με το 2021 και το 2019, καθώς επίσης και οι διεθνείς αεροπορικές αφίξεις των ετών 2019,2021 και 2022 συνολικά και ανά γεωγραφική ενότητα.

#### Πίνακας 4: Αφίξεις τουριστών στη χώρα μας Ιανουάριος- Σεπτέμβριος 2022

Πίνακας 7. Αφίξεις σε χιλιάδες

2022	Χώρες ΕΕ-27	Χώρες Ζώνης Ευρώ	εκ των οποίων		Χώρες εκτός Ζώνης Ευρώ	Λοιπές Χώρες	εκ των οποίων			Σύνολο Έπ. Συνόρων
			Γαλλία	Γερμανία			Ην. Βασίλειο	ΗΠΑ	Ρωσία	
Ιανουάριος	198	149	16	54	49	144	33	11	2	341
Φεβρουάριος	187	119	10	42	68	130	23	6	5	317
Μάρτιος	208	153	28	55	55	207	35	21	1	414
Απρίλιος	601	472	92	150	130	455	123	42	3	1,056
Μάιος	1,334	1,072	159	437	262	871	411	95	0	2,205
Ιούνιος	2,265	1,596	225	684	669	1,384	592	151	4	3,649
Ιούλιος	3,272	2,048	370	643	1,224	2,005	814	189	4	5,277
Αύγουστος	3,864	2,459	413	827	1,405	2,002	976	133	7	5,866
Σεπτέμβριος	2,813	1,835	231	727	978	1,747	845	189	4	4,560
Οκτώβριος										
Νοέμβριος										
Δεκέμβριος										
<b>Τρέχον έτος</b>	<b>14,742</b>	<b>9,901</b>	<b>1,546</b>	<b>3,620</b>	<b>4,841</b>	<b>8,945</b>	<b>3,853</b>	<b>836</b>	<b>31</b>	<b>23,687</b>

[https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin\\_2211.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin_2211.pdf)

## Πίνακας 5: Ποσοστιαία διαφορά αφίξεων τουριστών στη χώρα μας ετών 2022/2021 και 2022/2019

Δ2022/2021	Χώρες ΕΕ-27	Χώρες Ζώνης Ευρώ	εκ των οποίων		Χώρες εκτός Ζώνης Ευρώ	Λοιπές Χώρες	εκ των οποίων			Σύνολο Έρ. Συνόρων
			Γαλλία	Γερμανία			Ην. Βασιλείο	ΗΠΑ	Ρωσία	
Ιανουάριος	219.6%	270.2%	424.8%	183.5%	125.2%	324.4%	483.9%	1379.6%	579.3%	256.7%
Φεβρουάριος	371.5%	433.7%	320.8%	429.4%	292.3%	253.6%	544.9%	1652.2%	3103.2%	314.8%
Μάρτιος	259.9%	399.5%	802.6%	443.9%	102.7%	401.6%	500.8%	1371.7%	1494.5%	318.9%
Απρίλιος	874.7%	1012.4%	2434.1%	1113.0%	571.9%	897.4%	3346.2%	3764.6%	566.8%	884.3%
Μάιος	547.6%	609.1%	412.4%	693.0%	378.1%	996.5%	3426.2%	2169.6%	-100.0%	672.5%
Ιούνιος	199.7%	211.2%	166.7%	188.7%	175.3%	342.4%	891.7%	391.8%	58.9%	241.5%
Ιούλιος	58.7%	49.4%	42.0%	39.9%	165.4%	165.4%	357.9%	95.2%	-85.1%	87.3%
Αύγουστος	30.7%	17.1%	7.1%	12.9%	64.0%	79.1%	114.4%	77.2%	-70.6%	44.0%
Σεπτέμβριος	38.3%	21.6%	0.0%	7.0%	86.4%	81.7%	87.0%	121.2%	-65.1%	52.3%
Οκτώβριος										
Νοέμβριος										
Δεκέμβριος										
<b>Τρέχον έτος</b>	<b>79.0%</b>	<b>71.3%</b>	<b>53.6%</b>	<b>63.5%</b>	<b>97.1%</b>	<b>164.3%</b>	<b>227.9%</b>	<b>182.6%</b>	<b>-53.1%</b>	<b>103.9%</b>

Δ2022/2019	Χώρες ΕΕ-27	Χώρες Ζώνης Ευρώ	εκ των οποίων		Χώρες εκτός Ζώνης Ευρώ	Λοιπές Χώρες	εκ των οποίων			Σύνολο Έρ. Συνόρων
			Γαλλία	Γερμανία			Ην. Βασιλείο	ΗΠΑ	Ρωσία	
Ιανουάριος	-42.9%	-15.4%	38.2%	-19.9%	-71.4%	-54.2%	-12.1%	-56.9%	-78.6%	-48.3%
Φεβρουάριος		-10.4%	-27.8%	4.5%	-26.7%	-53.2%	-57.4%	-68.5%	-40.4%	-37.0%
Μάρτιος	-41.9%	-26.2%	-6.2%	-20.6%	-63.5%	-50.2%	-31.4%	-65.4%	-87.4%	-46.4%
Απρίλιος	11.9%	21.3%	40.6%	40.0%	-12.7%	2.2%	93.5%	-17.9%	-75.1%	7.5%
Μάιος	-5.5%	0.0%	-4.9%	-8.3%	-22.8%	-10.6%	18.1%	-28.2%	-100.0%	-7.6%
Ιούνιος	-5.5%	2.7%	-6.2%	15.7%	-20.6%	-18.8%	8.5%	11.7%	-94.8%	-11.0%
Ιούλιος	-3.1%	5.4%	30.0%	9.2%	-14.6%	-12.7%	26.3%	9.4%	-96.3%	-7.0%
Αύγουστος	-9.4%	6.4%	22.4%	15.2%	-28.1%	-19.9%	31.7%	-30.7%	-94.7%	-13.3%
Σεπτέμβριος	-11.4%	8.4%	-0.9%	11.3%	-34.0%	-9.7%	28.9%	-3.3%	-94.6%	-10.8%
Οκτώβριος										
Νοέμβριος										
Δεκέμβριος										
<b>Τρέχον έτος</b>	<b>-8.4%</b>	<b>4.5%</b>	<b>11.7%</b>	<b>9.3%</b>	<b>-26.8%</b>	<b>-17.6%</b>	<b>22.6%</b>	<b>-14.9%</b>	<b>-93.3%</b>	<b>-12.1%</b>

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδας - Επεξεργασία στοιχείων: INSETE Intelligence

[https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin\\_2211.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin_2211.pdf)

## Πίνακας 6: Σύνολο διεθνών αεροπορικών αφίξεων ανά γεωγραφική ενότητα (2019/2021/2022)

Πίνακας 2. Διεθνείς αεροπορικές αφίξεις ανά γεωγραφική ενότητα

Γεωγραφική ενότητα	Περικερειακά αεροδρόμια					Δωδεκάνησα					Κυκλάδες				
	2022	2021	2019	Δ2022/21	Δ2022/19	2022	2021	2019	Δ2022/21	Δ2022/19	2022	2021	2019	Δ2022/21	Δ2022/19
Ιανουάριος	54,567	9,204	104,483	492.9%	-47.8%			48		-100.0%	1		36		-97.2%
Φεβρουάριος	64,101	6,982	106,562	818.1%	-39.8%								118		-100.0%
Μάρτιος	121,873	11,138	137,602	994.2%	-11.4%	4,539	49	262	9163.3%	1632.4%	2,956		695		325.3%
Απρίλιος	699,615	20,613	714,704	3294.0%	-2.1%	142,261	389	134,534	36471.0%	5.7%	52,835	48	45,116	109972.9%	17.1%
Μάιος	1,689,438	213,151	1,735,658	692.6%	-2.7%	443,711	46,997	439,278	844.1%	1.0%	123,633	17,852	103,708	592.5%	19.2%
Ιούνιος	2,567,200	810,958	2,459,567	216.6%	4.4%	639,717	180,464	617,905	254.5%	3.5%	233,441	91,976	173,729	153.8%	34.4%
Ιούλιος	3,330,326	2,126,503	2,943,024	56.6%	13.2%	809,033	504,980	725,884	60.2%	11.5%	349,318	232,577	234,731	50.2%	48.8%
Αύγουστος	3,168,928	2,356,460	2,882,542	34.5%	9.9%	764,619	564,274	726,057	35.5%	5.3%	326,345	252,054	226,835	29.5%	43.9%
Σεπτέμβριος	2,452,692	1,779,793	2,269,394	37.8%	8.1%	624,270	450,584	580,302	38.5%	7.6%	222,668	159,711	147,768	39.4%	50.7%
Οκτώβριος	1,295,823	1,162,724	1,102,203	11.4%	17.6%	371,442	330,540	296,867	12.4%	25.1%	85,280	79,475	60,920	7.3%	40.0%
Νοέμβριος	97,162	139,151					2,664	442				983	424		
Δεκέμβριος		98,100	151,928					7							
<b>Τρέχον έτος</b>	<b>15,444,563</b>	<b>8,497,526</b>	<b>14,455,739</b>	<b>81.8%</b>	<b>6.8%</b>	<b>3,799,592</b>	<b>2,078,277</b>	<b>3,521,137</b>	<b>82.8%</b>	<b>7.9%</b>	<b>1,396,477</b>	<b>833,693</b>	<b>993,656</b>	<b>67.5%</b>	<b>40.5%</b>

Γεωγραφική ενότητα	Κρήτη					Ιόνια Νησιά				
	2022	2021	2019	Δ2022/21	Δ2022/19	2022	2021	2019	Δ2022/21	Δ2022/19
Ιανουάριος	1,267	458	3,203	176.6%	-60.4%			49		
Φεβρουάριος	1,437	175	8,085	721.1%	-82.2%					
Μάρτιος	14,525	405	12,245	3486.4%	18.6%	4,990	108	906	4520.4%	450.8%
Απρίλιος	247,312	1,580	256,745	15552.7%	-3.7%	93,902	38	85,278	247010.5%	10.1%
Μάιος	532,073	77,032	554,710	590.7%	-4.1%	338,094	25,836	355,252	1208.6%	-4.8%
Ιούνιος	769,666	272,331	746,271	182.6%	3.1%	595,541	150,349	546,635	296.1%	8.9%
Ιούλιος	972,777	686,021	870,762	41.8%	11.7%	790,616	431,684	673,621	83.1%	17.4%
Αύγουστος	929,359	739,754	856,378	25.6%	8.5%	756,567	515,885	653,313	46.7%	15.8%
Σεπτέμβριος	748,822	580,316	717,169	29.0%	4.4%	555,237	375,457	490,152	47.9%	13.3%
Οκτώβριος	461,308	439,123	394,626	5.1%	16.9%	187,561	161,491	139,192	16.1%	34.7%
Νοέμβριος		10,484	18,556				406	491		
Δεκέμβριος		1,135	4,907					145		
<b>Τρέχον έτος</b>	<b>4,678,546</b>	<b>2,797,195</b>	<b>4,420,194</b>	<b>67.3%</b>	<b>5.8%</b>	<b>3,322,557</b>	<b>1,660,848</b>	<b>2,944,349</b>	<b>100.1%</b>	<b>12.8%</b>

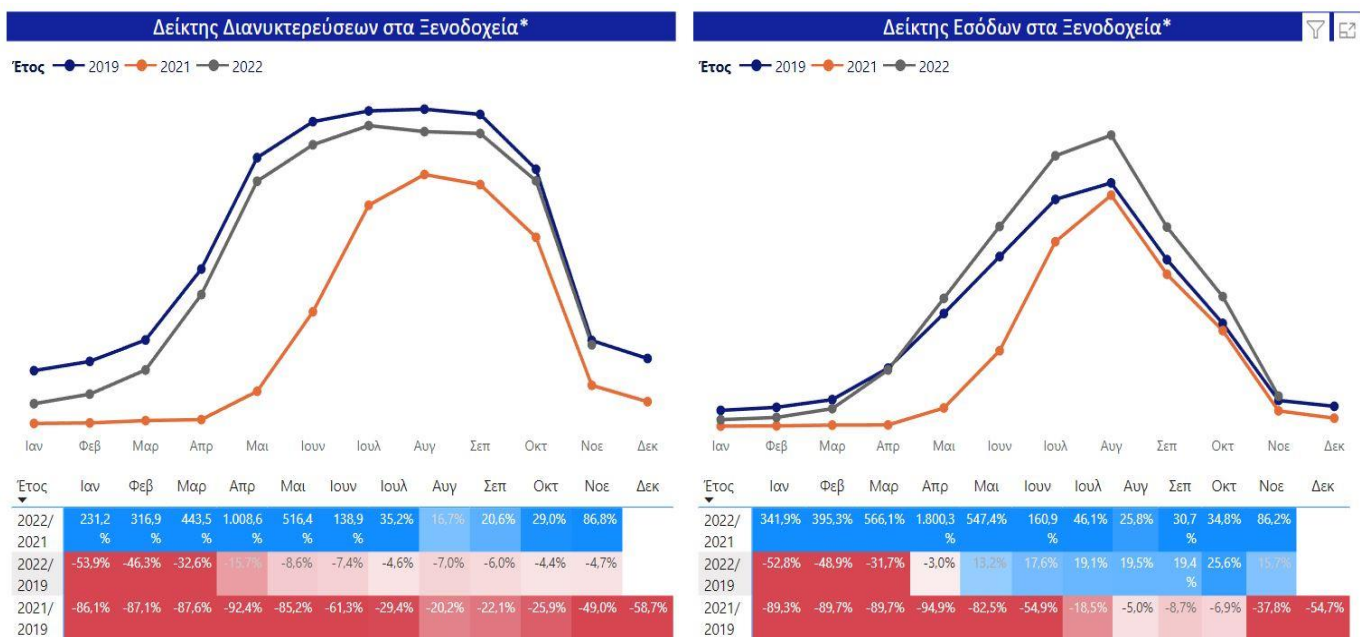
Πηγή: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) και Διεθνείς Αερολιμένες Αθηνών (ΔΑΑ) - Επεξεργασία: INSETE Intelligence

[https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin\\_2211.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin_2211.pdf)

### 1.3.3 Στατιστικά στοιχεία δεικτών για τα έτη 2019- 2021- 2022

Στα ακόλουθα διαγράμματα εμφανίζονται κατά σειρά ο δείκτης διανυκτερεύσεων στα ξενοδοχεία της χώρας για το 2019, 2021 και 2022 καθώς επίσης και ο δείκτης εσόδων, οι διεθνείς οδικές αφίξεις ανά μήνα, οι διεθνείς αεροπορικές αφίξεις ανά μήνα και τέλος οι αφίξεις τουριστών ανά μήνα (σε χιλιάδες) και οι εισπράξεις σε εκατομμύρια ευρώ.

**Διάγραμμα 3: Δείκτης Διανυκτερεύσεων και Εσόδων στα Ξενοδοχεία ( 2019-2021-2022)**



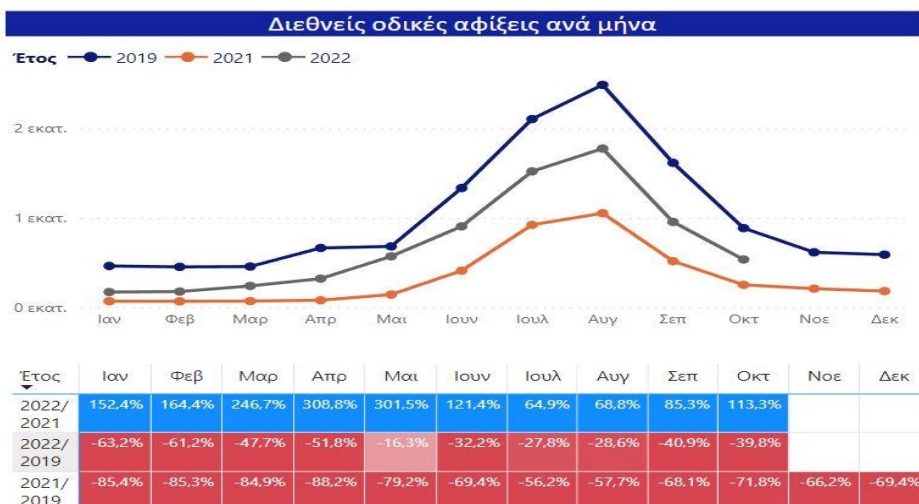
Τα στοιχεία υπόκεινται σε αναθεώρηση

\* Τα στοιχεία αφορούν σε δείγμα ~200 ξενοδοχείων. Ο Δείκτης Εσόδων βασίζεται σε έσοδα δωματίων για τα ξενοδοχεία Αθήνας & Θεσσαλονίκης και σε συνολικά έσοδα για τα ξενοδοχεία των υπολοίπων περιοχών.

Πηγή: **gbr** consulting ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΟΠΙΣΘΟΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΝ

<https://insete.gr/bi/recovery-tracker/>

**Διάγραμμα 4: Διεθνείς Οδικές Αφίξεις ανά μήνα ( 2019- 2021- 2022)**

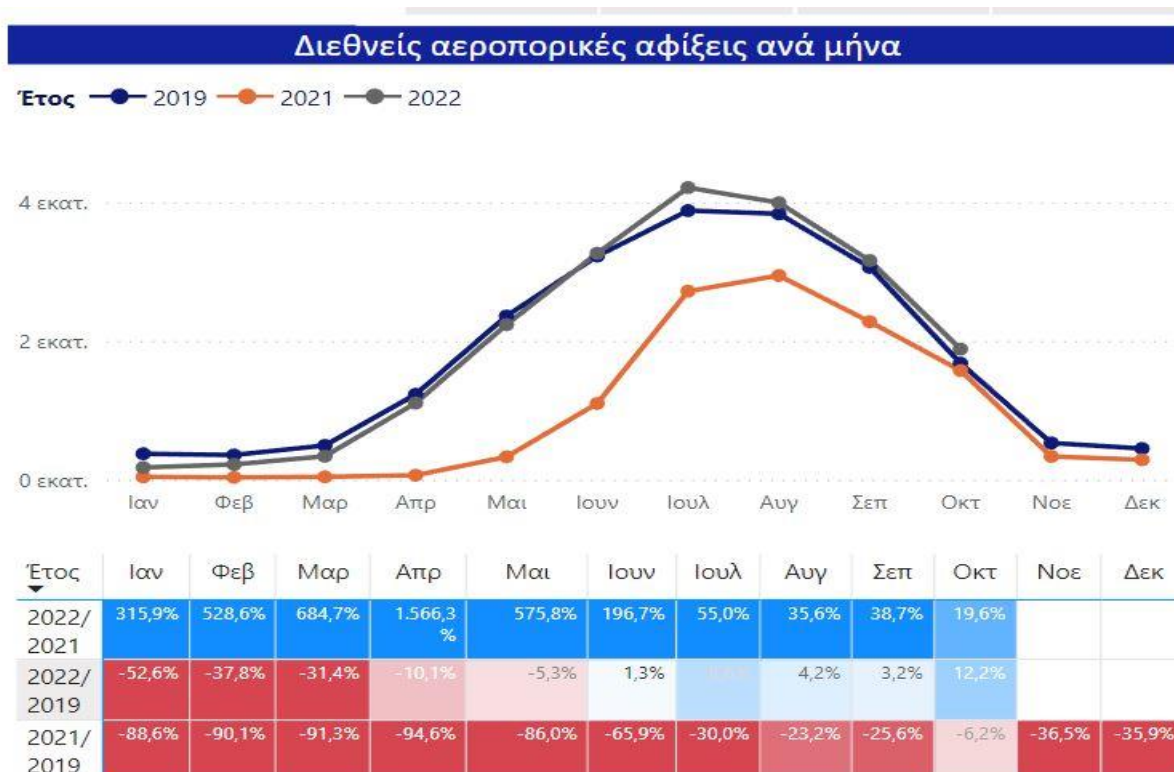


Πηγή: Μεθοριακοί σταθμοί



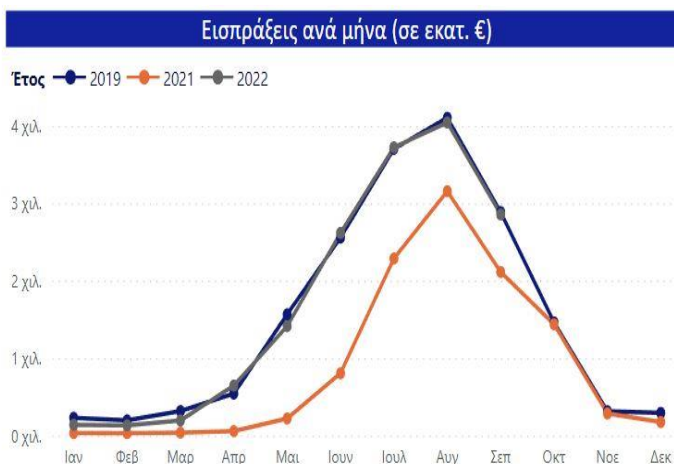
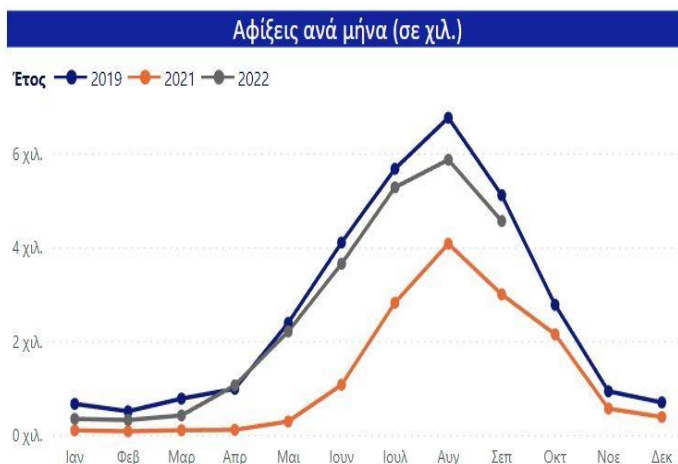
<https://insete.gr/bi/recovery-tracker/>

**Διάγραμμα 5: Διεθνείς Αεροπορικές Αφίξεις ανά μήνα ( 2019-2021-2022)**



<https://insete.gr/bi/recovery-tracker/>

## Διάγραμμα 6: Αφίξεις - Εισπράξεις ανά μήνα (2019-2021-2022)



Έτος	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαι	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ
2022/2021	256,7%	314,8%	318,9%	884,3%	672,5%	241,5%	87,3%	40,0%	-9,2%			
2022/2019	-48,3%	-37,0%	-46,4%	7,5%	-7,6%	-11,0%	-7,0%	-13,3%	-10,8%			
2021/2019	-85,5%	-84,8%	-87,2%	-89,1%	-88,0%	-73,9%	-50,3%	-39,7%	-41,4%	-22,7%	-39,6%	-45,0%

Έτος	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαι	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ
2022/2021	309,8%	302,6%	404,3%	1000,4%	536,4%	224,5%	62,7%	28,1%	35,1%			
2022/2019	-39,2%	-33,0%	-38,1%	19,0%	-9,7%	2,3%	0,5%	-1,5%	-1,1%			
2021/2019	-85,2%	-83,4%	-87,7%	-89,2%	-85,8%	-68,5%	-38,2%	-23,1%	-26,8%	-1,6%	-9,1%	-40,0%

Τα στοιχεία υπόκεινται σε αναθεώρηση

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος ①

<https://insete.gr/bi/recovery-tracker/>

## 1.4 Συμπεράσματα

Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους που συμβάλλουν στην οικονομία της χώρας. Εν γένει, η συνεισφορά του τουριστικού κλάδου σε οικονομικό επίπεδο αντιστοιχεί στο 12,5% του ΑΕΠ της χώρας. Εάν υπολογιστεί η έμμεση συνεισφορά του, λαμβάνοντας υπόψιν και τις έμμεσες υπηρεσίες, το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ του 27,5% έως 33,1%. Σύμφωνα με μελέτη που προκύπτει από το ΙΝΣΕΤΕ, το 2019 το ποσό άμεσης συνεισφοράς στην οικονομία αντιστοιχεί σε 23,442 εκατομμύρια €, ενώ το 2018 το ποσό αυτό ήταν 21,143 εκατ. €, αύξηση που αντιστοιχεί σε 2,299 εκατ. ευρώ.

Εκτός από τη συμβολή του ξενοδοχειακού κλάδου σε κριτήρια ΑΕΠ, θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν το ποσοστό θέσεων εργασίας που καλύπτονται χάριν στον εν λόγω κλάδο, ο οποίος συνεισφέρει στο 17,1% της συνολικής εργασιακής απασχόλησης. Πιο συγκεκριμένα, μεταξύ 2011-2020, η απασχόληση σε τουριστικά καταλύματα και στον τομέα της εστίασης, παρουσίασε μία αύξηση της τάξεως του 16,2%, ενώ στους υπόλοιπους κλάδους η απασχόληση παρουσίασε μείωση κατά 6,0%.

Όλα τα παραπάνω δεδομένα αναδεικνύουν την δυναμική του τουριστικού κλάδου για την οικονομία της Ελλάδας και επιβεβαιώνουν τους λόγους που αποκαλείται η βαριά βιομηχανία της χώρας. Οι οικονομικές επιπτώσεις της πανδημίας μπορεί να διαφοροποίησαν αρκετά τα παραπάνω νούμερα για τα έτη 2020 & 2021, όμως αυτό συνέβη παγκοσμίως και όχι μόνο στη χώρα μας. Ο τουρισμός και κατ' επέκταση η ξενοδοχειακή βιομηχανία βρίσκεται σε μια μεταβατική περίοδο προσπαθώντας να ξεπεράσει τις επιπτώσεις της πανδημίας και αν κρίνουμε από τα αποτελέσματα του 2022 μόνο ικανοποίηση μπορεί να υπάρχει στους επαγγελματίες του κλάδου καθώς η τουριστική περίοδος του 2022 αποτέλεσε μια χρονιά με αρκετά υψηλά έσοδα και ποσοστά εισερχόμενου τουρισμού, δείχνοντας ότι η εποχή της πανδημίας έχει ξεπεραστεί. Πιο συγκεκριμένα, τα έσοδα του 2022 πλησίασαν κατά πολύ τη χρονιά ρεκόρ του 2019 (την καλύτερη χρονιά του τουριστικού κλάδου προ πανδημίας), γεγονός που προμηνύει ότι το 2023 προβλέπεται μια πολλά υποσχόμενη χρονιά για την ξενοδοχειακή βιομηχανία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Ελληνόγλωσσα

Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ) (2018) Διαθέσιμο διαδικτυακά στη διεύθυνση <http://www.esyd.gr/portal/p/esyd/el/esyd.jsp>

Λαλούμης, Δ., (2002). Διοίκηση Ξενοδοχείων. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

Λαλούμης, Δ., (2015). Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Διαθέσιμο διαδικτυακά στη διεύθυνση [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr)

### Διαδικτυακή

<https://insete.gr/bi/recovery-tracker/>

[https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin\\_2211.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin_2211.pdf)

<https://itep.gr>

[https://sete.gr/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/?\\_gl=1\\*ayktqe\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_ga\\*MTc1MzYxMTc2MS4xNjc5MzI2MjI4\\*\\_ga\\_BT85HMP39E\\*MTY3OTMyNjIyNy4wLjAuMTY3OTMyNjIyNy4wLjAuMA..](https://sete.gr/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/?_gl=1*ayktqe*_up*MQ..*_ga*MTc1MzYxMTc2MS4xNjc5MzI2MjI4*_ga_BT85HMP39E*MTY3OTMyNjIyNy4wLjAuMTY3OTMyNjIyNy4wLjAuMA..)



## Κεφάλαιο 2: Το στρατηγικό μάνατζμεντ

### 2.1 Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου κάθε επιχείρηση ή οργανισμός αντιμετωπίζει καθημερινά πολλές προκλήσεις, βασικό μέλημα όλων των επιχειρήσεων αποτελεί αφενός η επιβίωση τους μέσα σε ένα καθεστώς σκληρού ανταγωνισμού και αφετέρου η επιτυχημένη μελλοντική τους πορεία. Οι επιχειρηματικές αποφάσεις που θα ληφθούν σε κάθε χρονική φάση της πορείας μιας επιχείρησης είναι και αυτές που θα καθορίσουν την περαιτέρω πορεία της επιχείρησης. Το στρατηγικό μάνατζμεντ επικεντρώνεται στο πώς μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, θα μπορέσει να επιβιώσει μέσα σε ένα περιβάλλον σκληρού ανταγωνισμού και συνεχών προκλήσεων και στο πώς θα μπορέσει να χαράξει μια τέτοια στρατηγική ώστε να θέσει τις βάσεις μιας συνεχιζόμενης επιτυχούς μελλοντικής πορείας. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που μπορούν να διαφοροποιήσουν τα δεδομένα του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όπως οι ολοένα και αυξανόμενοι εισερχόμενοι ανταγωνιστές, η παραγωγή νέων προϊόντων, νέα υποκατάστατα προϊόντα, μεταβολές στη ζήτηση και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, όπου οι επιχειρήσεις βρίσκονται διαρκώς αντιμέτωπες με αλλαγές και προσαρμογές στα εκάστοτε δεδομένα που διαμορφώνονται στην αγορά. (Γεωργόπουλος, 2013).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί τον βασικό πυλώνα της κάθε επιχείρησης ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει σε αυτή την διαρκώς μεταβαλλόμενη κατάσταση, καθώς μέσω αυτού έχει τη δυνατότητα να σταθεροποιεί τη παροντική της κατάσταση στην αγορά αλλά και να σχεδιάζει στρατηγικές για τη μελλοντική της πορεία, συνδυάζοντας παράλληλα τις αλλαγές που προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον με αυτές του δικού της εσωτερικού περιβάλλοντος. Επί της ουσίας, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί το σύνολο όλων των επιχειρηματικών αποφάσεων και ενεργειών που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στο να αναπτύξει, να διαμορφώσει και να υλοποιήσει αποτελεσματικές στρατηγικές ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν εξ' αρχής τεθεί.

Βασικές αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελούν:

- Υφιστάμενη σχέση μεταξύ μάνατζμεντ της επιχείρησης και στρατηγικών
- Επιχείρηση και περιβάλλον, διαχείριση της αλληλεπίδρασης
- Ανάλυση κινδύνου
- Συνεχής επιδίωξη ευκαιριών

Η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ιδιαίτερα καθοριστική στον τρόπο ηγεσίας των διευθυντικών και διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης καθώς τους βοηθά να ηγηθούν πιο αποτελεσματικά, να υλοποιήσουν διαφορετικές στρατηγικές και να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους αγοραστές έναντι των ανταγωνιστών τους. (Γεωργόπουλος, 2013).

Σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι η δημιουργία αξίας στον πελάτη, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με τρόπο τέτοιο ώστε να διαφέρει από τον ανταγωνιστή. Το να διατηρήσει το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα είναι που θα βοηθήσει την επιχείρηση να είναι διαρκώς ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα σύνολο επιχειρηματικών αποφάσεων που θα καθορίσουν μακροπρόθεσμα την επίδοση μιας επιχείρησης και θα διαμορφώσουν τις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν και θα υλοποιηθούν με στόχο την επιτυχημένη προσαρμογή της επιχείρησης στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον της αγοράς. Τέσσερις βασικές φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελούν οι εξής:

- Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
- Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός
- Στρατηγικός σχεδιασμός
- Αποστολή της επιχείρησης

Στη φάση του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού, η επιχείρηση επικεντρώνεται σε οικονομικά στοιχεία που αφορούν την επίτευξη προϋπολογισμών και οικονομικών στόχων. Στη φάση του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού η επιχείρηση επικεντρώνεται σε στοιχεία που αφορούν μελλοντικές εξελίξεις. Κοινό στοιχείο των δυο αυτών φάσεων, το γεγονός ότι το εξωτερικό περιβάλλον παραμένει αμετάβλητο. Στη φάση του στρατηγικού σχεδιασμού, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψιν της το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται, χωρίς ωστόσο να αλλάζει ή να διαφοροποιεί την αποστολή της. Στη τελευταία φάση, η επιχείρηση στηρίζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και αναλόγως αυτών διαμορφώνει και τη στρατηγική της. Οι τέσσερις αυτές φάσεις υποδηλώνουν κατά κάποιο τρόπο θα λέγαμε τη διαφορά μεταξύ

στρατηγικού μάνατζμεντ και στρατηγικού σχεδιασμού, που θα αναλυθεί στη συνέχεια. (Γεωργόπουλος, 2013)

## 2.2 Εργαλεία στρατηγικού μάνατζμεντ

Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει κάποια βασικά καθήκοντα και ότι τα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη κάθε επιχείρησης πρέπει να απαντήσουν σε τρία βασικά και καίρια ερωτήματα προτού προχωρήσουν στην εφαρμογή του. Τα βασικά καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαμόρφωση αποστολής της επιχείρησης, ο αντικειμενικός σκοπός της, η διαμόρφωση στρατηγικής, η υλοποίηση της στρατηγικής αυτής καθώς και ο έλεγχος και η αξιοποίησή της. ( Αναστασάκης, 2011)

Οι κυρίες στρατηγικές ερωτήσεις που προαναφέραμε, που σκοπό έχουν τη βέλτιστη και επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης, είναι το που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα, που θέλει να φτάσει και πως θα φτάσει ως εκεί. Για να απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά και εν συνεχεία να υλοποιηθεί η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ, υπάρχουν τα χρήσιμα εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ τα οποία αναλύουμε στη συνέχεια. ( Σημειώσεις μαθήματος Στρατηγικό Μάνατζμεντ υπό το διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο, 2022)

### 2.2.1 Ανάλυση PEST

Η συγκεκριμένη ανάλυση εξετάζει το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης ( ή αλλιώς μακρό-περιβάλλον), στο οποίο περιλαμβάνονται δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Με την ανάλυση **P**(Political) **E**(Economical) **S**(Social) **T** (Technological) η κάθε επιχείρηση μπορεί να εξετάσει και διερευνήσει όλους τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί. Στη πρώτη κατηγορία εντάσσονται στοιχεία όπως η πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία βρίσκεται, η πολιτική σταθερότητα, κυβερνητικές επιλογές σχετικά με το εμπόριο και τις εμπορικές συμφωνίες της χώρας με άλλα κράτη. Στη δεύτερη κατηγορία, εξετάζονται στοιχεία όπως ο πληθωρισμός, τα επίπεδα εργασιακής απασχόλησης ή ανεργίας, το συνάλλαγμα και εν γένει η παρούσα οικονομική κατάσταση της χώρας. Όσον αφορά το κοινωνικό περιβάλλον, συναντάμε στοιχεία δημογραφικών δεδομένων, τρόπου ζωής των πολιτών και προφίλ αγοραστικού κοινού. Τέλος, σε επίπεδο τεχνολογικού περιβάλλοντος συναντούμε στοιχεία

εξέλιξης της τεχνολογίας όπως πχ καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, νέα κανάλια διανομής και προβολής, ανταγωνιστικά προϊόντα, κτλ. Επί της ουσίας πρόκειται για ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο του στρατηγικού μάνατζμεντ καθώς δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διερευνήσει και να κατανοήσει καλύτερα την παρούσα κατάσταση της αγοράς και τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού στο οποίο απευθύνεται. (Σημειώσεις μαθήματος Στρατηγικό Μάνατζμεντ υπό το διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο, 2022).

### 2.2.2 Porter 5 Forces

Σύμφωνα με τον Μάικλ Πόρτερ ( Michael E. Porter), υπάρχουν πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις οι οποίες επιδρούν στην ικανότητα της επιχείρησης στο να είναι ανταγωνιστική και δείχνουν την ένταση του ανταγωνισμού του κάθε κλάδου στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και κατά πόσο είναι ελκυστικός ή και κερδοφόρος για την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτόν. Οι πέντε δυνάμεις αυτές ( όπως απεικονίζονται και στη παρακάτω εικόνα) είναι οι εξής:

- Υποκατάστατα προϊόντα
- Απειλή από νεοεισερχομένους ανταγωνιστές- επιχειρήσεις
- Διαπραγματευτική δύναμη πελατών- αγοραστών
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Υφιστάμενος ανταγωνισμός

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων προκύπτει από το γεγονός ότι τα συγκεκριμένα προϊόντα μπορούν να αντικαταστήσουν άλλα προϊόντα ικανοποιώντας όμως την ίδια ανάγκη, κατάσταση η οποία επηρεάζει σημαντικά την ελκυστικότητα του κλάδου καθώς με τον τρόπο αυτό μπορεί να τεθεί όριο τιμών και κατ' επέκταση μείωση του περιθωρίου κέρδους της κάθε επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο.

Εξίσου σημαντική η απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις- ανταγωνιστές για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου καθώς εντείνει τον ήδη υπάρχοντα ανταγωνισμό. Υπάρχουν ωστόσο εμπόδια εισόδου τα οποία μπορούν να αποτρέψουν νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν όπως είναι οι οικονομίες κλίμακας, εξασφαλισμένα κανάλια διανομής για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου ή ακόμα και το ισχυρό brand name αυτών που θα μπορούσε να λειτουργήσει αποτρεπτικά για αυτές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, ασκεί μεγάλη επιρροή στον κλάδο κυρίως μέσω της πίεσης για έναν συνδυασμό καλής ποιότητας και μειωμένων τιμών. Όσο μεγαλύτερη η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τόσο μεγαλύτερη η πίεση που δέχονται οι επιχειρήσεις στο να προχωρήσουν σε μείωση τιμών άρα και περιθωρίου κέρδους με αποτέλεσμα τη μη ελκυστικότητα του κλάδου. Σε κλάδους όπου υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών και μικρό κόστος ανεύρεσης νέων, η διαπραγματευτική δύναμη τους είναι ολοένα και μεγαλύτερη. (Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford C., 2018)

Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, εδώ οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τον κλάδο μέσω της παρέμβασής τους σε επίπεδο ορών συνεργασίας με τις επιχειρήσεις ή σε επίπεδο διαμόρφωσης τιμών των προϊόντων. Σε κλάδους όπου παρατηρείται μικρός αριθμός προμηθευτών ή περιορισμός στις πηγές προμήθειας προϊόντων και έλλειψη υποκατάστατων η διαπραγματευτική τους δύναμη εντείνεται. Το ίδιο ισχύει βέβαια και στη περίπτωση όπου για μια επιχείρηση αποτελεί μεγάλο κόστος το να μεταβεί σε άλλους προμηθευτές.

Τέλος, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται ήδη σε έναν κλάδο καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το κατά πόσο ελκυστικός και κερδοφόρος είναι ο κλάδος αυτός. Η ένταση του καθορίζεται από διαφορετικούς παράγοντες που έχουν διαμορφωθεί στην αγορά, όπως το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, το επίπεδο κορεσμού του, τη παραγωγική δυναμικότητα των επιχειρήσεων ή ακόμα και του κατά πόσο διαφοροποιημένα ή όχι είναι τα προϊόντα που αυτές παράγουν. (Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford C., 2018).

### 2.2.3 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT (**S**trengths- **W**eaknesses-**O**pportunities-**T**hreats) αναφέρεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για αυτή, καθώς θα της υποδείξει τη παρούσα κατάστασή της σε μια προσπάθεια εναρμόνισης της με το εξωτερικό περιβάλλον. Μέσω της ανάλυσης και της ανάδειξης των δυνατών σημείων της αλλά και των αδυναμιών της τα στελέχη των επιχειρήσεων θα έχουν μια σαφή εικόνα για το που βρίσκεται αυτή τη στιγμή η επιχείρηση και το τι μπορεί να βελτιώσει, ενώ παράλληλα η συλλογή πληροφοριών των εξωτερικών στοιχείων του περιβάλλοντος της όπως οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για κάθε μελλοντική απόφαση που θα κληθεί να πάρει.

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αποτελούν στοιχεία του εσωτερικού της περιβάλλοντος, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού.

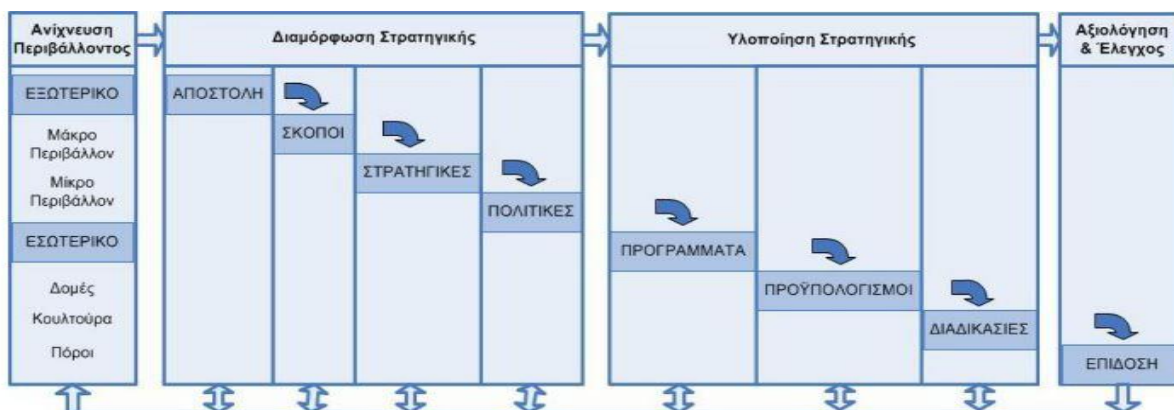
Αναφερόμενοι στις δυνάμεις, εννοούμε όλα τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και τα πλεονεκτήματά της έναντι των άλλων ανταγωνιστών, όπως τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών της που τη ξεχωρίζουν ως προς το αγοραστικό κοινό καθώς επίσης και ποιοι από τους πόρους που διαθέτει της δίνουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε επίπεδο αδυναμιών, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε όλα τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης που τη κρατούν πίσω στον ανταγωνισμό. Ανεπάρκεια πόρων ή λανθασμένη αξιοποίηση τους, κακή ποιότητα προϊόντων ή εξυπηρέτησης πελατών αποτελούν κάποιες από τις αδυναμίες αυτές.

Όσον αφορά τις ευκαιρίες, που μαζί με τις απειλές συναντώνται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, κυρίως αναφερόμαστε στο πώς η κάθε επιχείρηση θα δημιουργήσει τις συνθήκες και θα βρει τους τρόπους ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί περαιτέρω, κάτι το οποίο προϋποθέτει την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος την οποία θα αναλύσουμε στη συνέχεια. Μαζί με τις ευκαιρίες, οι απειλές, οι οποίες επίσης προκύπτουν από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί σε αυτό, αποτελούν πιθανούς κινδύνους για την επιχείρηση που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την υφιστάμενη θέση της και να περιορίσουν σημαντικά πιθανές ευκαιρίες που θα μπορούσε να έχει. (Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford C., 2018)

### 2.3 Ανάλυση περιβάλλοντος

Για να υλοποιηθεί η διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ, πρώτο και βασικό στάδιο αποτελεί η ανίχνευση και ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως απεικονίζεται και στο παρακάτω διάγραμμα.

**Διάγραμμα 7: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ**



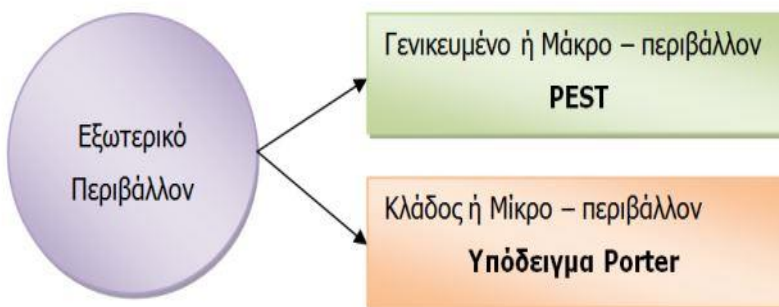
Πηγή: Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2013

Όπως παρατηρούμε και στο παραπάνω διάγραμμα, η επιχείρηση πρέπει πρωτίστως να προχωρήσει στην ανάλυση του περιβάλλοντος πριν προχωρήσει στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής της και στην υλοποίηση της. Παρακάτω, θα αναλύσουμε το διαχωρισμό του περιβάλλοντος και τους λόγους που η συγκεκριμένη ανάλυση- ανίχνευση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τον κάθε οργανισμό που δραστηριοποιείται σε οποιαδήποτε κλάδο.

### 2.3.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται με τη σειρά του σε δυο υποκατηγορίες, το μακρό- περιβάλλον( ή γενικευμένο) και το μικρό- περιβάλλον( ή άμεσο). Η ανίχνευση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης γίνεται μέσω της ανάλυσης PEST, ενός πολύ σημαντικού εργαλείου του στρατηγικού μάνατζμεντ όπως αναφέραμε στη προηγούμενη ενότητα. Μέσω της ανάλυσης αυτής οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν, να εκτιμήσουν και να διαχειριστούν πιθανές ευκαιρίες, απειλές ή και επιπτώσεις που ενδέχεται να προκύψουν από τις μακρό-περιβαλλοντικές συνθήκες που εξετάζει η PEST ανάλυση. Ωστόσο, οι δυνάμεις και οι συνθήκες που θα επηρεάσουν άμεσα την επιχείρηση και την όποια μετέπειτα στρατηγική επιλέξει να ακολουθήσει βρίσκονται στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της ( ή μικρό-περιβάλλον).

**Διάγραμμα 8: Διαχωρισμός Εξωτερικού Περιβάλλοντος ενός Οργανισμού**



Πηγή: [https://www.google.com/search?q=%CE%B5%CE%BE%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF+%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD+%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82&tbm=isch&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwj92\\_Wq\\_7\\_8AhUTyAIIHHe-1CREQgowBKAB6BAgBECI&biw=1519&bih=754](https://www.google.com/search?q=%CE%B5%CE%BE%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF+%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD+%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82&tbm=isch&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwj92_Wq_7_8AhUTyAIIHHe-1CREQgowBKAB6BAgBECI&biw=1519&bih=754)

Στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συγκαταλέγονται όλες εκείνες οι δυνάμεις που έχουν άμεση επιρροή και αντίκτυπο στη λειτουργία της επιχείρησης, σε αντίθεση με το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον όπου οι επιχειρήσεις επηρεάζονται έμμεσα και λιγότερο σημαντικά από τις μακρο- περιβαλλοντικές συνθήκες που εξετάζει η ανάλυση PEST. Εδώ κυρίως αναφερόμαστε σε δυνάμεις όπως διάφοροι stakeholders, προμηθευτές, πελάτες, ανταγωνιστές, κυβερνήσεις ή και τοπικοί φορείς. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ, το οποίο αναλύσαμε στη προηγούμενη ενότητα, αποτελεί τη πιο ενδεδειγμένη τεχνική ανάλυσης του άμεσου περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς της δίνει τη δυνατότητα να εντοπίσει και να εξετάσει κατά πόσο ο συγκεκριμένος κλάδος είναι ελκυστικός ή κερδοφόρος. (Γεωργόπουλος, 2013)



**Πίνακας 7: Μεταβλητές Περιβάλλοντος**



*Πηγή : Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2013*

### 2.3.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Βασικός σκοπός της επιχείρησης είναι να εντοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα το οποίο και θα τη διαφοροποιήσει από τους ανταγωνιστές της. Μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντός της θα εντοπίσει όλα τα δυνατά και αδύνατα της σημεία τα οποία και θα καθορίσουν το κατά πόσο είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που εντοπίστηκαν και να περιορίσει τις απειλές που ανιχνεύθηκαν κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντός. Όλες οι στρατηγικές αποφάσεις που θα ληφθούν θα βασίζονται στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, σε αυτό δηλαδή που την διαφοροποιεί ή την κάνει καλύτερη από τους ανταγωνιστές της. (Γεωργόπουλος, 2013).

Εφόσον η επιχείρηση εντοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα θα πρέπει να βρει τρόπους με τους οποίους θα το διατηρήσει, πως θα δημιουργήσει δηλαδή διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αλυσίδα αξίας και οι πόροι και ικανότητες της είναι δυο θεωρίες που αναλύουν το πως η επιχείρηση θα δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δημιουργία αξίας για τον αγοραστή- πελάτη είναι στην ουσία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και η ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι εκείνη που καθορίζει το πλεονέκτημα διαφοροποίησης της επιχείρησης ( τι κάνω καλύτερα από τους άλλους) ή το πλεονέκτημα κόστους (τι κάνω οικονομικότερα). Η αλυσίδα αξίας αποτελείται στην ουσία από ένα σύνολο δραστηριοτήτων εντός της επιχείρησης που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους με σκοπό τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες της και τη μοναδικότητα αυτής και οι οποίες διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές. Στις κύριες συγκαταλέγονται δραστηριότητες που μετατρέπουν τις εισροές σε εκροές και προσφέρουν άμεσα αξία ( πωλήσεις, μάρκετινγκ, διαχείριση εισροών/εκροών). Οι υποστηρικτικές προσφέρουν αξία έμμεσα ωστόσο είναι αναπόσπαστο κομμάτι των κύριων. Υποδομές, ανθρώπινο δυναμικό και τεχνολογία είναι μερικές από αυτές. Μέσω αυτών των δραστηριοτήτων η επιχείρηση στοχεύει στο να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης έναντι των άλλων και να δημιουργήσει μεγαλύτερη αξία έναντι αυτών για τους αγοραστές. (Γεωργόπουλος, 2013).

Η δεύτερη θεωρητική προσέγγιση της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντός είναι αυτή των πόρων και ικανοτήτων της όπου βάσει αυτών διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της και αποκτά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πόροι αποτελούν όλα τα παραγωγικά στοιχεία της επιχείρησης και μπορούν να διακριθούν σε υλικούς και άυλους. Υλικοί πόροι θεωρούνται περιουσιακά της στοιχεία που έχουν υλική υπόσταση όπως εγκαταστάσεις, μονάδες παραγωγής, χρηματοοικονομικά στοιχεία. Άυλοι πόροι είναι στοιχεία όπως η φήμη της, η κουλτούρα, το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων της και κυρίως ο ανθρώπινος παράγοντας, δηλ. το ανθρώπινο δυναμικό της που αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει αλλά και στην υλοποίηση της στρατηγικής που έχει διαμορφώσει.

Οι ικανότητες, που διακρίνονται σε βασικές και διακεκριμένες, είναι στην ουσία όλες εκείνες οι δεξιότητες που θα χρειαστούν για να συνδυαστούν οι πόροι και είναι σημαντικές τόσο για την ανταγωνιστικότητα και τη κερδοφορία της επιχείρησης (βασικές ικανότητες) όσο και για το γεγονός ότι αποτελούν τη βάση για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα καθώς δε μπορούν να αντιγραφούν (διακεκριμένες ικανότητες). Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτούνται 4 βασικά κριτήρια: να είναι πολύτιμοι ( **Valuable**), σπάνιοι( **Rare**), να μη μπορούν να αντιγραφούν ( **Inimitable**) και σωστά οργανωμένοι ( **Organized**). (Σημειώσεις μαθήματος Στρατηγικό Μάνατζμεντ υπό το διδάσκοντα κύριο Νίκο Γεωργόπουλο, 2022)

Διάγραμμα 9: Διαχωρισμός Εσωτερικού Περιβάλλοντος ενός Οργανισμού



Πηγή: <https://slideplayer.gr/slide/12198570/>

## 2.4 Διαμόρφωση στρατηγικής

Στο στάδιο αυτό και εφόσον έχει ολοκληρωθεί η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, η επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική απαντώντας στην ουσία στο προαναφερθέν κείμενο στρατηγικό ερώτημα (πού θέλουμε να βρεθούμε). Πρωτίστως, η διατύπωση της αποστολής και έπειτα ο καθορισμός του σκοπού της είναι οι βασικοί παράγοντες που θα διαμορφώσουν τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει και τέλος οι πολιτικές της επιχείρησης οι οποίες αποτελούν τη βάση της μετάβασης από τη διαμόρφωση στην υλοποίηση της στρατηγικής.

Η αποστολή αποτελεί επί της ουσίας το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, καθώς ορίζει τον σκοπό της. Στη διατύπωση αποστολής, πρέπει να γίνεται ξεκάθαρο και απολύτως κατανοητό το πού απευθύνεται η επιχείρηση και ποια η αξία που δημιουργεί στους πελάτες της ( ποιο είναι δηλαδή το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα). Μια σαφής δήλωση αποστολής ωφελεί την επιχείρηση στην λήψη των στρατηγικών της αποφάσεων, στο καθορισμό των στρατηγικών της στόχων ενώ μπορεί να λειτουργεί και ως σημείο αναφοράς και ως οδηγός κατεύθυνσης για τις επιμέρους λειτουργικές αρμοδιότητες της. (Γεωργόπουλος, 2013).

Οι σκοποί της επιχείρησης είναι αυτοί που οδηγούν στην επιτυχή εκπλήρωση της δηλωθείσας αποστολής. Επί της ουσίας καθορίζουν το τι και το πότε πρέπει να πραγματοποιηθεί και πρέπει να είναι επαρκώς καθορισμένοι και πλήρως ρεαλιστικοί και κατανοητοί σε όλες τις μονάδες εντός της επιχείρησης ώστε να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι στρατηγικές αποτελούν το σχέδιο το οποίο θα φέρει εις πέρας την διατυπωθείσα αποστολή και την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Κάθε στρατηγική απόφαση έχει άμεση συσχέτιση με τον ανταγωνισμό και τα συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα του περιβάλλοντος, επομένως κάθε στρατηγική ακολουθεί τις αλλαγές αυτές. Υπάρχουν 3 επίπεδα στρατηγικών και τα οποία θα αναλύσουμε στη συνέχεια που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται σημαντικά από τη μεταξύ τους συνεργασία. (Γεωργόπουλος, 2013).

Τα 3 επίπεδα αυτά είναι:

- Επιχειρησιακή στρατηγική ( Corporate Strategy)
- Επιχειρηματική στρατηγική (Business Strategy)
- Λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy)

Η επιχειρησιακή στρατηγική δηλώνει τη κατεύθυνση προς την οποία οδεύει η επιχείρηση και ποιες επιχειρηματικές της δραστηριότητες θα διατηρήσει ή όχι. Στο επίπεδο της επιχειρησιακής στρατηγικής περιλαμβάνονται οι στρατηγικές ανάπτυξης (κάθετη ολοκλήρωση, οριζόντια ολοκλήρωση συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη, joint venture, διείσδυση αγοράς και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών), οι στρατηγικές σταθερότητας και οι στρατηγικές περισυλλογής.

**Πίνακας 8: Επιχειρηματικές Στρατηγικές**

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Διάσωση - Αναστροφή (Turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	<b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Παύση ή συνέχιση με προσοχή	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης  <b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b>  Καμία αλλαγή	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Αιχμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα
	ΧΑΜΗΛΗ	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συσχετισμένη Διαλοίκιση	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Ασυσχετίστη Διαλοίκιση	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

*Πηγή : Γεωργόπουλος Ν. (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ*

Η επιχειρησιακή στρατηγική εξετάζει κυρίως τη στάση της επιχείρησης ως προς τις επιλογές που έχει στη διάθεση της για να αναπτυχθεί και ποιοι τρόποι και επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι καταλληλότερο να χρησιμοποιηθούν ώστε να επιτευχθεί αύξηση εσόδων και αξιοποίηση πιθανών νέων ευκαιριών επένδυσης.

Η επιχειρηματική στρατηγική έχει ως στόχο την αύξηση του κέρδους της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της μέσω των δραστηριοτήτων της. Μπορεί να στοχεύσει σε ολόκληρο τον κλάδο ή σε ένα μεμονωμένο τμήμα του είτε επιλέγοντας στρατηγική διαφοροποίησης είτε ηγεσίας κόστους. Στη πρώτη περίπτωση, θα στοχεύσει στο να προσφέρει διαφοροποιημένα ή και μοναδικά προϊόντα και υπηρεσίες με τη διαφοροποίηση αυτή να είναι αντιληπτή κυρίως στη ποιότητα αυτών, δημιουργώντας έτσι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στοχεύοντας σε πελάτες που ενδιαφέρονται κυρίως για τη μοναδικότητα του προϊόντος.

## Πίνακας 9: Επιχειρηματικές Στρατηγικές



Πηγή : Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*

Στη δεύτερη περίπτωση, της στρατηγικής ηγεσίας κόστους, η επιχείρηση θα στοχεύσει στο χαμηλό κόστος και θα απευθύνεται σε ολόκληρο τον κλάδο. Θα διατηρήσει χαμηλά όλα τα έξοδα των τμημάτων της και έτσι θα προσφέρει το προϊόν της σε πιο χαμηλή τιμή από τους ανταγωνιστές προσδοκώντας όμως στο ίδιο κέρδος. Η στρατηγική εστίασης κόστους διατηρεί την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά με πλεονέκτημα το κόστος.

Τέλος, η λειτουργική στρατηγική αφορά στην ουσία το λειτουργικό στάδιο της επιχείρησης στα πλαίσια των δυο προαναφερθέντων στρατηγικών και αποσκοπεί στη βέλτιστη απόδοση της επιχείρησης μέσω των διαθέσιμων πόρων της και της παραγωγικότητας της. Βασικοί τομείς της είναι στρατηγική μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης, λειτουργιών, προμηθειών, διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και logistics. (Γεωργόπουλος, 2013)

### 2.5 Υλοποίηση στρατηγικής

Φτάνοντας στο στάδιο της υλοποίησης της επιλεγμένης στρατηγικής, η επιχείρηση απαντάει και στο τρίτο καίριο στρατηγικό ερώτημα του πώς θα φτάσει εκεί που στοχεύει. Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες προκειμένου να εφαρμοσθούν στη πράξη όλες οι αποφάσεις και τα στρατηγικά σχέδια που έχουν προηγηθεί στα προηγούμενα στάδια της διαμόρφωσης. Η εφαρμογή και η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται βάσει προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών ενώ μπορεί να περιλαμβάνει και κάποιες αναδιορθώσεις της οργανωτικής της δομής. Ωστόσο, για να υλοποιηθεί σωστά η στρατηγική και να οδηγήσει την επιχείρηση εκεί που

θέλει να πάει πρέπει να έχει προηγηθεί μία ολοκληρωμένη διαμόρφωση καθώς η μία είναι αλληλένδετη της άλλης και οι δύο μαζί αποτελούν τους βασικούς πυλώνες του στρατηγικού μάνατζμεντ. (Γεωργόπουλος, 2013)

Η υλοποίηση της στρατηγικής θα λάβει χώρα από το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και αυτός είναι επί της ουσίας και ο λόγος που τη καθιστά ως το δυσκολότερο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς τα χαμηλότερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας που αναλαμβάνουν ως επί των πλείστων την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου είχαν ελάχιστη συμμετοχή στο στάδιο της διαμόρφωσης. Όπως προαναφέραμε η υλοποίηση μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους:

- Μέσω προγραμμάτων (όπου περιλαμβάνουν τις ενέργειες ως προς την επίτευξη του στρατηγικού σχεδίου)
- Μέσω προϋπολογισμών (όπου περιλαμβάνουν την οικονομική περιγραφή των παραπάνω προγραμμάτων- budgets)
- Μέσω διαδικασιών ( βήματα και τεχνικές περιγραφής ενεργειών για την ολοκλήρωση των προγραμμάτων)

Η καλή συνεργασία των τμημάτων, η σωστή κατανομή των πόρων, ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διεργασιών, η επαρκής και ικανοποιητική στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν μερικούς από τους βασικούς παράγοντες που θα βοηθήσουν την επιχείρηση στη σωστή υλοποίηση της στρατηγικής που έχει επιλέξει να ακολουθήσει. (Γεωργόπουλος, 2013).

## 2.6 Αξιολόγηση στρατηγικής

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής αποτελούν το τελευταίο στάδιο, όπου στην ουσία η επιχείρηση εξετάζει και ελέγχει εάν και κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι έτσι ώστε να γνωρίζει αν και ποιες διορθωτικές κινήσεις απαιτούνται τόσο στο στάδιο της υλοποίησης αλλά και σε αυτό της διαμόρφωσης. Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνονται πέντε βασικές διαδικασίες με τις οποίες η επιχείρηση θα αξιολογήσει τη στρατηγική της. Οι πέντε διαδικασίες αυτές είναι οι εξής:

- Προσδιορισμός αντικειμένου μέτρησης
- Ορισμός προκαθορισμένων προτύπων
- Μέτρηση επίδοσης
- Σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης
- Διορθωτικά μέτρα

Η επίδοση επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα που επιτεύχθηκαν οι στρατηγικοί σκοποί. Τόσο η αποδοτικότητα όσο και η αποτελεσματικότητα είναι δύο σημαντικά μεγέθη και όροι στο στάδιο αυτό, καθώς η μεν αποδοτικότητα αποτελεί ένα ποσοτικό μέγεθος που εξετάζει τη συσχέτιση μεταξύ εισροών - εκροών και είναι σχετικά εύκολα μετρήσιμο, ενώ η δε αποτελεσματικότητα αποτελεί ποιοτικό μέγεθος που επικεντρώνεται στο αν επιτυγχάνονται οι σκοποί και όχι στο πως. Επομένως η αποδοτικότητα αφορά κυρίως την υλοποίηση της στρατηγικής ενώ η αποδοτικότητα τη διαμόρφωση της.

Για να είναι ωστόσο αποτελεσματικός ο έλεγχος και ορθή η αξιολόγηση θα πρέπει να ακολουθούνται κάποιες αρχές όπως το να πραγματοποιείται ο έλεγχος στο σωστό χρόνο, να επικεντρώνεται σε αποτελέσματα δραστηριοτήτων που έχουν αξία, να είναι τόσο βραχυπρόθεσμοι όσο και μακροπρόθεσμοι και φυσικά να είναι μια συνεχής διαδικασία για την επιχείρηση σε όλη τη διάρκεια της υλοποίησης. (Γεωργόπουλος, 2013).

## 2.7 Συμπεράσματα

Κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε κλάδο και να δραστηριοποιείται επηρεάζεται άμεσα και έμμεσα από τις συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στο περιβάλλον της και η επιτυχία της και η βιωσιμότητα της εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το πώς θα προσαρμοστεί στις συνεχείς αλλαγές και στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος της. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάσαμε και αναλύσαμε την έννοια και τη χρησιμότητα του στρατηγικού μάντζμεντ και όλων των πτυχών του καθώς αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο που έχει στη διάθεση του κάθε οργανισμός/ επιχείρηση ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα προσπαθήσει να διατηρήσει και να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της. Μέσω του στρατηγικού μάντζμεντ οι οργανισμοί μπορούν να διαμορφώνουν επιτυχημένες στρατηγικές οι οποίες ικανοποιούν τους σκοπούς και τους στόχους που έχουν τεθεί και την εκπλήρωση της



δηλωθείσας αποστολής τους, έχοντας πρωτίστως ανιχνεύσει και αναλύσει κάθε μεταβλητή τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος τους.

Τόσο η διαμόρφωση όσο και η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελούν βασικούς πυλώνες του στρατηγικού μανάτζμεντ και σε κάθε ένα από τα στάδια αυτά η επιχείρηση καλείται να δημιουργήσει, να διατηρήσει και να ενισχύσει την αξία που δίνει στο αγοραστικό της κοινό, δηλαδή το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Και φυσικά, ο έλεγχος και η αξιολόγηση που αποτελούν το τελικό στάδιο, θα της δώσουν τη δυνατότητα να παρέμβει και να διορθώσει έγκαιρα πιθανές αστοχίες ή λάθος αποφάσεις που πάρθηκαν σε πιθανές ελλείψεις στη σύγκριση των επιθυμητών με τα πραγματικά αποτελέσματα. Το στρατηγικό μανάτζμεντ ξεκινά δίνοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα να ανιχνεύσει το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον μέσω των πολύτιμων εργαλείων του που αναλύσαμε στο παρόν κεφάλαιο. Εφόσον ολοκληρωθεί η ανάλυση αυτή η επιχείρηση είναι έτοιμη να περάσει στο στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής και στη συνέχεια στην υλοποίηση της, δύο πολύ σημαντικά στάδια για κάθε επιχείρηση που θέλει να έχει μια επιτυχημένη πορεία μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου λειτουργεί. Για να εφαρμόσουν όμως αποτελεσματικές στρατηγικές θα πρέπει να έχουν κατανοήσει πλήρως τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, τις ευκαιρίες και απειλές που τους παρουσιάζονται όπως επίσης και σε ποιο τμήμα της αγοράς θα πρέπει να επικεντρωθούν.

Η αξιολόγηση όλων των διαδικασιών και επιδόσεων της επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται στο τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μανάτζμεντ όπου γίνεται και ο έλεγχος της στρατηγικής, με σκοπό το να εξεταστεί κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν οριστεί κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής και αφετέρου το αν υπάρχει απόκλιση μεταξύ επιδιωκόμενων και πραγματικών αποτελεσμάτων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Ελληνόγλωσση

Αναστασάκης Ανδρέας (2011), Σημειώσεις μαθήματος « Στρατηγικό μάρκετινγκ και Οικονομοτεχνικές μελέτες»

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Γεωργόπουλος Νικόλαος, Σημειώσεις μαθήματος « Στρατηγικό Μάρκετινγκ», MBA Tourism Management 2022

### Ξενόγλωσση

Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford C., *Strategic Management and Business Policy*, 15<sup>th</sup> edition, 2018

### Διαδικτυακή

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF\\_%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD\\_%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF_%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD_%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD)

[https://www.google.com/search?q=%CE%B5%CE%BE%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF+%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD+%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82&tbm=isch&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwj92\\_Wq\\_7\\_8AhUTyAIHHe-1CREQgowBKAB6BAgBECI&biw=1519&bih=754](https://www.google.com/search?q=%CE%B5%CE%BE%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF+%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD+%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82&tbm=isch&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwj92_Wq_7_8AhUTyAIHHe-1CREQgowBKAB6BAgBECI&biw=1519&bih=754)

<https://slideplayer.gr/slide/12198570/>

## **Κεφάλαιο 3: Εφαρμογή στρατηγικού μάνατζμεντ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

### **3.1 Ανάλυση του κλάδου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αναφέραμε τη μεγάλη συμβολή του ξενοδοχειακού κλάδου, ως βασικό πυλώνα της τουριστικής βιομηχανίας στη χώρα μας, στο ΑΕΠ και γενικότερα στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας. Αναλύσαμε το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας και είδαμε με αριθμούς και δεδομένα αφίξεων και διανυκτερεύσεων την σημερινή κατάσταση του κλάδου επιχειρώντας και μια είδους σύγκριση του σήμερα με τα προ πανδημίας επίπεδα. Ο συγκεκριμένος κλάδος χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα μεγάλο ανταγωνισμό που πλέον τείνει να εντείνεται στη σύγχρονη εποχή του, καθώς η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα με κυριότερα τα καταλύματα βραχυχρόνιας μίσθωσης (Airbnb) που συνεχώς αυξάνονται διαφοροποιούν σημαντικά τα δεδομένα της αγοράς, διαμορφώνοντας ανακατανομή των εσόδων της τουριστικής πίτας όχι μόνο στη χώρα μας αλλά και παγκοσμίως.

Για να εφαρμόσουν τα ξενοδοχεία ένα επιτυχημένο στρατηγικό μάνατζμεντ αφενός πρέπει να κάνουν μια πλήρη ανάλυση του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, ώστε να μπορέσουν να εντοπίσουν ευκαιρίες και απειλές και να δουν ποιες επιλογές θα τους οδηγήσουν στην αύξηση της κερδοφορίας τους, και αφετέρου του εσωτερικού τους περιβάλλοντος εντοπίζοντας τους πόρους και τις ικανότητες τους ως επιχειρήσεις και βρίσκοντας τους τρόπους να τις εκμεταλλευτούν.

Η συγκεκριμένη αγορά αποτελεί μια από τις ανταγωνιστικότερες σε ένα περιβάλλον που αναπτύσσεται ραγδαία και με ένα αγοραστικό κοινό που πλέον έχει αλλάξει κατά πολύ τις αγοραστικές του συνήθειες και ένα προϊόν, το ξενοδοχειακό, που διαφοροποιείται πλέον σημαντικά. Το πώς μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και πως θα καταφέρει να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τη διαφοροποιήσει από τις υπόλοιπες θα το αναλύσουμε παρακάτω. (Varelas & Georgoroulos, 2017)

### 3.1.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

- Ανάλυση PEST- Μακροπεριβάλλον Ξενοδοχειακής επιχείρησης

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται στα δεδομένα και τις συνθήκες που συνεχώς μεταβάλλονται παραμένοντας ωστόσο προσηλωμένη στη πολιτική και φιλοσοφία της στη προσπάθεια της να αποκτήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα που θα τη διαφοροποιήσει από τις υπόλοιπες όπου θα πρέπει να προσαρμόσει τις υπηρεσίες της με βασικό γνώμονα τις ανάγκες του αγοραστικού της κοινού, δηλαδή των πελατών της. (Γεωργόπουλος, 2002).

Μπαίνοντας στη διαδικασία ανάλυσης του εξωτερικού μακρο- περιβάλλοντος, θα πρέπει να αναλυθούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που το διαμορφώνουν, μέσω της PEST ανάλυσης που αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο και στην οποία περιλαμβάνονται το πολιτικό περιβάλλον, το οικονομικό, το κοινωνικό, το τεχνολογικό.

- **Πολιτικό περιβάλλον:** Πολιτικές εξελίξεις και διεθνείς συγκυρίες μπορούν να ασκήσουν μεγάλη επιρροή στη λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Τρομοκρατικές επιθέσεις, μεταναστευτικές ροές, κρίσεις στο θέμα του προσφυγικού, πολεμική σύρραξη ( με πιο πρόσφατο παράδειγμα το πόλεμο Ρωσίας Ουκρανίας), αποτελούν παράγοντες που μπορούν να διαφοροποιήσουν σημαντικά τα δεδομένα για έναν τουριστικό προορισμό και να επηρεάσουν αρνητικά το αγοραστικό ενδιαφέρον, γεγονός που θα συνεπάγεται μειωμένο τουριστικό ενδιαφέρον για τον συγκεκριμένο προορισμό και μη πραγματοποίηση κρατήσεων για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν.
- **Οικονομικό περιβάλλον:** Κάθε μεταβολή στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον είναι ικανή να δημιουργήσει άμεση επιρροή σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Σημαντικές μεταβλητές του οικονομικού περιβάλλοντος αποτελούν ο πληθωρισμός, τα ποσοστά ανεργίας, καθορισμός μισθών και συντάξεων, ανατιμήσεις σε καύσιμα και είδη πρώτης ανάγκης, κ.α. Μία ασταθής οικονομική κατάσταση των χωρών- κρατών που αποτελούν το αγοραστικό κοινό των ξενοδοχειακών μονάδων ενός τουριστικού προορισμού (τα λεγόμενα target groups) θα είχαν άμεσες αρνητικές συνέπειες για μια ξενοδοχειακή μονάδα, περισσότερο από ότι η ίδια οικονομική κατάσταση της χώρας που δραστηριοποιείται, καθώς θα μειώσει σημαντικά τόσο τις κρατήσεις όσο και την αγοραστική δύναμη των πελατών της.

- **Κοινωνικό περιβάλλον:** Κυριότεροι παράγοντες εδώ για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν κυρίως οι πολιτισμικές αλλαγές και οι διαφορετικές συνήθειες του τρόπου ζωής στη σημερινή εποχή. Ο σύγχρονος τρόπος ζωής και οι εντελώς διαφοροποιημένες αντιλήψεις σε σχέση με το παρελθόν είναι ικανές να οδηγήσουν ένα τουριστικό προορισμό και κατ' επέκταση τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν να διαφοροποιήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους.
- **Τεχνολογικό περιβάλλον:** Ιδιαίτερα στον συγκεκριμένο κλάδο ο τομέας της τεχνολογίας έχει διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο και έχει διαφοροποιήσει σημαντικά τα δεδομένα. Το αγοραστικό κοινό κάθε ξενοδοχειακής μονάδας έχει πλέον πρόσβαση εύκολα και άμεσα σε όσες πληροφορίες χρειάζεται για το κατάλυμα και τον τόπο προορισμού. Επιπρόσθετα, όλες οι νέες τεχνολογίες και αναβαθμίσεις στα συστήματα κρατήσεων των ξενοδοχείων (online reservation systems, OTAs, channel managers) βοηθούν σημαντικά τα ξενοδοχεία να διαχειριστούν σωστά το μεγάλο όγκο κρατήσεων και δεδομένων που έχουν στη διάθεσή τους με στόχο να ικανοποιήσουν τις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών τους αναβαθμίζοντας σημαντικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. (<https://money-tourism.gr/okto-paragontes-diethnoys-perivallontos-poy-epireazovn-tin-leitoyrgia-mias-xenodocheiakis-epicheirisis/>)

Αξίζει επίσης να αναφέρουμε ότι είναι τέτοια η ιδιαιτερότητα του ξενοδοχειακού κλάδου που ακόμα και οι μεταβλητές του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν άμεσα τη λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας και ενός τουριστικού προορισμού, κάτι το οποίο αποδεικνύει και τη σημασία της σωστής και δομημένης ανάλυσης του περιβάλλοντος και της βαρύτητας που πρέπει να δώσει στην ανάλυση αυτή μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.

- Μοντέλο Porter: Ανάλυση Μικρό- περιβάλλοντος Ξενοδοχειακής επιχείρησης

Έχοντας λοιπόν προηγηθεί η ανάλυση του εξωτερικού μακρό περιβάλλοντος μέσω της PEST ανάλυσης, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει και το άμεσο εξωτερικό της περιβάλλον με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ ,που επίσης αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, να αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο που έχει στα χέρια της. Η συγκεκριμένη ανάλυση σύμφωνα με τον Porter (2008) καθορίζει το βαθμό της έντασης του ανταγωνισμού στο κλάδο που είναι ιδιαίτερος σημαντικό στοιχείο στη προσπάθεια της

επιχείρησης να ορίσει τη δική της θέση στο κλάδο που δραστηριοποιείται και να εφαρμόσει μια ανταγωνιστική στρατηγική ώστε να ανταπεξέλθει και να επιβιώσει. ( Porter, 2008)

Στην δική μας περίπτωση αναφερόμαστε στον ξενοδοχειακό κλάδο και πως μια ξενοδοχειακή μονάδα θα προχωρήσει στην συγκεκριμένη ανάλυση.

**Εικόνα 2: Οι 5 δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter**



Πηγή: <https://www.businessmentor.gr/>

Οι πέντε δυνάμεις αυτές όπως απεικονίζονται και παραπάνω είναι οι εξής:

- Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων
- Ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

- **Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων:** Ο ξενοδοχειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα μεγάλο ανταγωνισμό αλλά ταυτόχρονα και από μεγάλα περιθώρια κέρδους γεγονός το οποίο μπορεί να προσελκύσει νέες επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να αποκτήσουν με τη σειρά τους όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και αυτό αποτελεί απειλή για τις ήδη υπάρχουσες στον κλάδο. Επομένως, η δημιουργία εμποδίων εισόδου για νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι μονόδρομος και υπάρχουν τρόποι που μπορεί να επιτευχθεί αυτό. Ένας από αυτούς είναι οι οικονομίες κλίμακας, όπου μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα προσπαθήσει να μειώσει το κόστος παραγωγής της ενώ παράλληλα να αυξήσει τη ποσότητα αυτής αποκτώντας έτσι πλεονέκτημα κόστους έναντι των ανταγωνιστών. Ένας δεύτερος τρόπος είναι η διαφοροποίηση είτε προϊόντων είτε υπηρεσιών καθώς θα λειτουργήσει αποτρεπτικά για νέες επιχειρήσεις αφού θα έρθουν αντιμέτωπες με υψηλό κόστος ώστε να διαφοροποιήσουν τα δεδομένα των προτιμήσεων του αγοραστικού κοινού. Επίσης αποτρεπτικά θα μπορούσε να λειτουργήσει και η πρόσβαση σε κανάλια διαμονής τα οποία η νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα χρειαστεί αλλά δεν θα έχει στη διάθεσή της και φυσικά οι κεφαλαιακές απαιτήσεις που θα χρειαστούν για τη κατασκευή ενός νέου ξενοδοχείου, τη στελέχωση του και για όλες τις δραστηριότητες του που είναι εξίσου ιδιαίτερα υψηλές.
- **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** Οι προμηθευτές κάθε ξενοδοχειακής μονάδας είναι οι άμεσα σχετιζόμενοι με τον ανεφοδιασμό της σε εξοπλισμό, τρόφιμα, ποτά, είδη καθαριότητας κτλ. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ιδιαίτερα μεγάλη όταν το ξενοδοχείο δεν έχει πολλές εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού και έτσι οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να καθορίσουν αυθαίρετα τις τιμές που επιθυμούν και αυτό συμβαίνει κυρίως όταν η ξενοδοχειακή μονάδα δραστηριοποιείται σε κάποιο νησί λειτουργώντας εποχικά όπου ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός. Σε τέτοιες περιπτώσεις συνήθως το ξενοδοχείο θα επιβαρυνθεί με τα έξοδα μετακίνησης. Τα ξενοδοχεία έχουν υψηλά λειτουργικά κόστη και συνεχή ανάγκη για νέες παραγγελίες προϊόντων και για το λόγο αυτό οι προμηθευτές διαδραματίζουν σημαντικό ρολό στην οικονομική διαχείριση των πόρων της ή ακόμα και στη ποιότητα των προϊόντων της έχοντας επιλέξει έναν μέτριο προμηθευτή η μην έχοντας εναλλακτική.

- **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:** Οι πελάτες μιας ξενοδοχειακής μονάδας απαιτούν την όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση τους και όσο το δυνατόν ποιοτικές υπηρεσίες. Έχουν μεγάλη αγοραστική δύναμη και η δύναμη τους αυτή εντείνεται κυρίως λόγω του γεγονότος ότι οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες παρουσιάζουν από ελάχιστη έως μηδαμινή διαφοροποίηση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και το αγοραστικό κοινό έχει την δυνατότητα να επιλέξει βάσει τιμής. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψιν ότι κάθε ξενοδοχείο δεν επιθυμεί να χάσει ποσοστό των πελατών του και παράλληλα ότι το κόστος διαμονής είναι υψηλό για μια ξενοδοχειακή μονάδα, εντείνεται ο ανταγωνισμός του πολέμου των τιμών μεταξύ τους και παράλληλα αυξάνεται η δύναμη του αγοραστικού κοινού. (Γεωργόπουλος, 2002). Ειδικότερα στη σύγχρονη εποχή του τουρισμού, όπου μέσω της τεχνολογίας και των διαδικτυακών συστημάτων κρατήσεων οι πελάτες μπορούν να ασκήσουν ακόμα μεγαλύτερη πίεση στο κομμάτι διαμόρφωσης τιμών. Και φυσικά εκτός των μεμονωμένων πελατών υπάρχουν και οι τουριστικοί πράκτορες οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν του δικούς τους όρους.
- **Απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών:** Παλαιότερα, και ίσως ακόμα και σήμερα σε κάποιο βαθμό, τα οργανωμένα κάμπινγκ, τα ενοικιαζόμενα δωμάτια που θεωρούνται υποκατάστατα των ξενοδοχείων αποτελούν απειλή για αυτά, ακόμα και αν η παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών διαφέρει σημαντικά, καθώς οι πελάτες αναζητούν διαμονή με χαμηλό κόστος. ( Λαλούμης, 2002). Στη σύγχρονη εποχή του τουρισμού, τα καταλύματα βραχυχρόνιας μίσθωσης όπως αυτά της Airbnb, αποτελούν την μεγαλύτερη απειλή για τα ξενοδοχεία και η ύπαρξη τους έχει οδηγήσει στην ουκ ολίγες φορές μεταξύ τους σύγκρουση και τις σφοδρές αντιδράσεις των ξενοδόχων εναντίον τους καθώς εκτοξεύουν τον ανταγωνισμό τιμών και απορροφούν μεγάλο μερίδιο του αγοραστικού κοινού προσφέροντας στους τουρίστες ποιοτική διαμονή σε χαμηλότερες τιμές.
- **Ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων:** Είναι ίσως ο κλάδος με τον υψηλότερο ανταγωνισμό στη χώρα μας δεδομένης και της ραγδαίας τουριστικής ανάπτυξης της χώρας μας στο πέρασμα των χρόνων. Άκρως ανταγωνιστικές συνθήκες, πολλά νέα τουριστικά καταλύματα καθώς και οι 4 προαναφερθείσες δυνάμεις δημιουργούν υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού στον κλάδο που με την σειρά του οδηγεί στον πόλεμο τιμών μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων που επηρεάζει σημαντικά τη κερδοφορία τους. Παράγοντες όπως η εποχικότητα και η διάρκεια της τουριστικής σεζόν, ο προορισμός και το μέγεθος των ξενοδοχείων που βρίσκονται σε αυτόν, η τοποθεσία, η



δυναμικότητα ακόμα και η κατηγορία που εντάσσονται τα ξενοδοχεία είναι παράγοντες που εντείνουν ακόμα περισσότερο τον ήδη υπάρχων ανταγωνισμό. (Varelas & Georgoroulos, 2017).

### 3.1.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, όπως και κάθε επιχείρηση γενικότερα, πρέπει να επιδιώκει τη δημιουργία διακεκριμένων ικανοτήτων που θα την οδηγήσουν στο επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θέλει να αποκτήσει. (Γεωργόπουλος, 2002).

Το εσωτερικό περιβάλλον της θα διαμορφωθεί βάσει των δυνατών της σημείων και των αδυναμιών της, όπου στις δυνάμεις συγκαταλέγονται οι πόροι και οι ικανότητες της που θα την οδηγήσουν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ στις αδυναμίες θα εντοπίσει όλα τα σημεία στα οποία υστερεί έναντι των ανταγωνιστών και που της στερούν τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η δομή της, η κουλτούρα της και όλοι οι διαθέσιμοι πόροι που έχει στη διάθεσή της αποτελούν τις εσωτερικές της δυνάμεις. Η οργανωτική δομή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης καθορίζεται από τη λειτουργικότητα της, τη σύνδεση μεταξύ διοίκησης και προσωπικού και με σκοπό τη καλή φήμη του ξενοδοχείου και τη παροχή όσο το δυνατόν υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών στους πελάτες της. Η κουλτούρα της βασίζεται στις αξίες της ως επιχείρηση και με βασικότερο πάντα μέλημα την ικανοποίηση των πελατών της. Και τέλος, οι πόροι που έχει στη διάθεσή της και που οφείλει να εκμεταλλευτεί ως προς την εκπλήρωση των στόχων της, κυριότεροι εκ των οποίων είναι ο ανθρώπινος παράγοντας ( δηλ. το ανθρώπινο δυναμικό της), οι διοικητικές ικανότητες, οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και όλοι οι χρηματοοικονομικοί της πόροι.

- SWOT Analysis

Η ανάλυση swot την οποία αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο θα βοηθήσει σημαντικά μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να εντοπίσει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες τις ευκαιρίες και τις απειλές. Μία ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να έχει αναγνωρίσει σε ποιο τμήμα της αγοράς στοχεύει, να έχει αναλύσει τους ανταγωνιστές της και να έχει πάντα υπόψη νέους που μπορεί να εισέλθουν στο κλάδο.

Η ανάλυση SWOT διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής που θα επιλέξει να ακολουθήσει η ξενοδοχειακή μονάδα. Στη διαδικασία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει τόσο τους υλικούς και άυλους πόρους της όσο και τις ικανότητές της. Η εξισορρόπηση δυνατών και αδυνάτων σημείων καθώς και απειλών και ευκαιριών που εντοπίστηκαν από την ανάλυση θα αποτελέσουν και το βασικό παράγοντα διαμόρφωσης ενός αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδίου. Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που έχει στη διάθεσή της για να το επιτύχει αυτό είναι η ανάλυση SWOT που αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο και παρακάτω απεικονίζεται μια ενδεικτική τέτοιου είδους ανάλυση για ένα ξενοδοχείο που δραστηριοποιείται εποχικά σε ένα τουριστικό προορισμό.

SWOT ANALYSIS	
<p><b>Strengths:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ισχυρό brand name</li> <li>➤ Τοποθεσία</li> <li>➤ Επαναλαμβανόμενοι πελάτες (Loyal guests- Repeaters)</li> <li>➤ Value for money υπηρεσίες</li> <li>➤ Παροχές και εγκαταστάσεις</li> <li>➤ Υψηλά ποσοστά πληρότητας</li> <li>➤ Οικονομική κατάσταση</li> <li>➤ Πρόσβαση σε μεγάλο δίκτυο καναλιών διανομής και συνεργασιών</li> </ul>	<p><b>Weaknesses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης</li> <li>➤ Κακές κριτικές πελατών</li> <li>➤ Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης προσωπικού</li> <li>➤ Έλλειψη προσωπικού</li> </ul>
<p><b>Opportunities:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Τεχνολογία</li> <li>➤ Επαφές με διεθνείς αγορές για αύξηση πωλήσεων</li> <li>➤ Πράσινη ανάπτυξη</li> </ul>	<p><b>Threats:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ενεργειακή κρίση</li> <li>➤ Μεγάλος ανταγωνισμός</li> <li>➤ Ποιότητα υπηρεσιών ανταγωνιστών</li> <li>➤ Θεσμικές μεταρρυθμίσεις του κλάδου</li> <li>➤ Καταλύματα βραχυχρόνιας μίσθωσης (Airbnb)</li> <li>➤ Υψηλοί φορολογικοί συντελεστές</li> </ul>

### 3.2 Επιχειρηματικές Στρατηγικές Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Όπως προαναφέραμε, κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει για τη θέση της στον κλάδο και σε ποιο τμήμα της αγοράς απευθύνεται. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που διατυπώθηκαν από τον Porter (1980) αποτελούν και σήμερα βασικό πυλώνα στην στρατηγική διοίκηση όλων των επιχειρήσεων και των ξενοδοχειακών που εμείς εξετάζουμε. Μια ξενοδοχειακή μονάδα θα επιλέξει αν θα διαμορφώσει μια στρατηγική ηγεσίας κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης ή στρατηγική εστίασης.

Η **στρατηγική ηγεσίας κόστους** για μια ξενοδοχειακή μονάδα υλοποιείται βασιζόμενη στην απόδοση της όντας οικονομικότερη για ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρει. Το ξενοδοχείο διατηρώντας χαμηλό κόστος παραγωγής υπηρεσιών έχει τη δυνατότητα να προσφέρει και να πουλά ένα τυποποιημένο επίπεδο υπηρεσιών το οποίο απευθύνεται σε μεγάλο όγκο του αγοραστικού κοινού σε όσο το δυνατόν χαμηλότερες τιμές έναντι των ανταγωνιστών προσπαθώντας με αυτό το τρόπο να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής βρίσκει πιο εύκολα εφαρμογή στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες καθώς είναι περισσότεροι οι πόροι που έχουν στη διάθεσή τους για την επίτευξη σημαντικών οικονομιών κλίμακας. Για να επιτευχθεί ωστόσο και για να είναι βιώσιμη η συγκεκριμένη στρατηγική απαιτείται συνεχής μείωση δαπανών όλων των μερών λειτουργίας της μονάδας και στενή επίβλεψη και έλεγχος τους και πρόσβαση σε χαμηλά κεφάλαια. Οι ξενοδοχειακές μονάδες που επιλέγουν τη συγκεκριμένη στρατηγική απευθύνονται σε πελάτες μεσαίας προς χαμηλής τάξης εισοδήματος καθώς προσφέρουν κυρίως ένα βασικό επίπεδο παροχής υπηρεσιών (συνήθως μόνο διαμονή) με χρέωση των όποιων επιπροσθέτων υπηρεσιών τους.

Η **στρατηγική διαφοροποίησης** σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έγκειται στη δημιουργία ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που διαφέρει από των ανταγωνιστών όντας μοναδική ή έχοντας τελείως διαφορετικά χαρακτηριστικά. Στο συγκεκριμένο κλάδο αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο να επιτευχθεί ωστόσο μία ολοκληρωμένη εμπειρία διαμονής θα μπορούσε να αποτελέσει ένα τέτοιο παράδειγμα. Μια τέτοια παρεχόμενη υπηρεσία θα σήμαινε και υψηλότερο κόστος άρα και χρέωση αρκετά υψηλότερης τιμής έναντι των άμεσων ανταγωνιστών της με σκοπό τη κάλυψη των επιπλέον δαπανών προσφοράς της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Η στρατηγική διαφοροποίησης συναντάται κυρίως σε μονάδες 4 και 5 αστέρων στους κορυφαίους τουριστικούς προορισμούς της χώρας μας όπου το επίπεδο υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα υψηλό και συνάμα ακριβό και οι συγκεκριμένες μονάδες βασίζονται στους πόρους και ικανότητες που διαθέτουν όπως το καλό

τμήμα μάρκετινγκ και ερευνάς αγοράς, το καλά εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό τους και η ισχυρή πρόσβαση τους σε κανάλια διανομής.

Η **στρατηγική εστίασης** στο ξενοδοχειακό κλάδο συναντάται κυρίως σε μικρές ξενοδοχειακές μονάδες που απευθύνονται σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς με δεδομένα δημογραφικά στοιχεία ή εισοδήματος έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις και τις ανάγκες αυτής της αγοράς- στόχου που έχουν θέσει προσπαθώντας παράλληλα να επιτύχουν και μια εκ των δυο προαναφερθέντων στρατηγικών. Αξίζει να αναφέρουμε και ότι αρκετές μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων ανά τον κόσμο τοποθετούνται στην αγορά βάσει των παραπάνω στρατηγικών όπως η Hilton, η Starwood και άλλες χρησιμοποιώντας εμπορικά σήματα με σκοπό να διαφοροποιηθούν. (<https://traveldailynews.gr/toyristikes-taseis/diethneis-taseis/stratigiko-xenodocheiako-management-kai-usali-1o-meros/>).

### 3.3 Στρατηγικές επαναφοράς του κλάδου στην μετά Covid εποχή και νέες τάσεις και δεδομένα στη στρατηγική διοίκηση των ξενοδοχείων

Η πανδημία Covid- 19 διατάραξε εν πολλοίς τα δεδομένα και τις ισορροπίες στον ξενοδοχειακό κλάδο με αποτέλεσμα όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να κληθούν να αναδιαμορφώσουν την στρατηγική τους η οποία πλέον είναι προσανατολισμένη στον πελάτη- καταναλωτή και βασίζεται εν πολλοίς στη προσέλκυση νέων πελατών και στη παροχή του αισθήματος της ασφάλειας έναντι της υγειονομικής αυτής κρίσης. Η κάθε στρατηγική που εφαρμόστηκε κατά τη διάρκεια της περασμένης διετίας σχεδιάστηκε εν μέσω αστάθειας και σε ένα εντελώς αβέβαιο τουριστικό περιβάλλον, όπου πλέον κάθε στρατηγική αποτελεί και μια πρόκληση. (<https://www.cnn.gr/oikonomia/epixeiriseis/story/247341/o-xenodoxeiakos-tomeas-sti-meta-covid-epoxi-oi-prokliseis-kai-oi-stratigikes>)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός άλλαξε κατά πολύ τα δεδομένα και στον ξενοδοχειακό κλάδο και πλέον τα ξενοδοχεία έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες τους και μπορούν πιο εύκολα να προσαρμοστούν με τις ανάγκες τους, να συλλέξουν πιο εύκολα πληροφορίες, να διαχειριστούν τις σχέσεις τους μαζί τους και να κατανοήσουν τις επιλογές τους, γεγονός που συμβάλλει σημαντικά στην ανταγωνιστικότητά τους και την επιχειρησιακή στρατηγική που θα επιλέξουν να ακολουθήσουν. ( Buhalis & Law, 2008).

Στόχος κάθε ξενοδοχειακής μονάδας πλέον είναι ,πρωτίστως, η επιβίωση της και η πλέον δημοφιλής στρατηγική είναι αυτή του προσανατολισμού στο πελάτη, στην όσο το δυνατόν αποτελεσματική ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων μέσω της παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών με σκοπό το κέρδος και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όντας σε μια διαδικασία να αφουγκράζονται συνεχώς τις ανάγκες τους και να λαμβάνουν πληροφορίες. (Kaliappen N., Suan C.L., Almutairi S.S., Almutairi M.A., 2019)

### 3.3.1 Στρατηγικές επαναφοράς του κλάδου στην μετά Covid εποχή

Τρεις βασικές στρατηγικές που εφάρμοσαν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια του κορονοϊού και εφαρμόζουν και σήμερα είναι οι εξής:

- Εστίαση σε τμήματα της αγοράς που μπορούν να δημιουργήσουν υψηλή κερδοφορία
- Μείωση του λειτουργικού κόστους
- Σύναψη συμμαχιών για την ανταλλαγή πόρων, συμπεριλαμβανομένων οικονομικών πόρων και τεχνογνωσίας.
- Έμφαση σε πολιτικές ακύρωσης και πληρωμών προς διευκόλυνση των πελατών τους. (Belias, D., Papademetriou C., Rossidis I., Vasiliadis, L., 2020)

Η παροχή μιας ολοκληρωμένης αλλά και παράλληλα ασφαλούς εμπειρίας, η χρήση τεχνολογικών καινοτομιών για την επίτευξη αυτής, η κατανόηση των αναγκών των πελατών που πλέον σκέφτονται διαφορετικά και απαιτούν περισσότερα καθώς και η οικονομική ασφάλεια αποτέλεσαν χρήσιμα στρατηγικά εργαλεία για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της κρίσης και ακόμα και σήμερα. Ένα μεγάλο μέρος των πελατών έθεσαν ως κριτήριο επιλογής της διαμονής τους την ασφάλεια τους και όχι τόσο τη πολυτέλεια με αποτέλεσμα πολλά ξενοδοχεία να χρησιμοποιήσουν ως στρατηγικό εργαλείο τη δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους. Αυτό σημαίνει ότι από στρατηγική άποψη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν θα προέρχεται από διαφοροποίηση ή από ηγεσία κόστους, αλλά από το να πείσει τους πιθανούς πελάτες ότι το ξενοδοχείο είναι καθαρό και ασφαλές από τον COVID-19.

Μια άλλη κρίσιμη στρατηγική πρακτική που πρέπει να χρησιμοποιηθεί είναι η εκμετάλλευση της τεχνολογίας και καινοτομίας. Η πανδημία COVID-19 οδήγησε αρκετούς ξενοδόχους να επανεξετάσουν τις επενδύσεις τους στην τεχνολογία και να επαναξιολογήσουν την τεχνολογική στρατηγική για την προστασία της επιχείρησής τους. Τα διοικητικά στελέχη κάθε ξενοδοχείου θα πρέπει να εντοπίζουν τεχνολογικές καινοτομίες καθώς η τεχνολογία οδήγησε σε σημαντικές λύσεις, οι οποίες, αφενός, περιόρισαν σημαντικά τη μετάδοση του ιού ενώ, από την άλλη, συνέβαλλε σημαντικά στη παροχή ολοκληρωμένων ταξιδιωτικών εμπειριών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, ότι πολλά ξενοδοχεία κατά τη διάρκεια της πανδημίας αλλά και σήμερα έδωσαν τη δυνατότητα στους πελάτες τους να μπορούν να επιλέξουν να κάνουν check-in και check-out χρησιμοποιώντας τις φορητές συσκευές τους ή μέσα από τοποθετημένα έξυπνα κιόσκια ( smart kiosks- απομακρυσμένη σάρωση ταυτότητας και αναγνώριση προσώπου).

Μία ακόμη στρατηγική πρακτική αφορά τη πολιτική ακυρώσεων που ακολούθησαν αρκετά ξενοδοχεία σε μια περίοδο όπου υπήρχε μεγάλος όγκος ακυρώσεων από τους τουρίστες αναζητώντας κουπόνια ή επιστροφές χρημάτων, ενώ άλλοι σκέφτονται να ταξιδέψουν, αλλά ανησυχούν για την υγεία και την ασφάλεια. Αρκετά καταλύματα έδωσαν κάποιες εναλλακτικές επιλογές για την τροποποίηση των κρατήσεων τους όπως η προσφορά ενός κουπονιού (voucher), ενώ άλλα ακολούθησαν ακόμη πιο ευέλικτες πολιτικές ακύρωσης, καθώς ορισμένοι πελάτες διστάζουν να δεχτούν κουπόνια, επιστρέφοντας πλήρως τα χρήματα. Με αυτόν τον τρόπο, οι ξενοδόχοι μπορούν να χτίσουν εμπιστοσύνη με τους πελάτες τους για να επιστρέψουν και να κλείσουν δωμάτιο στο μέλλον. (Belias, D., Papademetriou C., Rossidis I., Vasiliadis, L., 2020).

Σε οικονομικό επίπεδο και στη προσπάθεια βιωσιμότητας τους, πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στηρίχθηκαν από τις κυβερνήσεις με μέτρα όπως: επικοινωνιακές εκστρατείες, πακέτα οικονομικής επιβίωσης, φορολογικές ελαφρύνσεις, επιχορηγήσεις και εγγυήσεις, δάνεια κλπ. Ωστόσο, οι ξενοδόχοι θα πρέπει να επανεξετάσουν διάφορα έξοδα των ξενοδοχείων τους, συμπεριλαμβανομένων των πάγιων εξόδων, του μάρκετινγκ και της μισθοδοσίας. Είναι πολύ σημαντικό να έχουν προϋπολογισμό και ικανότητα προσαρμογής. Όταν η κρίση είναι ακόμα παρούσα, είναι προτιμότερο οι ξενοδόχοι να κάνουν κάποιες τροποποιήσεις και να περιορίσουν τις επιπτώσεις του προϋπολογισμού συμβατικά, όπως επίσης κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία στρατηγικών σχεδίων για την αντιμετώπιση θεμάτων όπως ακυρώσεις, κανάλια διανομής και κρατήσεις. Η περίπτωση του COVID-19 έδειξε ότι το πιο σημαντικό στρατηγικό σχέδιο θα έπρεπε να είναι η προσπάθεια του ξενοδοχειακού κλάδου να λειτουργεί με πιο σημαντικό περιθώριο κέρδους και πάντα να έχει αποθεματικό σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία, όπως και πολλές άλλες βιομηχανίες, εμφανίζει περιορισμένο περιθώριο κέρδους. Αυτό σημαίνει ότι ένα στρατηγικό εργαλείο για την επιβίωση θα μπορούσε να είναι η ύπαρξη οικονομικών αποθεμάτων, τα οποία θα επιτρέψουν στα ξενοδοχεία να λειτουργούν ακόμα κι αν έχουν περιορισμένες κρατήσεις, όπως συνέβη στη περίοδο των lockdowns. (Belias, D., Papademetriou C., Rossidis I., Vasiliadis, L., 2020).

### 3.3.2 Νέες τάσεις και δεδομένα στη στρατηγική διοίκηση των ξενοδοχείων

Στη σύγχρονη εποχή του τουρισμού οι νέες τεχνολογικές καινοτομίες που επήλθαν σε συνδυασμό με τον ψηφιακό μετασχηματισμό που διαφοροποίησε σημαντικά τα δεδομένα δημιούργησαν νέα δεδομένα στη ξενοδοχειακή βιομηχανία. Όλες αυτές τις αλλαγές τις επίσπευσε θα λέγαμε η πανδημία η οποία με τη σειρά της διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στη καταναλωτική συμπεριφορά των ταξιδιωτών και δημιούργησε νέα δεδομένα και καταστάσεις που έχει να διαχειριστεί πλέον στη μετά Covid εποχή ο ξενοδοχειακός κλάδος. Στη συνέχεια αυτής της ενότητας αναφέρουμε τα σημαντικότερα εξ' αυτών. (Zouni G., Varelas S., Hatzimarinakis S., 2022)

#### 3.3.2.1 Νέα στρατηγικά εργαλεία διοίκησης στη post Covid περίοδο

Η πανδημία αποτέλεσε ένα ισχυρό πλήγμα στον τουρισμό με άμεσο αντίκτυπο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η διαχείριση της κρίσης αποτέλεσε βασικό καθήκον από τους ξενοδόχους ανά τον κόσμο σε ένα κλάδο που απειλείται συχνά από πολλών ειδών κρίσεις. Η διαχείριση κρίσεων αποτελείται στην ουσία από όλες εκείνες τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε οι επιχειρήσεις να μειώσουν όσο το δυνατόν τις επιπτώσεις αυτής και να επαναφέρουν όσο πιο άμεσα και αποτελεσματικά τη κατάσταση. (S.D. Leta and I.C.C. Chan, 2021). Ενδεικτικά αναφέρουμε στη συνέχεια μερικά από τα πιο σημαντικά δεδομένα μάλιστα που προέκυψαν μετά το πέρας της πανδημίας.

**Crisis management:** Με τον όρο κρίση αναφερόμαστε σε ένα γεγονός που μπορεί να επηρεάσει και να προκαλέσει πολλές αρνητικές συνέπειες σε μια επιχείρηση απειλώντας τη βιωσιμότητα της (με πιο πρόσφατο παράδειγμα στο ξενοδοχειακό κλάδο τη πανδημία), ενώ η διαχείριση της στην ουσία αποτελείται από τους τρόπους που θα επιλέξει μια επιχείρηση να την αντιμετωπίσει (Karam MG, 2018).

Η διαχείριση αποτελείται από τρία στάδια: τη προετοιμασία, τη διαμόρφωση στρατηγικού σχεδίου και τις στρατηγικές αντιμετώπισης και ανάκαμψης. Ενδεικτικές στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων είναι η εστίαση στους ανθρώπινους πόρους( περικοπές αμοιβών προσωπικού, μείωση αριθμού ημέρων εργασίας, εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα διαχείρισης κρίσεων), βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, επανεξέταση πολιτικών ακυρώσεων , ενίσχυση φήμης και brand name , δημιουργία καινοτόμων ιδεών στη στρατηγική μάρκετινγκ, παρακολούθηση και μείωση λειτουργικού κόστους, αποφυγή νέων επενδύσεων κατά τη διάρκειά της, καθώς και επιδίωξη φορολογικών ελαφρύνσεων. (S.D. Leta and I.C.C. Chan, 2021). Η διαχείριση κρίσεων αποτελεί κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και για να είναι αποδοτική πρέπει να υπάρχουν ικανά ηγετικά στελέχη που να μπορούν να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες. (Karam MG ,2018).

**Risk management:** Στον ξενοδοχειακό κλάδο η διαχείριση κρίσεων/ ρίσκου αποτελεί πρωτίστως τον εντοπισμό και στη συνέχεια την αξιολόγηση του ιεραρχώντας και ελέγχοντας παράλληλα άλλους πιθανούς κίνδυνους. Κάθε ξενοδοχείο αντιμετωπίζει καθημερινά διάφορων ειδών κινδύνους όπως στις καθημερινές του λειτουργίες, στην ανακατασκευή ή επένδυση στην επιτυχία ή όχι των στρατηγικών στόχων που έχει θέσει κτλ. ( <https://reciprocity.com/resources/what-is-hotel-risk-management/>)

**Reputation management:** Μια ακόμη σύγχρονη πρακτική και ιδιαίτερης σημασίας για τα ξενοδοχεία αποτελεί η διαχείριση της φήμης τους η οποία επίσης βασίζεται στο διαδίκτυο και αναφέρεται στο πώς ένα ξενοδοχείο θα φιλτράρει και θα αξιοποιήσει τις κριτικές των πελατών του μέσα από τις δημοφιλείς διαδικτυακές πλατφόρμες (Booking, TripAdvisor,κτλ.) και τα social media. Τη σημασία της αποδεικνύει το γεγονός της έρευνας που έγινε από το Trip Advisor, όπου διαπιστώθηκε ότι σχεδόν το 95% των ταξιδιωτών σήμερα χρησιμοποιεί ως κύριο παράγοντα επιλογής ξενοδοχειακού καταλύματος τις online κριτικές του και τη βαθμολογία του στις δημοφιλείς πλατφόρμες. Και ένα εξίσου αξιοσημείωτο γεγονός αποτελεί η άμεση σύνδεση μεταξύ reputation και revenue management, καθώς οι καλές κριτικές και η ισχυρή φήμη επηρεάζουν άμεσα τις πωλήσεις και κατ' επέκταση τα έσοδα μιας ξενοδοχειακής μονάδας. ([Why is Hotel Reputation Management that important? \(customer-alliance.com\)](https://www.customer-alliance.com/why-is-hotel-reputation-management-that-important/)).



### 3.4 Συμπεράσματα

Στη σημερινή εποχή, πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αρκετά συχνά πρόβλημα επιβίωσης και αυτό οφείλεται εν πολλοίς στη δυσκολία προσαρμογής στα νέα δεδομένα της αγοράς και στις συνθήκες λειτουργίας της. Η παγκοσμιοποίηση στη τουριστική και ξενοδοχειακή βιομηχανία επέφερε αρκετές αλλαγές οι οποίες έγιναν περισσότερο έντονες μετά τη πανδημία η οποία διαμόρφωσε νέες συνθήκες στη καταναλωτική συμπεριφορά των τουριστών αλλά και στο τρόπο λειτουργίας των ξενοδοχείων.

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράψαμε και αναλύσαμε πώς οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν ένα αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ με τρόπο τέτοιο ώστε να μπορούν να εμφανίζονται συνεχώς ανταγωνιστικές και να επιτυγχάνουν μεγάλο όγκο πωλήσεων με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος σε μια προσπάθεια να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα τους και να αυξήσουν τη κερδοφορία τους.

Το περιβάλλον και οι συνθήκες του συγκεκριμένου κλάδου αποτελούν ένα από τα πλέον ανταγωνιστικά όπου τα δεδομένα μεταβάλλονται συνεχώς και κατ' επέκταση η προσαρμοστικότητα αποτελεί το κυριότερο παράγοντα επιτυχίας, συνδυαστικά βέβαια με τη σωστή ανάλυση του περιβάλλοντος από την επιχείρηση, τόσο του εσωτερικού όσο και του συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού. Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού στρατηγικού μάνατζμεντ θα δώσει σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση τη δυνατότητα να διαμορφώσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να διαμορφώσει τη κατάλληλη στρατηγική.

Επιπλέον, παρουσιάσαμε κάποια νέα δεδομένα και τάσεις στη σύγχρονη ξενοδοχειακή βιομηχανία τα οποία πλέον στη μετά- Covid εποχή είναι ιδιόζουσας σημασίας για τα ξενοδοχεία καθώς οι προκλήσεις είναι πολλές, το ταξιδιωτικό κοινό πιο απαιτητικό με μεγάλες αλλαγές στη καταναλωτική και ταξιδιωτική του συμπεριφορά και αυτό ωθεί τα καταλύματα να υιοθετούν συνεχώς νέες στρατηγικές και πρακτικές ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στα νέα αυτά δεδομένα και να παραμένουν ανταγωνιστικά.

Ειδικά για τον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων όπου αποτελεί έναν από τους κλάδους με τον υψηλότερο βαθμό έντασης του υφιστάμενου ανταγωνισμού, η πλήρης κατανόηση και η βέλτιστη χρησιμοποίηση των εργαλείων του από τη μεριά των ξενοδόχων και των επαγγελματιών του κλάδου κρίνεται πιο αναγκαία από ποτέ αν θέλουν να διατηρήσουν τις επιχειρήσεις τους σύγχρονες και ανταγωνιστικές. Είναι γεγονός ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εισέλθουν σε νέες αγορές να αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους και τις πωλήσεις τους και όταν αυτό συμβαίνει σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που σημειώνει ήδη υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού, μπορούμε εύκολα να αντιληφθούμε τη σημασία που έχει η σωστή εφαρμογή του και η λήψη διοικητικών αποφάσεων που θα βασίζονται στα αποτελέσματά του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Ελληνόγλωσση

Γεωργαντά, Ζ., (2003). Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες: Το Management της Επιχειρηματικής Καινοτομίας, Εκδόσεις: Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Γεωργόπουλος, Ν. (2002). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα

Λαλούμης, Δ. (2002). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα

### Ξενόγλωσση

Belias, D., Papademetriou C., Rossidis I., Vasiliadis, L. (2020) *Strategic Management in the Hotel Industry: Proposed Strategic Practices to Recover from COVID- 19 Global Crisis (Vol 9, No 6)*, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*

Buhalis, D., & Law, R. (2008). *Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 years on and 10 years after the Internet*. *Tourism Management*, 4, pp. 609- 623

Kaliappen N., Suan C.L., Almutairi S.S., Almutairi M.A. (2019). *STRATEGIC MANAGEMENT ROLE IN BOOSTING HOTEL PERFORMANCE* (Vol.20, No 1), *Polish Journal of management studies*

Karam MG (2018), *The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels*. *J Hotel Bus Manage* (Vol.7, Issue 1), *Journal of Hotel & Business Management*

Porter, E. M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, (Vol. 137, Issue 1, pp. 39-59)

Porter, M. (1980) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance and Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.

S.D. Leta and I.C.C. Chan (2021), *Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality*, *International Journal of Hospitality Management* 95 (2021) 102915

Varelas, S. & Georgopoulos, N. (2017), *Competition as a Critical Factor of the Strategic Planning of Hotel Businesses*, *Journal of Hotel & Business Management*, Volume 6: Issue 167.

Varelas, S. & Georgopoulos, N. (2017), Porter's Competitive Forces in the Modern Globalized Hospitality Sector - The case of a Greek Tourism Destination, Journal of Tourism Research, Review of Tourism Science, Volume 18, pp. 121-131.

Zouni, G., Hatzimarinakis, S. & Varelas, S. (2022) "Tourism Observatories for measuring the COVID-19 impact on tourism," Journal of Sustainability and Resilience: Vol. 2 : Iss. 1 , Article 2. DOI : <https://digitalcommons.usf.edu/jsr/vol2/iss1/2>

### Διαδικτυακή

<https://money-tourism.gr/okto-paragontes-diethnoys-perivallontos-poy-epireazoyn-tin-leitoyrgiamias-xenodocheiakis-epicheirisis/>

<https://traveldailynews.gr/toyristikes-taseis/diethneis-taseis/stratigiko-xenodocheiako-management-kai-usali-1o-meros/>

<https://www.cnn.gr/oikonomia/epixeiriseis/story/247341/o-xenodoxeiakos-tomeas-sti-meta-covid-epoxi-oi-prokliseis-kai-oi-stratigikes>

[Why is Hotel Reputation Management that important? \(customer-alliance.com\)](#)

[Hotel Reputation Management: 10 Successful Tactics 2023 \(cloudbeds.com\)](#)

<https://reciprocity.com/resources/what-is-hotel-risk-management/>

<https://www.businessmentor.gr/>

## Κεφάλαιο 4: Στρατηγική Διοίκηση Απόδοσης & Διαχείριση Εσόδων- Revenue & Yield Management

### 4.1 Εισαγωγή

Δίνοντας έναν ορισμό στο revenue management θα λέγαμε ότι πρόκειται για μία στρατηγική διαχείρισης εσόδων που έχει στόχο την αύξηση των εσόδων και του τζίρου της εκάστοτε επιχείρησης, προσφέροντας την κατάλληλη στιγμή το κατάλληλο προϊόν στο κατάλληλο αγοραστικό κοινό. (<https://traveldailynews.gr/technologia/revenue-management-system-anagkaiotita-gia-kathe-xenodocho/>). Η έννοια του yield management, που αποτελεί μέρος του revenue management, εκφράζεται από τη φιλοσοφία της αναλογίας μεταξύ τιμών και πληρότητας. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι σε επιχειρήσεις με εποχικότητα όπως οι ξενοδοχειακές, υπάρχει αύξηση τιμών σε περιόδους αυξημένης ζήτησης και πληρότητας ενώ αντίστοιχα χαμηλές τιμές σε περιόδους όπου η ζήτηση παρουσιάζει μείωση. (Λαλούμης, 2015). Επί της ουσίας πρόκειται για μια στρατηγική κυμαινόμενης τιμολόγησης και αναλογικά πάντα της ζήτησης. Σκοπός κάθε επιχείρησης, όπως και των ξενοδοχειακών, είναι η βιωσιμότητα της και η επίτευξη κερδοφορίας όπως είδαμε στην ανάλυση του στρατηγικού μανάτζμεντ. Η στρατηγική διοίκηση απόδοσης συναντάται σε όλα τα στάδια του στρατηγικού μανάτζμεντ μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Στο στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής, μια ξενοδοχειακή μονάδα (όπως και κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών) έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει το στρατηγικό εργαλείο του revenue management το οποίο βασίζεται στους όρους τιμή και τιμολόγηση, όπου η διαμόρφωση και των δύο είναι αυτή που θα δώσει σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση τη δυνατότητα να διαφοροποιηθεί και να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς αυξάνοντας τις πωλήσεις και τα έσοδα της και αποκτώντας στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Στο στάδιο της υλοποίησης στρατηγικής θα θέσει σε εφαρμογή όλα τα παραπάνω, ενώ στο τελικό στάδιο αξιολόγησης και ελέγχου αποτελεί εργαλείο επαναχάραξης- αναδιαμόρφωσης στρατηγικής σε περίπτωση που δεν έχουν επιτευχθεί τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Η εφαρμογή του revenue management ακολουθεί επί της ουσίας τον γνωστό σε όλους μας κανόνα της οικονομίας, προσφορά και ζήτηση. Η μία επηρεάζει την άλλη και η διαχείριση εσόδων βασίζεται εν πολλοίς στις δύο αυτές δυνάμεις της οικονομίας. Απαιτούνται ωστόσο κάποιες συγκεκριμένες συνιστώσες για να τεθεί σε εφαρμογή και αυτές είναι η ύπαρξη σταθερής ποσότητας του προϊόντος που τίθεται προς πώληση, η αναλωσιμότητα του προϊόντος αυτού και η δυνατότητα από το αγοραστικό κοινό να πληρώσει για το συγκεκριμένο προϊόν διαφορετικές τιμές. (<https://group.hotelbrain.com/revenue-management-%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CF%89-%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%AE%CF%82/>)

## 4.2 Ιστορικά στοιχεία

Πηγαίνοντας κάποιες δεκαετίες πίσω, αρχές 1980 είναι η περίοδος που γεννήθηκε η ιδέα και τέθηκε σε εφαρμογή η πρακτική του revenue management, από αεροπορικές εταιρίες στις ΗΠΑ. Μέσω της συγκεκριμένης πρακτικής ανέμεναν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό στοχεύοντας στη πώληση ικανοποιητικού αριθμού οικονομικών ή εκπτωτικών θέσεων (προσφορών), η πληρότητα των οποίων θα μπορούσε να καλύψει όλα τα πάγια και λειτουργικά τους κόστη για κάθε πτήση έχοντας έτσι σε δεύτερο χρόνο τη δυνατότητα να αυξήσουν τις τιμές των υπολοίπων προσβλέποντας σε μεγιστοποίηση των εσόδων τους. Λίγα χρόνια αργότερα και έχοντας ήδη παρατηρήσει πως η συγκεκριμένη πρακτική βοήθησε σημαντικά τις αεροπορικές, ξεκίνησε η εφαρμογή του και από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και αλυσίδες όπως η Hyatt, κ.α. ( Σιαμαντά, 2017).

## 4.3 Τρόποι εφαρμογής

Το revenue management ή κατά πολλούς διαχείριση απόδοσης όπως αποδίδεται στην ελληνική γλώσσα, στη σύγχρονη εποχή του επιχειρηματικού κόσμου εφαρμόζεται από τη πλειοψηφία των επιχειρήσεων στη χώρα μας όπως και από τα ξενοδοχεία όπου θα αναλύσουμε στο επόμενο κεφάλαιο την εφαρμογή του στο συγκεκριμένο κλάδο. Ωστόσο θα αναφέρουμε ότι ιδιαίτερα για τον κλάδο των ξενοδοχείων η εφαρμογή του διαμορφώνεται από κάποια βασικά στοιχεία, τα οποία περιγράφουμε παρακάτω, όπως η εποχικότητα (που διαφοροποιεί τη ζήτηση ανά περίοδο), η προπώληση της υπηρεσίας στον καταναλωτή, η διαθεσιμότητα όπως επίσης και η κατηγοριοποίηση του προϊόντος και των υπηρεσιών των ξενοδοχείων. (<https://www.hoteladmins.com/blog/4-stoixeia-diamorfosis-revenue-managemen/>).

Πρωτίστως, η ύπαρξη **σταθερής δυναμικότητας** αποτελεί βασική προϋπόθεση, όπου οι επιχειρήσεις αδυνατούν να μειώσουν ή να αυξήσουν τη προσφορά οπότε επικεντρώνονται στη ζήτηση. **Ο βαθμός φθοράς των αποθεμάτων** αποτελεί τη δεύτερη προϋπόθεση, κάτι που συναντάται ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όπου οι υπηρεσίες (κυρίως οι διανυκτερεύσεις) χάνουν τη μελλοντική τους αξία αν δε πωληθούν τη χρονική στιγμή που πρέπει.

Τρίτη βασική προϋπόθεση όπως αναφέραμε και παραπάνω αποτελεί η **προπώληση της υπηρεσίας ή του προϊόντος**, όπου ο πελάτης πληρώνει για κάτι το οποίο όμως δεν έχει ακόμα αγοράσει, όπως η διαμονή σε ένα ξενοδοχείο. Η **εποχικότητα** η οποία παρουσιάζει έντονες διακυμάνσεις στη ζήτηση, όπου εδώ η εφαρμογή του revenue management αποτελεί τη λύση ώστε να εξισορροπήσει τη διακύμανση αυτή, προσαρμόζοντας ανάλογα τις περιόδους ζήτησης (χαμηλή - μέτρια - υψηλή) και τις ανάλογες τιμές. (Θεμελή, 2021).

Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν **υψηλό οριακό κόστος παραγωγής που υπερβαίνει το αντίστοιχο οριακό κόστος πώλησης**. Η συγκεκριμένη συνθήκη αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τα ξενοδοχεία καθώς ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης είναι σε περιόδους αυξημένης ζήτησης να πωληθούν περισσότερα δωμάτια κάτι το οποίο θα οδηγήσει είτε σε υπερκρατήσεις (overbooking) όπου θα πρέπει να βρεθούν κενά δωμάτια για τους νέους πελάτες ή στην απόφαση να δημιουργηθούν νέοι χώροι κάτι το οποίο αυξάνει εξίσου σημαντικά το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης.

Η **ομοιογένεια του προϊόντος** αποτελεί ακόμα μία προϋπόθεση εφαρμογής του revenue management, κάτι το οποίο συναντάμε σε διάφορων ειδών επιχειρήσεις οι οποίες, δεδομένης της ομοιογένειας των υπηρεσιών τους, προσπαθούν να ενσωματώσουν νέες στη προσπάθεια τους να διαφοροποιηθούν και να αποκτήσουν μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό.

Τέλος, για να εφαρμοστεί η μέθοδος του revenue απαιτείται η **τμηματοποίηση της αγοράς από την επιχείρηση**. Τόσο στις ξενοδοχειακές όσο και γενικά στις επιχειρήσεις, η παραπάνω προϋπόθεση είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού που έχουν αποφασίσει ότι θα στοχεύσουν καθορίζοντας ανάλογα και τις τιμές τους με σκοπό τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους. Φυσικά, στη συγκεκριμένη συνθήκη σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης όπου θα προσφέρει τις ανάλογες υπηρεσίες στις ανάγκες του κάθε τμήματος πελατών. (Σιαμαντά, 2017).

Για να τεθεί λοιπόν σε εφαρμογή η μέθοδος της διαχείρισης εσόδων πρέπει να έχει καθοριστεί το προϊόν ή η υπηρεσία, να έχει τμηματοποιηθεί η αγορά- στόχος και να γίνει η διαμόρφωση της τιμής αναλογικά και ξεχωριστά για κάθε τμήμα αγοράς. Ειδικά όσον αφορά τον ξενοδοχειακό κλάδο, τα ποσοστά πληρότητας είναι αυτά που θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό τη διαμόρφωση της τιμής ειδικότερα σε όσα λειτουργούν εποχικά και αποτελεί προτεραιότητα η παρακολούθηση της ζήτησης και η δημιουργία προβλέψεων αυτής για μακροπρόθεσμα διαστήματα. (<https://group.hotelbrain.com/revenue-management-%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CF%89-%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%AE%CF%82/>).

#### 4.4 Πλεονεκτήματα- Μειονεκτήματα κατά την εφαρμογή του

Το revenue management εμφανίζει κάποια βασικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν, κυριότερα εκ των οποίων είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών, η μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης καθώς επίσης και η δημιουργία ανταγωνιστικού και στρατηγικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. ( Marcus, Anderson, 2008).

Κάθε επιχείρηση αναλόγως των επιχειρηματικών της σχεδίων έχει τη δυνατότητα μέσω της εφαρμογής του να αναπτύξει τα σχέδια αυτά όπως επίσης και να μπορέσει μέσω της πρόβλεψης της ζήτησης να εφαρμόσει και να ακολουθήσει την ανάλογη τιμολόγηση των προϊόντων και υπηρεσιών της. Η συγκεκριμένη μέθοδος άλλωστε χρησιμοποιείται με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και τη μείωση του λειτουργικού κόστους οδηγώντας έτσι σε αύξηση εσόδων και κερδών εφαρμόζοντας μια τιμολογιακή πολιτική σε συνάρτηση με τη διαχείριση των εσόδων της.

Στα μειονεκτήματα, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε το γεγονός ότι πρόκειται για μία μέθοδο που τα αποτελέσματα της είναι βραχυχρόνια και δεν εμφανίζουν μακροχρόνια αποτελεσματικότητα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός του πολύ μεγάλου ανταγωνισμού των κλάδων των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα του ξενοδοχειακού όπου η τιμολογιακή πολιτική που έχει επιλέξει η επιχείρηση να ακολουθήσει βασίζεται στη ζήτηση η οποία συχνά μεταβάλλεται και έτσι μπορεί να οδηγήσει σε μικρό περιθώριο κέρδους της επιχείρησης.

Όπως επίσης και του γεγονότος ότι η παροχή εκπτώσεων και προσφορών στους καταναλωτές- πελάτες μπορεί να γίνει μόνο για ένα μικρό χρονικό διάστημα και όχι να υιοθετηθεί σαν μακροπρόθεσμη στρατηγική καθώς σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού, η επιβίωσή της βασίζεται κυρίως στο να διατηρεί χαμηλό λειτουργικό κόστος. ( Netessine & Shumsky, 2005)



#### 4.5 Αποτελεσματικότητα και χρησιμότητα του Revenue Management ως στρατηγικό εργαλείο διοίκησης

Το revenue management ή αλλιώς διοίκηση απόδοσης και διαχείριση εσόδων, αποτελεί πλέον ένα πολύ χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο για τα ξενοδοχεία που σχετίζεται άμεσα με την αύξηση των πωλήσεων και κατ' επέκταση τη κερδοφορία τους, όπου η σωστή διαχείριση τιμών και δωματίων θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στη μέση τιμή δωματίων. Χρήσιμη στρατηγική για το revenue management στα ξενοδοχεία αποτελούν τα OTA's( online travel agencies), όπου στη σύγχρονη εποχή του τουρισμού αποτελούν ισχυρά κανάλια διανομής και προσφέρουν προβολή δίνοντας στο ξενοδοχείο τη δυνατότητα να προσελκύσει νέους πελάτες.( <https://www.touristhings.gr/2020/08/revenue-management-strategy-covid/>).

Τα διαδικτυακά κανάλια διανομής έχουν δημιουργήσει πλέον νέες πρακτικές διαχείρισης εσόδων για τα ξενοδοχεία πέραν των τριών παραδοσιακών καναλιών, δηλ. τις απευθείας κρατήσεις, τα γραφεία κρατήσεων και τους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Κάθε ξενοδοχείο μέσω των OTA's προσπαθεί να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς διαδικτυακά, αυξάνοντας τις κρατήσεις του με σκοπό τη βελτίωση του ADR( Average Daily Rate). (<https://etravelnews.gr/revenue-management-stratigiki-taktikes/>).

Η στρατηγική διαχείρισης εσόδων αποτελεί πολύ σημαντικό τμήμα της σύγχρονης ξενοδοχειακής επιχείρησης και ένα πολύ χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο στα χέρια της, ειδικά στο σήμερα όπου η αποτελεσματική διαδικτυακή προώθηση και προβολή ενός ξενοδοχείου είναι βασικό στοιχείο επίτευξης κερδοφορίας. Μετά το πέρας της πανδημίας και την είσοδο ακόμα περισσότερων τεχνολογιών η τεχνική του revenue management έχει διευκολυνθεί σημαντικά στο να εξυπηρετεί αυτό για το οποίο προορίζεται, καθώς πλέον τα νέα τεχνολογικά δεδομένα κάνουν πιο εύκολη τη διαδικασία πρόβλεψης ζήτησης.

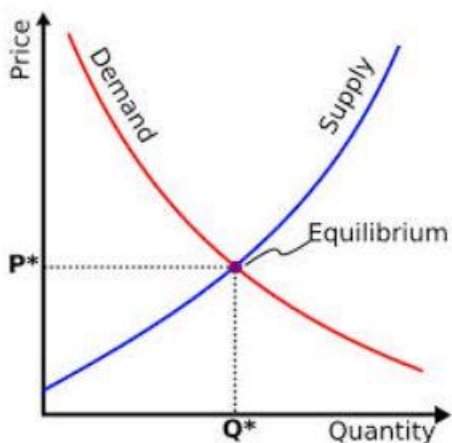
Μέσω των RMs (Revenue Management Systems), οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να τοποθετούνται καλύτερα στην αγορά και να παρακολουθούν τιμές και κριτικές των ανταγωνιστών. Μπορούν πιο απλά και άμεσα να προχωρήσουν σε πρόβλεψη ζήτησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, πριν προχωρήσουν στη διαμόρφωση τιμών. (<https://news.gtp.gr/2022/02/23/business-talk-revenue-management-pandimia-anedeikse-hrisimotita-ksenodoheia-nikos-giokas/>).

Τα σύγχρονα αυτά συστήματα του revenue management μέσω αλγορίθμων που χρησιμοποιούν δίνουν τη δυνατότητα στα στελέχη να μπορούν να διαμορφώσουν την κατάλληλη τιμή για το κατάλληλο τμήμα των πελατών εφαρμόζοντας έτσι τη κατάλληλη στρατηγική τιμολογιακής πολιτικής με γνώμονα την αύξηση των πωλήσεων. Επιπλέον, είναι πλέον δυνατή μέσω των RMs (Revenue Management Systems) η πρόσβαση των στελεχών σε δεδομένα όπως το RevPAR και το ADR και όλων των υπόλοιπων συστημάτων καθιστώντας έτσι σχεδόν απίθανη τη δημιουργία λαθών και τον όποιο κίνδυνο απώλειας εσόδων. (<https://traveldailynews.gr/technologia/revenue-management-system-anagkaiotita-gia-kathe-xenodocho/>).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε τη μεγάλη σημασία και ιδιαίτερη χρησιμότητα του revenue management για τις επιχειρήσεις (και ιδιαίτερα τις ξενοδοχειακές). Υπάρχουν ωστόσο και κάποιες τακτικές και στρατηγικές του, τις οποίες αναφέρουμε παρακάτω.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μέσω του revenue management έχουν ως στόχο να αποκτήσουν όσο μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, να βελτιώσουν το ADR τους μέσω της πρόβλεψης ζήτησης που έκαναν, να αυξήσουν όσο το δυνατόν τις απευθείας κρατήσεις τους και να αξιοποιήσουν τους OTA's ώστε να επωφεληθούν από μελλοντικές κρατήσεις που θα προκύψουν από τη ζήτηση. (<https://etravelnews.gr/revenue-management-stratigiki-taktikes/>).

### **Εικόνα 3: Yield management- προσφορά και ζήτηση**



Πηγή: <https://www.hotelpricereporter.com/blog/yield-management/>

Δεν υπάρχει κάποια ενδεδειγμένη στρατηγική τιμολόγησης για τις επιχειρήσεις και τα ξενοδοχεία καθώς κάθε ένα λειτουργεί διαφορετικά και επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες. Ωστόσο, οι κυριότερες μέθοδοι τιμολόγησης για τα καταλύματα είναι η τιμολόγηση που βασίζεται στο κόστος, στον ανταγωνισμό και στην αξία που προσφέρει στους πελάτες της. (Σιαμαντά,2017).

Το πώς θα χρησιμοποιήσει την υπάρχουσα δυναμικότητα της μια επιχείρηση και πώς θα αξιοποιήσει το περιβάλλον της αποτελούν δυο πρακτικές διαχείρισης της δυναμικότητας της σε σχέση με τις μεταβολές που παρατηρούνται στη ζήτηση, ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο όπου κύριος στόχος του revenue management αποτελεί η σωστή διαχείριση της ζήτησης σε περιόδους που είναι έντονη και πως θα ενθαρρυνθεί σε περιόδους που παρουσιάζει μείωση. Η τμηματοποίηση της αγοράς, η σταθερή δυναμικότητα και η κατανάλωση του προϊόντος αποτελούν τις βασικές συνθήκες εφαρμογής του revenue management για τη πλειοψηφία των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. (Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων II υπό τη διδάσκουσα κυρία Μαριάννα Σιγάλα, 2022).

Επιπρόσθετα, σημαντικό να αναφέρουμε το μοντέλο των 4Cs ( **C**alendar, **C**lock, **C**apacity, **C**ost) για την αποτελεσματική εφαρμογή του revenue management. Με τον όρο Calendar, αναφερόμαστε στη πρόβλεψη της ζήτησης από την επιχείρηση ( υπολογισμός ελαστικότητας της ζήτησης ανά τμήμα αγοράς, πρόβλεψη μεταβολής τιμών των ανταγωνιστών, κτλ.). Ο όρος Clock επικεντρώνεται στο κατάλληλο timing για διαφοροποίηση τιμών μεταξύ των τμημάτων αγοράς-στόχου, ενώ στο capacity(χωρητικότητα) καθοριστικό ρόλο διαμορφώνει ο τρόπος που θα ελεγχθεί η χρονική διάρκεια των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση. Με τον όρο Cost ( κόστος), η επιχείρηση στοχεύει στη χρέωση της ύψιστης δυνατής τιμής που οι πελάτες θεωρούν ότι ανταποκρίνεται στις υπηρεσίες που λαμβάνουν.( Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων II υπό τη διδάσκουσα κυρία Μαριάννα Σιγάλα, 2022).

## 4.6 Συμπεράσματα

Το revenue management ή αλλιώς διαχείριση απόδοσης και βελτιστοποίησης εσόδων αποτελεί σήμερα ένα ιδιαίτερο χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο όλων των εμπορικών και παροχής υπηρεσιών επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα στο ξενοδοχειακό κλάδο, αποτελεί ύψιστης σημασίας η αποτελεσματική εφαρμογή του, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση πωλήσεων του ξενοδοχειακού προϊόντος- υπηρεσίας και στη κερδοφορία της επιχείρησης.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάσαμε και αναφέραμε όλους τους βασικούς παράγοντες που διαμορφώνουν αποτελεσματικά το revenue management όπως και τις διάφορες μορφές τιμολόγησης που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Η εφαρμογή του κρίνεται απολύτως απαραίτητη σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως αυτό του ξενοδοχειακού κλάδου, καθώς πέραν της συμβολής του στην αύξηση εσόδων και κερδοφορίας αποτελεί και τρόπο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Σαφώς υπάρχουν και μειονεκτήματα κατά την εφαρμογή του όπως επίσης και συγκεκριμένες προϋποθέσεις για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά, ωστόσο αποτελεί πλέον τη πιο δημοφιλή και επιτυχημένη μέθοδο τιμολόγησης τόσο για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όσο και για κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών και αυτό διότι η εφαρμογή του έχει τον ίδιο ακριβώς σκοπό με αυτόν της επιχείρησης δηλαδή τη μεγιστοποίηση των εσόδων μέσω της αύξησης των πωλήσεων.

Σίγουρα ο νόμος της προσφοράς και ζήτησης είναι αυτός που θα καθορίσει τα δεδομένα όμως δε πρέπει να ξεχνάμε ότι στη σημερινή εποχή το αγοραστικό κοινό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχει εύκολη πρόσβαση σε κάθε λεπτομέρεια που αφορά την επιχείρηση και έχει ήδη διαμορφώσει πριν την άφιξη του τις προσδοκίες του και την αξία που θέλει να αποκτήσει από την υπηρεσία που θα του παρέχουμε. Επομένως, η ορθή εφαρμογή του εργαλείου του revenue management όχι μόνο θα συντελέσει στη κερδοφορία της επιχείρησης αλλά θα δημιουργήσει και πιστούς και επαναλαμβανομένους πελάτες που με τη σειρά τους θα ενισχύσουν και τη καλή φήμη της επιχείρησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Ελληνόγλωσση

Θεμελή Β. (2021). *Η διαχείριση της απόδοσης των ξενοδοχείων ως παράγοντας επίτευξης βέλτιστων αποδόσεων: Η περίπτωση του ξενοδοχείου Adams Hotel 4\**. Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Λαλούμης, Δ., (2015). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Διαθέσιμο διαδικτυακά στη διεύθυνση [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr)

Σιγάλα Μαριάννα, Σημειώσεις μαθήματος « Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων II », MBA Tourism Management 2022

Σιαμάντα Θ., Χριστοδουλίδου Μ., (2017) *Το Revenue Management και η Εφαρμογή του στην Ελληνική Βιομηχανία: Ο ρόλος του στη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής των ξενοδοχείων*, Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας

### Ξενόγλωσση

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

Netessine S., & Shumsky R.A. (2005). *Revenue Management Games: Horizontal and Vertical Competition*. Management Science

### Διαδικτυακή

<https://group.hotelbrain.com/revenue-management-%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CF%89-%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%AE%CF%82/>

<https://traveldailynews.gr/technologia/revenue-management-system-anagkaiotita-gia-kathe-xenodocho/>

<https://www.hoteladmins.com/blog/4-stoixeia-diamorfosis-revenue-managemen/>

<https://news.gtp.gr/2022/02/23/business-talk-revenue-management-pandimia-anedeikse-hrisimotita-ksenodoheia-nikos-giokas/>

<https://etravelnews.gr/revenue-management-stratigiki-taktikes/>

<https://www.touristhings.gr/2020/08/revenue-management-strategy-covid/>

<https://etravelnews.gr/revenue-management-stratigiki-taktikes/>

<https://www.hotelpricereporter.com/blog/yield-management/>

## **Κεφάλαιο 5: Η εφαρμογή του Revenue Management σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση και η αποτελεσματικότητά του ως στρατηγικό εργαλείο λήψης αποφάσεων**

### 5.1 Hotel Revenue Management

Για τον ξενοδοχειακό κλάδο, η τεχνική του revenue management ή κατά πολλούς διοίκηση απόδοσης ή διαχείρισης εσόδων, αποτελεί πλέον ένα πολύ χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο βάσει του οποίου μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα εξισορροπήσει προσφορά και ζήτηση τμηματοποιώντας το αγοραστικό της κοινό βάσει της αγοραστικής της δύναμης ώστε να μεγιστοποιήσει τα έσοδα της από καθένα από τα τμήματα αυτά αλλά και συνολικά.

Όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, βασικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων και των καθαρών εσόδων μέσω της προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών στους σωστούς πελάτες τη σωστή στιγμή και στη κατάλληλη τιμή, δίνοντας έμφαση πρωτίστως στη πληρότητα και εν συνεχεία στη τιμή των δωματίων και των υπηρεσιών της. ( Ivanov, 2014)

#### 5.1.1 Διαχείριση απόδοσης και εσοδών

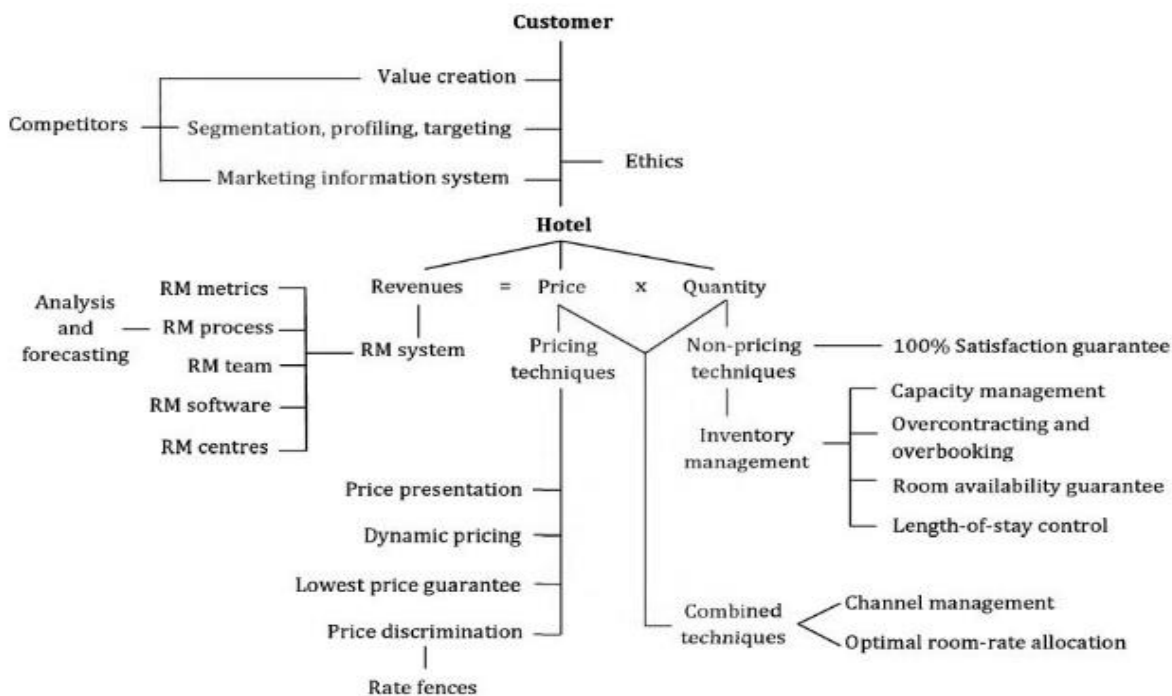
Υπάρχουν διάφορες συνθήκες κάτω από τις οποίες μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η διαχείριση απόδοσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας, όπως και ορισμένες δυσκολίες κατά την εφαρμογή του, όπως θα δούμε παρακάτω. Αναφερόμενοι στις συνθήκες, επικεντρωνόμαστε στις εξής: α) τμηματοποίηση της αγοράς, όπου όπως προαναφέραμε αποτελεί βασική συνθήκη εφαρμογής revenue, καθώς ο διαχωρισμός αυτός των τμημάτων αγοράς βοηθά την επιχείρηση στο να εντοπίσει τις διαφορές στην ελαστικότητα που παρουσιάζει η τιμή ανά τμήμα και ανά χρονική στιγμή που πραγματοποιήθηκε η κράτηση. β) πλήρης επίγνωση των τιμών στην αγορά, ιδιαίτερως σημαντική συνθήκη καθώς θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό τη τιμολογιακή πολιτική που θα χαράξει το ξενοδοχείο με γνώμονα το κέρδος. Έχοντας τμηματοποιήσει την αγορά μπορεί να προσαρμόσει ανάλογα τις τιμές ανά κατηγορία πελατών χωρίς ωστόσο ακραίες μεταβολές στο εύρος των τιμών και παρακολουθώντας παράλληλα τόσο τη τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών όσο και την ζήτηση η οποία συνήθως καθορίζει και την τιμή που θα ορίσει το ξενοδοχείο για να έχει κέρδος. γ) βάση δεδομένων πελατών και ενιαίο σύστημα κρατήσεων, ώστε να είναι σε θέση η επιχείρηση και τα στελέχη της αφενός να γνωρίζουν πολύ καλά τις ανάγκες και

τις απαιτήσεις των πελατών τους και αφετέρου να έχουν ολοκληρωμένη εικόνα την κρατήσεων και της πληρότητας τους ανά πασα στιγμή ώστε να μπορούν να διαχειρίζονται καλύτερα και πιο αποτελεσματικά την ζήτηση και το εύρος των τιμών αναλόγως αυτής. ( Weatherford & Kimes, 2003).

Υπάρχουν ωστόσο και κάποιες σημαντικές μεταβλητές που μπορούν και επηρεάζουν την εφαρμογή του revenue σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, κυριότερες εκ των οποίων είναι η έντονη διακύμανση της ζήτησης (εποχικότητα), ο έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο, η χάραξη της κατάλληλης τιμολογιακής πολιτικής όπως και η διαχείριση των εσόδων. Η ζήτηση παρουσιάζει έντονη διακύμανση κυρίως στα ξενοδοχεία που λειτουργούν εποχικά εξ 'ου και ο διαχωρισμός της σε low-season, high season & mid-season. Ο έντονος υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ τους δίνει τη δυνατότητα της εναλλακτικής επιλογής στους πελάτες γεγονός που επίσης δυσκολεύει την εφαρμογή του revenue στο να μεγιστοποιήσουν τις πωλήσεις τους. Από την άλλη, η εφαρμογή της κατάλληλης τιμολογιακής πολιτικής βασίζεται εν πολλοίς στην υπάρχουσα ζήτηση που όπως προ είπαμε παρουσιάζει διακυμάνσεις δημιουργώντας εμπόδια στην επιχείρηση στη προσπάθεια της να αυξήσει τα έσοδα της και τη κερδοφορία της και να παραμείνει ανταγωνιστική. ( Weatherford & Kimes, 2003).

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τον χάρτη στην ουσία όλης της διαδικασίας εφαρμογής του revenue σε μια ξενοδοχειακή μονάδα.

**Διάγραμμα 10: Εννοιολογική προσέγγιση – απεικόνιση διαδικασίας revenue management**



**Πηγή: Stanislav Ivanov (2014)**

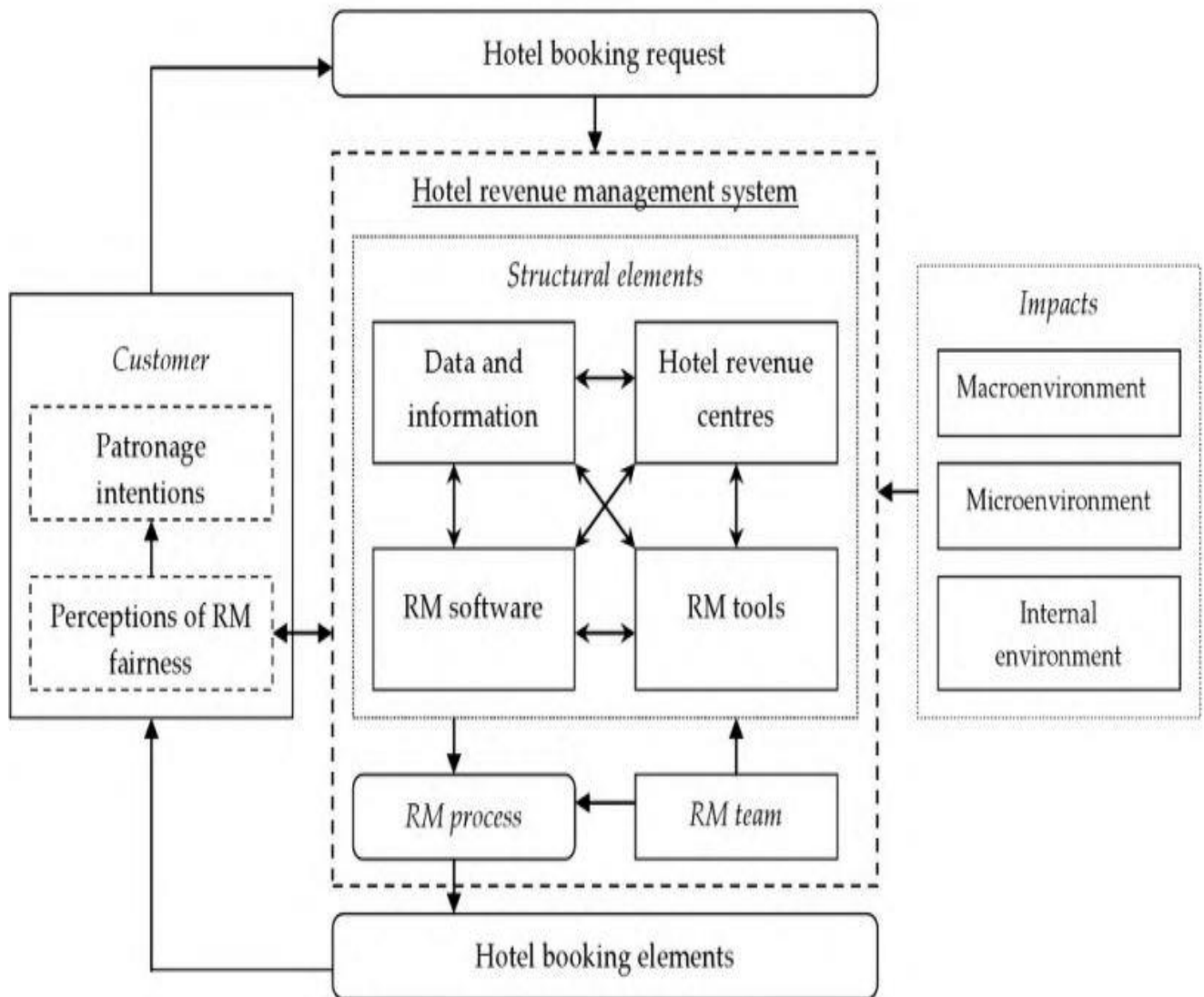
Στο πλαίσιο της διαχείρισης της απόδοσης, υπάρχουν βασικοί παράγοντες που μπορούν να καθορίσουν το αποτέλεσμα της. Οι κυριότεροι εξ' αυτών είναι:

- Capacity management:** Η διαχείριση δυναμικότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης βασίζεται στην ζήτηση. Στην πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η δυναμικότητα τους παραμένει σταθερή, καθώς αποτελεί το σύνολο των κλινών της. Οι τρόποι και οι πρακτικές με τις οποίες η αναμενόμενη ζήτηση θα επέλθει σε ισορροπία με τη προβλεπόμενη ζήτηση ώστε να επέλθει και το ανάλογο κέρδος για την επιχείρηση αποτελούν τη διαχείριση της δυναμικότητας.



- **Duration Management:** Η διαχείριση της διάρκειας αναφέρεται στο χρονικό διάστημα παραμονής των πελατών. Σημαντικό ρόλο στην διαχείριση αυτή διαδραματίζουν οι πολιτικές που έχει επιλέξει να ακολουθήσει το ξενοδοχείο, όπως η ευέλικτη πολιτική ακυρώσεων κρατήσεων, το ποσοστό προκαταβολών των πελατών επερχόμενων κρατήσεων, η είσπραξη όλου του συμφωνηθέντος ποσού διαμονής των πελατών που δεν εμφανίστηκαν στο κατάλυμα ( non- show guests).
- **Overbooking:** Το φαινόμενο των υπερκρατήσεων που παρατηρείται συχνά στα ξενοδοχεία εποχικής λειτουργίας στους μήνες υψηλής ζήτησης και πληρότητας, όπου τα ξενοδοχεία στην ουσία πραγματοποιούν περισσότερες πωλήσεις με σκοπό τα παραπάνω έσοδα από αφίξεις πέραν της δυναμικότητας τους. Ωστόσο, στη περίπτωση αυτή ελλοχεύει ο κίνδυνος των επιπτώσεων στη φήμη του καταλύματος και τα παράπονα των πελατών που μπορεί να οδηγήσουν σε μελλοντικές ακυρώσεις, γεγονός ιδιαίτερα ζημιογόνο.
- **Distribution Channel Management:** Η διαχείριση των καναλιών διανομής που έχει επιλέξει να συνεργαστεί η επιχείρηση. Τα OTA 's αποτελούν σήμερα τη κύρια πηγή πώλησης των προϊόντων και υπηρεσιών των ξενοδοχείων και μέσω αυτών αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση των πωλήσεων και εσόδων τους.
- **Guests' Management:** Η διαχείριση των σχέσεων του ξενοδοχείου με τους πελάτες του σε μια προσπάθεια δημιουργίας πιστών και επαναλαμβανόμενων πελατών. Ιδιάζουσας σημασίας ο τρόπος που θα επιλέξει να το επιτύχει αυτό καθώς η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών αποτελεί βαρόμετρο στη προσπάθεια μεγιστοποίησης εσόδων.
- **Hr Management:** Στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το κυριότερο παράγοντα επιτυχίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η δημιουργία ικανοποιημένων υπαλλήλων θα οδηγήσει στη δημιουργία ικανοποιημένων πελατών επομένως σε μέγιστη αποδοτικότητα. Ιδιαίτερα για τον ξενοδοχειακό κλάδο όσο ποιοτικότερη η υπηρεσία τόσο και πιο κερδοφόρα η επιχείρηση. ( Θεμελή, 2021).

**Διάγραμμα 11: Σύστημα ξενοδοχειακού revenue management**



**Πηγή: Stanislav Ivanov (2014)**

### 5.1.2 Εσωτερικοί δείκτες αποδοτικότητας

Στην τεχνική εφαρμογής του revenue management, υπάρχουν συγκεκριμένοι δείκτες αποδοτικότητας ή εσωτερικές μετρήσεις που δείχνουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης στο να έχει έσοδα. Οι κυριότεροι δείκτες εξ αυτών το τομέα πώλησης δωματίων ( Rooms Division) είναι οι εξής:

- ADR (Average Daily Rate)
- RevPAR (Revenue per available room)
- Room Revenue
- Occupancy
- Average Length of Stay
- T RevPAR (Total Revenue per Available Room)
- GOPPAR (Gross Operating Profit per available room)

#### 5.1.2.1 ADR ( Average Daily Rate )

Ο δείκτης αυτός είναι η μέση ημερήσια τιμή, το αποτέλεσμα της οποίας προκύπτει από τη διαίρεση των εσόδων της ημέρας προς το σύνολο των πωληθέντων δωματίων.

$$\text{ADR} = \text{Room Revenue} / \text{Number of Room nights}$$

Αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό δείκτη μέτρησης ο οποίος αντικατοπτρίζει τα έσοδα της επιχείρησης από τα κατειλημμένα δωμάτια και μπορεί να υπολογιστεί είτε ξεχωριστά για κάθε τύπο δωματίου, είτε ως σύνολο όλων των τύπων δωματίων. ( Ivanov, 2014)

### 5.1.2.2 RevPAR (Revenue per available room)

Τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο αποτελούν εξίσου ένα πολύ σημαντικό δείκτη στην εφαρμογή της διαχείρισης εσόδων και υπολογίζονται με δύο τρόπους: Είτε πολλαπλασιάζοντας την μέση ημερήσια τιμή με το ποσοστό πληρότητας του καταλύματος, είτε διαιρώντας το σύνολο των εσόδων των δωματίων με τον αριθμό των διαθέσιμων προς πώληση δωματίων.

$$\text{RevPAR} = \text{Room Revenue} / \text{Rooms Available for Sale}$$

or

$$\text{RevPAR} = \text{ADR} * \text{Occupancy}$$

Ο συγκεκριμένος δείκτης όπως βλέπουμε επηρεάζεται και από το ποσοστό πληρότητας αλλά και από τον δείκτη ADR. Ωστόσο, οι δυο αυτοί δείκτες μεταξύ τους λειτουργούν αντιστρόφως ανάλογα. Όταν ο δείκτης ADR αυξάνεται, το ποσοστό πληρότητας παρουσιάζει πτώση, ενώ μια μείωση στο ADR οδηγεί σε αύξηση της πληρότητας. Ο δείκτης RevPAR αποτελεί το πιο σημαντικό και δημοφιλή δείκτη μέτρησης για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. ( Ivanov, 2014)

### 5.1.2.3 Έσοδα δωματίων (Room Revenue)

Τα έσοδα δωματίων, τα έσοδα δηλαδή που προκύπτουν από τη πώληση των διαθέσιμων δωματίων, αποτελούν τη βασικότερη πηγή εσόδων για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ο υπολογισμός του συγκεκριμένου δείκτη είναι και ο πιο απλός καθώς προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των πωληθέντων διανυκτερεύσεων επί της τιμής πώλησης του δωματίου. ( Ivanov, 2014)

$$\text{Room Revenue} = \text{Rooms Sold} * \text{Room Rate}$$

#### 5.1.2.4 Πληρότητα (Occupancy)

Τα ποσοστά πληρότητας αποτελούν βαρόμετρο τόσο για τη κερδοφορία της επιχείρησης όσο και για τα συνολικά της έσοδα. Ιδιαίτερως για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εποχικής λειτουργίας, τα resorts, η διακύμανση που παρουσιάζει η ζήτηση έχει άμεσο αντίκτυπο στα ποσοστά πληρότητας των ξενοδοχείων. Το ποσοστό πληρότητας υπολογίζεται διαιρώντας τον αριθμό των πωληθέντων δωματίων ως προς το σύνολο των διαθέσιμων δωματίων του ξενοδοχείου. (Ivanov, 2014)

$$\text{Occupancy} = \text{Number of Room nights} / \text{Number of rooms available for sale}$$

#### 5.1.2.5 Μέση διάρκεια διαμονής (Average Length of Stay)

Η μέση διάρκεια διαμονής των πελατών στο ξενοδοχείο είναι ο μέσος όρος χρόνου παραμονής τους στο κατάλυμα και προκύπτει από τη διαίρεση του αριθμού των κρατήσεων προς τον συνολικό αριθμό κρατήσεων.

$$\text{Length of Stay} = \text{Number of Overnights} / \text{Number of Guests}$$

Όσο υψηλότερος ο συγκεκριμένος δείκτης τόσο καλύτερα για το ξενοδοχείο καθώς αυξάνεται η κερδοφορία και μειώνεται το κόστος εργασίας. (Ivanov, 2014)

#### 5.1.2.6 Total RevPAR (Total Revenue per Available Room)

Ο συγκεκριμένος δείκτης, είναι άμεσα συνδεδεμένος με τον δείκτη RevPAR με τη μόνη διαφορά ότι αναφέρεται στα συνολικά έσοδα του ξενοδοχείου όχι μόνο αυτών που προέρχονται από κάθε διαθέσιμο δωμάτιο. Ο τύπος υπολογισμού του είναι:

$$\text{Total RevPAR} = \text{Total Revenues} / \text{Number of rooms available for Sale}$$

Το μόνο μειονέκτημα αυτού του πολύ σημαντικού δείκτη αποδοτικότητας για τα έσοδα του ξενοδοχείου είναι ότι δε συμπεριλαμβάνει το κόστος για τη παραγωγή εσόδων. Έτσι, ακόμα και αν το RevPAR είναι υψηλό εάν το κόστος είναι εξίσου υψηλό δεν υπάρχει κέρδος για την επιχείρηση. (Ivanov, 2014)

### 5.1.2.7 GOPPAR (Gross Operating Profit per available room)

Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελεί το μικτό κέρδος εκμετάλλευσης ανά διαθέσιμο δωμάτιο. Συμπεριλαμβάνει και το λειτουργικό κόστος των δαπανών για αυτό και είναι ιδιαίτερα σημαντικός δείκτης όσον αφορά τη πραγματική αποδοτικότητα ενός ξενοδοχείου. Υπολογίζεται από τον εξής τύπο:

$$\text{GOPPAR} = \text{Gross Operating Profit} / \text{Number of Rooms Available for Sale}$$

## 5.2 Τιμολογιακή Πολιτική, μέθοδοι τιμολόγησης και online κανάλια πωλήσεων

Τα έσοδα που έχει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ανεξαρτήτως δυναμικότητας ή ιδιοκτησιακής μορφής, αποτελούν τη βάση της επιτυχημένης λειτουργίας της. Αυτά τα έσοδα προέρχονται από όλα της τα τμήματα και κέντρα κόστους, όχι μόνο από το τομέα των δωματίων, και η βελτιστοποίηση αυτών είναι και ο κύριος σκοπός εφαρμογής του revenue management. Η υιοθέτηση μιας ευέλικτης τιμολογιακής πολιτικής καθώς και οι μέθοδοι τιμολόγησης που θα εφαρμόσει η επιχείρηση αποτελούν δύο σημαντικούς παράγοντες τόσο για τη κερδοφορία της όσο και για την αποτελεσματικότητα του revenue management. Στη συγκεκριμένη υπό - ένότητα του κεφαλαίου αυτού θα επιχειρήσουμε να περιγράψουμε τις πιο διαδεδομένες μεθόδους τιμολόγησης καθώς και κάποια εργαλεία τιμολόγησης που έχει κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση στη διάθεσή της για να πετύχει τα βέλτιστα αποτελέσματα. ( Melnyk, I., Barna, M., 2022).

Οι στρατηγικές- μέθοδοι τιμολόγησης εφαρμόζονται από μία ξενοδοχειακή μονάδα με σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους της. Η πρόβλεψη της ζήτησης, το συνολικό κόστος για την ίδια την επιχείρηση και το περιβάλλον του ανταγωνισμού είναι οι κυριότεροι παράγοντες για τη διαμόρφωση της τιμολόγησης και της τελικής τιμής πώλησης που θα καθορίσει η επιχείρηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

Στη σημερινή εποχή του κλάδου, οι πιο διαδεδομένες τεχνικές τιμολόγησης είναι μεταξύ άλλων η τιμολόγηση με βάση το κόστος, με βάση τον ανταγωνισμό, βάσει των τμημάτων αγοράς πελατών, βάσει της ζήτησης και τέλος η τεχνική δυναμικής τιμολόγησης. (Νάστος, Χ., 2022).

Η διαχείριση των καναλιών διανομής και των διαδικτυακών ταξιδιωτικών πρακτορείων (OTA's- Online Travel Agencies) αποτελούν επίσης σημαντικό παράγοντα στη σύγχρονη εποχή των ξενοδοχειακών κρατήσεων στο τρόπο που θα μπορέσει ένα ξενοδοχείο να βελτιστοποιήσει τα έσοδα του, να αυξήσει τις πωλήσεις του και να προωθήσει αποτελεσματικά τις υπηρεσίες του.

### 5.2.1 Μέθοδοι Τιμολόγησης και Τιμολογιακή Πολιτική

Η συνολική διαδικασία εφαρμογής του revenue management αποτελείται από έξι βασικά στάδια καθένα από τα οποία έχει τη δική του ξεχωριστή σημασία και τα οποία είναι:

- Αξιολόγηση Απόδοσης (Monitoring- Performance Evaluation)
- Εφαρμογή- Υλοποίηση(Implementation)
- Απόφαση(Decision)
- Πρόβλεψη(Forecasting)
- Ανάλυση(Analysis)
- Πληροφορίες- Δεδομένα(Information- Operational Data)
- Στόχοι(Goals- RM Metrics)

Τα εργαλεία τιμολόγησης που εμφανίζονται στο τρίτο στάδιο όπως και η πρόβλεψη ζήτησης στο τέταρτο είναι αυτά που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη διαμόρφωση τιμής των υπηρεσιών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τα οποία θα περιγράψουμε στη συνέχεια. (Ivanov, 2014). Η τεχνική του revenue management χρησιμοποιεί κάποια εργαλεία που διαμορφώνουν το τρόπο διαχείρισης των εσόδων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Κατηγοριοποιούνται σε 3 κατηγορίες (pricing, non-pricing, combined) έχοντας διαφορετική επιρροή στη διαμόρφωση τιμολόγησης. (Ivanov, 2014).

- Pricing tools

Η τιμή και η τιμολόγηση αποτελούν βασικό πυλώνα του revenue management, ίσως τον σημαντικότερο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για ένα ξενοδοχείο. Η δυναμική τιμολόγηση, η εγγύηση χαμηλότερης τιμής και η διακύμανση τιμών αναλόγως ζήτησης αποτελούν τα σημαντικότερα εργαλεία. Οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τη τιμή των υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου καθώς όσο υψηλότερη είναι τόσο αυξάνονται και οι απαιτήσεις τους.

Ωστόσο, στα ξενοδοχεία παρατηρείται έντονη διαφοροποίηση των τιμών, γεγονός που οφείλεται στη κατηγοριοποίηση των δωματίων του, στη παροχή των υπηρεσιών του, στα τμήματα πελατών, στη διάρκεια διαμονής, στο προφίλ των πελατών όπως και στα κανάλια διανομής που έχει επιλέξει να συνεργαστεί το ξενοδοχείο. Εξίσου όμως σημαντικοί παράγοντες διαμόρφωσης τιμών αποτελούν και η κατηγορία αστεριών, η φήμη του καταλύματος, η τοποθεσία του, το περιβάλλον του ανταγωνισμού, η διακύμανση της ζήτησης όπως και το λειτουργικό της κόστος.

Η διάκριση τιμών ( price discrimination) συνεπάγεται διαφορετικές τιμές για το ίδιο δωμάτιο. Αυτό οφείλεται στην ελαστικότητα της τιμής ανά τμήμα αγοράς πελατών, όπου για παράδειγμα ένας ταξιδιώτης αναψυχής για ολιγοήμερες διακοπές που έχει συμφωνήσει σε ένα πακέτο τιμής δε θα πληρώσει το ίδιο ποσό με έναν πελάτη που θα παραμείνει ένα σαββατοκύριακο ή έναν ταξιδιώτη επαγγελματικού ταξιδιού.

Υπάρχουν αρκετές διαφορετικές πρακτικές τιμολόγησης που μπορεί να εφαρμόσει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, όπως μια στρατηγική που βασίζεται στη ζήτηση, όπου τιμολογεί θέτοντας υψηλότερες τιμές για τους πελάτες που διατίθενται να πληρώσουν περισσότερα εμφανίζοντας χαμηλή ευαισθησία στη τιμή. Τιμολόγηση βάσει κόστους, όπου το συνολικό κόστος (σταθερό και μεταβλητό) είναι ο βασικός παράγοντας της επιχείρησης, ανεξαρτήτως ζήτησης και δεδομένων στην αγορά. Τιμολόγηση που βασίζεται στον ανταγωνισμό, όπου εδώ παρατηρείται το λεγόμενο φαινόμενο του «πολέμου τιμών» και η κάθε επιχείρηση τιμολογεί τις υπηρεσίες της βάσει των ανάλογων κινήσεων των ανταγωνιστών με σκοπό τη προσέλκυση περισσότερων πελατών από εκείνους. (Ivanov,2014).



- Non-pricing tools

Στη συγκεκριμένη κατηγορία, το revenue management επικεντρώνεται στη διαχείριση της δυναμικότητας του καταλύματος, στο φαινόμενο των υπερκρατήσεων, στη παρατήρηση της μέσης διάρκειας παραμονής των πελατών καθώς και στη πραγματική διαθεσιμότητα των δωματίων του.

Η διαχείριση της δυναμικότητας αναφέρεται σε επιχειρησιακά σχέδια επέκτασης της επιχείρησης, όπως πχ η αύξηση της δυναμικότητας του ξενοδοχείου, γεγονός που συνεπάγεται περισσότερα δωμάτια ή εγκαταστάσεις άρα και περισσότερα κέντρα εσόδων, ή σε βραχυπροθέσμα σχέδια που αφορούν σε λειτουργικούς στόχους της επιχείρησης όπως πχ η βελτιστοποίηση των υπηρεσιών του.

Στη περίπτωση των υπερκρατήσεων (overbookings), μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έρχεται πολλές φορές αντιμέτωπη ιδιαίτερα σε περιόδους υψηλής ζήτησης με το φαινόμενο αυτό. Συμβαίνει διότι τα ξενοδοχεία δέχονται κρατήσεις οι οποίες όμως υπερβαίνουν αριθμητικά τη δυναμικότητα τους σε μια προσπάθεια επίτευξης όλο και περισσότερων εσόδων. Εμπεριέχει το ρίσκο των έντονων παραπόνων και της κακής φήμης για το κατάλυμα, ωστόσο προσβλέπουν σε πιθανότητα ακυρώσεων κάποιων εξ αυτών ή βασίζονται στους non show πελάτες ώστε να εξισορροπήσουν τον αριθμό κρατήσεων και εν τέλει να μη χάσουν έσοδα.

Η μέση διάρκεια παραμονής αναφέρεται στη πολιτική των ξενοδοχείων να ορίζουν ελάχιστη ή και μέγιστη διάρκεια παραμονής για τους πελάτες τους. Μια πολιτική που έχει υιοθετηθεί και συνάδει με την ακολουθούμενη πολιτική ακυρώσεων, καθώς αν κάποιος πελάτης αναχωρήσει νωρίτερα από τη προβλεπόμενη ημερομηνία είναι υποχρεωμένος να καταβάλλει όλο το ποσό εξασφαλίζοντας έτσι το ξενοδοχείο ότι δε θα χάσει έσοδα, ιδιαίτερα σε περιόδους υψηλής ζήτησης. Αντίστοιχα, σε περιόδους χαμηλής ζήτησης, εάν κάποιος πελάτης επιθυμεί να κάνει επέκταση της διάρκειας παραμονής του το ξενοδοχείο μπορεί να του προσφέρει μια καλύτερη τιμή-προσφορά και να δημιουργήσει περαιτέρω έσοδα. (Ivanov,2014).

- Τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό

Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διαμορφώνουν τη τιμολογιακή τους πολιτική βασιζόμενες στα δεδομένα της αγοράς και κυρίως στους άμεσους ανταγωνιστές της. Αν και το ξενοδοχειακό προϊόν παρουσιάζει μηδαμινή διαφοροποίηση, πολλές επιχειρήσεις κοστολογούν διαφορετικά το προϊόν τους με αποτέλεσμα όλες του κλάδου να επηρεάζονται από τη μέθοδο αυτή και να προσαρμόζουν ανάλογα τις τιμές τους. Υπάρχουν και περιπτώσεις που μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να τιμολογήσει κατωτέρα του ανταγωνισμού με σκοπό να ανακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς έναντι των άλλων, ωστόσο αυτή η πρακτική ενέχει τον κίνδυνο μείωσης των κερδών της, ενώ αντίστοιχα σε μια τιμολόγηση μεγαλύτερη των άλλων υπάρχει ο κίνδυνος απώλειας μεριδίου αγοράς. Σε κάθε περίπτωση, σε αυτή τη πρακτική τιμολόγησης το revenue management αποσκοπεί στο να διαμορφώσει τιμές ανάλογες των άλλων λαμβάνοντας όμως υπόψη τα κόστη παραγωγής. (Θεμελή, 2021).

- Τιμολόγηση με βάση το κόστος

Η συγκεκριμένη πρακτική βασίζεται στο συνολικό κόστος της επιχείρησης, δηλαδή το σταθερό και το μεταβλητό, αλλά και από το νεκρό σημείο της. Τα σταθερά και μεταβλητά κόστη μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης δε διαφέρουν από των υπολοίπων επιχειρήσεων, δηλ. αναφερόμαστε στα πάγια έξοδα της, ενώ τα μεταβλητά αναφέρονται στα κόστη λειτουργίας της ( λογαριασμοί, πρώτες ύλες, κτλ.). Φυσικά, λαμβάνουμε υπόψη και το νεκρό σημείο της επιχείρησης, το σημείο δηλαδή που το ξενοδοχείο δε παρουσιάζει ούτε κέρδη ούτε ζημίες. Γνωρίζοντας το νεκρό της σημείο, η επιχείρηση είναι σε θέση να διαμορφώσει τιμές οι οποίες θα καλύπτουν τα κόστη και θα φέρουν κερδοφορία. (Θεμελή, 2021).

- Τιμολόγηση με βάση το τμήμα αγοράς πελατών

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι μια σημαντική στρατηγική μεγιστοποίησης των εσόδων για την επιχείρηση. Στη συγκεκριμένη μέθοδο τιμολόγησης, η ίδια υπηρεσία/ προϊόν πωλείται σε διαφορετική τιμή, καθώς το κάθε τμήμα παρουσιάζει διαφορετικές ανάγκες, έχει διαφορετικές απαιτήσεις, ταξιδεύει για συγκεκριμένο λόγο ή σκοπό και διαμένει για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Τα κυριότερα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι γεωγραφικά, δημογραφικά και ψυχογραφικά ωστόσο υπάρχουν και άλλα σημαντικά κριτήρια όπως ο σκοπός του ταξιδιού και η διάρκεια παραμονής των πελατών.

Τα δεδομένα αυτά διαμορφώνουν πολλές και διαφορετικές κατηγορίες πελατών όπως απεικονίζονται στους παρακάτω πίνακες, γεγονός που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και έμφαση στη λεπτομέρεια των αναγκών των πελατών ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή τιμή.

Χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης πρακτικής τιμολόγησης είναι ότι βασίζεται στον ίδιο τον πελάτη και στην αξία που αυτός δίνει στο προϊόν / υπηρεσία που αγοράζει. Πρακτικά, για να επιτευχθεί η καλύτερη τιμή θα πρέπει το κατάλυμα να δώσει στον πελάτη του την αξία που αυτός θεωρεί ότι πληρώνει και που θα ανταποκριθεί στις προσδοκίες του ώστε ο πελάτης να αισθανθεί πλήρως ικανοποιημένος κατά τη κατανάλωσή της. (Ivanov, 2014).

- Τιμολόγηση με βάση τη πρόβλεψη ζήτησης

Η πρόβλεψη της ζήτησης αποτελεί εξίσου σημαντικό εργαλείο στη διαδικασία υλοποίησης του revenue και βρίσκεται σε συνάφεια με τους εσωτερικούς δείκτες αποδοτικότητας καθορίζοντας σημαντικά τις αποφάσεις που θα κληθούν να πάρουν οι επιχειρήσεις μέσω της ανάλυσης των αποτελεσμάτων που θα προβούν. Σύμφωνα με έρευνες, κατηγοριοποιείται σε στρατηγική, τακτική και λειτουργική. Στη στρατηγική, μελετώνται η μελλοντική ζήτηση για την επιχείρηση και τις υπηρεσίες της, πιθανές μελλοντικές αλλαγές στη δυναμικότητα και τις παροχές των δωματίων και φυσικά προβλέψεις των σημαντικότερων δεικτών αποδοτικότητας. (RevPAR, ADR, GOPPAR).

Η τακτική πρόβλεψη, αναφέρεται κυρίως σε μια προσέγγιση πρόβλεψης της διακύμανσης της ζήτησης με έμφαση σε σημεία όπως τα τμήματα πελατών, τα κανάλια διανομής, τα ποσοστά πληρότητας και τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών κυρίως σε επίπεδο τιμών. Σκοπός του ξενοδοχείου μέσω αυτής της διαδικασίας είναι να εντοπίσει τη μελλοντική συμπεριφορά της ζήτησης ώστε να ενεργήσει ανάλογα.

Τέλος, η λειτουργική πρόβλεψη, βασίζεται σε βραχυχρόνιο πλαίσιο εστιάζοντας κυρίως στη δημιουργία προσφορών ώστε να προσελκύσουν πελάτες της τελευταίας στιγμής. Τα ποσοστά πληρότητας και ο δείκτης ADR είναι ο σημαντικότερος δείκτης αυτής της διαδικασίας πρόβλεψης και εκεί εστιάζει. (Ivanov, 2014).

- Δυναμική Τιμολόγηση- Dynamic Pricing

Η στρατηγική δυναμικής τιμολόγησης, η πλέον δημοφιλής στη σύγχρονη εποχή του revenue management, επιτρέπει τη μεγιστοποίηση των εσόδων και των δεικτών εσωτερικής μέτρησης που είδαμε παραπάνω τιμολογώντας βάσει ζήτησης και πληρότητας τη δεδομένη χρονική στιγμή προχωρώντας σε όποια μεταβολή της τιμής μόνο όταν υπάρχει μεταβολή στη ζήτηση και στη πληρότητα του καταλύματος. Στη συγκεκριμένη στρατηγική, οι εσωτερικοί δείκτες αποδοτικότητας έχουν μεγάλη σημασία, καθώς μέσω της παρακολούθησής τους μπορούν τα στελέχη του τμήματος να παρατηρήσουν την αύξηση ή μείωσή τους αναλογικά του ρυθμού κρατήσεων, ώστε να αποφασίσουν αν θα πρέπει να προβούν ή όχι σε αλλαγές στη τιμή ώστε να επαναφέρουν τη ζήτηση. (Ivanov, 2014).

### 5.2.2 OTA's ( Online Travel Agencies)

Στη σύγχρονη εποχή του τουρισμού και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τα OTA κατέχουν περίοπτη θέση στον κλάδο. Αν και ο ορισμός τους είναι κανάλια πωλήσεων, αποτελούν την ισχυρότερη τάση στον ξενοδοχειακό κλάδο που έχει εδραιωθεί στη τουριστική αγορά και σήμερα αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία στη προσπάθεια των ξενοδοχείων να αυξήσουν τα έσοδα τους μέσω της αποτελεσματικής προβολής και προώθησής τους. Η συνεργασία τους με τα OTA's αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική στρατηγική μάρκετινγκ και αύξησης των εσόδων.

Τα OTA's επί της ουσίας αποτελούν κανάλια διανομής που διευκολύνουν ιδιαίτερα τις ξενοδοχειακές μονάδες να προωθούν μέσω αυτών τις υπηρεσίες τους ενώ παράλληλα δίνουν τη δυνατότητα στους τουρίστες να μπορούν εύκολα να αναζητήσουν το επόμενο τουριστικό κατάλυμα που θα επιλέξουν για τους διακοπές τους. Τα ξενοδοχεία μέσω της συνεργασίας τους με τους OTA's αποκτούν σημαντικά οφέλη καθώς είναι σε θέση να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες παγκοσμίως από νέες αγορές δημιουργώντας έτσι αύξηση στις διαδικτυακές κρατήσεις τους άρα και αύξηση εσόδων. (<https://traveldailynews.gr/column/arthro/otas-vs-direct-bookings/>).

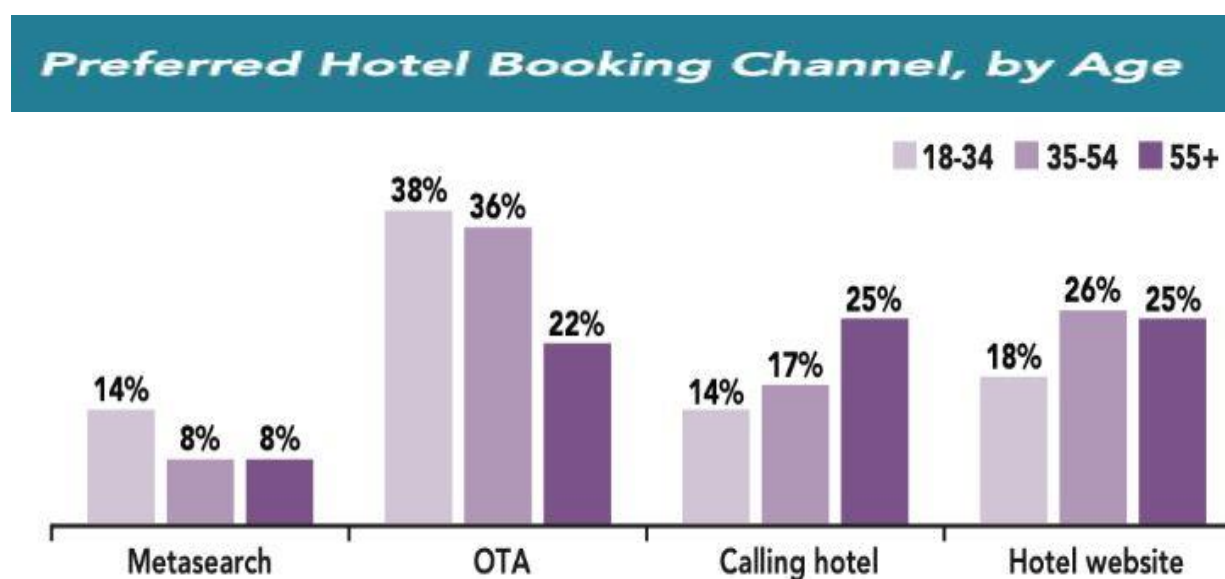
Μερικοί από τους πιο γνωστούς και δημοφιλείς αποτελούν οι πλατφόρμες όπως η Booking, Expedia, Airbnb, web hotelier, Agoda, και άλλες. Η σωστή διαχείριση τους επιτρέπει στα τμήματα των κρατήσεων και του ρεβενιού μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης να μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις για τη τιμολογιακή τους πολιτική που βασίζονται σε δεδομένα πραγματικού χρόνου,

να αξιοποιούν στο βέλτιστο τα δεδομένα της αγοράς, να μεγιστοποιούν τα έσοδα τους αλλά και να διατηρούν υπό έλεγχο το κόστος των καναλιών διανομής.

( <https://traveldailynews.gr/column/arthro/otas-vs-direct-bookings/>).

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει σε ποσοστιαία μορφή το δημοφιλέστερο τρόπο αναζήτησης και επιλογής των πελατών ξενοδοχείων ανά ηλικία. Αυτό που παρατηρούμε εδώ είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στα ΟΤΑ's ιδιαίτερα στις νέες ηλικίες γεγονός που αποδεικνύει τη χρησιμότητα τους για ένα ξενοδοχείο στη σύγχρονη εποχή του τουρισμού.

**Διάγραμμα 12: Δημοφιλέστερο κανάλι ξενοδοχειακής κράτησης ανά ηλικία**



Πηγή: <https://hoteltechreport.com/news/online-travel-agencies>

Ο παρακάτω πίνακας μας δείχνει την αύξηση στις κρατήσεις ενός καταλύματος μέσω της παρουσίας τους σε ΟΤΑ's.

**Πίνακας 10: Ποσοστιαία αύξηση απευθείας κρατήσεων σε ξενοδοχεία εξαιτίας της παρουσίας σε OTA's**

**Average reservations per treatment and percent increase with OTA**

Property	Average Daily Reservations		Percentage Increase
	Display ON	Display OFF	
Branded Hotel 1	39.4	36.6	7.5%
Branded Hotel 2	54.8	49.7	9.1%
Branded Hotel 3	39.1	34.2	14.1%
Independent Hotel	28.2	22.3	26%

Πηγή: <https://neamesa.com>

**5.3 Λήψη αποφάσεων βάσει των εσωτερικών δεικτών αποδοτικότητας του revenue management μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης**

Στην συγκεκριμένη υπό- ενότητα αυτού του κεφαλαίου αναφερόμαστε στη λειτουργία μιας resort ξενοδοχειακής μονάδας που δραστηριοποιείται στον νομό Επτανήσων και η οποία λειτουργεί εποχικά κατά τη χρονική περίοδο Μάιου- Οκτωβρίου. Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι δυναμικότητας 96 δωματίων και κατατάσσεται στη κατηγορία 4 αστέρων. Τα στοιχεία που καταφέραμε να συλλέξουμε παρουσιάζονται στην συνέχεια μέσω πινάκων και αναφέρονται στα καθαρά και μικτά έσοδα ( net & gross revenue) που παρουσιάζει η επιχείρηση κατά τους μήνες λειτουργίας της, δηλαδή το διάστημα 15/5 – 15/10. Οι παρακάτω πίνακες αναφέρονται σε πραγματικούς αριθμούς μέσω των οποίων μπορούμε να υπολογίσουμε τους εσωτερικούς δείκτες αποδοτικότητας που μας ενδιαφέρουν κυρίως και τους οποίους αναλύουμε στη συνέχεια μαζί με τα αποτελέσματα των στατιστικών αναφορών.

Οι δείκτες αυτοί είναι:

- **ADR (Average Daily Rate)**
- **RevPAR (Revenue per available room)**
- **Room Revenue**
- **Occupancy**
- **Average Length of stay**
- **TRevPAR**
- **GOPPAR**

**Πίνακας 11: NET REVENUE PERIOD 1/5/2022- 31/12/2022**

Name	Average Stay	Arrivals Rooms / Paxes	Rooms	Occup.	GROUPS		Adults Nights	ExBed Nights	Children Nights	TotalPax Nights	Baby Cot	Logis	Logis/ Room	Logis/ TPax	FB	Extras	Total Rev		
Μάιος/2022	7.00	10	24	10	7,14%	0	0	21	0	3	24	1	799.82	79,98	33,33	0,00	15,00	814,82	
Ιούνιος/2022	5.54	345	759	1,715	40,83%	0	232	3612	0	317	3929	62	130,741.78	76,23	33,28	37,78	2.571,28	133.350,84	
Ιούλιος/2022	6.00	516	1094	2,411	55,55%	0	32	5423	0	952	6375	35	243,044.54	100,81	38,12	107,84	4.342,26	247.494,64	
Αύγουστος/2022	6.82	505	1213	3,216	74,10%	0	0	7056	0	1686	8742	69	361,497.77	112,41	41,35	145,18	5.887,99	367.530,94	
Σεπτέμβριος/2022	7.35	384	786	3,035	72,26%	0	88	6274	0	214	6488	32	270,041.05	88,98	41,62	68,99	5.511,70	275.621,74	
Οκτώβριος/2022	6.00	1	1	132	4,71%	0	0	278	0	0	278	0	8,845.33	67,01	31,82	0,00	196,50	9.041,83	
Νοέμβριος/2022	0.00	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0	0	-67.03	0,00	0,00	0,00	0,00	-67,03	
Δεκέμβριος/2022	0.00	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0	0	-437.92	0,00	0,00	0,00	0,00	-437,92	
<b>TOTAL</b>	<b>6.44</b>	<b>1761</b>	<b>3877</b>	<b>10,519</b>	<b>100,00%</b>	<b>0</b>	<b>352</b>	<b>22,664</b>	<b>0</b>	<b>3,172</b>	<b>25836</b>	<b>199</b>	<b>1,014,465.34</b>	<b>96,44</b>	<b>39,27</b>	<b>359,79</b>	<b>18.524,73</b>	<b>1,033,349.86</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>6.44</b>	<b>1761</b>	<b>3877</b>	<b>10,519</b>	<b>20,59%</b>	<b>0</b>	<b>352</b>	<b>22,664</b>	<b>0</b>	<b>3,172</b>	<b>25.836</b>	<b>199</b>	<b>1,014,465.34</b>	<b>96,03</b>	<b>39,27</b>	<b>359,79</b>	<b>18.524,73</b>	<b>1,033,349.86</b>

Από τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να παρατηρήσουμε τα συνολικά καθαρά έσοδα για κάθε μήνα από τον Μάιο έως και τον Οκτώβριο του 2022, συμπεριλαμβανόμενων και των εσόδων από το τμήμα F&B. Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα του πίνακα, μπορούμε να υπολογίσουμε κατά προσέγγιση τους εσωτερικούς δείκτες αποδοτικότητας σε μηνιαία βάση μέσω των τύπων που περιγράψαμε στη προηγούμενη ενότητα, εξαιρώντας τον δείκτη GOPPAR που δε μπορεί να υπολογιστεί καθώς δεν έχουμε πρόσβαση στα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα που παίρνουμε εμφανίζονται στον επόμενο πίνακα (τα ποσά αναφέρονται σε €).

**Πίνακας 12:Εσωτερικοί δείκτες αποδοτικότητας – Net Revenue Period**

	<b>May</b>	<b>June</b>	<b>July</b>	<b>August</b>	<b>September</b>	<b>October</b>
<b>ADR</b>	79.98	76.23	100.81	112.41	88.98	67.01
<b>RevPAR</b>	5,71	31,12	55,99	83,29	64,30	3,15
<b>Room Revenue</b>	799.82	130.741,78	243.044,54	361.497,77	270.041,05	8.845,33
<b>Occupancy</b>	7.14%	40.83%	55.55%	74.10%	72.26%	4.71%
<b>Average Length of stay</b>	7	5,54	6	6,82	7,35	6
<b>TRevPAR</b>	81.48	77.75	102.65	114.28	90.81	68.49

Τον ίδιο ακριβώς υπολογισμό κάνουμε και για τα δεδομένα που έχουμε από τον επόμενο πίνακα, με τη διαφορά ότι εδώ αναφερόμαστε στα μικτά συνολικά έσοδα (gross revenue) της επιχείρησης, όπου οι δείκτες πληρότητας και μέσης διάρκειας διαμονής των πελατών παραμένουν ίδιοι, ενώ διαφοροποιούνται ελάχιστα όπως είναι προφανές οι δείκτες ADR, RevPAR, Room Revenue, TRevPAR καθώς αναφερόμαστε σε μικτά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα που παίρνουμε εμφανίζονται στον επόμενο πίνακα.



**Πίνακας 13: GROSS REVENUE PERIOD 1/5/2022- 31/12/2022**

Name	Average Stay	Arrivals		Rooms	Occup.	GROUPS		Adults	ExBed	Children	TotalPax	Baby	Logis	Logis/ Room	Logis/ TPax	FB	Extras	Total Rev	
		Rooms	Paxes			Tent.	Def.												Nights
Μάιος/2022	7.00	10	24	10	7,14%	0	0	21	0	3	24	1	916.46	91,65	38,19	0,00	15,00	931,46	
Ιούνιος/2022	5.54	345	759	1,715	40,83%	0	232	3612	0	317	3929	62	149,647.86	87,26	38,09	46,50	2.604,50	152.298,86	
Ιούλιος/2022	6.00	516	1094	2,411	55,55%	0	32	5423	0	952	6375	35	278,192.40	115,38	43,64	132,00	4.462,50	282.786,90	
Αύγουστος/2022	6.82	505	1213	3,216	74,10%	0	0	7056	0	1686	8742	69	413,645.52	128,62	47,32	175,00	6.012,00	419.832,52	
Σεπτέμβριος/2022	7.35	384	786	3,035	72,26%	0	88	6274	0	214	6488	32	309,168.81	101,87	47,65	86,00	5.632,50	314.887,31	
Οκτώβριος/2022	6.00	1	1	132	4,71%	0	0	278	0	0	278	0	10,135.21	76,78	36,46	0,00	196,50	10.331,71	
Νοέμβριος/2022	0.00	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0	0	-76.80	0,00	0,00	0,00	0,00	-76,80	
Δεκέμβριος/2022	0.00	0	0	0	0,00%	0	0	0	0	0	0	0	-499.20	0,00	0,00	0,00	0,00	-499,20	
<b>TOTAL</b>	<b>6.44</b>	<b>1761</b>	<b>3877</b>	<b>10,519</b>	<b>100,00%</b>	<b>0</b>	<b>352</b>	<b>22,664</b>	<b>0</b>	<b>3,172</b>	<b>25836</b>	<b>199</b>	<b>1,161,130.26</b>	<b>110,38</b>	<b>44,94</b>	<b>439,50</b>	<b>18.923,00</b>	<b>1,180,492.76</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>6.44</b>	<b>1761</b>	<b>3877</b>	<b>10,519</b>	<b>20,59%</b>	<b>0</b>	<b>352</b>	<b>22,664</b>	<b>0</b>	<b>3,172</b>	<b>25,836</b>	<b>199</b>	<b>1,161,130.26</b>	<b>109,91</b>	<b>44,94</b>	<b>439,50</b>	<b>18.923,00</b>	<b>1,180,492.76</b>

**Πίνακας 14: Εσωτερικοί δείκτες αποδοκότητας- Gross Revenue Period**

	May	June	July	August	September	October
<b>ADR</b>	91.65	87,26	115,38	128,62	101,87	76,78
<b>RevPAR</b>	6.54	35.63	64.10	95.31	73.61	3.62
<b>Room Revenue</b>	916.46	149.647,86	278.192,40	413.645,52	309.168,81	10.135,21
<b>Occupancy</b>	7.14%	40.83%	55.55%	74.10%	72.26%	4.71%
<b>Average Length of stay</b>	7	5,54	6	6,82	7,35	6
<b>TRevPAR</b>	93.14	88.80	117.29	130.54	103.75	78.27

Αυτό που μπορούμε πρωτίστως να παρατηρήσουμε από τα αριθμητικά δεδομένα της παραπάνω ανάλυσης είναι το πολύ χαμηλό ποσοστό πληρότητας που παρουσιάζει η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση κατά το πρώτο και τελευταίο μήνα της τουριστικής περιόδου λειτουργίας της, δηλαδή τον Μάιο και τον Οκτώβριο. Το χαμηλό ποσοστό αυτό έχει λογικά ως επακόλουθο τα χαμηλά έσοδα από το τομέα των δωματίων και κατ' επέκταση μειωμένους δείκτες ADR, RevPAR & TRevPAR. Η μέση διάρκεια παραμονής των πελατών βρίσκεται σε έναν μέσο όρο αρκετά ικανοποιητικό (σχεδόν 7 ημέρες) καθώς βρίσκεται κοντά στο μέσο όρο που παρουσιάζουν τα περισσότερα resort hotels στη χώρα μας κατά τη περίοδο λειτουργίας τους.

Πρωτίστως, η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να ενισχύσει τη παρουσία της στα ηλεκτρονικά κανάλια διανομής OTA 's και να συνεργαστεί με περισσότερα από τα μόλις δύο που συνεργάζεται ώστε να ενισχύσει τη προβολή της και να αποκτήσει πρόσβαση σε μεγαλύτερο εύρος πελατών. Επιπλέον, θα πρέπει να δώσει περισσότερη έμφαση στη διαχείριση των κριτικών των πελατών της στις δημοφιλείς πλατφόρμες Booking.com & TripAdvisor καθώς βρίσκεται σε ένα μέτριο επίπεδο βαθμολογίας, εφαρμόζοντας ένα αποτελεσματικότερο reputation management. Επιπρόσθετα, καλείται να βελτιώσει σημαντικά το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της όπως επίσης θα πρέπει να αυξήσει τη περίοδο λειτουργίας της τουλάχιστον κατά ένα μήνα, θέτοντας ως ημερομηνία έναρξης της λειτουργίας της τη 1/5 και ως ημερομηνία λήξης τη 31/10, εκμεταλλευόμενη δηλαδή το πρώτο δεκαπενθήμερο του Μαΐου και το δεύτερο του Οκτωβρίου.

Για να υλοποιηθεί όμως αυτό θα πρέπει να προσφέρει χαμηλότερες τιμές και πακέτα προσφορών για τα συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα ώστε να μπορεί να έχει μια αξιόλογη πληρότητα κατά τα διαστήματα 1/5-15/5 και 15-31/10. Τέλος, σε επίπεδο συνολικών εσόδων θα πρέπει εκτός του τομέα δωματίων να βελτιώσει σημαντικά το επίπεδο υπηρεσιών της στο F&B τμήμα που αποτελεί ένα εξίσου σημαντικό κέντρο κόστους για τα συνολικά έσοδα όχι μόνο της συγκεκριμένης αλλά κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης.

## 5.4 Συμπεράσματα

Το revenue management ή κατά πολλούς διοίκηση απόδοσης, αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο αξιόπιστα και χρήσιμα στρατηγικά εργαλεία για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στο κεφάλαιο αυτό αναφερθήκαμε πρωτίστως στους τρόπους διαχείρισης εσόδων μέσω της εφαρμογής του, στις μεθόδους τιμολόγησης που ακολουθεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση αλλά και στη τιμολογιακή πολιτική που καλείται να επιλέξει. Επιπρόσθετα, κάναμε μια σημαντική αναφορά στους εσωτερικούς δείκτες αποδοτικότητας οι οποίοι καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα της διαχείρισης εσόδων και κατά συνέπεια τη διαμόρφωση μιας τιμολογιακής πολιτικής από πλευράς της επιχείρησης προς τη κατεύθυνση των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Ειδική αναφορά έγινε και στα διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία, τα OTA's, καθώς στη σύγχρονη εποχή του κλάδου αποτελούν έναν πολύ ισχυρό σύμμαχο και παράλληλα εργαλείο στα χέρια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καθώς τους δίνουν τη δυνατότητα της όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερης προώθησης και προβολής τους και της επέκτασης τους σε νέες αγορές πελατών στη κατεύθυνση της αύξησης των πωλήσεων και κατ' επέκταση της βελτιστοποίησης των εσόδων τους και της αύξησης της κερδοφορίας τους.

Ο σκοπός της εφαρμογής του revenue management είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων κάτι το οποίο για να επιτευχθεί απαιτεί την ανεύρεση της καταλληλότερης τιμολόγησης σε συνάρτηση όμως πάντα με τη πληρότητα του καταλύματος. Η προσφορά και η ζήτηση είναι αυτή που θα καθορίσει και στον ξενοδοχειακό κλάδο τα δεδομένα, ωστόσο με τα δεδομένα που έχουν διαμορφωθεί στο σήμερα για τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι αρκετοί οι παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας. Η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εφαρμόζει ένα συνδυασμό τιμολογιακών πρακτικών και μεθόδων τιμολόγησης εξ αυτών που περιγράψαμε στο συγκεκριμένο κεφάλαιο και αυτό συμβαίνει διότι τους δίνει τη δυνατότητα να μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τον έντονο ανταγωνισμό και να προσφέρουν τη βέλτιστη ικανοποίηση στους πελάτες τους μέσω της ορθής τιμολόγησης των υπηρεσιών τους. Χρησιμοποιώντας στατιστικές αναφορές με πραγματικά αριθμητικά δεδομένα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης εποχικής λειτουργίας, διαπιστώσαμε τη σημασία των εσωτερικών δεικτών αποδοτικότητας του revenue management στη διαδικασία λήψης επιχειρηματικών και στρατηγικών αποφάσεων που θα κληθεί να πάρει η συγκεκριμένη αλλά και κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση η οποία θέλει να βελτιώσει και να αυξήσει τα έσοδα και τη κερδοφορία της μέσω της αύξησης των πωλήσεων της που προϋποθέτει τη παροχή βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών στο αγοραστικό της κοινό.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Ελληνόγλωσση

Θεμελή Β. (2021). *Η διαχείριση της απόδοσης των ξενοδοχείων ως παράγοντας επίτευξης βέλτιστων αποδόσεων: Η περίπτωση του ξενοδοχείου Adams Hotel 4\**. Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Νάστος Χ. (2022). *Η διαχείριση των εσόδων στον ξενοδοχειακό κλάδο μέσω των ηλεκτρονικών καναλιών διανομής*. Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

### Ξενόγλωσση

Ivanov, S. (2014). *HOTEL REVENUE MANAGEMENT: FROM THEORY TO PRACTICE*. Varna: Zangador

Melnyk, I., & Barna, M., (2022). *Pricing strategies in the revenue management system of hotel enterprises*. *Economic and Regional Studies*, 15(3)

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

### Διαδικτυακή

<https://traveldailynews.gr/column/arthro/otas-vs-direct-bookings/>

<https://hoteltechreport.com/news/online-travel-agencies>

<https://neamesa.com>

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ/ ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας τη παρούσα μεταπτυχιακή εργασία αξίζει να τονίσουμε και να αναφερθούμε στα σημαντικότερα σημεία και στα συμπεράσματα που εξήχθησαν κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της. Βασικός σκοπός της είναι η ανάλυση και αποτύπωση της ιδιάζουσας σημασίας της εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ στις σύγχρονες επιχειρήσεις και ιδιαίτερος εκείνες του ξενοδοχειακού κλάδου, με ιδιαίτερη έμφαση σε ένα από τα πολυτιμότερα εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ στη διαδικασία λήψης αποφάσεων των ξενοδοχείων, το yield & revenue management.

Πρωτίστως, δώσαμε ιδιαίτερη έμφαση στη λεπτομερή περιγραφή της σημερινής κατάστασης του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα διαπιστώνοντας πως συνεχίζει να αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή εσόδων για την ελληνική οικονομία και παρά τις επιπτώσεις της πανδημίας που προηγήθηκε ο τουρισμός στη χώρα μας έδειξε την ανθεκτικότητα του και πλέον βρίσκεται σε τροχιά απόλυτης επαναφοράς στα προ πανδημίας επίπεδα. Το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας εξακολουθεί να αυξάνεται χρόνο με το χρόνο και αυτό μόνο ως θετικό στοιχείο μπορεί να θεωρηθεί τόσο για το ΑΕΠ της χώρας όσο και για τα επίπεδα ανεργίας.

Ωστόσο, πρέπει να τονίσουμε ότι κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει στον ξενοδοχειακό κλάδο θα βρει ένα ιδιαίτερος ανταγωνιστικό περιβάλλον που παρουσιάζει συνεχείς μεταβολές και για να μπορέσει να παρουσιαστεί ανταγωνιστική και να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα το κυριότερο εργαλεία που έχει στη διάθεση της είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ. Μέσω αυτού, θα αναλύσει διεξοδικά το εξωτερικό της περιβάλλον, θα ανακαλύψει τις δικές της δυνάμεις και αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που θα της παρουσιαστούν και εν συνεχεία θα διαμορφώσει την αξία που θέλει να δώσει στο αγοραστικό της κοινό, θα διατυπώσει την αποστολή της ως επιχείρηση και θα χρησιμοποιήσει όλα τα εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ ώστε να διαμορφώσει, να υλοποιήσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές εκείνες που θα της δώσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άμεσων ανταγωνιστών της.

Οι έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού για τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι ιδιαίτερης σημασίας διαχρονικά ανεξαρτήτως δυναμικότητας τους, καθώς ακόμα και μια μικρή ξενοδοχειακή μονάδα έχει τη δυνατότητα να σημειώσει ραγδαία ανάπτυξη εάν εφαρμόσει σωστά τα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού.

Σε ένα περιβάλλον λοιπόν που πλέον έχει γίνει πιο απαιτητικό από ποτέ, η διοίκηση απόδοσης και διαχείριση εσόδων, το Revenue & Yield Management, αποτελεί σήμερα το βασικότερο στρατηγικό εργαλείο για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να διαμορφώσουν μια στρατηγική τιμολογιακή πολιτική με τρόπο τέτοιο ώστε να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών τους και μέσω αυτού να αυξήσουν σημαντικά τα επίπεδα των πωλήσεων τους, τα έσοδα τους και κατ' επέκταση τη κερδοφορία τους. Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας στην εφαρμογή του revenue management αποτελεί η διαχείριση και συνεργασία του ξενοδοχείου με τα διαδικτυακά τουριστικά πρακτορεία ( OTA's ) καθώς τα τελευταία αποτελούν σήμερα καταλυτικό παράγοντα για την αύξηση των κρατήσεων στα καταλύματα και τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους. Μέσω των δεικτών αποδοτικότητας που προέρχονται από τα αποτελέσματα και τις στατιστικές αναφορές κατά την εφαρμογή του revenue management, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να δουν που ακριβώς υστερούν, από ποια κέντρα κόστους έχουν μειωμένα έσοδα, πως μπορούν να αυξήσουν τη πληρότητα τους και ποια κανάλια διανομής μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να βελτιώσουν τα έσοδα τους. Με τη σωστή ανάλυση των παραπάνω είναι σε θέση να εφαρμόσουν στρατηγικές τιμολόγησης και να λάβουν αποφάσεις που θα τις οδηγήσουν πρωτίστως στη βιωσιμότητα τους και εν συνεχεία στη κερδοφορία τους.

## ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Αναστασάκης Ανδρέας (2011), Σημειώσεις μαθήματος « Στρατηγικό μάρκετινγκ και Οικονομοτεχνικές μελέτες»

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Γεωργόπουλος Νικόλαος, Σημειώσεις μαθήματος « Στρατηγικό Μάρκετινγκ», MBA Tourism Management 2022

Γεωργόπουλος, Ν. (2002). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα

Γεωργαντά, Ζ., (2003). *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες: Το Management της Επιχειρηματικής Καινοτομίας*, Εκδόσεις: Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ) (2018) Διαθέσιμο διαδικτυακά στη διεύθυνση <http://www.esyd.gr/portal/p/esyd/el/esyd.jsp>

Θεμελή Β. (2021). *Η διαχείριση της απόδοσης των ξενοδοχείων ως παράγοντας επίτευξης βέλτιστων αποδόσεων: Η περίπτωση του ξενοδοχείου Adams Hotel 4\**. Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Λαλούμης, Δ. (2002). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα

Λαλούμης, Δ., (2015). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Διαθέσιμο διαδικτυακά στη διεύθυνση [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr)

Νάστος Χ. (2022). *Η διαχείριση των εσόδων στον ξενοδοχειακό κλάδο μέσω των ηλεκτρονικών καναλιών διανομής*. Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Σιγάλα Μαριάννα, Σημειώσεις μαθήματος « Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων II », MBA Tourism Management 2022

Σιαμάντα Θ., Χριστοδουλίδου Μ., (2017) *Το Revenue Management και η Εφαρμογή του στην Ελληνική Βιομηχανία: Ο ρόλος του στη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής των ξενοδοχείων*, Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

Belias, D., Papademetriou C., Rossidis I., Vasiliadis, L. (2020) *Strategic Management in the Hotel Industry: Proposed Strategic Practices to Recover from COVID- 19 Global Crisis (Vol 9, No 6)*, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*

Buhalis, D., & Law, R. (2008). *Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 years on and 10 years after the Internet*. *Tourism Management*, 4, pp. 609- 623

Ivanov, S. (2014). *HOTEL REVENUE MANAGEMENT: FROM THEORY TO PRACTICE*. Varna: Zangador

Kaliappen N., Suan C.L., Almutairi S.S., Almutairi M.A. (2019). *STRATEGIC MANAGEMENT ROLE IN BOOSTING HOTEL PERFORMANCE* (Vol.20, No 1), *Polish Journal of management studies*



Karam MG (2018), *The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels*. *J Hotel Bus Manage* (Vol.7, Issue 1), Journal of Hotel & Business Management

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

Melnyk, I., & Barna, M., (2022). *Pricing strategies in the revenue management system of hotel enterprises*. *Economic and Regional Studies*, 15(3)

Netessine S., & Shumsky R.A. (2005). *Revenue Management Games: Horizontal and Vertical Competition*. *Management Science*

Porter, E. M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, (Vol. 137, Issue 1, pp. 39-59)

Porter, M. (1980) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance and Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.

S.D. Leta and I.C.C. Chan (2021), *Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality*, *International Journal of Hospitality Management* 95 (2021) 102915

Varelas, S. & Georgopoulos, N. (2017), *Competition as a Critical Factor of the Strategic Planning of Hotel Businesses*, *Journal of Hotel & Business Management*, Volume 6: Issue 167.

Varelas, S. & Georgopoulos, N. (2017), *Porter's Competitive Forces in the Modern Globalized Hospitality Sector - The case of a Greek Tourism Destination*, *Journal of Tourism Research, Review of Tourism Science*, Volume 18, pp. 121-131.

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

Wheelen T., Hunger D., Hoffman A., Bamford C., *Strategic Management and Business Policy*, 15<sup>th</sup> edition, 2018

Zouni, G., Hatzimarinakis, S. & Varelas, S. (2022) "Tourism Observatories for measuring the COVID-19 impact on tourism," Journal of Sustainability and Resilience: Vol. 2 : Iss. 1 , Article 2. DOI : <https://digitalcommons.usf.edu/jsr/vol2/iss1/2>

## **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ**

<https://insete.gr/bi/recovery-tracker/>

[https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin\\_2211.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/Bulletin_2211.pdf)

[https://sete.gr/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/?\\_gl=1\\*ayktqe\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_ga\\*MTc1MzYxMTc2MS4xNjc5MzI2MjI4\\*\\_ga\\_BT85HMP39E\\*MTY3OTMyNjlyNy4xLjAuMTY3OTMyNjlyNy4wLjAuMA](https://sete.gr/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/?_gl=1*ayktqe*_up*MQ..*_ga*MTc1MzYxMTc2MS4xNjc5MzI2MjI4*_ga_BT85HMP39E*MTY3OTMyNjlyNy4xLjAuMTY3OTMyNjlyNy4wLjAuMA)

<https://money-tourism.gr/okto-paragontes-diethnoys-perivallontos-poy-epireazoyn-tin-leitoyrgiamias-xenodocheiakis-epicheirisis/>

<https://itep.gr>

<https://traveldailynews.gr/toyristikes-taseis/diethneis-taseis/stratigiko-xenodocheiako-management-kai-usali-1o-meros/>

<https://www.cnn.gr/oikonomia/epixeiriseis/story/247341/o-xenodoxeiakos-tomeas-sti-meta-covid-epoxi-oi-prokliseis-kai-oi-stratigikes>

[Why is Hotel Reputation Management that important? \(customer-alliance.com\)](https://customer-alliance.com)

[Hotel Reputation Management: 10 Successful Tactics 2023 \(cloudbeds.com\)](https://cloudbeds.com)

<https://www.touristhings.gr/2020/08/revenue-management-strategy-covid/>

<https://etravelnews.gr/revenue-management-stratigiki-taktikes/>

<https://reciprocity.com/resources/what-is-hotel-risk-management/>

<https://group.hotelbrain.com/revenue-management-%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CF%89-%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%AE%CF%82/>

<https://traveldailynews.gr/technologia/revenue-management-system-anagkaiotita-gia-kathe-xenodocho/>

<https://www.hoteladmins.com/blog/4-stoixeia-diamorfosis-revenue-managemen/>

<https://news.gtp.gr/2022/02/23/business-talk-revenue-management-pandimia-anedeikse-hrisimotita-ksenodoheia-nikos-giokas/>

<https://etravelnews.gr/revenue-management-stratigiki-taktikes/>

<https://traveldailynews.gr/column/arthro/otas-vs-direct-bookings/>

<https://hoteltechreport.com/news/online-travel-agencies>

<https://neamesa.com>

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF\\_%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD\\_%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF_%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD_%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD)

[https://www.google.com/search?q=%CE%B5%CE%BE%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF+%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD+%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82&tbm=isch&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwj92\\_Wq\\_7\\_8AhUTyAIHHe-1CREQgowBKAB6BAgBECl&biw=1519&bih=754](https://www.google.com/search?q=%CE%B5%CE%BE%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF+%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD+%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82&tbm=isch&hl=el&sa=X&ved=2ahUKEwj92_Wq_7_8AhUTyAIHHe-1CREQgowBKAB6BAgBECl&biw=1519&bih=754)

<https://slideplayer.gr/slide/12198570/>

<https://www.businessmentor.gr/>

<https://www.hotelpricereporter.com/blog/yield-management/>