

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ



ΤΣΙΤΣΙΑΩΝΗ ΖΩΗ L1421

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΥΣΟΛΕΩΝ

ΙΟΥΛΙΟΣ 2016

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η διπλωματική αυτή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών μου στη Βιομηχανική Διοίκηση και Τεχνολογία με κατεύθυνση τα Logistics, του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω στους ανθρώπους που με βοήθησαν και συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της εργασίας. Ένα μεγάλο ευχαριστώ και στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Χρυσολέοντα Παπαδόπουλο, Καθηγητή στις Ποσοτικές Μεθόδους στη Διοίκηση Παραγωγής, Διοίκηση Logistics και Εφοδιαστικών Συστημάτων, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, για την πολύτιμη καθοδήγηση και τις χρήσιμες συμβουλές που μου παρείχε. Θεωρώ πολύ σημαντική την συμβολή του για την εκπόνηση τη εργασίας μου καθώς και για την απόκτηση γνώσεων.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για όλη την ηθική και ψυχολογική υποστήριξη, σε όλη την διάρκεια.

Τσιτσιλώνη Ζωή

Πίνακας Περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ:	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ:	7
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΣΟΔΩΝ.....	13
1.1 Τι είναι η Διαχείριση Εσόδων	13
1.2 Η Ιστορία της Διαχείρισης Εσόδων.....	13
1.3 Βασικά Στοιχεία της Διαχείρισης Εσόδων	15
1.4 Συνθήκες εφαρμογής της Διαχείρισης Εσόδων	188
1.4.1 Τμηματοποίηση	188
1.4.2 Διαχείριση της τιμής	199
1.4.3 Η πρόβλεψη της ζήτησης.....	20
1.4.4 Διαθεσιμότητα	21
1.4.5 Διαφοροποίηση προϊόντος.....	21
1.4.6 Θέσεις κράτησης	22
1.4.7 Διαπραγμάτευση κράτησης	23
1.5 Διαχείρισης Εσόδων στα ξενοδοχεία	24
1.6 Υπερκρατήσεις	266
1.6.1 Η στρατηγική Υπερκράτησης στα ξενοδοχεία	288
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ.....	30
2.1 Η τιμολόγηση ως εργαλείο της Διαχείρισης Εσόδων.....	30
2.1.1 Η κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων που μεριέται σε αστέρια και οι τιμές αυτών	30
2.1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τιμολόγησης στο ξενοδοχείο.....	32
2.1.3 Εργαλεία τιμολόγησης διαχείρισης εσόδων	34
2.2 Η τιμολόγηση	44
2.2.1 Τιμολόγηση και διαχείριση εσόδων για πολλαπλές κατηγορίες πελατών.....	44
2.2.2 Τιμολόγηση για πολλαπλά τμήματα	46
2.2.3 Κατανομή της μεταφορικής ικανότητας σε ένα τμήμα υπό συνθήκες αβεβαιότητας.....	47
2.2.4 Τιμολόγηση και διαχείριση εσόδων για τα ευπαθή περιουσιακά στοιχεία... ..	51
2.2.5 Δυναμική τιμολόγηση	52
2.2.6 Κράτηση.....	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΣΟΔΩΝ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ Hlektra Hotel and Spa ΣΤΗΝ ΚΑΛΑΜΑΤΑ	56
3.1 Γνωριμία με το ξενοδοχείο	56
3.2 Η διαθεσιμότητα	57
3.3 Η διαχείριση της τιμολόγησης	62
3.4 Διαχείριση εσόδων για πολλαπλά τμήματα πελατών.....	64
3.5 Μακροπρόθεσμες συμβάσεις.....	66
3.6 Τιμολόγηση και διαχείριση εσόδων σε εποχιακή ζήτηση.....	67
3.7 Διαχείριση απόδοσης του ξενοδοχείου με τη χρήση αριθμοδεικτών.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	72

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 2.1 Τύποι τιμών στη βιομηχανία φιλοξενίας	31
Πίνακας 2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων για την τιμή σε ένα ξενοδοχείο Πηγή Enz, Canina & Liu (2008); Hung, Shang & Wang (2010); Ivanov & Zhechev (2011); Kotler, Bowen & Makens (2006); Portolan (2013); Roper (2013).....	33
Πίνακας 2.3 Τύποι τιμών στη βιομηχανία φιλοξενίας	41
Πίνακας 3.1 Παροχές του ξενοδοχείου Hlektra Hotel and Spa	57
Πίνακας 3.2 Οι πολιτικές του ξενοδοχείου	58
Πίνακας 3.3 Κόστος δωματίων	58
Πίνακας 3.4 Standar Room 3/κλινο	59
Πίνακας 3.5 Junior Suites	59
Πίνακας 3.6 Business Suites	60
Πίνακας 3.7 Wedding Suite	60
Πίνακας 3.8 Οι πιθανότητες των μη εμφανίσιμων	60
Πίνακας 3.9 Ο αριθμός μη εμφανίσεων.....	61
Πίνακας 3.10 Εκπτώσιμες τιμές των δωματίων	63
Πίνακας 3.11 Έσοδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης	63
Πίνακας 3.12	64
Πίνακας 3.13	66
Πίνακας 3.14 Αριθμοδείκτης ρευστότητας.....	68
Πίνακας 3.15 Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας.....	68
Πίνακας 3.16 Αριθμοδείκτης δανειακής σύμβασης.....	68
Πίνακας 3.17	69

Πίνακας Σχημάτων

Σχήμα 1.1: Στοιχεία συστήματος διαχείρισης εσόδων. (Πηγή: HOSPA (2013))	166
Σχήμα 1.2: Εννοιολογικός χάρτης διαχείρισης εσόδων.....	177
Σχήμα 1.3: Ζήτηση τουριστικού κλάδου. (Πηγή: Ivanov (2014))	20
Σχήμα 1.4: Διαφοροποίηση τιμών ανάλογα με τις κατηγορίες κράτησης (Πηγή: Andersen, 1997) .	23
Σχήμα 2.1: Έσοδα ξενοδοχείου χωρίς και με διάκριση τιμών (Πηγή: Ivanov, 2014).....	35

Σχήμα 2.2: Καμπύλη κράτησης για συγκεκριμένη ημερομηνία check-in	399
Σχήμα 2.3: Καμπύλη κράτησης σε συγκεκριμένη ημερομηνία	40
Σχήμα 2.4: Επίδραση της εγγύησης χαμηλότερης τιμής στην τιμή κράτησης	43
Σχήμα 3.1: Επίλυση στο Excel	65

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να παρουσιάσει την Διαχείριση Εσόδων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η διαχείριση των εσόδων είναι μια κοινή επιχειρησιακή πρακτική και χρησιμοποιεί ποικίλα στοιχεία ανάλυσης για να μπορέσει να προβλέψει της ζήτηση των καταναλωτών αλλά και να βελτιστοποιήσει την απογραφή και διαθεσιμότητα των τιμών με σκοπό τη μεγιστοποίηση των εσόδων. Συγκεκριμένα για τα ξενοδοχεία, στα οποία επικεντρώνεται η συγκεκριμένη έρευνα, η διαχείριση των εσόδων περιλαμβάνει το σύνολο των εργαλείων και δράσεων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του βέλτιστου επιπέδου καθαρών εσόδων του ξενοδοχείου και του μεικτού λειτουργικού κέρδους, προσφέροντας το σωστό προϊόν στους σωστούς πελάτες μέσω του κατάλληλου καναλιού διανομής στο σωστό χρόνο, στη σωστή τιμή και με την κατάλληλη επικοινωνία.

Η διπλωματική εργασία χωρίζεται σε δύο τμήματα, το θεωρητικό και το πρακτικό. Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από δύο κεφάλαια. Στο κεφάλαιο 1 αναλύεται η Διαχείριση Εσόδων στην γενική τη μορφή. Περιγράφεται η ιστορία της τα βασικά της χαρακτηριστικά αλλά και οι συνθήκες εφαρμογής της. Επιπλέον αναλύεται η μέθοδος της υπερκράτησης (overbooking) και πως εφαρμόζεται στα ξενοδοχεία. Στο κεφάλαιο 2 περιγράφεται η Τιμολόγηση ως εργαλείο της Διαχείρισης Εσόδων. Επίσης αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τιμολόγησης σε ένα ξενοδοχείο. Στην συνέχεια του κεφαλαίου δίνονται οι ορισμοί για την τιμολόγηση και διαχείριση εσόδων για πολλαπλές κατηγορίες πελατών αλλά και για πολλαπλά τμήματα. Ακόμα αναλύεται η τιμολόγηση και διαχείριση εσόδων για τα ευπαθή περιουσιακά στοιχεία καθώς και η δυναμική τιμολόγηση. Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελείται από το τρίτο κεφάλαιο στο οποίο βλέπουμε την εφαρμογή της Διαχείρισης Εσόδων και Τιμολόγησης στο ξενοδοχείο Hlektra Hotel and Spa στην Καλαμάτα. Γίνεται η παρουσίαση της ξενοδοχειακής μονάδας και αναλύεται η διαθεσιμότητα, η διαχείριση εσόδων για πολλαπλά τμήματα πελατών, η τιμολόγηση και διαχείριση εσόδων σε εποχιακή ζήτηση, καθώς και η Διαχείριση απόδοσης του ξενοδοχείου με τη χρήση αριθμοδεικτών.

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει σημαντική συνεισφορά τόσο στους ακαδημαϊκούς όσο και στους επαγγελματίες, καθώς συγκεντρώνει όλα τα στοιχεία για τη διαχείριση εσόδων στον ξενοδοχειακό κλάδο, δίνοντας έμφαση στην υπερκράτηση, ενώ αργότερα παρατίθεται και συγκεκριμένο παράδειγμα, ώστε να γίνει πιο κατανοητή η διαδικασία στους επαγγελματίες και να μπορέσουν να τη χρησιμοποιήσουν σωστά, με σκοπό να διαχειριστούν σωστά τα έσοδα της επιχείρησής τους και

να αυξήσουν τα κέρδη τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός εργασιών που ασχολούνται με την ανάλυση της Διαχείρισης Εσόδων. Συγκεκριμένα η καθηγήτρια του τμήματος Cornell κ. Kimes (1989 a, b και 2033) στα άρθρα της περιγράφει την διαχείριση εσόδων σε θεωρητικό αλλά και σε πρακτικό επίπεδο. Ορίζει τη διαχείριση των εσόδων ως την εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων και αναλύει τις εφαρμογές της. Με το ίδιο αντικείμενο ασχολούνται και οι Harris και Pinder (1995) στο άρθρο τους, οι οποίοι αναλύουν τις συνθήκες εφαρμογής.

Πολλοί ορισμοί είναι διαθέσιμοι για τη διαχείριση εσόδων. Η απόδοση υπολογίζεται λαμβάνοντας τα υλοποιηθέντα έσοδα και διαιρώντας τα με δυνητικά έσοδα (Jones και Val, 1993). Έτσι, η απόδοση μπορεί να εξηγηθεί ως ένας τρόπος υπολογισμού της αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας προκειμένου να αυξηθούν τα έσοδα. Περαιτέρω, η διαχείριση εσόδων συνδέεται συχνά με τον ακόλουθο ορισμό:

“Η εφαρμογή των συστημάτων πληροφοριών και των στρατηγικών τιμολόγησης για να κατανέμηθεί η σωστή ποσότητα στο σωστό πελάτη στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή” (Kimes, 2000, σελ. 121)

Η διαχείριση εσόδων επομένως, σχετίζεται με το πώς ένας οργανισμός εφαρμόζει διαφορετικά εργαλεία, π.χ. συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, για να ελέγχει την τιμή, έτσι ώστε να υπάρχει σωστή ανάλογα με την κάθε πελάτη και η πώληση να γίνεται την κατάλληλη στιγμή, με το σωστό τρόπο και στο σωστό μέρος. Ωστόσο, ο Jauncey et al. (1995) έχουν καταλήξει σε αυτό που αποκαλούν ορισμός βέλτιστης προσαρμογής για τα ξενοδοχεία:

“Μια ολοκληρωμένη, συνεχής και συστηματική προσέγγιση για τη μεγιστοποίηση εσόδων από τα δωμάτια μέσω της χειραγώγησης των τιμών των δωματίων για την αντιμετώπιση της προβλεπόμενης εξέλιξης της ζήτησης”. (Jauncey et al., 1995, σ. 25).

Μια περιγραφή της διαχείριση εσόδων, σύμφωνα με τους Jones και Val (1993), είναι να εφαρμόσει τις βασικές οικονομικές αρχές για την τιμολόγηση και να ελέγχει την προσφορά των δωματίων με σκοπό τη μεγιστοποίηση των εσόδων ανά δωμάτιο. Αυτό θα σήμαινε ότι για να έχει κάποιος ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης εσόδων θα πρέπει να κατανοήσει τα βασικά οικονομικά της προσφοράς και της ζήτησης έτσι ώστε να μπορεί να ρυθμιστεί η σωστή τιμή και η αύξηση των εσόδων του κάθε δωματίου για την εταιρεία.

Οι τομείς της παραγωγικής ικανότητας, η τιμή, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ, οι πελάτες, το κόστος

και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων έχουν άμεση ή έμμεση επιρροή επί των εσόδων. Ως εκ τούτου, οι περιοχές αυτές συνδέονται με τη διαχείριση των εσόδων.

Σύμφωνα με τους Jones και Hamilton (1992), μεταξύ άλλων, η διαχείριση εσόδων στα ξενοδοχεία προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τις τιμές ανά δωμάτιο, όταν η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά και τη μεγιστοποίηση της πληρότητας όταν η προσφορά υπερβαίνει τη ζήτηση, ακόμα και εις βάρος του μέσου όρου της τιμής του δωματίου. Παρ'όλα αυτά, ένα τεράστιο ποσό των μελετητών συμφωνεί ότι ο σκοπός της διαχείρισης των εσόδων είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων ανά δωμάτιο μέσω της χειραγώγησης των τιμών των δωματίων με συγκροτημένο τρόπο, ούτως ώστε να λαμβάνονται υπόψη η προβλεπόμενη εξέλιξη της ζήτησης (Jauncey et al, 1995; McMahan-Beattie et al, 1999; Sigauw et al., 2001). Πρόκειται για μια διαδικασία που προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη από τη χρήση των πληροφοριών σχετικά με την αγοραστική συμπεριφορά και τις πωλήσεις ώστε να δημιουργηθεί η τιμολόγηση και ο έλεγχος απογραφής (Lee-Ross και Johns, 1997). Το σύστημα αποτελείται από τεχνικές που επιτρέπουν στους διαχειριστές να αποκτήσουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών και, κατά συνέπεια, να γίνουν προσαρμογές στο μίγμα μάρκετινγκ για να υπάρχει μεγιστοποίηση των εσόδων και επίτευξη σημαντικής αύξησης της κερδοφορίας μέσω των προτιμήσεων των πελατών (Sigauw et al., 2001). Ως εκ τούτου, η ικανότητα να ελέγχονται τα έσοδα εξαρτάται από την ορθή πρόβλεψη των μελλοντικών μοντέλων της ζήτησης. Αυτό συνεπάγεται μοντελοποίηση του ρυθμού και του όγκου των προβλεπόμενων κρατήσεων με την πάροδο του χρόνου, με βάση ιστορικά δεδομένα.

Αναφέρεται στη βιβλιογραφία της διαχείρισης εσόδων ότι αποτελείται από δύο ξεχωριστά αλλά αλληλένδετα μέρη, τη διαχείριση των αποθεμάτων δωματίων και την τιμολόγηση (Kimes, 1989; Brotherton και Mooney, 1992; Writs et al., 2003). Η διαχείριση των αποθεμάτων ασχολείται με το πώς διαφορετικά δωμάτια πρέπει να κατανέμονται ανάλογα με τη ζήτηση ενώ η διαδικασία τιμολόγησης είναι σχετικά με τη χρέωση της καλύτερης τιμής. Κατά τον ίδιο τρόπο οι Weatherford et al., (2001) προτείνουν ότι οι δύο αλληλένδετες στρατηγικές που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επηρεαστούν τα έσοδα ενός δωματίου είναι η τιμολόγηση και η διάρκεια της χρήσης του πελάτη. Η διάρκεια της χρήσης των πελατών περιλαμβάνει τον έλεγχο της διάρκειας παραμονής. Επίσης, η τιμή μπορεί να είναι σταθερή ή να ποικίλει και η διάρκεια να είναι είτε προβλέψιμη ή απρόβλεπτη και να περιλαμβάνει τον έλεγχο, την πρόβλεψη της διάρκειας παραμονής ή της προσφοράς της υπηρεσίας. Σύμφωνα με τους Weatherford et al., (2001) και Kimes (2000) διαφορετικές βιομηχανίες χρησιμοποιούν διαφορετικούς συνδυασμούς μεταβλητών τιμολόγησης και ελέγχου διάρκειας

Η τεχνολογία των πληροφοριών επέτρεψε στη διαχείριση εσόδων να είναι αποτελεσματική, δεδομένου ότι μπορεί να αποθηκεύσει και να αναλύσει τα ιστορικά δεδομένα που είναι αναγκαία για την ακριβή πρόβλεψη της ζήτησης και να παρακολουθήσει την πραγματική ζήτηση σε σχέση με την προβλεπόμενη. Επίσης, σε συνδυασμό με την ανακοίνωση του βαθμού διαθεσιμότητας και τους περιορισμούς σε αυτούς που κάνουν κρατήσεις, η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο (Jauncey et al., 1995). Περαιτέρω, οι πολιτικές σχετικά με την τιμολόγηση, την προεξόφληση, το overbooking, τα κίνητρα, τις ακυρώσεις, τις προκαταβολές, τις καταθέσεις και η ρύθμιση της μέγιστης και της ελάχιστης διάρκειας της διαμονής θα πρέπει να αναπτυχθούν για να είναι επιτυχής η διαχείριση των εσόδων (Jauncey et al., 1995). Οι υπεράριθμες κρατήσεις (overbooking) επίσης ασκείται λόγω της προοπτικής μη εμφανίσεων και έκτακτων αποχωρήσεων (Toh και Dekay, 2002). Ως εκ τούτου, οι υπεράριθμες κρατήσεις δεν είναι μια πρακτική που χρησιμοποιείται μόνο σε σχέση με τη διαχείριση εσόδων.

Όπως περιγράφεται από τους McMahon-Beattie et al. (1999), θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι υπάρχουν όρια στη διαχείριση των εσόδων όπως οι πολλαπλές διανυκτερεύσεις, πράγμα που σημαίνει ότι ένας επισκέπτης θα μπορούσε να φτάσει σε μια μέρα χαμηλής τιμής και να μείνει και ημέρες με υψηλότερη τιμή που, κατά συνέπεια, οδηγεί στο πρόβλημα του προσδιορισμού της σωστής τιμής.

Περαιτέρω, εάν τα ξενοδοχεία επικεντρωθούν μόνο στο εισόδημα που δημιουργείται από το κατάλυμα μπορούν να αγνοούν παρεπόμενες δαπάνες, και άρα το πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα αγνοείται σύμφωνα με τους Noone και Griffin (1997). Σε σύγκριση με τις αεροπορικές εταιρείες, όπου τα εμπόδια και οι περιορισμοί είναι κοινώς γνωστά, τα ξενοδοχεία φαίνεται να στερούνται μια ξεχωριστή δομή τιμών. Επίσης, υπάρχει η περίπτωση των αποκεντρωμένων πληροφοριών που εξηγείται από το γεγονός ότι τα δωμάτια στα ξενοδοχεία συχνά πωλούνται σε πολύ χαμηλές τιμές επειδή το κεντρικό σύστημα κρατήσεων δεν συνδέεται με το σύστημα διαχείρισης ακινήτων της μονάδας (McMahon-Beattie et al., 1999). Η μακροπρόθεσμη εικόνα της επιχείρησης θα μπορούσε επίσης να επηρεαστεί από την αντιληπτή ποιότητα και τον τύπο του πελάτη που προσελκύεται (Marmorstein et al., 2003). Τα ξενοδοχεία δεν μπορούν να θεωρηθούν ως πολυτελή και γενικά ξενοδοχεία μπορεί να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο μιας πιθανής κακής φήμης, μείωσης της εικόνας της εταιρείας και της αντιληπτής αξίας των πελατών. Περαιτέρω, απρόβλεπτο για τη διαχείριση των εσόδων θα μπορούσε να είναι το πιθανό κόστος των walk-in επισκεπτών. Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με το Lefever (1988), το κόστος των walk-in επισκεπτών είναι υψηλότερο από το κόστος του underbooking, στην περίπτωση μη εμφάνισης ή καθυστερημένων ακυρώσεων.

Άλλοι έχουν επίσης διερευνήσει το κόστος των υπεράριθμων κρατήσεων. Οι Enhagen και Healy (1996) έχουν προσδιορίσει τα ακόλουθα έξι στοιχεία κόστους, μερικά από τα οποία έχουν επίσης εξηγηθεί από άλλους, όπως ο Lefever (1988):

- Το κόστος εργασίας στην εξεύρεση εναλλακτικών καταλυμάτων για τον επισκέπτη.
- Τα έξοδα για την μεταφορά του επισκέπτη στο εναλλακτικό κατάλυμα.
- Το πραγματικό κόστος της εναλλακτικής διαμονής.
- Το διοικητικό και εργατικό κόστος προετοιμασίας γραμμάτων καλής θέλησης.
- Το κόστος των ασφαλίσεων και των κουπονιών δίδεται ως μέσο για την απόκτηση της καλής θέλησης των πελατών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΣΟΔΩΝ

1.1 Τι είναι η Διαχείριση Εσόδων

Η Διαχείριση εσόδων (Revenue Management) είναι η τέχνη και η επιστήμη της μεγιστοποίησης των εσόδων στο πλαίσιο μεταβλητών συνθηκών. Είναι ένα εργαλείο διαχείρισης που έχει ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων και άρα των εσόδων με το χειρισμό των τιμών στις οποίες σταθερά προϊόντα (δηλαδή τα δωμάτια του ξενοδοχείου και τα αεροπορικά καθίσματα) διατίθενται προς πώληση σε σχέση με την τρέχουσα και προβλεπόμενη ζήτηση.

Η διαχείριση των εσόδων, επίσης γνωστή ως διαχείριση απόδοσης, αποτελεί βασικό μέσο για την εξισορρόπηση της προσφοράς και της ζήτησης, διαιρώντας τους πελάτες σε διαφορετικά τμήματα με βάση τις προθέσεις αγοράς τους και την κατανομή του δυναμικού στους διάφορους τομείς κατά τρόπο που να μεγιστοποιεί τα έσοδα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Οι Kimes (1989) και Kimes & Wirtz (2003) ορίζουν τη διαχείριση των εσόδων ως την εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων και των στρατηγικών τιμολόγησης για τον επιμερισμό του δικαιώματος ικανότητα προς τα δεξιά πελάτη στη σωστή τιμή στο σωστό χρόνο. Αυτό βάζει την πρακτική διαχείρισης των εσόδων στη σφαίρα της διαχείρισης της κυκλοφορίας, όπου διαδραματίζει καίριο ρόλο στη δημιουργία ζήτησης (Cross, Higbie & Cross, 2009) και τη διαχείριση της συμπεριφοράς των καταναλωτών (Anderson & Xie, 2010). Η θεωρία της διαχείρισης των εσόδων επωφελείται επίσης σε μεγάλο βαθμό όχι μόνο από την εμπορική διαχείριση, αλλά πιο βαθιά από λειτουργικές δραστηριότητες (Talluri & van Ryzin, 2005) και την έρευνα τιμολόγησης (Shy, 2008).

Καθώς αναπτύσσεται η διαχείριση των εσόδων, έχει γίνει πιο πειθαρχημένη και τεχνική, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία από στοιχεία ανάλυσης για την πρόβλεψη της ζήτησης των καταναλωτών και τη βελτιστοποίηση της απογραφής και τη διαθεσιμότητα των τιμών για τη μεγιστοποίηση των εσόδων. Η ουσία αυτής της πειθαρχίας βρίσκεται στην καλύτερη κατανόηση της αντίληψης από πλευράς των πελατών της αξίας του προϊόντος και την με ακρίβεια ευθυγράμμιση των τιμών των προϊόντων, καθώς και τοποθέτηση και διαθεσιμότητά τους με το κάθε τμήμα πελατών.

1.2 Η Ιστορία της Διαχείρισης Εσόδων

Αφού η κυβέρνηση των ΗΠΑ απελευθέρωσε την αεροπορική βιομηχανία στις αρχές της δεκαετίας του 1980, οι πρακτικές διαχείρισης των εσόδων εμφανίζονται για πρώτη φορά. Μέσα στα επόμενα

λίγα χρόνια, η τακτική απόδοση γίνεται συνήθης πρακτική μεταξύ των μεγάλων αεροπορικών εταιρειών. Ωστόσο, η διαχείριση των εσόδων μπορεί να εύλογα να θεωρηθεί ότι ξεκίνησε στις 17 Ιανουαρίου 1985 όταν η American Airlines εγκαινίασε τους "Ultimate Super Saver" ναύλους για να ανταγωνιστεί με τον αερομεταφορέα χαμηλού κόστους PEOPLExpress.

Έπειτα, η διαχείριση των εσόδων επεκτείνεται και πλέον χρησιμοποιείται ως κοινή επιχειρηματική πρακτική σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών. Εφαρμόζεται επικερδώς από τις αεροπορικές εταιρείες, τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια, τα γήπεδα γκολφ, τα εμπορικά κέντρα, τα συνεδριακά κέντρα και άλλες εταιρείες. Αυτό προκαλεί τη δημιουργία σημαντικής θεωρητικής έρευνας σε βασικές αρχές της διαχείρισης των εσόδων και την εφαρμογή της σε διάφορες βιομηχανίες (Chiang, Chen & Xu, 2007; Cross, 1997; Ng, 2009a; Phillips, 2005; Talluri & van Ryzin, 2005), συμπεριλαμβανομένων του τουρισμού και της φιλοξενίας (Avinal, 2006; Hayes & Miller, 2011; Ingold, McMahon-Beattie & Yeoman, 2001; Ivanov & Zhechev, 2012; Kimes, 2003; Lee-Ross & Johns, 1997; Legohérel, Poutier & Fyall, 2013a; Mauri, 2012; Tranter, Stuart-Hill & Parker, 2008; Yeoman & McMahon-Beattie, 2004, 2011). Επιπλέον, η σημασία της διαχείρισης των εσόδων ως πεδίο έρευνας αναγνωρίζεται από την έναρξη δύο ακαδημαϊκών περιοδικών αφιερωμένα στη θεωρία και την πρακτική της διαχείρισης των εσόδων: του *Journal of Revenue and Pricing Management* (που δημοσιεύθηκε το 2002 από την Palgrave MacMillan) και του *International Journal of Revenue Management* (που δημοσιεύεται από το 2007 από την Inderscience Publishers).

Η απελευθέρωση του κλάδου των αερομεταφορών θεωρείται γενικά ως ο καταλύτης για τη διαχείριση των εσόδων (και του προδρόμων της, της απόδοσης διαχείρισης). Η διαχείριση που αφορά τα έσοδα και η απόδοση διαχείρισης συχνά συγχέονται, αλλά υπάρχει μια βασική διάκριση μεταξύ των δύο κλάδων (Avinal, 2006). Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η διαχείριση των εσόδων περιλαμβάνει την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των καταναλωτών από την κατάτμηση των αγορών, την πρόβλεψη της ζήτησης και τη βελτιστοποίηση των τιμών για αρκετά διαφορετικούς τύπους των προϊόντων, ενώ η διαχείριση της απόδοσης αναφέρεται ειδικά στη μεγιστοποίηση των εσόδων μέσω του ελέγχου των αποθεμάτων. Έτσι, η διαχείριση της απόδοσης είναι μια τακτική εφαρμογή μέσα στο ευρύτερο πεδίο της διαχείρισης των εσόδων (Ivanov & Zhechev, 2012).

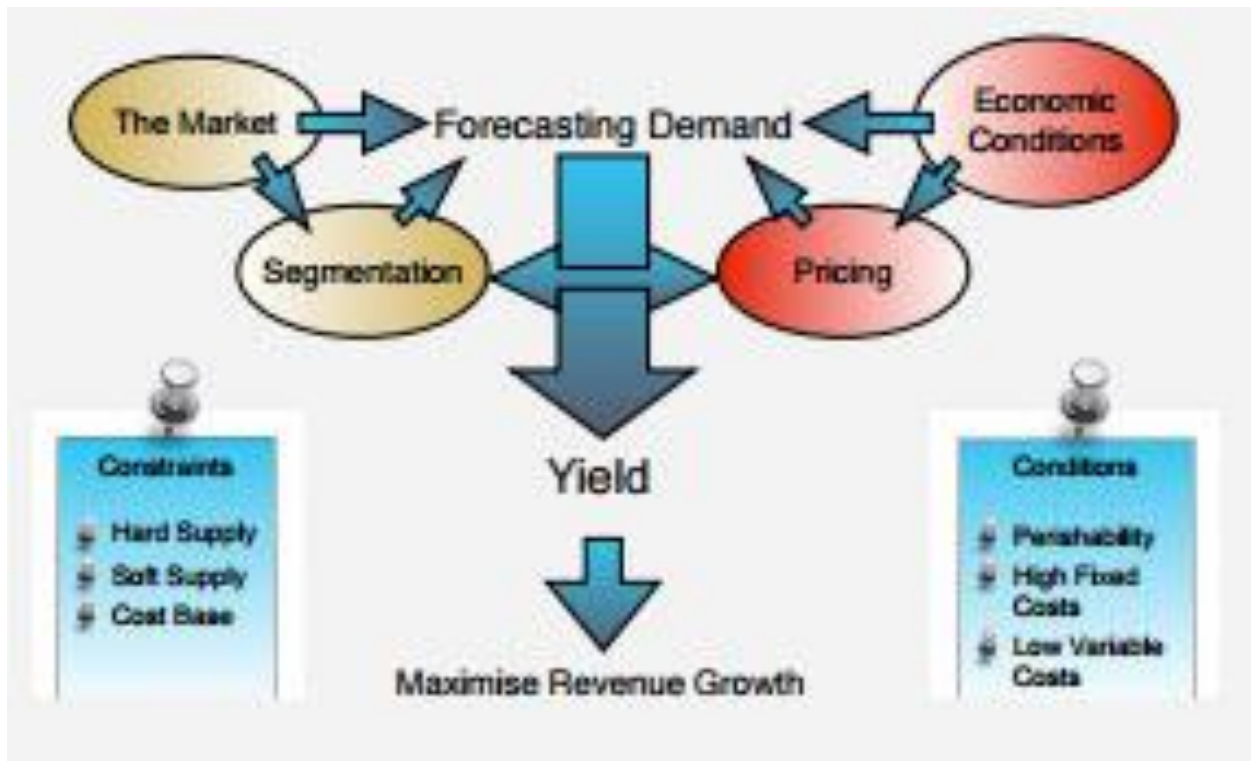
Η διαχείριση των εσόδων γεννήθηκε από την ανάγκη να συμπληρωθεί τουλάχιστον ένας ελάχιστος αριθμός θέσεων για την κάλυψη των πάγιων λειτουργικών εξόδων. Μόλις καλύπτονται αυτά τα πάγια έξοδα, η χωρητικότητα που απομένει στη συνέχεια πωλείται σε υψηλότερες τιμές για τη μεγιστοποίηση των εσόδων και της κερδοφορίας. Ο ξενοδοχειακός κλάδος αναγνωρίζει τα οφέλη

από την υιοθέτηση της προσέγγισης διαχείρισης εσόδων όπως εφαρμόζεται στον κλάδο των αερομεταφορών, αλλά αρχικά η ανάπτυξη της τεχνικής πραγματοποιείται με έλλειψη της κατάλληλης διαθέσιμης τεχνολογίας για τη διαχείριση των δεδομένων και με έλλειψη σημαντικών πληροφοριών για τους επισκέπτες. Η τελική πρόκληση που πρέπει να ξεπεραστεί είναι το πώς γίνεται η διαχείριση της διάρκειας παραμονής – ένα χαρακτηριστικό το οποίο είναι διαφορετικό σε σχέση με τις αεροπορικές εταιρείες (Ivanov & Zhechev, 2012).

1.3 Βασικά Στοιχεία της Διαχείρισης Εσόδων

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολύπλοκες αποφάσεις σχετικά με την τιμολόγηση και τη στρατηγική πωλήσεων. Δηλαδή, τι προϊόν να πουλήσουν, ποιοι είναι οι πελάτες στόχος, πότε είναι η ιδανική στιγμή για να πουλήσουν, πόσο να πωλούν το προϊόν τους και ποια είναι η "καλύτερη" διαδρομή στην αγορά (λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως το κόστος της πώλησης και την εικόνα της μάρκας).

Μια επισκόπηση των βασικών μεταβλητών στη διαχείριση εσόδων φαίνεται στην παρακάτω εικόνα. Είναι η πολύπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ των μεταβλητών που πρέπει να γίνουν κατανοητές ώστε να μπορεί η διοίκηση να παίρνει αποφάσεις σχετικά με την τιμολόγηση και την απόδοση για να αποφέρει έσοδα. Καθώς το μοντέλο καταδεικνύει την πολυπλοκότητά του, οριοθετείται από αλλαγές από τις συνεχείς πιέσεις σχετικά με τις διάφορες μεταβλητές, την αγορά που επηρεάζεται από τις οικονομικές συνθήκες, την ομοιογενή τιμολόγηση, τα τμήματα της αγοράς που αλλάζει, από τη φύση των αγοραστικών αποφάσεων και τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών. Στο επίκεντρο της στρατηγικής για τη διαχείριση των εσόδων είναι ο πελάτης, ενώ η κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών και η στάση απέναντι στις τιμές και την αγορά είναι ένας βασικός καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία οποιασδήποτε στρατηγικής για τη διαχείριση των εσόδων της εκάστοτε εταιρείας. Με το γενικό στόχο της μεγιστοποίησης των εσόδων, η εταιρία που είναι σε θέση να διαχειριστεί τις μεταβλητές σε αυτή την πολύπλοκη εξίσωση βασίζεται στην κατανόηση της δυναμικής αυτών των μεταβλητών και στο πώς θα αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου. Η εξάρτηση από τους αυτοματοποιημένους πολύπλοκους αλγόριθμους δεν αποτελεί απάντηση, καθώς εξαρτάται από έννοιες που πρέπει να κατανοηθούν σωστά για να μπορεί ο κάθε αλγόριθμος να παράγει ένα κατάλληλο αποτέλεσμα.



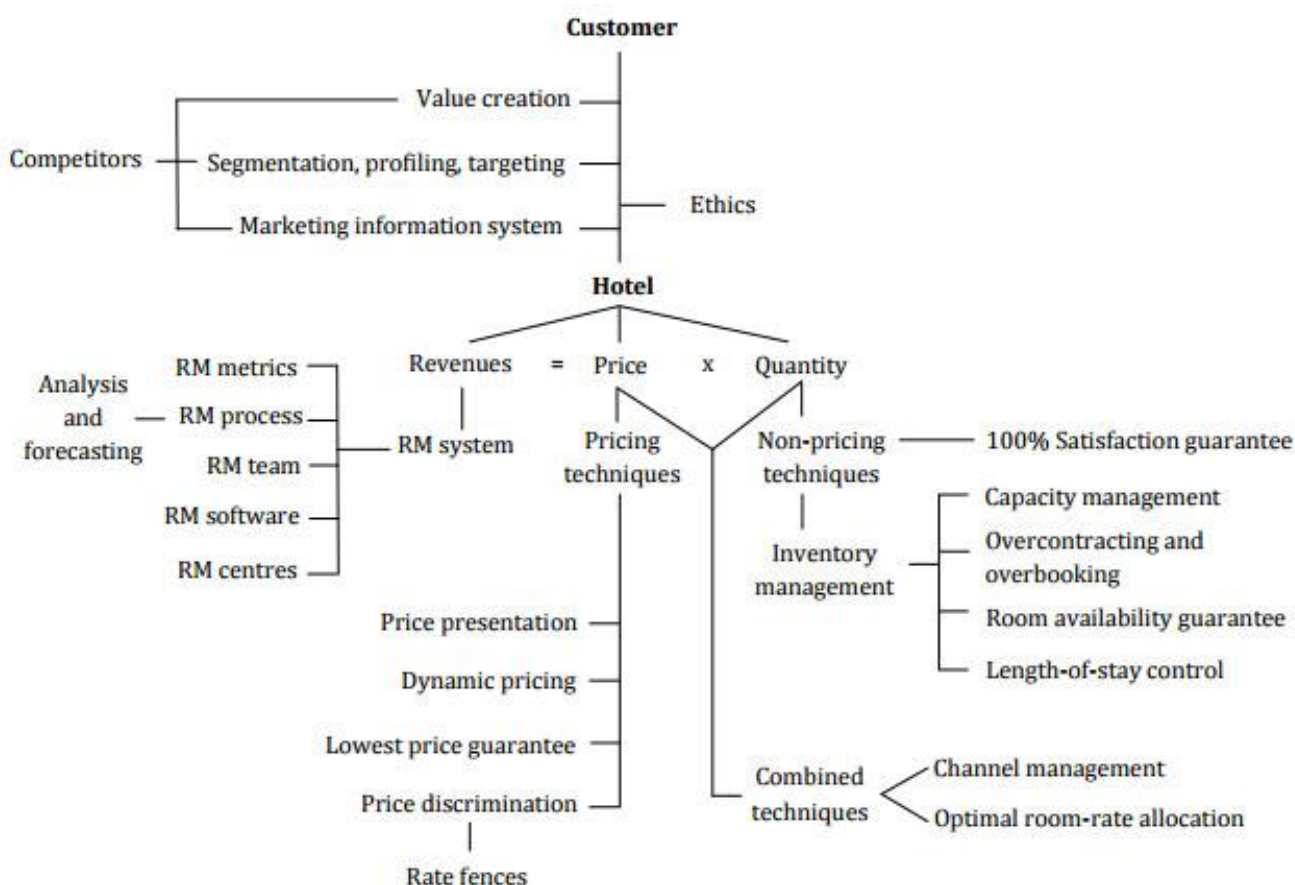
Σχήμα 1.1: Στοιχεία συστήματος διαχείρισης εσόδων. (Πηγή: HOSPA (2013))

Η ικανότητα της σάρωσης του ευρύτερου οικονομικού περιβάλλοντος και η κατανόηση των τάσεων είναι ένας σημαντικός παράγοντας, όταν μπορεί να προβλεφθεί η ζήτηση. Η διαχείριση των εσόδων έχει ιδιαίτερη αξία σε καταστάσεις όπου το ποσοστό των πάγιων εξόδων είναι υψηλό σε σχέση με την αναλογία του μεταβλητού κόστους (de Seve, 2008). Με λιγότερο μεταβλητό κόστος, υπάρχει μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία από τα έσοδα που θα συμβάλλουν στο συνολικό κέρδος. Για παράδειγμα, όταν ένα δωμάτιο ξενοδοχείου πωλείται για €300 ανά νύχτα, μόνο ένα μικρό ποσοστό αυτής της τιμής πώλησης δαπανάται για το μεταβλητό κόστος, όπως οι παροχές των επισκεπτών, το καθάρισμα, το πλύσιμο ρούχων και η ενέργεια που καταναλώνεται. Το μεταβλητό κόστος μπορεί μόνο να ανέρχεται σε περίπου 10 - 20% της τιμής πώλησης. Το υπόλοιπο είναι η συνεισφορά στις πάγιες δαπάνες και στη συνέχεια το κέρδος (Brewer and Marek, 2006).

Ως αποτέλεσμα, η έννοια της διαχείρισης των εσόδων μπορεί να εφαρμοστεί στην πώληση των δωματίων του ξενοδοχείου, αλλά και σε άλλες περιοχές του κλάδου της φιλοξενίας, όπως τα συνέδρια και οι δεξιώσεις και ο κλάδος των τροφίμων και ποτών, όπου η διαχείριση των σταθερών πόρων είναι απαραίτητη για να μεγιστοποιηθεί το κέρδος. Η διαχείριση των εσόδων βασίζεται στη συλλογή στοιχείων που να υποστηρίζουν τις στρατηγικές και τις τακτικές εφαρμογές τους, ώστε να

αυξηθούν τόσο τα έσοδα όσο και το κέρδος. Η διαχείριση των εσόδων χρησιμοποιεί τις βασικές αρχές της οικονομίας και των δυνάμεων της προσφοράς και της ζήτησης, ώστε μέσα από μια διαδικασία ανταλλαγής να υπάρχει αύξηση των εσόδων (Brewer and Marek, 2006).

Όπως γίνεται λοιπόν αντιληπτό, η διαχείριση των εσόδων περιλαμβάνει μια ποικιλία από διαδικασίες, ενέργειες και τεχνικές που μερικές φορές είναι δύσκολο να συνοψιστούν. Η παρακάτω εικόνα παρέχει έναν εννοιολογικό χάρτη της διαχείρισης των εσόδων. Ο πυρήνας του εννοιολογικού χάρτη είναι η σχέση μεταξύ των διαφόρων εννοιών της διαχείρισης των εσόδων με τα ξενοδοχειακά έσοδα, την τιμή, την ποσότητα και τον πελάτη του ξενοδοχείου. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η διαχείριση των εσόδων έχει μια πολύπλευρη και πολυεπίπεδη φύση, ο χάρτης αυτός θα πρέπει να θεωρηθεί ως μη ολοκληρωμένη επεξεργασία των δεσμών μεταξύ της έννοιας της διαχείρισης των εσόδων (Zarraga-Oberty and Bonache, 2007).



Σχήμα 1.2: Εννοιολογικός χάρτης διαχείρισης εσόδων. (Πηγή: Zarraga-Oberty and Bonache (2007))

1.4 Συνθήκες εφαρμογής της Διαχείρισης Εσόδων

Οι εταιρείες συχνά αντιμετωπίζουν το πρόβλημα ότι έχουν ένα προϊόν με συγκεκριμένη δυναμική και πρέπει να το πουλήσουν εντός τακτής προθεσμίας. Εάν η αγορά χαρακτηρίζεται από τους πελάτες που είναι ευαίσθητοι στην τιμή, αυτό δημιουργεί μια ευκαιρία στις επιχειρήσεις να πουλήσουν το προϊόν σε διαφορετικά τμήματα πελατών σε διαφορετικές τιμές.

Οι αεροπορικές εταιρείες για παράδειγμα έχουν κάνει καλά την κατάτμηση των επιβατών τους με βάση την προθυμία τους να πληρώσουν. Έτσι, υπάρχει μια διαφορά στην τιμή για τους πελάτες που κάνουν κράτηση νωρίς και αυτούς που κάνουν κράτηση λίγες ημέρες ή εβδομάδες πριν από την αναχώρηση. Η τμηματοποίηση δεν βασίζεται μόνο σε διαφορετικές τιμές σε διαφορετικά σημεία στο χρόνο, αλλά και στην παροχή υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών για μια υψηλότερη τιμή. Για παράδειγμα, ο επιβάτης ενός αεροπλάνου μπορεί να επιλέξει ένα κάθισμα με επιπλέον χώρο για τα πόδια ή σε ένα ξενοδοχείο ο πελάτης μπορεί να επιλέξει ένα δωμάτιο με θέα στο δρόμο, θέα στην πισίνα ή τη θάλασσα, ή να επιλέξει να ταξιδεύσει κατά τη διάρκεια του Σαββατοκύριακου η οποία είναι πολύ πιο ακριβή από το ταξίδι στο μέσον της εβδομάδας, λόγω της υψηλότερης ζήτησης στο Σαββατοκύριακο. Ένα άλλο σημαντικό σημείο είναι ότι οι εταιρικοί ταξιδιώτες (business travellers) χρεώνονται γενικά την υψηλότερη τιμή από τους ταξιδιώτες αναψυχής, επειδή η διαθεσιμότητα των θέσεων είναι πιο σημαντική για τους πρώτους και ως επί το πλείστον γιατί είναι πρόθυμοι να πληρώσουν την υψηλότερη τιμή.

1.4.1 Τμηματοποίηση

Η τμηματοποίηση μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία της ταξινόμησης των πελατών σε διάφορες ομάδες ή τμήματα με βάση τα παρατηρούμενα χαρακτηριστικά τους. Ο στόχος της τμηματοποίησης είναι να προσδιοριστεί ποια είναι η αγορά στόχος του προϊόντος, πώς οι πελάτες αγοράζουν, πότε αγοράζουν και τι είδους χαρακτηριστικά προτιμούν. Με βάση τις δικές τους προτιμήσεις, ορισμένοι πελάτες εκτιμούν το προϊόν που προτείνει μια εταιρεία περισσότερο από άλλους πελάτες. Με βάση αυτό, θα είναι πρόθυμοι να δαπανήσουν περισσότερα χρήματα για το προϊόν αυτό (Cento, 2006).

Για να είναι επιτυχής η διαδικασία αυτή, είναι απαραίτητο για μια εταιρεία να τμηματοποιεί τους πελάτες της σε ομάδες. Μερικοί από αυτούς μπορούν να ταξινομηθούν με βάση την ευαισθησία τους στις τιμές (παιδιά, γονείς με παιδιά, ηλικιωμένοι), άλλοι από την ευαισθησία στο χρόνο (ταξίδια για επαγγελματικούς λόγους, ταξίδια έκτακτης ανάγκης). Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο μπορούν να τμηματοποιηθούν οι πελάτες είναι ανά κλάδο βιομηχανίας, καθώς μπορεί να υπάρχουν

διαφορετικές χρεώσεις για την ίδια υπηρεσία σε φοιτητές, οικογένειες, συνταξιούχους, τουρίστες και επαγγελματίες (Cento, 2006).

1.4.2 Διαχείριση της τιμής

Η διαχείριση των εσόδων θεωρείται από ορισμένες έρευνες ως μορφή διάκρισης τιμών – αφού εφαρμόζονται διαφορετικές τιμές για παρόμοια προϊόντα σε διαφορετικές ομάδες πελατών. Με την προσφορά πολλαπλών τιμών σε διαφορετικές ομάδες πελατών, οι επιχειρήσεις ελπίζουν να διαφοροποιήσουν και να αυξήσουν τα έσοδά τους ή να διατηρήσουν το τρέχον επίπεδο εσόδων τους. Επιπλέον, η διαχείριση των τιμών έχει θεωρηθεί ως συστηματική προσφορά διαφορετικών τιμών σε διαφορετικές ομάδες πελατών σε απάντηση στις μεταβολές της ζήτησης και των χαρακτηριστικών της (Ingold et al., 2001).

Για παράδειγμα, ορισμένοι επιβάτες που είναι προσανατολισμένοι στην ποιότητα, μπορεί να επηρεάσουν τη ζήτηση για ένα συγκεκριμένο προϊόν μιας εταιρείας με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και την προθυμία τους να πληρώσουν, καθώς και την ελαστικότητά τους στην τιμή τους. Η ελαστικότητα των τιμών αποδίδει την ποσοστιαία μεταβολή της ζητούμενης ποσότητας ως απάντηση σε μια ποσοστιαία μεταβολή στην τιμή, κρατώντας σταθερά όλους τους άλλους καθοριστικούς παράγοντες της ζήτησης. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκτίμηση ή μια μεταβολή της τιμής και να οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων ή απλά σε μια μείωση των εσόδων. Οι ταξιδιώτες αναψυχής μπορεί να είναι πολύ ελαστικοί στις τιμές, ενώ οι business travellers μπορεί να είναι πιο ευαίσθητοι στον παράγοντα χρόνου και λιγότερο ελαστικοί στην τιμή.

Η ελαστικότητα της τιμής ζήτησης (e_d) είναι όπως αναφέρθηκε η αντίδραση της ζήτησης στις μεταβολές των τιμών. Μετριέται από την αναλογία μεταξύ της ποσοστιαίας μεταβολής της ζητούμενης ποσότητας και της ποσοστιαίας μεταβολής της τιμής ενός προϊόντος (Das, 2007):

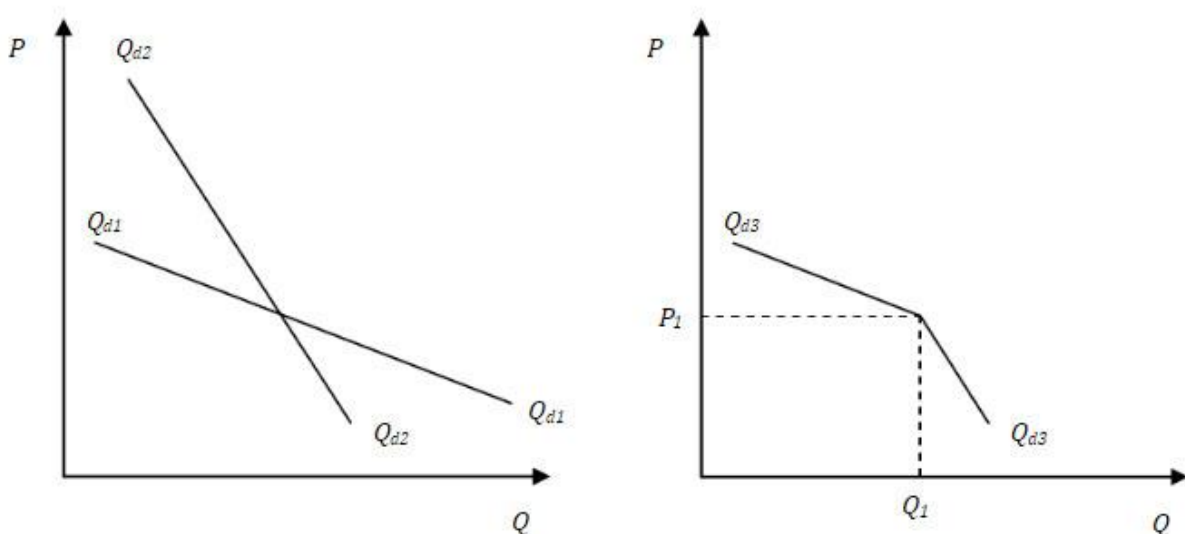
$$e_d = \frac{dq/q_0}{dp/p_0} \quad (1.1)$$

όπου $dq=q_1-q_0$ είναι η αλλαγή στην ποσότητα που απαιτείται από τους καταναλωτές (στο παραδειγμα του ξενοδοχείου επομένως είναι οι διανυκτερεύσεις) στην περίοδο 1 σε σχέση με την περίοδο 0, ενώ $dp=p_1-p_0$ είναι η αλλαγή της τιμής την ίδια περίοδο.

1.4.3 Η πρόβλεψη της ζήτησης

Οι ακριβείς προβλέψεις της ζήτησης είναι απαραίτητες σε ένα σύστημα διαχείρισης εσόδων. Ο Ingold et al. (2001) υποστηρίζει ότι με την πρόβλεψη της δυνητικής ζήτησης με βάση τα ιστορικά στοιχεία για τις πωλήσεις και τα προβλεπόμενα μελλοντικά γεγονότα, οι εταιρείες μπορούν να προβλέψουν τόσο το μέγεθος των στοχευμένων τμημάτων της αγοράς όσο και την τιμή που το κάθε τμήμα είναι πρόθυμο να πληρώσει για το προϊόν ή την υπηρεσία. Για παράδειγμα, στην αεροπορική βιομηχανία, οι εκτενείς πληροφορίες σχετικά με τα πρότυπα ζήτησης και κράτησης είναι απαραίτητες για το μέλλον της πρόβλεψης των εσόδων. Εάν η εταιρεία γνωρίζει ποια ήταν η ζήτηση για ορισμένους προορισμούς κατά τα προηγούμενα έτη, μπορεί να εκτιμήσει τη ζήτηση για το επόμενο έτος για παρόμοια προϊόντα / υπηρεσίες, λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση της αγοράς και την οικονομική κατάσταση της χώρας ή του κόσμου. Περαιτέρω, μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει πληροφορίες της ζήτησης για την ταξινόμηση των πελατών της και να αναθέσει συγκεκριμένη τιμή για κάθε συγκεκριμένη κατηγορία πελατών με τον πλέον βέλτιστο τρόπο που αυξάνει τα έσοδα της εταιρείας.

Κάθε βιομηχανία, ωστόσο, αντιμετωπίζει ιδιαίτερες δυσκολίες στην πρόβλεψη της ζήτησης. Για παράδειγμα, στην αεροπορική βιομηχανία, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η περίοδος της περιόδου αιχμής και οι χαμηλότερες περιόδους στη ζήτηση των πτήσεων. Οι tour operators και τα ταξιδιωτικά γραφεία σημειώνουν τις υψηλότερες πωλήσεις γύρω από τις περιόδους διακοπών. Τα εστιατόρια και τα θέατρα έχουν υψηλότερες πωλήσεις τα Σαββατοκύριακα (Cross, 1997).



Σχήμα 1.3: Ζήτηση τουριστικού κλάδου. (Πηγή: Ivanov (2014))

Η αύξηση των online κρατήσεων ξενοδοχείων εισάγει μια προηγουμένως απαρατήρητη υπερδιαφάνεια στην αγορά των δωματίων ξενοδοχείων. Οι τουρίστες μπορούν τώρα να ελέγξουν σε απευθείας σύνδεση τη διαθεσιμότητα για χιλιάδες προορισμούς σε πολλά ξενοδοχεία και από διάφορους προμηθευτές και να συγκρίνουν τις τιμές, κάτι που αυξάνει την ελαστικότητα της ζήτησης.

1.4.4 Διαθεσιμότητα

Ο περιορισμός ή η μετατόπιση της διαθεσιμότητας ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών ανάλογα με τη ζήτηση των πελατών σε μια συγκεκριμένη περίοδο είναι σημαντική για τη διαχείριση των εσόδων (Andersen, 1997). Για παράδειγμα, εάν υπάρχει μια προσφορά για ένα deluxe δωμάτιο, ενώ η ζήτηση για το standard δωμάτιο υπερβαίνει την προσφορά, η εταιρεία μπορεί να πωλεί τα deluxe δωμάτια στην ίδια τιμή με τα standard. Διαφορετικά, τα δωμάτια θα μείνουν κενά και δεν θα πωλούνται. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι είναι προτιμότερο να πουληθεί κάτι από το να μην πουληθεί. Σε αυτήν την περίπτωση είναι υψηλή η ζήτηση και το ξενοδοχείο έχει τη δυνατότητα να αυξήσει και τη διαθεσιμότητά του.

Είναι ζωτικής σημασίας για τις εταιρείες να πωλούν ένα προϊόν πριν σταματήσει να υπάρχει ζήτηση για αυτό, αλλιώς θεωρείται άχρηστο. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να έχουν πουληθεί όλα τα προϊόντα πριν από την λήξη τους και η εταιρία να μην έχει να πουλήσει σε άλλους πελάτες. Σε αυτή την περίπτωση εταιρίες όπως οι αεροπορικές, τα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια μπορεί να αντιμετωπίζουν πρόβλημα με τους πελάτες που κάνουν κράτηση και δεν εμφανίζονται. Μια άλλη πιθανότητα είναι κάποιοι να ακυρώσουν την κράτηση μέσα σε λίγες ώρες πριν από τη λήξη της προσφοράς του προϊόντος. Οι αεροπορικές εταιρείες και η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχουν καλές πολιτικές ακύρωσης για να προστατεύσουν τον εαυτό τους, αλλά αυτό δε συμβαίνει σε άλλες εταιρίες, πχ για τα εστιατόρια. Η τεχνική των υπεράριθμων κρατήσεων είναι η μέθοδος που εφαρμόζουν οι εταιρίες για να προστατευτούν από αυτό και θα αναληθεί περισσότερο παρακάτω (Andersen, 1997).

1.4.5 Διαφοροποίηση προϊόντος

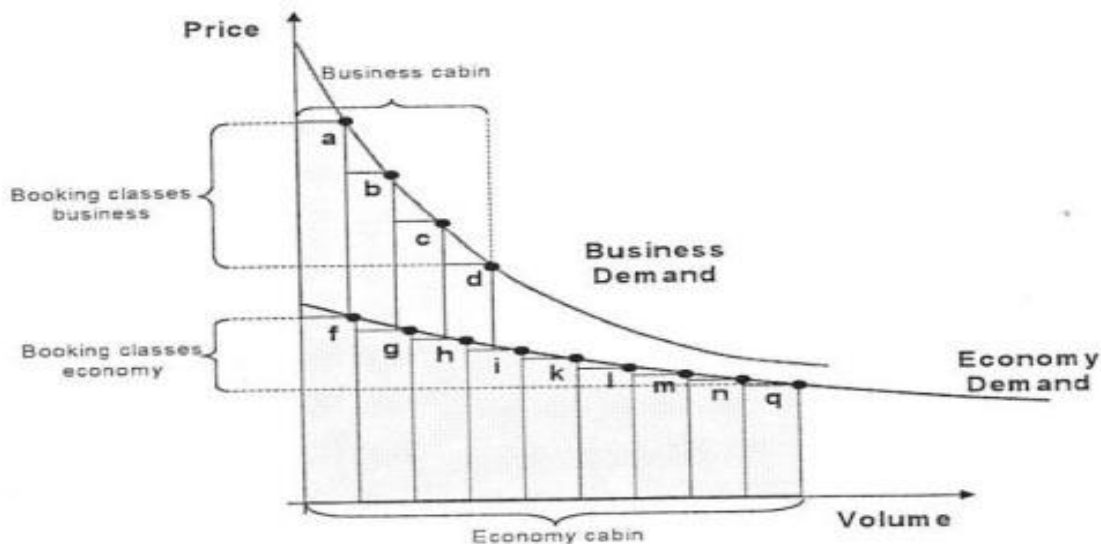
Έχουμε δει στην τμηματοποίηση της αγοράς ότι μια εταιρεία μπορεί να χωρίσει τα προϊόντα της σε

διάφορες κατηγορίες με βάση τα χαρακτηριστικά τους. Η διαφοροποίηση των προϊόντων γίνεται περισσότερο για να προστεθούν επιπλέον υπηρεσίες στο βασικό προϊόν της παρεχόμενης ποιότητας. Ο πελάτης έχει μια προτίμηση για ορισμένες πτυχές ενός προϊόντος, ως εκ τούτου, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και άλλα μέσα πέρα από την τιμή. Μερικά παραδείγματα είναι τα στάνταρ δωμάτια ή τα δωμάτια με θέα σε ξενοδοχεία, το γρήγορο check-in, οι διάφορες κατηγορίες δωματίων και άλλα. Σήμερα, όλο και περισσότερες εταιρείες προσφέρουν υπηρεσίες οι οποίες χρεώνονται ξεχωριστά και έτσι δεν περιλαμβάνονται στην καταβληθείσα τιμή του προϊόντος. Ο πελάτης πρέπει να πληρώσει γι' αυτές, αν θέλει να τις χρησιμοποιήσει.

Οι εταιρείες κάνουν αυτό, επειδή μειώνεται η ευαισθησία των τιμών από τον πελάτη. Έτσι, η τιμή του προϊόντος είναι φθηνή, αλλά θα πρέπει να πληρώνουν για επιπλέον υπηρεσίες, οι οποίες σχετίζονται με την τιμή, αλλά θα μπορούσαν να σχετίζονται με την ποιότητα, όπως για παράδειγμα η ιδιωτική μεταφορά προς το ξενοδοχείο και πίσω .

1.4.6 Θέσεις κράτησης

Όπως αναφέρθηκε οι εταιρίες χωρίζουν τα προϊόντα τους σε διάφορες κατηγορίες. Για παράδειγμα, οι αεροπορικές εταιρείες αυτό μπορεί να κατηγοριοποιήσουν τα εισητήρια σε αυτά που μπορούν να γίνουν αλλαγές μία εβδομάδα πριν από την αναχώρηση ενώ μια άλλη κατηγορία μπορεί να μην επιτρέπει καμία αλλαγή. Αντίστοιχα μπορεί να υπάρχει κατηγοριοποίηση για τα δωμάτια των ξενοδοχείων. Η παρακάτω εικόνα απεικονίζει την τιμή συναρτήσει του όγκου ανάλογα με τις διάφορες κατηγορίες/ θέσεις κράτησης.



Σχήμα 1.4: Διαφοροποίηση τιμών ανάλογα με τις κατηγορίες κράτησης (Πηγή: Andersen, 1997)

1.4.7 Διαπραγμάτευση κράτησης

Σε πολλές τουριστικές επιχειρήσεις η διοίκηση υλοποιεί τις αποφάσεις της στα συστήματα για την τιμολόγηση της διαθεσιμότητας. Αυτό σημαίνει ότι δημιουργούνται ευκαιρίες για διαπραγμάτευση (Andersen, 1997). Αυτές οι διαπραγματεύσεις προορίζονται κυρίως για την αύξηση των εσόδων, και από την άλλη πλευρά, εάν η εταιρεία το κάνει αυτό σωστά, υπάρχουν ικανοποιημένοι πελάτες. Στη διαπραγμάτευση υπάρχει up-selling και cross-selling. Στην περίπτωση της αναβάθμισης ερωτάται ο πελάτης που έχει κάνει την κράτηση ενός δωματίου εάν αυτός ή αυτή θέλει ένα δωμάτιο με θέα στη θάλασσα ή αν επιθυμεί ταξιδιωτική ασφάλιση. Αντίθετα όταν ο πελάτης ζητήσει ένα δωμάτιο και δεν υπάρχει διαθεσιμότητα τότε υπάρχουν δύο πιθανές απαντήσεις από πλευράς του ταξιδιωτικού πράκτορα:

- Δυστυχώς, δεν υπάρχει χώρος.
- Αυτό το ξενοδοχείο είναι πλήρως κλεισμένο, αλλά έχω μια καλύτερη πρόταση διαμονής σε προσφορά.

Η πρώτη απάντηση είναι μη εισόδου και η δεύτερη δίνει μία πιθανότητα. Η δεύτερη επιλογή, όπου ο πράκτορας προτείνει ένα εναλλακτικό προϊόν, ονομάζεται "cross-selling". Συνήθως υπάρχει κάποια πιθανότητα για τον πελάτη να δεχτεί να αγοράσει ένα προϊόν υψηλότερης ποιότητας στην ίδια τιμή

όταν του αρνηθεί κάποιος το προϊόν κατώτερης ποιότητας. Αυτό το είδος τεχνικών πώλησης είναι πολύ σημαντικό.

1.5 Διαχείριση Εσόδων στα ξενοδοχεία

Με βάση τους Kimes (1989) και Kimes & Wirtz (2003) η διαχείριση των εσόδων του ξενοδοχείου ορίζεται ως ο αστερισμός των εργαλείων και δράσεων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του βέλτιστου επιπέδου καθαρών εσόδων του ξενοδοχείου και μεικτού λειτουργικού κέρδους προσφέροντας το σωστό προϊόν στους σωστούς πελάτες μέσω του κατάλληλου καναλιού διανομής στο σωστό χρόνο, στη σωστή τιμή και με την κατάλληλη επικοινωνία. Αυτός ο εκτενής ορισμός ενσωματώνει πολλά βασικά σημεία:

Βέλτιστο ύψος των καθαρών εσόδων του ξενοδοχείου και το μεικτό λειτουργικό κέρδος

Τα καθαρά έσοδα του ξενοδοχείου συμπεριλαμβάνουν τα έσοδα των πωλήσεων μετά από φόρους και προμήθειες. Το μεικτό λειτουργικό κέρδος ισούται με τα καθαρά έσοδα μείον τις δαπάνες για την εξυπηρέτηση των πελατών - το κόστος των πωληθέντων προϊόντων, έξοδα μάρκετινγκ, διοικητικά έξοδα και έξοδα ανθρωπίνων πόρων (Dopson & Hayes, 2009) Η λέξη-κλειδί είναι το «βέλτιστο» επίπεδο μεγιστοποίησης, που αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι το ακαθάριστο λειτουργικό κέρδος θα είναι σε δυναμικό το μέγιστο επίπεδο. Για παράδειγμα, μπορεί να αποδειχθεί ότι η προσέλκυση επιπλέον πελατών του ξενοδοχείου είναι υπερβολικά δαπανηρή ώστε να εξυπηρετηθούν και έτσι το ακαθάριστο λειτουργικό κέρδος στην πραγματικότητα μειώνεται. Επιπλέον, όταν εταιρείες εργάζονται σε πλήρη δυναμικότητα, η προσοχή που οι εργαζόμενοι δίνουν σε κάθε μεμονωμένο πελάτη μειώνεται και αυτό μπορεί να αποτελέσει τη βάση για επιχειρησιακά λάθη, έλλειψη εξατομικευμένων υπηρεσιών, ουρές και άλλες συνέπειες που θα είχαν αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών και μπορούν ακόμη και να χρησιμοποιηθούν ως αιτιολογία για τις καταγγελίες, η διευθέτηση των οποίων θα μείωνε το ακαθάριστο λειτουργικό κέρδος του ξενοδοχείου. Από την άλλη πλευρά, η αύξηση του ακαθάριστου λειτουργικού κέρδους μπορεί να είναι αποτέλεσμα της στρατηγικής μείωσης του κόστους, η οποία, αν και μερικές φορές είναι αναγκαία και αναπόφευκτη, συχνά οδηγεί σε υποβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών, τη δυσαρέσκεια και τη μελλοντική απώλεια πελατών και εσόδων. Ως εκ τούτου, ο στόχος της διαχείρισης των εσόδων δεν θα πρέπει να είναι να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα του ξενοδοχείου με κάθε κόστος, αλλά να επιτευχθούν τα υψηλότερα έσοδα και το υψηλότερο ακαθάριστο λειτουργικό κέρδος ταυτόχρονα .

Οι σωστοί πελάτες

Δεν είναι όλοι οι πελάτες εξίσου κερδοφόροι για το ξενοδοχείο. Μερικοί από αυτούς είναι πάρα πολύ δαπανηρό να εξυπηρετηθούν, δηλαδή μπορεί να έχουν πολύ υψηλές απαιτήσεις οι οποίες δεν μπορούν να ικανοποιηθούν εύκολα και επικερδώς για το ξενοδοχείο, ενώ άλλοι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν πολύ χαμηλές τιμές που δύσκολα μπορούν να καλύψουν τα έξοδα του ξενοδοχείου. Έτσι τα ξενοδοχεία θα πρέπει να θέσουν τις ελάχιστες απαιτήσεις διαμονής κατά τη διάρκεια συγκεκριμένων περιόδους αιχμής (π.χ. κατά τη διάρκεια εκθέσεων, αθλητικών γεγονότων, συνεδρίων, καλοκαιρινής περιόδου), έτσι ώστε να αποτρέψουν την επιλογή μιας ημερήσιας διαμονής υπέρ των πιο κερδοφόρων πελατών.

Το κατάλληλο προϊόν

Το κατάλληλο προϊόν καθορίζεται τόσο από τους πελάτες όσο και από τους ξενοδόχους. Είναι το προϊόν που αποδίδει αξία στους πελάτες ικανοποιώντας τις ανάγκες τους, τα θέλω και τις απαιτήσεις τους, αντικατοπτρίζει την προθυμία του πελάτη να πληρώσει, και είναι επικερδές για τον ξενοδόχο. Είναι άχρηστο να προσφέρονται υπηρεσίες και ανέσεις του ξενοδοχείου που δεν ταιριάζουν με τις απαιτήσεις του τμήματος της αγοράς-στόχου, ή να προσφέρονται υπηρεσίες και παροχές που οι πελάτες δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά ή το ξενοδοχείο δεν μπορεί να προσφέρει επικερδώς.

Το σωστό κανάλι διανομής

Το ξενοδοχείο μπορεί να πωλεί το προϊόν του μέσω διαφορετικών καναλιών διανομής. Μπορεί να πωλεί απευθείας στους πελάτες, είτε μέσω ταξιδιωτικών πρακτορείων, ή παγκόσμια συστήματα διανομής (GDSs), συστήματα κρατήσεων, κλπ (Ivanov & Zhechev, 2011). Κάθε κανάλι διανομής παρέχει πρόσβαση σε διαφορετικούς πελάτες και απαιτεί διαφορετικό κόστος για να διατηρηθεί. Ως εκ τούτου, από τη σκοπιά του στόχου της διαχείρισης των εσόδων, το σωστό κανάλι διανομής είναι το κανάλι που παρέχει πρόσβαση στον κατάλληλο πελάτη και είναι οικονομικά αποδοτικό να διατηρηθεί.

Σωστή τιμή

Η τιμή είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία για τη διαχείριση των εσόδων, επειδή συνδέεται άμεσα με το επίπεδό τους. Με την αλλαγή του επιπέδου των τιμών με την πάροδο του χρόνου, τη

αναλογία μεταξύ των διαφορετικών τιμών για διάφορα τμήματα της αγοράς και τις προϋποθέσεις που ισχύουν για κάθε επίπεδο τιμής, το ξενοδοχείο μπορεί να προσελκύσει τους κατάλληλους πελάτες και παράγει υψηλά έσοδα. Η σωστή τιμή είναι η τιμή που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει και το ξενοδοχείο είναι πρόθυμο να χρεώσει (Ivanov & Zhechev, 2011).

Κατάλληλος χρόνος

Η σωστή στιγμή συγχρονισμού είναι μία από τις πιο σημαντικές έννοιες στη διαχείριση των εσόδων. Η ίδια προσφορά για παράδειγμα θα μπορούσε να γίνει αντιληπτή με διαφορετικό τρόπο μόνο βάσει του χρόνου που προβάλλεται. Μια προ-Χριστουγεννιάτικη προώθηση διαμονής που προσφέρεται τον Ιούλιο θα περάσει κατά πάσα πιθανότητα απαρατήρητη στους πελάτες, επειδή δημοσιεύεται πολύ νωρίς. Η ίδια προσφορά στις αρχές του Δεκεμβρίου θα μπορούσε επίσης να είναι αναποτελεσματική, διότι θα μπορούσε να είναι πολύ αργά για να κάνουν οι πελάτες κρατήσεις στο ξενοδοχείο για να χρησιμοποιήσουν την προσφορά. Η σωστή στιγμή εξαρτάται από τα πρότυπα της κράτησης των διαφόρων τμημάτων της αγοράς. Αν το τμήμα-στόχος συνήθως προχωρά σε κρατήσεις μέσα σε δύο εβδομάδες πριν από την ημερομηνία check-in, τότε η βέλτιστη ημερομηνία για την προώθηση μπορεί να είναι 2-3 εβδομάδες πριν από το check-in ώστε η προσφορά να γίνει αντιληπτή από τους πιθανούς πελάτες .

Σωστή επικοινωνία

Στο πλαίσιο της διαχείρισης των εσόδων, η επικοινωνία και το μάρκετινγκ επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο το προϊόν και οι τιμές του ξενοδοχείου γίνονται αντιληπτά. Οι πληροφορίες που παρέχονται στην ιστοσελίδα του ξενοδοχείου ή το πώς παρουσιάζονται οι τιμές, μπορούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των πελατών για την αξία που θα μπορούσαν να λάβουν από την κατανάλωση του προϊόντος του ξενοδοχείου, και το πόσο εύλογα είναι τα περιθώρια τιμής. Επίσης η αναλογία αντιλαμβανόμενης αξίας και τιμής μπορεί να επηρεάζει και την ικανοποίηση των πελατών από την αγορά αλλά και την πρόθεση για μελλοντική αγορά .

1.6 Υπερκρατήσεις

Στη βιομηχανία της φιλοξενίας, ορισμένοι πελάτες μπορούν να ακυρώσουν τις κρατήσεις τους πριν από την ημερομηνία-στόχο ή δεν εμφανίζονται χωρίς προειδοποίηση (Bitran and Mondschein, 1995; Chatwin, 1999). Σε αντίθεση με τα υλικά αγαθά, τα δωμάτια του ξενοδοχείου είναι ευπαθή ,δηλαδή όταν η κράτηση ξαφνικά ακυρωθεί, είναι δύσκολο να υπάρξει νέος πελάτης για να κλείσει το

δωμάτιο του ξενοδοχείου το ίδιο χρονικό διάστημα. Κατά συνέπεια, οι ξενοδόχοι χάνουν εισόδημα, αν το δωμάτιο του ξενοδοχείου παραμείνει άδειο. Αυτό το διακριτικό χαρακτηριστικό οδηγεί σε μια μηδενική τιμή διάσωσης για τα δωμάτια του ξενοδοχείου, επειδή άδειους χώρους που δε δημιουργούν έσοδα για τους ξενοδόχους και δεν αντικατοπτρίζονται στον κατάλογο για μελλοντική χρήση.

Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση των δωματίων του ξενοδοχείου αναλαμβάνει ένα υψηλό σταθερό κόστος, αλλά ένα σχετικά χαμηλό μεταβλητό κόστος, οδηγώντας σε σημαντικά οριακά κέρδη για τους ξενοδόχους. Αντίθετα, τα ξενοδοχεία πάσχουν από βαριές ζημιές από τις ακυρώσεις της τελευταίας στιγμής και τις μη εμφανίσεις πελατών.

Τα ξενοδοχεία μειώνουν αυτή την απώλεια με την υιοθέτηση της στρατηγικής υπεράριθμων κρατήσεων για να εξασφαλιστεί η πλήρης κάλυψη των δωματίων και να διατηρήσει ένα υψηλό ποσοστό πληρότητας. Οι υπεράριθμες κρατήσεις ορίζονται ως η πώληση περισσότερων δωματίων από τη φέρουσα ικανότητα του ξενοδοχείου, η οποία πραγματοποιείται όταν ένας συγκεκριμένος αριθμός κρατήσεων των πελατών αναμένεται να ακυρώσουν ή να μην εμφανιστούν (Roennevig, 2015). Ως λειτουργικό συστατικό της εφαρμογής της διαχείρισης των εσόδων, η υπερκράτηση παράγει την ευκαιρία για ένα πολύ υψηλό επίπεδο συνολικών εσόδων για τα ξενοδοχεία, τόσο υψηλό όσο το 20% (Mauri, 2012; Vinod, 2004).

Τα ποσοστά πληρότητας των δωματίων στο ξενοδοχείο μπορούν να αυξηθούν λόγω των υπεράριθμων κρατήσεων (Zhang, Wang, Wang and Wang, 2010). Ωστόσο, εάν το αριθμός των πελατών με τις ακυρώσεις της τελευταίας στιγμής και τις μη εμφανίσεις είναι εξαιρετικά μικρός, ο αριθμός των αφίξεων μπορεί να υπερβαίνει την ικανότητα του ξενοδοχείου. Όταν τα ξενοδοχεία δεν μπορούν να φιλοξενήσουν όλες τις αφίξεις σε μια ημερομηνία-στόχο, υφίστανται απώλειες λόγω της αποζημίωσης για την ταλαιπωρία της άρνησης τους πελάτες, την απώλεια καλής θέλησης, και τους λειτουργικούς περιορισμούς. Ως εκ τούτου, ο προσδιορισμός της ισορροπίας ανάμεσα στα οφέλη και τις αρνητικές συνέπειες στην εφαρμογή των υπεράριθμων κρατήσεων είναι σημαντικός.

Ο Grönroos (2000) τονίζει τη σημασία του μάρκετινγκ υπηρεσιών στον τομέα της φιλοξενίας. Από την άλλη πλευρά, λόγω των αλλαγών στην παγκόσμια οικονομία και των επιχειρηματικών πρακτικών, οι υπηρεσίες κυριαρχούν στις σύγχρονες οικονομίες του κόσμου, και οι Zeithaml et al. (2006) δείχνουν ότι οι μάνατζερ πρέπει να εξετάσουν την πώληση των υπηρεσιών ως μια επιτακτική ανταγωνιστική επιχειρηματική πρακτική. Τις τελευταίες δεκαετίες, τα διαδικτυακά κανάλια διανομής διαδίδονται και γίνονται απαραίτητα για την προώθηση των αγαθών και υπηρεσιών στον τομέα των υπηρεσιών.

Τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό και γι αυτό το λόγο ενστερνίζονται τις απαιτήσεις των διαδικτυακών κρατήσεων. Κατά τη διαδικασία αυτή, συνεργάζονται με ιστοσελίδες τρίτων, όπως τα Orbitz, Expedia, και eLong, ώστε να διευρύνουν τη ζήτησή τους. Ειδικά, πολλά ξενοδοχεία είναι άγνωστα στο ευρύ κοινό και επομένως στρέφονται σε γνωστές ιστοσελίδες τρίτων για την προώθηση της πώλησης των δωματίων τους. Αυτές οι ιστοσελίδες τρίτων επιτρέπουν στους πελάτες να αναζητούν διάφορες πληροφορίες σχετικά με τα ταξίδια τους και να βοηθούν τους πελάτες στην επιλογή των πλέον κατάλληλων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι ιστοσελίδες τρίτων επιτρέπουν επίσης τον έλεγχο από πλευράς των πελατών της διαδικασίας επιλογής και παρέχουν ευκολία. Ως εκ τούτου, τα ξενοδοχεία θα πρέπει να συνεργάζονται με ιστοσελίδες τρίτων για να διευρυνθεί η αγορά και να ενισχυθεί η ανταγωνιστική τους θέση, εξασφαλίζοντάς τους έτσι αειφόρο ανάπτυξη.

Πολλές μελέτες έχουν διεξαχθεί σχετικά με τη στρατηγική των υπεράριθμων κρατήσεων του ξενοδοχείου ή τη συνεργασία μεταξύ των ξενοδοχείων και των τρίτων διαμεσολαβητών.

1.6.1 Η στρατηγική Υπερκράτησης στα ξενοδοχεία

Οι υπεράριθμες κρατήσεις αποτελούν από καιρό ένα κρίσιμο μοχλό για τη διαχείριση των εσόδων στα ξενοδοχεία. Ο Rothstein (1974) είναι ο πρώτος που αναπτύσσει ένα μαθηματικό μοντέλο για να καθορίσει το επίπεδο υπεράριθμων κρατήσεων των ξενοδοχείων, και προτείνει ότι οι διευθυντές ξενοδοχείων πρέπει να θέτουν όρια για την υπερκράτηση σε διάφορα σημεία πριν από την ημερομηνία-στόχο και να βελτιστοποιούν το πρόβλημα της υπερκράτησης με την προσαρμογή των ορίων αυτών. Ο Ivanov (2007) αναλύει πώς τα όρια των βέλτιστων υπεράριθμων κρατήσεων αλλάζουν όταν λαμβάνεται ένα νέο αίτημα κράτησης για μια συγκεκριμένη ημερομηνία, με δεδομένο το ποσοστό εγγυημένων και μη εγγυημένων κρατήσεων, που παρέχει στους διαχειριστές του ξενοδοχείου μια απλή λειτουργική μεθοδολογία για τον έλεγχο των δωματίων τους, όταν αλλάζει η αναλογία εγγυημένων και μη εγγυημένων κρατήσεων. Οι Liberman και Yechiali (1978) θεσπίζουν ένα βέλτιστο επίπεδο υπεράριθμων κρατήσεων, μεγιστοποιώντας το καθαρό κέρδος του εκάστοτε ξενοδοχείου. Στην έρευνά τους οι αποφάσεις παίρνονται συγκρίνοντας το επιπέδου των αποθεμάτων των ελεύθερων δωματίων του ξενοδοχείου και τις επιβεβαιωμένες κρατήσεις. Ο Toh (1985) από την άλλη πλευρά προτείνει ένα μοντέλο που βοηθά τους μάνατζερ του ξενοδοχείου να δημιουργήσουν τα βέλτιστα επίπεδα κράτησης συστηματικά με την εξισορρόπηση του κόστους ευκαιρίας των άδειων δωματίων με τις δυσμενείς συνέπειες της υπερβολικής πώλησης. Οι Toh και Dekay (2002)

επίσης, υπογραμμίζουν τη σημασία αυτής της ισορροπίας στον καθορισμό των επιπέδων εξυπηρέτησης των πελατών για την επίλυση των προβλημάτων υπεράριθμων κρατήσεων για το ξενοδοχείο.

Οι Koide και Ishii (2005) μεγιστοποιούν τις αναμενόμενες συνολικές πωλήσεις, επιτρέποντας στους πελάτες να πληρώνουν τις κανονικές τιμές για να προβούν σε ακύρωση αλλά όχι τις μειωμένες τιμές που μπορεί να έχουν προκύψει από κάποια προσφορά. Ως εκ τούτου, οι αναμενόμενες συνολικές πωλήσεις αποδεικνύεται ότι είναι μονότροπες σχετικά με τον αριθμό των υπεράριθμων κρατήσεων, υποδεικνύοντας ότι η αναμενόμενη συνολική πώληση είναι κοίλη ως προς τον αριθμό των υπεράριθμων κρατήσεων και επιτυγχάνεται το μοναδικό βέλτιστο επίπεδο υπεράριθμων κρατήσεων. Οι Talluri και Van Ryzin (2005) σκιαγραφούν την υπερκράτηση ως μία από τις πιο επιτυχημένες πρακτικές διαχείρισης των εσόδων. Δημιουργούν στατικά καθώς και δυναμικά μοντέλα υπεράριθμων κρατήσεων για τη μεγιστοποίηση του συνολικού όγκου των πωλήσεων με την εξισορρόπηση των αρνητικών συνεπειών της άρνησης υπηρεσίας έναντι των ανταμοιβών της αύξησης των πωλήσεων.

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, μία τάξη απογραφής μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως υποκατάστατο για να ικανοποιήσει τη ζήτηση μιας άλλης τάξης, κάτι που είναι γνωστό ως αναβάθμιση ή υποβάθμιση. Οι Karaesmen και van Ryzin (2004) συζητούν το ζήτημα της υπερκράτησης με την εξέταση πολλαπλών κρατήσεων και των τάξεων αποθεμάτων και καθορίζουν από κοινού τα επίπεδα υπερκράτησης ανάλογα με τις τάξεις της κράτησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

2.1 Η τιμολόγηση ως εργαλείο της Διαχείρισης Εσόδων

Η τιμή είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ ενός ξενοδοχείου - είναι το μόνο στοιχείο που είναι άμεσα συνδεδεμένο με τα έσοδα του ξενοδοχείου (βλέπε σχήμα 1.1). Πολλοί μελετητές έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της τιμολόγησης και τη στρατηγική των τιμών ως βάση για τη δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Cross, Higbie & Cross, 2009; Desiraju & Shugan, 1999; Nagle & Hogan, 2006; Ng, 2009a, 2009b; Shy, 2008). Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία τιμολόγησης στη διαχείριση των εσόδων περιλαμβάνουν τις διακρίσεις των τιμών, τη δυναμική τιμολόγηση, τη χαμηλότερη εγγυημένη τιμή, την παρουσίαση των τιμών και την ισοτιμία των τιμών και έχουν ερευνηθεί εκτενώς στην επιστημονική βιβλιογραφία (Choi & Kimes, 2002; Hanks, Cross & Noland, 2002; Koenig & Meissner, 2010; Lieberman, 2011; Mauri, 2012; Noone & Mattila, 2009; Schwartz, 2006, 2008; Steed & Gu, 2005; Tranter, Stuart-Hill & Parker, 2008; Tse & Poon, 2012) τόσο για τις ατομικές όσο και για τις ομαδικές αιτήσεις κράτησης. Στην πράξη, η τιμή είναι ένα από τα (ισχυρότερα) μέσα για την τοποθέτηση ενός ξενοδοχείου στην αγορά, καθώς περιλαμβάνεται σε όλα τα μοντέλα τοποθέτησης στην αγορά - το ρολόι στρατηγικής του Bowman (1991), την τοποθέτηση αξίας (Kotler et al., 2002), και τους χάρτες τοποθέτησης (Lovelock & Wright, 1999). Λόγω της ενημερωτικής λειτουργίας των τιμών, οι πελάτες διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους σχετικά με την ποιότητα της υπηρεσίας σύμφωνα με την τιμή αυτής (μεταξύ άλλων παραγόντων) και η υψηλότερη τιμή είναι μια σιωπηρή υπόσχεση για υψηλότερη ποιότητα.

Ως εκ τούτου, η τιμολόγηση επηρεάζει επίσης την αναμενόμενη τιμή του προϊόντος ξενοδοχείου.

2.1.1 Η κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων που μετρίεται σε αστέρια και οι τιμές αυτών

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι διάσημη για τη χρήση μυριάδων τιμών. Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει ορισμένα από τα κριτήρια για τη διαφοροποίηση της τιμής.

Πίνακας 2.1: Τύποι τιμών στη βιομηχανία φιλοξενίας

Κριτήρια διαφοροποίησης τιμής	Τύπος τιμών
Τύποι υπηρεσιών	Τιμές στα διάφορα κέντρα εσόδων του ξενοδοχείου – δωμάτια, εστιατόρια, μπαρ, μίνι μπαρ, αθλητικές εγκαταστάσεις, πάρκιν κλπ
Τύπος διαμονής	Μόνο διαμονή, με πρωινό, Ημιδιατροφή, all inclusive
Αριθμός κλινών	Μονό, δίκλινο, τρίκλινο, τετράκλινο, οικογενειακό, στούντιο, διαμέρισμα, σουίτα
Τύπος δωματίου	Standard, superior, deluxe, executive
Θέα δωματίου	Κήπος, θάλασσα, βουνό, πάρκο
Χρονικά κριτήρια	Τιμές καθημερινής/ σαββατοκύριακου, Εποχιακές τιμές, τιμές βάσει χρόνου κράτησης (μειωμένες τιμές για νωρίτερη κράτηση), τιμές βάσει χρόνου διαμονής (χαμηλότερες τιμές για περισσότερες διανυκτερεύσεις)
Όροι πληρωμής	Χαμηλότερες τιμές για κρατήσεις με άμεση αποπληρωμή
Όροι ακύρωσης	Χαμηλότερες τιμές για κρατήσεις χωρίς δωρεάν ακύρωση
Κανάλι διανομής	Διαφορετικές τιμές ανάλογα το κανάλι διανομής
Δημογραφικά χαρακτηριστικά επισκεπτών	Ηλικία (διαφορετικές τιμές για παιδιά, ενήλικες και ηλικιωμένους), Εθνικότητα
Ειδικά χαρακτηριστικά επισκεπτών	Ειδικές τιμές για βουλευτές/ στρατιωτικούς/δημάρχους, επαγγελματίες, νεόνυμφους, υπαλλήλους τουριστικών γραφείων
Μέγεθος γκρουπ	Μεμονωμένα άτομα, γκρουπ
Πίστη πελατών	Ειδικές τιμές (χαμηλότερες ανά διανυκτέρευση) για όσους συμμετέχουν σε προγράμματα πίστης (Loyalty programmms)

Οι τιμές δωματίου μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο του δωματίου, τον τύπο διαμονής, τον αριθμό κλινών, τη θέα των δωματίων, την περίοδο της διαμονής, τη στιγμή της κράτησης, τους όρους κράτησης (ακύρωση, τροποποίηση και όροι πληρωμής), το μήκος της διαμονής, το κανάλι διανομής, τα χαρακτηριστικά των επισκεπτών, την πίστη, το μέγεθος του γκρουπ κ.λπ. Στην πραγματικότητα, οι διαχειριστές των εσόδων θα μπορούσαν να αναπτύξουν περισσότερο τα κριτήρια για την διαφοροποίηση των τιμών για όσο διάστημα αυτά τα κριτήρια δικαιολογούν την εφαρμογή διαφορετικών τιμών.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα κριτήρια διαφοροποίησης των τιμών που αναφέρονται στον Πίνακα έχουν διαφορετικές πρακτικές εφαρμογές και σημασία για το ξενοδοχείο. Ενώ είναι εύκολα δικαιολογημένο να χρησιμοποιηθούν τα κριτήρια με βάση τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (κλίμα, τύπος δωματίου, θέα δωματίου) που οδηγούν σε διαφορετικές προσδοκίες για την αξία των υπηρεσιών και αντιλήψεις μεταξύ των πελατών, κάτι το οποίο δε συμβαίνει με άλλα κριτήρια. Τα χαρακτηριστικά των πελατών, για παράδειγμα, είναι εξαιρετικά αμφιλεγόμενοι και αμφισβητήσιμοι παράγοντες διαφοροποίησης των τιμών και οδηγούν στο ερώτημα γιατί ορισμένοι πελάτες θα πρέπει να πληρώνουν υψηλότερες τιμές από άλλους μόνο λόγω των χαρακτηριστικών τους. Όσον αφορά στην ηλικία των πελατών υπάρχει μια γενική σιωπηρή συναίνεση μεταξύ των ξενοδόχων να παρέχουν εκπτώσεις για τα παιδιά, προκειμένου για να προσελκύσουν οικογένειες, και μερικές φορές για τους ηλικιωμένους. Η εθνικότητα, ωστόσο, είναι ένας παράγοντας που εγείρει πολύ περισσότερο ανησυχίες, διότι εισάγει διακρίσεις σε βάρος ορισμένων πελατών υπέρ άλλων με βάση τη χώρα έκδοσης του διαβατηρίου τους. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο σε ορισμένες χώρες, όπως η Βουλγαρία, είναι παράνομο για τα ξενοδοχεία να χρεώνουν διαφορετικές τιμές για τους εγχώριους πελάτες έναντι των επισκεπτών εξωτερικού.

2.1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τιμολόγησης στο ξενοδοχείο

Οι αποφάσεις για τη διαχείριση των εσόδων σε σχέση με τις τιμές αντικατοπτρίζουν την επίπτωση που έχουν διάφοροι παράγοντες από το μακρο, μικρο και το εσωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου.

Ο παρακάτω πίνακας αναλύει ορισμένα από αυτά τα στοιχεία που ο διαχειριστής των εσόδων μπορεί να λάβει υπόψη του και τις πιθανές επιπτώσεις τους στη διαδικασία τιμολόγησης. Οι παράγοντες

μπορεί να έχουν διαφορετικές επιπτώσεις και σημασίας για κάθε κατάλυμα και ανάλογα με την κατάσταση.

Πίνακας 2.2: Παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων για την τιμή σε ένα ξενοδοχείο.
(Πηγή: *Enz, Canina & Liu (2008); Hung, Shang & Wang (2010); Ivanov & Zhechev (2011); Kotler, Bowen & Makens (2006); Portolan (2013); Roper (2013)*)

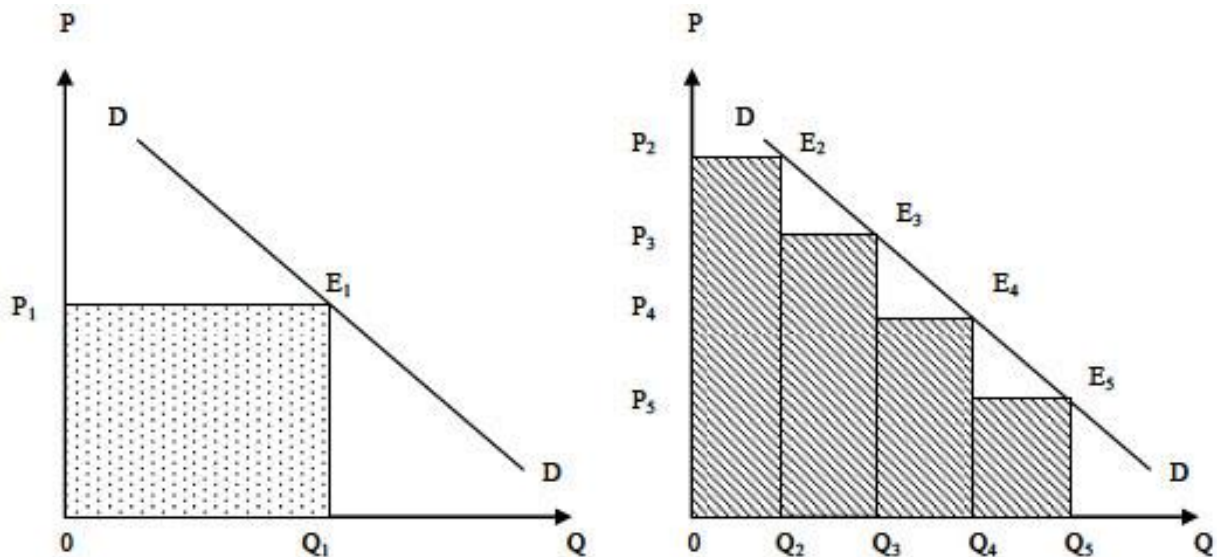
Παράγοντας	Επίδραση στην τιμή
Κατηγορία	Υψηλότερες τιμές για καλύτερες ιδιότητες
Ποιότητα / τιμή	Υψηλότερες τιμές για τα ξενοδοχεία που παρέχουν μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες
Εικόνα	Θετική εικόνα οδηγεί σε υψηλότερες τιμές από τα ανταγωνιστικά ξενοδοχεία
Στάδιο κύκλου ζωής του προϊόντος	Χαμηλότερες τιμές κατά τη διάρκεια των σταδίων εισαγωγής και παρακμής και υψηλότερες κατά τη διάρκεια της ωρίμανσης
Πρόσθετες υπηρεσίες που περιλαμβάνονται στην τιμή	Όσο περισσότερες υπηρεσίες περιλαμβάνονται οδηγούν σε κλιμάκωση των τιμών
Τοποθεσία	Ξενοδοχεία κοντά σε τουριστικούς πόρους έχουν υψηλότερες τιμές
Ανταγωνισμός	Εξυπηρετεί ως σημείο αναφοράς
Όγκος πωλήσεων	Χαμηλότερες τιμές (εκπτώσεις) για τους επισκέπτες που κάνουν κράτηση σε περισσότερα δωμάτια
Ζήτηση	Υψηλότερες τιμές σε περιόδους υψηλής ζήτησης (π.χ. ειδικές εκδηλώσεις)
Ελαστικότητα της ζήτησης	Χαμηλότερες τιμές για ευαίσθητους στις τιμές πελάτες, υψηλότερες τιμές για λιγότερο ευαίσθητους πελάτες

Υπαγωγή σε μια αλυσίδα ξενοδοχείων	Η πληρωμή των τελών δικαιόχρησης αυξάνει το κόστος και άρα τις τιμές
Διαπραγματευτική δύναμη των διανομέων	Υψηλή διαπραγματευτική ισχύς διανομέων οδηγεί σε χαμηλότερες τιμές
Στρατηγική και τους στόχοι μάρκετινγκ	Η εστιασμένη στρατηγική διαφοροποίησης της εταιρείας σχετίζεται με υψηλές τιμές, ενώ η διεύδυση στην αγορά με χαμηλές τιμές
Οργανωτική δομή	Καθορίζει ποιος έχει την ευθύνη για την τιμολόγηση εντός της εταιρείας
Φορολογία	Θετική σχέση με τις τιμές
Κυβερνητικοί κανονισμοί	Ρύθμιση ανώτατων ορίων τιμών (μέγιστες τιμές) ή κατώτατων τιμών (ελάχιστες τιμές)
Έξοδα	Από λογιστικής άποψης το κόστος είναι ένας παράγοντας τιμολόγησης. Από πλευράς μάρκετινγκ οι πελάτες ενδιαφέρονται για το κόστος (τιμή, χρόνος, κοινωνικές δαπάνες, κλπ) και την αξία που λαμβάνουν, όχι τα έξοδα της εταιρείας

2.1.3 Εργαλεία τιμολόγησης διαχείρισης εσόδων

Διάκριση τιμών

Η διάκριση των τιμών βρίσκεται στο επίκεντρο των εργαλείων τιμολόγησης της διαχείρισης εσόδων. Στην ουσία, οι διακρίσεις των τιμών δείχνουν ότι το ξενοδοχείο χρεώνει τους πελάτες διαφορετικές τιμές για τα ίδια δωμάτια. Η οικονομική λογική για αυτό είναι η διαφορά στην ελαστικότητα των τιμών για τα διάφορα τμήματα της αγοράς των ξενοδοχείων - π.χ. οι business travellers είναι λιγότερο ευαίσθητοι στις τιμές σε σύγκριση με τους ταξιδιώτες αναψυχής και μπορούν να αντέξουν οικονομικά να πληρώσουν υψηλότερες τιμές. Η παρακάτω εικόνα απεικονίζει γραφικά την οικονομική λογική πίσω από τη διάκριση των τιμών.



Σχήμα 2.1: Έσοδα ξενοδοχείου χωρίς και με διάκριση τιμών (Πηγή: Ivanov, 2014)

Αν το ξενοδοχείο χρεώνει τους πελάτες του μόνο μία τιμή, τα συνολικά έσοδα των δωματίων αντιπροσωπεύονται από τη διακεκομμένη ορθογώνιο $0Q_1E_1P_1$. Η τιμή P_1 είναι πολύ υψηλή για ορισμένους πελάτες και δεν θα προχωρήσουν σε κράτηση σε αυτό το ξενοδοχείο (όπως δείχνει το τμήμα της καμπύλης ζήτησης DD προς τα δεξιά του E_1), δηλαδή το ξενοδοχείο χάνει έσοδα λόγω των απούλητων δωματίων σε αυτά τα τμήματα της αγοράς. Από την άλλη πλευρά, η τιμή P_1 είναι πολύ υψηλή για τους άλλους πελάτες οι οποίοι μπορεί να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή από αυτή που χρεώνονται στην πραγματικότητα (το τμήμα της καμπύλης ζήτησης DD στα αριστερά του E_1), δηλαδή το ξενοδοχείο χάνει έσοδα λόγω των χαμηλών τιμών για αυτά τα τμήματα της αγοράς. Αν το ξενοδοχείο εφαρμόζει διάκριση τιμών τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς θα χρεωθούν με διαφορετικές τιμές - P_2, P_3, P_4, P_5 , οδηγώντας έτσι σε υψηλότερα συνολικά έσοδα δωματίου (η συνολική έκταση των τεσσάρων ριγέ ορθογώνιων) σε σύγκριση με την περίπτωση χωρίς διακρίσεις τιμών.

Ωστόσο, για να αποφευχθεί η μετακίνηση από προϊόντα υψηλής σε χαμηλής τιμολόγησης, τα ξενοδοχεία εισαγάγουν τιμές περιφραξης (Zhang & Bell, 2010, 2012) που ορίζονται ως οι προϋποθέσεις υπό τις οποίες ειδικές τιμές προσφέρονται στην αγορά. Αυτές οι τιμές περιφραξης για τα ξενοδοχεία μπορεί να περιλαμβάνουν την ημέρα της εβδομάδας, τη διάρκεια της παραμονής, τα χαρακτηριστικά των επισκεπτών (π.χ. ανήκουν σε μια λέσχη, είναι κυβερνητικοί εργαζόμενοι), την ακύρωση, τροποποίηση και τους όρους πληρωμής, την υψηλή περίοδο, την ηλικία και άλλα κριτήρια

για τη διαφοροποίηση των τιμών που παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.2 (Hanks, Cross & Noland, 2002; Ivanov, 2013; Kimes, 2009; Kimes & Chase, 1998). Στην πράξη, τα ποσοστά περιφραξης ενσωματώνονται με τους όρους και τις προϋποθέσεις κράτησης και να καθορίζουν την εγκυρότητα της τιμής του δωματίου. Το σύνολο των επιπέδων των τιμών και των συναφών όρων κράτησής τους αναφέρεται ως δίκτυο των τιμών.

Προκειμένου να αποφευχθεί η δυσαρέσκεια και οι επιπλέον απαιτήσεις από τους πελάτες, το πλέγμα των τιμών θα πρέπει να είναι απολύτως σαφές στον πελάτη κατά τη στιγμή της κράτησης και να παραμείνει συνεπές. Η τιμή συνέπειας (ή η ακεραιότητα των τιμών) αναφέρεται στη λογική πίσω από το σύνολο των τιμών και τους σχετικούς όρους κράτησης. Το πλέγμα τιμής για ένα ξενοδοχείο είναι συνεπές αν οι τιμές είναι:

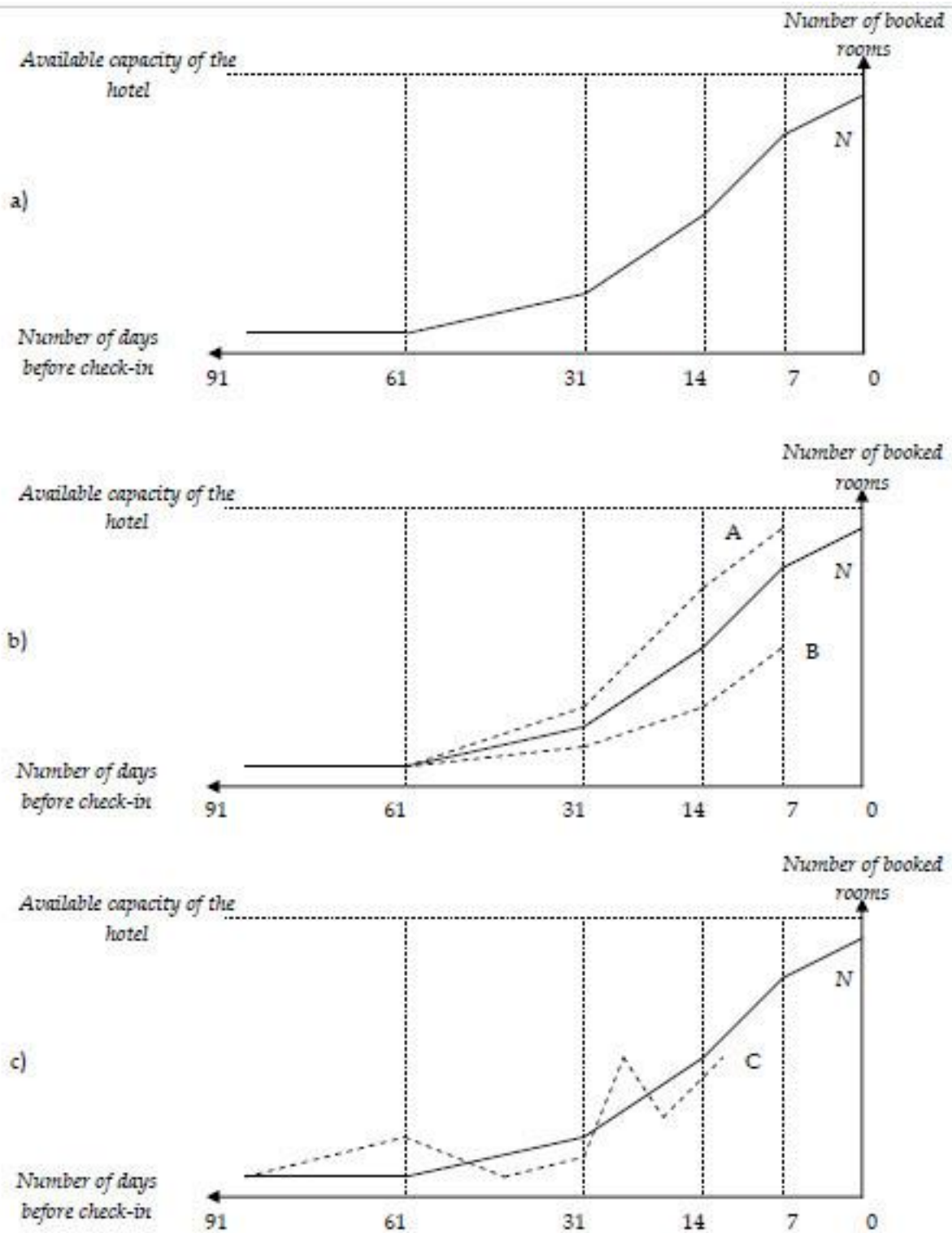
- *Ανάλογες προς τους σωστούς όρους κράτησης που παρέχονται στους πελάτες:* Όσο υψηλότερη η τιμή που καταβάλλει ο πελάτης, τόσο περισσότερα δικαιώματα για να ακυρώσετε και να τροποποιήσει την κράτηση θα πρέπει να έχει, και το αντίστροφο. Για παράδειγμα, οι τιμές χωρίς δωρεάν ακύρωση θα πρέπει να είναι χαμηλότερες από τις τιμές με δωρεάν ακύρωση, ενώ οι τιμές με υποχρεωτική πλήρη προπληρωμή θα πρέπει να είναι χαμηλότερες από τις τιμές με πληρωμή επί τόπου.
- *Παρακινητικές προς τους πελάτες που σχεδιάζουν εκ των προτέρων:* Παρέχονται εκπτώσεις για πρόωρες κρατήσεις καθώς και προσφορές τελευταίας στιγμής. Οι πρόωρες κρατήσεις παρακινούν τους πελάτες να κάνουν κράτηση για την παραμονή τους νωρίτερα παρά να αναβάλουν την απόφασή τους. Είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να διακριθούν οι ταξιδιώτες αναφυχής από αυτούς που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους, διότι οι ταξιδιώτες αναφυχής πλέον σχεδιάζουν πολύ νωρίτερα τις διακοπές τους. Παρ' όλα αυτά, όταν η προβλεπόμενη χωρητικότητα για μια συγκεκριμένη ημερομηνία είναι χαμηλή, ο διαχειριστής των εσόδων έχει μεγαλύτερο κίνητρο για να παρέχει πολύ χαμηλά ποσοστά για τις κρατήσεις τελευταίας στιγμής, επειδή η καθαρή οικονομική λογική λέει ότι θα ήταν καλύτερα να υπάρχουν τουλάχιστον κάποια έσοδα από τα δωμάτια που θα ήταν διαφορετικά κενά. Ωστόσο, το να προσφέρονται βαθιά μειωμένες τιμές της τελευταίας στιγμής τιμωρεί τους επισκέπτες που έχουν κάνει κράτηση για τα δωμάτια τους πολύ νωρίτερα. Η υπερβολική χρήση των προσφορών της τελευταίας στιγμής από τα ξενοδοχεία και η άνοδος εξειδικευμένων ιστοσελίδων για προσφορές τελευταίας στιγμής (όπως το Lastminute.com) συμβάλλουν στην εμπορευματοποίηση του προϊόντος του ξενοδοχείου και την αυξημένη έμφαση στην τιμή όταν οι πελάτες επιλέγουν διαμονή. Γι' αυτό και οι προσφορές τελευταίας

στιγμής θα πρέπει να είναι λιγότερο επωφελείς για τους επισκέπτες από τις προσφορές για κράτηση νωρίς. Θα πρέπει να είναι συνδεδεμένες με περιοριστικούς όρους κράτησης σχετικά με την εγκυρότητα, ακυρώσεις, τροποποιήσεις ή / και τις απαιτήσεις για την πληρωμή εκ των προτέρων για να δικαιολογηθεί το χαμηλό ποσοστό.

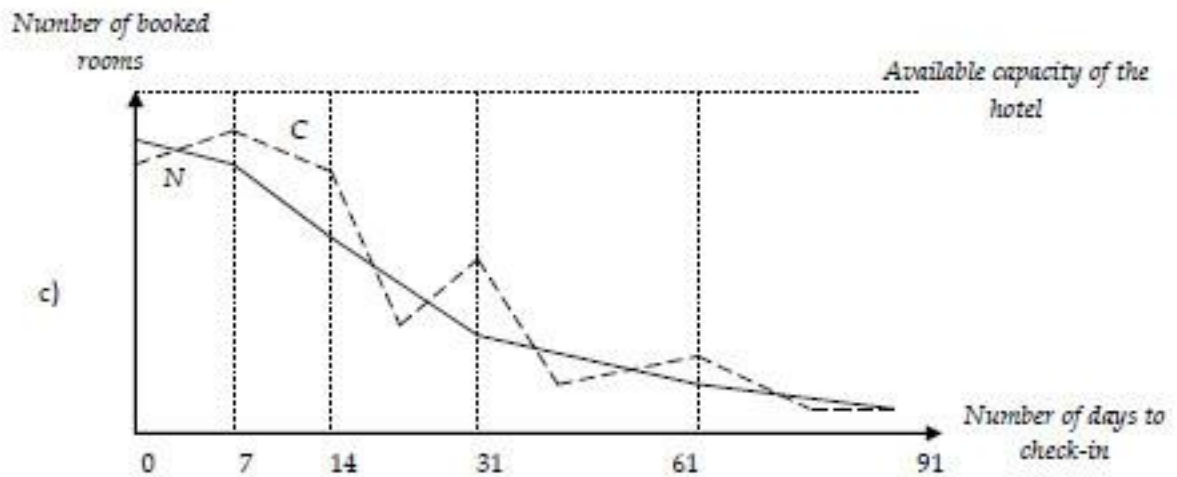
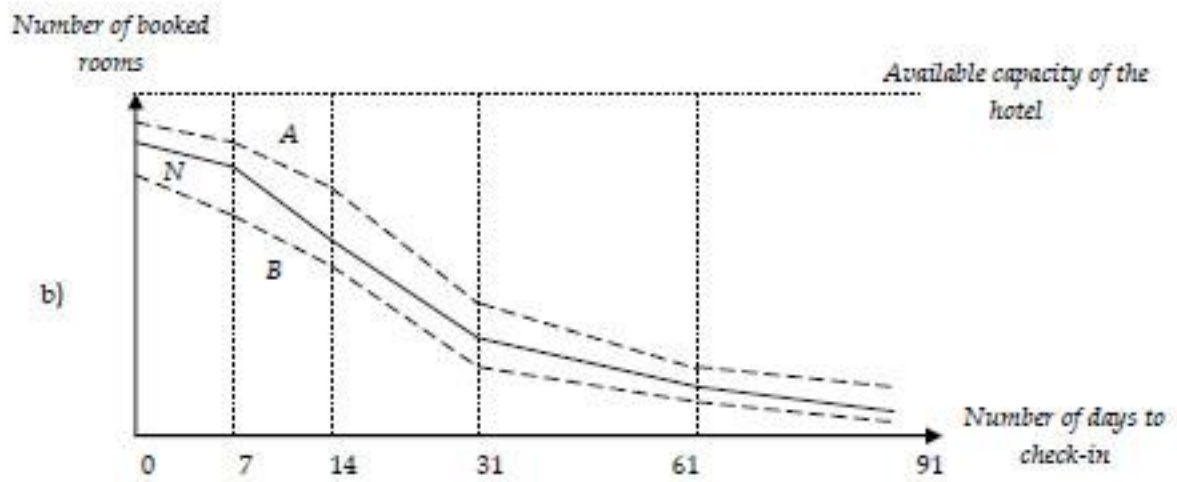
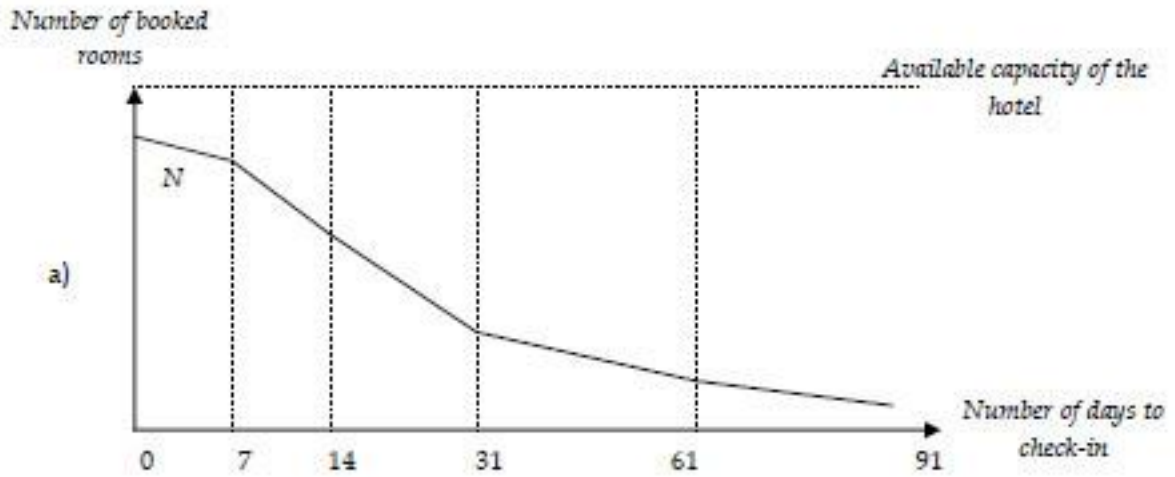
- *Παρακινητικές για τους πελάτες που μένουν περισσότερο στο ξενοδοχείο:* Η παροχή εκπτώσεων για επιπλέον διαμονή είτε άμεσα ως χαμηλότερη τιμή ανά διανυκτέρευση ή ως δωρεάν διανυκτέρευση (π.χ. ξενοδοχεία με ειδικές προσφορές 5 = 4 / Μείνετε 5 βράδια και πληρώστε 4). Η παροχή μιας δωρεάν διανυκτέρευσης είναι πιο αποδεκτή από πλευράς διαχείρισης εσόδων από ότι η χαμηλότερη τιμή, διότι: α) η τιμή παραμένει αμετάβλητη και οι πελάτες δεν έχουν αδικαιολόγητες προσδοκίες σχετικά με μέλλοντικές χαμηλές τιμές από το ξενοδοχείο, β) οι πελάτες μένουν περισσότερο στο ξενοδοχείο που παρέχει μεγαλύτερες ευκαιρίες πώλησης περισσότερων πρόσθετων υπηρεσιών και γ) οι επισκέπτες με μειωμένη διάρκεια παραμονής δεν θα επωφεληθούν από την προσφορά.
- *Παρακινητικές για τους πελάτες που πληρώνουν για περισσότερες υπηρεσίες:* Παρέχονται εκπτώσεις σε πελάτες που χρησιμοποιούν περισσότερες υπηρεσίες στο ξενοδοχείο. Ορισμένα καζίνο-ξενοδοχεία παρέχουν σε μεγάλο βαθμό εκπτώσεις ή ακόμη και δωρεάν δωμάτια για τους επισκέπτες που ξοδεύουν μεγάλα ποσά σε αυτά.
- *Παρακινητικές για τους τακτικούς πελάτες:* Οι τιμές για τους επισκέπτες που συμμετέχουν σε προγράμματα πίστης ξενοδοχείων (αλυσίδα) θα πρέπει να είναι χαμηλότερες ή τουλάχιστον ίδιες με τις τιμές για άλλους επισκέπτες με τους ίδιους όρους κράτησης.
- *Παρέχουν ισότιμες τιμές:* Οι τελικές τιμές για τους πελάτες είναι σχεδόν ίδιες ανεξάρτητα από το κανάλι διανομής που χρησιμοποιείται για την κράτηση του δωματίου. Όταν οι πελάτες δουν υπερβολικές διαφορές στις τιμές για το ίδιο ξενοδοχείο, τον τύπο δωματίου, την περίοδο διαμονής και τους όρους κράτησης σε διαφορετικά κανάλια διανομής, νιώθουν αβέβαιοι για την τιμή και την αξία των υπηρεσιών, και μπορεί να αναβάλουν την κράτησή τους ή ακόμη και να στραφούν σε ένα άλλο ξενοδοχείο. Στο πλαίσιο αυτό, ορισμένα ξενοδοχεία και αλυσίδες ξενοδοχείων περιλαμβάνουν στις συμβάσεις τους με τουριστικούς πράκτορες απαιτήσεις για ελάχιστη προσαύξηση προκειμένου να μειωθεί η διαφορά μεταξύ της τιμής πώλησης των tour operators και τις ειδικές προσφορές των ξενοδοχείων, κάτι που ισχύει μόνο για τους πελάτες που κάνουν άμεσα κράτηση.

Δυναμική Τιμολόγηση

Μια από τις αναπόσπαστες έννοιες της τιμολόγησης στις μέρες μας είναι η δυναμική τιμολόγηση. Αυτό επιτρέπει σε ένα ξενοδοχείο να μεγιστοποιήσει το RevPAR και την απόδοση, προσφέροντας μια τιμή που αντικατοπτρίζει το τρέχον επίπεδο της ζήτησης και πληρότητας, και να τα τροποποιεί ανάλογα με τις μεταβολές της ζήτησης και το ποσοστό πληρότητας. Ο διευθυντής εσόδων ελέγχει τις μετρήσεις της διαχείρισης εσόδων και ανοίγει ή κλείνει τα χαμηλότερα επίπεδα τιμών ανάλογα με την αξία τους. Εδώ οι καμπύλες της κράτησης είναι πολύ χρήσιμες - αν οι κρατήσεις προκύψουν με βραδύτερο ρυθμό από ό, τι για την ίδια ημερομηνία κατά το προηγούμενο έτος, ο διαχειριστής των εσόδων θα εξετάσει κατά πάσα πιθανότητα ένα χαμηλότερο επίπεδο των τιμών προκειμένου να τονωθεί η ζήτηση.



Σχήμα 2.2: Καμπύλη κράτησης για συγκεκριμένη ημερομηνία check-in. (Πηγή: Ivanov, 2014)



Σχήμα 2.3: Καμπύλη κράτησης σε συγκεκριμένη ημερομηνία. (Πηγή: Ivanov, 2014)

Ως αποτέλεσμα, οι πελάτες πληρώνουν συχνά διαφορετικές τιμές ακόμα και όταν έχουν τις ίδιες λεπτομέρειες κράτηση (περίοδο διαμονής, διατροφή, αριθμό και είδη των δωματίων), ανάλογα με τη στιγμή της κράτησης. Από αυτή την άποψη, η δυναμική τιμολόγηση υπόκειται σε κριτική από τους πελάτες. Παρ' όλα αυτά, από οικονομική άποψη, η δυναμική τιμολόγηση μπορεί να παρέχει υψηλότερη κερδοφορία, αλλά θα πρέπει να εφαρμόζεται προσεκτικά και να συνοδεύεται από επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τους όρους και τις συνθήκες κράτησης, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση της διάκρισης των τιμών.

Χαμηλότερη εγγυημένη τιμή

Μερικές φορές τα ξενοδοχεία παρέχουν στους πελάτες τους μια χαμηλότερη εγγυημένη τιμή. Σύμφωνα με αυτό, εάν ένα πελάτης βρίσκει χαμηλότερη τιμή για το ίδιο ή παρόμοιο ξενοδοχείο μέσα σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα μετά την κράτησή του (συνήθως 24 ώρες), το ξενοδοχείο θα προσαρμόζει την τιμή του στην χαμηλότερη τιμή. Ο κατωτέρω πίνακας απεικονίζει τους τύπους χαμηλότερης εγγυημένης τιμής βάσει δύο κριτηρίων – τη διάρκεια ισχύος της εγγύησης και το ξενοδοχείο του οποίου η τιμή χρησιμοποιείται ως η τιμή αναφοράς για την εγγύηση.

Πίνακας 2.3: Τύποι χαμηλότερης εγγυημένης τιμής

		Ξενοδοχείο σύγκρισης	
		<i>Ίδιο</i>	<i>Παρόμοιο</i>
Ισχύς	24 ώρες	Τύπος I	Τύπος III
	Όλη η περίοδος από την κράτηση ως το check-in	Τύπος II	Τύπος IV

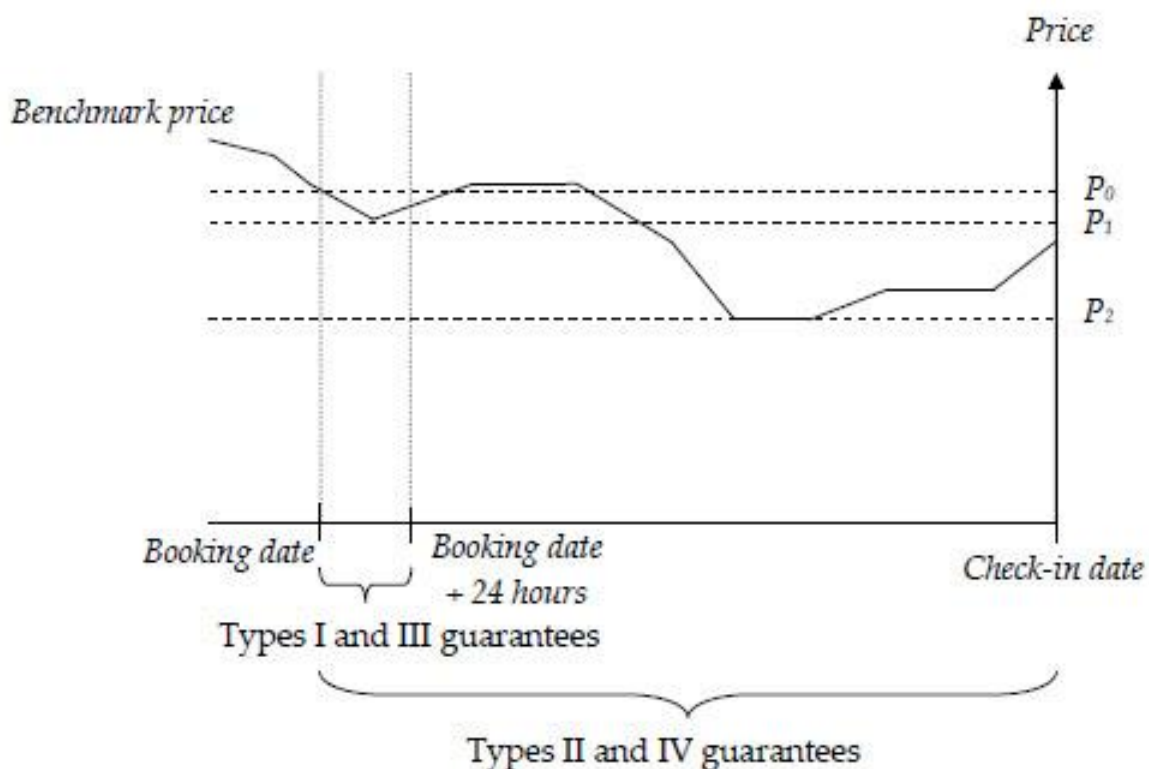
- *Τύπος Εγγύησης I:* Αν ο πελάτης βρει χαμηλότερη τιμή για το ίδιο ξενοδοχείο εντός 24 ωρών από την κράτηση, το ξενοδοχείο θα ταιριάζει την τιμή του με τη χαμηλότερη τιμή και κατά πάσα πιθανότητα παρέχει περαιτέρω έκπτωση. Οι Carvell & Quan (2008) εξετάζουν αυτό το είδος χαμηλότερης εγγυημένης τιμής εφαρμόζοντας το μοντέλο τιμολόγησης οικονομικής επιλογής και βρίσκουν ότι δεν έχει καμία πρακτική αξία για τους πελάτες, επειδή η περίοδος αναζήτησης είναι πολύ σύντομη και δεν παρέχει αρκετό καιρό χρονικό περιθώριο για σημαντική αστάθεια τιμών. Για να μπορέσουν οι πελάτες να επωφεληθούν από τη χαμηλότερη εγγυημένη τιμή, οι συγγραφείς ορίζουν ότι η εγγύηση θα πρέπει να καλύπτει ολόκληρη την περίοδο από την ημερομηνία της κράτησης μέχρι την ημερομηνία άφιξης, και

όχι μόνο μια περίοδο που εκτείνεται 24 ώρες μετά την ημερομηνία της κράτησης, δηλαδή μια εγγύηση τύπου II. Παρομοίως, οι Demirciftci et al. (2010) αναιρούν την απαίτηση χαμηλότερης εγγυημένης τιμής από αρκετές αλυσίδες ξενοδοχείων των ΗΠΑ, που διαφημίζεται στις ιστοσελίδες τους.

- *Τύπος εγγύησης II:* Ίδιος με τον τύπο εγγύησης I, μόνο που η περίοδος ισχύος της εγγύησης καλύπτει το σύνολο της περιόδου μεταξύ των ημερομηνιών κράτησης και check-in. Εάν δεν είναι κράτηση της τελευταίας στιγμής, αυτό το χρονικό περιθώριο παρέχει αρκετό για σημαντική αστάθεια των τιμών και έχει οικονομική αξία για τους πελάτες. Εάν, για παράδειγμα, ένας πελάτης κάνει κράτηση τρεις μήνες πριν και λάβει εγγύηση τύπου II, στη συνέχεια θα μπορούσε να επιλέξει προσφορές που προσφέρονται από το ξενοδοχείο κατά τη διάρκεια αυτών των τριών μηνών και ισχύουν για την περίοδο διαμονής. Αυτό σημαίνει ότι οι νέες προσφορές θα έχουν αναδρομική ισχύ για κρατήσεις για την περίοδο διαμονής που διαφημίζεται, αλλά που έγιναν πριν η διαφήμιση αρχίσει καν να προσφέρεται στην αγορά. Από τη μία πλευρά, αυτό έχει θετική επίδραση στις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την ακεραιότητα των τιμών - έχουν κάνει κράτηση εκ των προτέρων και είναι βέβαιοι ότι θα πληρώσουν τη χαμηλότερη διαθέσιμη τιμή κατά τη διάρκεια της περιόδου μεταξύ της ημερομηνίας κράτησης και της ημερομηνία check-in. Από την άλλη πλευρά, ο τύπος εγγύησης II περιορίζει τις ευκαιρίες που έχει ο διαχειριστής εσόδων να κάνει προσφορές που λόγω της αναδρομικής ισχύος για τους πελάτες με εγγύηση τύπου II. Παρ'όλα αυτά, όπως αποκαλύπτουν οι Carvell & Quan (2008), είναι καλύτερος από τον τύπο εγγύησης I.
- *Τύπος εγγύησης III:* Βασίζεται στον τύπο εγγύησης I, αλλά ο διευθυντής εσόδων επεκτείνει την τιμή αναφοράς σε ένα σύνολο ανταγωνιστικών ξενοδοχείων. Στην περίπτωση αυτή, ο πελάτης μπορεί να κοιτάει όχι μόνο τις τιμές του ξενοδοχείου στο οποίο αρχικά έκανε την κράτηση, αλλά και άλλων ξενοδοχείων ίδιας κατηγορίας στον ίδιο προορισμό, την ίδια τοποθεσία, και με ίδιο δωμάτιο. Η εγγύηση τύπου III υποθέτει ότι οι πελάτες ενδιαφέρονται περισσότερο να φιλοξενηθούν σε ένα δεδομένο προορισμό παρά σε ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Σε ορισμένο βαθμό, η εγγύηση αυτή τονώνει τον ανταγωνισμό των τιμών μεταξύ ξενοδοχείων με βάση την τιμή. Επιπλέον, ο έλεγχος επί της τιμής κράτησης εν μέρει μεταφέρεται σε ανταγωνιστικά ξενοδοχεία (καθώς οι αποφάσεις τιμολόγησης τους θα επηρεάσουν άμεσα τις τιμές των ήδη επιβεβαιωμένων κρατήσεων για ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο). Γι'αυτό ο τύπος εγγύησης III σπάνια εφαρμόζεται. Ωστόσο, θα μπορούσε να δώσει στους πελάτες μεγαλύτερη εμπιστοσύνη για την απόφαση κράτησής τους από τον τύπο εγγύησης I.

- *Τύπος εγγύησης IV*: Αυτός εκτείνεται ακόμη περισσότερο από τον τύπο εγγύησης III. Επεκτείνει την περίοδο ισχύος της εγγύησης για το σύνολο της περιόδου μεταξύ της ημερομηνίας κράτησης και της ημερομηνία check-in. Από χρηματοπιστωτικής και εμπορικής άποψης, η εγγύηση αυτή είναι η καλύτερη για τον πελάτη, αλλά παρουσιάζει τον υψηλότερο κίνδυνο για το ξενοδοχείο λόγω της αβεβαιότητας των ενεργειών των ανταγωνιστικών ξενοδοχείων σχετικά με τις τιμές. Γι 'αυτό ο συγκεκριμένος τύπος εγγύησης δεν εφαρμόζεται στην πράξη.

Το κατωτέρω σχήμα απεικονίζει την εφαρμογή των τεσσάρων τύπων χαμηλότερης εγγυημένης τιμής. Ο πελάτης κάνει κράτηση στο επίπεδο των τιμών P_0 . Εάν η τιμή αναφοράς (η τιμή του ίδιου ή παρόμοιου ξενοδοχείου) πέφτει στο P_1 στη διάρκεια του παραθύρου των 24 ωρών και στο επίπεδο P_2 μετά από αυτό, ο πελάτης θα πληρώσει τιμή P_1 αν έχει δοθεί εγγύηση τύπου I ή τύπου III, και P_2 αν έχει δοθεί εγγύηση τύπου II ή τύπου IV.



Σχήμα 2.4: Επίδραση της εγγύησης χαμηλότερης τιμής στην τιμή κράτησης. (Πηγή: Ivanov, 2014)

Διαμόρφωση των τιμών

Η διαμόρφωση των τιμών αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η τιμή παρουσιάζεται στους πελάτες. Μια χαμηλότερη τιμή μπορεί να παρουσιαστεί είτε άμεσα ως χαμηλή τιμή ή ως έκπτωση από μια υψηλότερη τιμή.

Αυτές οι έννοιες είναι διαφορετικές, επειδή αποτελούν μια διαφορετική προσδοκία για την αξία του προϊόντος. Στο πλαίσιο της αξία της επιλογής των ξενοδοχείων (βλέπε παρακάτω εικόνα), η υψηλότερη τιμή χρησιμεύει ως τιμή αναφοράς σηματοδότησης μεγαλύτερη ακαθάριστη αξία του προϊόντος (EGV), ενώ η έκπτωση σηματοδοτεί τα οικονομικά οφέλη που ο πελάτης θα αποκτήσει από την άμεση κράτηση στο ξενοδοχείο (χαμηλότερο αναμενόμενο κόστος). Όταν η τιμή δεν πλαισιώνεται με τη μορφή έκπτωσης, οι πελάτες πρέπει να χρησιμοποιούν τις τιμές των ανταγωνιστικών ξενοδοχείων ως σημείο αναφοράς για να σχηματίσουν αντιλήψεις σχετικά με το επίπεδο της τιμής. Ως εκ τούτου, από την προοπτική διαχείρισης των εσόδων, είναι προτιμότερο να πλαισιώνεται μια υψηλότερη τιμή με έκπτωση για να γίνει χαμηλή τιμή (Wirtz & Kimes, 2007). Ωστόσο, η έρευνα τιμολόγησης δείχνει ότι οι εκπτώσεις γενικά μπορεί να μην έχουν σημαντική μακροπρόθεσμη επίδραση στη χρηματοοικονομική απόδοση του ξενοδοχείου (Croes & Semrad, 2012a, b), καθώς η μείωση των τιμών δεν μπορεί να αντισταθμιστεί από μια αντίστοιχη αύξηση της πληρότητας. Σε αυτό το πλαίσιο οι Enz, Canina & Lomanno (2004) προτείνουν τα ξενοδοχεία να κρατούν ακόμη τις τιμές τους σε φυσιολογικά επίπεδα, όταν οι ανταγωνιστές προσφέρουν εκπτώσεις.

2.2 Η τιμολόγηση

2.2.1 Τιμολόγηση και διαχείριση εσόδων για πολλαπλές κατηγορίες πελατών

Κλασικό παράδειγμα μιας αγοράς με πολλά τμήματα αποτελεί μία αεροπορική βιομηχανία, όπου οι επισκέπτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερο εισιτήριο για να ταξιδέψουν με ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, ενώ οι ταξιδιώτες αναψυχής είναι πρόθυμοι να μετατοπίσουν το πρόγραμμα τους για να επωφεληθούν από χαμηλότερες τιμές. Πολλές παρόμοιες περιπτώσεις προκύπτουν σε μια αλυσίδα εφοδιασμού. Μία επιχείρηση οδικών μεταφορών που έχει αγοράσει έξι φορτηγά, με συνολική χωρητικότητα 6.000 κυβικά πόδια, να χρησιμοποιούν για τη μεταφορά μεταξύ Σικάγο και το st. Louis.

Η μηνιαία χρέωση μίσθωσης, έξοδα οδηγού και η συντήρηση είναι 1.500 \$ ανά φορτηγό, η έρευνα αγοράς έδειξε ότι η καμπύλη ζήτησης για χωρητικότητα φορτηγά είναι:

$$d = 10.000 - 2.000 p \quad (2.1)$$

όπου d είναι η ζήτηση από κάθε τμήμα και p είναι το κόστος μεταφοράς ανά κυβικό πόδι.

Μία τιμή των 2\$ ανά κυβικό πόδι σε μια ζήτηση των 6.000 κυβικών ποδιών, τα έσοδα των 12.000\$ και κέρδος 3.000\$, ενώ μια τιμή των 3.50\$ ανά κυβικό πόδι σε μία ζήτηση των 3.000\$, τα έσοδα των 10.500\$ και κέρδος 1.500\$.

Το πραγματικό ερώτημα είναι κατά πόσο οι 3.000 κυβικά πόδια της ζήτησης στην τιμή 3.50\$ είναι από ένα διαφορετικό τμήμα από τα 3.000 επιπλέον κυβικά πόδια της ζήτησης που δημιουργείται στην τιμή των 2\$ ανά κυβικό πόδι.

Αν υποθέσουμε ότι η ζήτηση προέρχεται από ένα μόνο τμήμα, η βέλτιστη τιμή είναι 2.50\$ ανά κυβικό πόδι με αποτέλεσμα η ζήτηση των 5.000 κυβικών ποδιών και τα έσοδα των 12.500\$.

Ωστόσο μπορεί να διαφοροποιηθεί το τμήμα που αγοράζει 3.000 κυβικά πόδια στα 3.50\$ από το τμήμα που αγοράζει 3.000 κυβικά πόδια μόνο 2\$, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει revenue management για τη βελτίωση των εσόδων και των κερδών. Πρέπει να χρεώνει 3,50\$ για το τμήμα όπου είναι πρόθυμοι να πληρώσουν αυτό το τμήμα και 2\$ για τα 3.000 κυβικά πόδια που πουλά μόνο στην τιμή αυτή. Η εταιρεία εξάγει έτσι τα έσοδα των 10.500\$ από το τμήμα πρόθυμοι αν πληρώσουν 3.50\$ και έσοδα 6.000\$ από το τμήμα πρόθυμοι να πληρώσουν μόνο 2\$ ανά κυβικό πόδι.

Με την παρουσία των διαφόρων τμημάτων που έχουν διαφορετικές αξίες. Για τα φορτηγά, η διαχείριση των εσόδων αυξάνει τα έσοδα από \$ 12.500 έως \$ 16.500 και έχει ως αποτέλεσμα τη σημαντική βελτίωση των κερδών.

Στη θεωρία, η έννοια της διαφοροποιημένης τιμολόγησης αυξάνει τα συνολικά κέρδη για μια επιχείρηση. Υπάρχουν δύο θεμελιώδη ζητήματα, ωστόσο, που πρέπει να αντιμετωπιστούν στην πράξη. Πρώτον, πώς μπορεί η επιχείρηση να διαφοροποιεί μεταξύ των δύο τμημάτων και τη δομή τιμολόγησης του και να κάνει το ένα τμήμα να πληρώνουν περισσότερο από ότι το άλλο;

Δεύτερον, πώς μπορεί να ρυθμίζει το πάγιο αίτημα ελέγχου, έτσι ώστε η χαμηλότερα αμειβόμενες να μην χρησιμοποιούν το σύνολο της διαθεσιμότητας του περιουσιακού στοιχείου;

Να γίνει διάκριση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει εμπόδια εντοπίζοντας το προϊόν ή την υπηρεσία με διαφορετικά χαρακτηριστικά για το κάθε τμήμα.

Για παράδειγμα, επιχειρηματίες ταξιδιώτες σε μια αεροπορική εταιρεία να θέλουν να κλείσουν την τελευταία στιγμή. Ενώ οι ταξιδιώτες αναψυχής, από την άλλη πλευρά, είναι πρόθυμοι να κάνουν

κράτηση σήμερα στο και να ρυθμίσουν τη διάρκεια της διαμονής τους.

Τα σχέδια για τους επιχειρηματίες ταξιδιώτες επίσης υπόκεινται σε αλλαγές. Έτσι, μία κράτηση εκ των προτέρων, ή μια κράτηση που απαιτείται να γίνει το βράδυ της παραμονής του ταξιδιού, και η επιβολή ποινής εξαιτίας των αλλαγών είναι που διαχωρίζει τον ταξιδιώτη αναψυχής από τον επαγγελματία ταξιδιώτη.

Για έναν πάροχο μεταφοράς τα τμήματα μπορούν να διαφοροποιηθούν ανάλογα με το πόσο μακριά εκ των προτέρων ένας πελάτης είναι διατεθειμένος να δεσμευτούν και να πληρώνουν για τη μεταφορική ικανότητα. Παρόμοιος διαχωρισμός μπορεί επίσης να συμβεί για την παραγωγή και την αποθήκευση που σχετίζονται με περιουσιακά στοιχεία σε μια αλυσίδα εφοδιασμού. Με την παρουσία πολλών τμημάτων που μπορούν να διαχωριστούν, η επιχείρηση πρέπει να λύσει τα εξής δύο προβλήματα:

1. Τι τιμή να χρεώνουν κάθε τμήμα.
2. Πώς να διαθέσει περιορισμένη χωρητικότητα μεταξύ των τμημάτων (Chorpa S, Meindl P, 3th edition, 2007)

2.2.2 Τιμολόγηση για πολλαπλά τμήματα

Ας αρχίσουμε εξετάζοντας το απλό σενάριο στο οποίο η επιχείρηση έχει προσδιορίσει κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί να διαχωρίσει τις διάφορες κατηγορίες των πελατών της. Ένα τέτοιο κριτήριο μπορεί να είναι μια αεροπορική εταιρεία που απαιτεί να παραμείνει κλειστεί ένα Σάββατο βράδυ. Μια άλλη θα μπορούσε να είναι μια εταιρεία με φορτηγά που χωρίζει τους πελάτες με βάση την εκ των προτέρων ειδοποίηση με την οποία είναι διατεθειμένοι να δεσμευτούν για μια αποστολή. Η επιχείρηση τώρα επιθυμεί να προσδιορίσει την κατάλληλη τιμή για κάθε τμήμα. Σκεφτείτε έναν προμηθευτή (του προϊόντος ή κάποια άλλη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας) που εντόπισε k διαφορετικά τμήματα πελατών που μπορούν να διαχωριστούν. (Chorpa S, Meindl P, 3th edition, 2007)

Ας υποθέσουμε ότι η καμπύλη ζήτησης για το τμήμα i δίνεται από:

$$d_i = A_i - B_i p_i \quad (2.2)$$

Ο προμηθευτής έχει κόστος c παραγωγής ανά μονάδα και πρέπει να αποφασίσει σχετικά με το P_i τιμή και να χρεώνουν κάθε τμήμα d_i είναι η προκύπτουσα ζήτηση από το τμήμα i .

Ο στόχος του προμηθευτή είναι να προσδιορίσει την τιμή, έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της.

Το πρόβλημα τιμολόγησης μπορεί να διατυπωθεί ως εξής:

$$\text{Max} \sum_i (p_i - c)(A_i - B_i P_i) \quad (2.3)$$

Χωρίς περιορισμό δυναμικότητας, το πρόβλημα χωρίζεται από το τμήμα, και για το τμήμα i , ο προμηθευτής προσπαθεί να μεγιστοποιήσει:

$$(p_i - c)(A_i - B_i p_i) \quad (2.4)$$

Η βέλτιστη τιμή για κάθε τμήμα i δίνεται από:

$$p_i = (A_i / 2B_i) + c / 2 \quad (2.5)$$

Εάν η διαθέσιμη χωρητικότητα περιορίζεται από το Q , οι βέλτιστες τιμές που λαμβάνονται από την επίλυση είναι:

$$\text{Max } \Sigma (p_i - c)(A_i - B_i p_i) \quad (2.6)$$

όπου:

$$\Sigma (A_i - B_i p_i) < Q$$

$$A_i - B_i p_i > 0 \text{ για } i = 1, \dots, k$$

2.2.3 Κατανομή της μεταφορικής ικανότητας σε ένα τμήμα υπό συνθήκες αβεβαιότητας

Στις περισσότερες περιπτώσεις διαφορετικής τιμολόγησης, η ζήτηση από το τμήμα πληρώνει τη χαμηλότερη τιμή που προκύπτει νωρίτερα στο χρόνο από ότι η ζήτηση από το τμήμα που πληρώνουν το υψηλότερο τίμημα. Ο προμηθευτής μπορεί να χρεώνει χαμηλότερη τιμή σε έναν αγοραστή πρόθυμο να δεσμευτεί εκ των προτέρων και μια υψηλότερη τιμή για τους αγοραστές που θέλουν να δώσουν τις παραγγελίες τους την τελευταία στιγμή.

Για να επωφεληθούν από τη διαχείριση των εσόδων, ο προμηθευτής πρέπει να περιορίσει τη δυναμικότητα δέσμευσης και να μειώσει την τιμή των αγοραστών, ακόμη και αν υπάρχει επαρκής ζήτηση από το τμήμα χαμηλότερης τιμής ώστε να χρησιμοποιήσει όλη τη διαθέσιμη χωρητικότητα.

Αυτό εγείρει το ερώτημα του βαθμού της δυνατότητας αποθήκευσης για το τμήμα υψηλότερης τιμής. Η απάντηση θα ήταν απλό, αν η ζήτηση ήταν προβλέψιμη. Στην πράξη, η ζήτηση είναι αβέβαιη και οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν την απόφαση αυτή, λαμβάνοντας υπόψη την αβεβαιότητα.

Η βασική ισορροπία που μελετάται από τον προμηθευτή με δυναμικότητα παραγωγής είναι μεταξύ της δέσμευσης από έναν αγοραστή με χαμηλότερη τιμή ή να την παραμονή ενός με υψηλή τιμή που

Οι δύο κίνδυνοι σε μια τέτοια κατάσταση είναι ο κίνδυνος της αλλοίωσης και ο κίνδυνος της διαρροής.

Αλλοίωση συμβαίνει όταν η χωρητικότητα που προορίζεται για τους αγοραστές με υψηλότερη τιμή είναι σπατάλη επειδή η ζήτηση από το τμήμα υψηλότερης τιμής δεν υλοποιήθηκε.

Διαρροή συμβαίνει αν οι αγοραστές με υψηλότερη τιμή πρέπει να προσαρμοστούν σε άλλη επιλογή καθώς η ήδη υπάρχουσα έχει δεσμευτεί από τους αγοραστές με χαμηλότερη τιμή.

Ο προμηθευτής θα πρέπει να αποφασίσει σχετικά με την ικανότητα να δεσμευτούν για τους αγοραστές με την υψηλότερη τιμή έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί το αναμενόμενο κόστος της αλλοίωσης και της διαρροής. Μια τρέχουσα σειρά από τη χαμηλότερη τιμή του αγοραστή πρέπει να συγκρίνεται με τα αναμενόμενα έσοδα από την αναμονή για έναν αγοραστή με υψηλότερη τιμή.

Η παραγγελία από τον αγοραστή με χαμηλότερη τιμή πρέπει να γίνεται δεκτή εάν τα αναμενόμενα έσοδα από τον αγοραστή της υψηλότερης τιμής είναι χαμηλότερα από τα τρέχον έσοδα από τον αγοραστή με τη χαμηλότερη τιμή.

Αναπτύσσεται ένας τύπος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν ο προμηθευτής λειτουργεί με δύο τμήματα πελατών. Έστω PL είναι η τιμή που χρεώνεται στην κατηγορία χαμηλότερη τιμή και PH είναι η τιμή που χρεώνεται για το τμήμα υψηλότερης τιμής. Ας υποθέσουμε ότι η αναμενόμενη ζήτηση για το τμήμα υψηλότερης τιμής κανονικά κατανεμημένη, με μέση τιμή DH και τυπική απόκλιση μιας H.

Αν διατηρούμε μια CH χωρητικότητα για το τμήμα υψηλότερης τιμής, το αναμενόμενο οριακό κέρδος RH (CH) επιφυλάσσει μεγαλύτερη χωρητικότητα και δίνεται από τον τύπο:

$$RH(CH) = \text{Prob}(\text{ζήτηση από το τμήμα υψηλότερης τιμής} > CH) \times PH \quad (2.7)$$

Η καθοριζόμενη ποσότητα για το τμήμα υψηλότερης τιμής θα πρέπει να επιλέγεται έτσι ώστε το αναμενόμενο οριακό κέρδος από το τμήμα υψηλότερης τιμής ισούται με το τρέχον οριακό κέρδος από το τμήμα χαμηλότερης τιμής.

Δηλαδή, $RH(CH) = PL$

Με άλλα λόγια, η ποσότητα CH που προορίζεται για το τμήμα υψηλότερης τιμής πρέπει να είναι τέτοια ώστε:

$$\text{Prob}(\text{ζήτηση από τις υψηλότερες τιμές τμήματος} > CH) = PL / pH \quad (2.8)$$

Εάν η ζήτηση για το τμήμα υψηλότερης τιμής είναι κανονικά κατανομημένη, με μέση τιμή DH και η τυπική απόκλιση μπορούμε να πάρουμε την ποσότητα που προορίζεται για την υψηλότερη κατηγορία τιμών, όπως

$$CH = F^{-1}(1 - pl / ph, Dh, \sigma_h) = \text{NORMINV}(1 - pl / ph, Dh, \sigma_h) \quad (2.9)$$

Εάν υπάρχουν περισσότερα από δύο τμήματα πελατών, με την ίδια φιλοσοφία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ληφθεί μια σειρά αποφάσεων. Η ποσότητα C1 προορίζεται για την κατηγορία με υψηλότερη τιμή η οποία θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε το αναμενόμενο οριακό κέρδος από την υψηλότερη τιμή των τμημάτων να ισούται με την τιμή της επόμενης υψηλότερης τιμής του τμήματος.

Η ποσότητα C2 προορίζεται για τις δύο υψηλότερες τιμές των τμημάτων και θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε το αναμενόμενο οριακό κέρδος από τις δύο υψηλότερες τιμές των τμημάτων να ισούνται με την τιμή του τρίτου τμήματος με την υψηλότερη τιμή.

Αυτή η διαδοχική προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ληφθεί μια σειρά ένθετων αποφάσεων των ικανοτήτων για όλους, αλλά με το τμήμα με τις χαμηλότερες τιμές. Ένα σημαντικό σημείο που παρατηρούμε είναι ότι η χρήση της διαφοροποιημένης τιμολόγησης αυξάνει το επίπεδο της διαθεσιμότητας του περιουσιακού στοιχείου για το ακριβότερο τμήμα της αγοράς.

Η χωρητικότητα κρατήσεων πραγματοποιείται για τους πελάτες, που επιθυμούν να πληρώσουν περισσότερα για ένα περιουσιακό στοιχείο. Έτσι, η αποτελεσματική χρήση της διαχείρισης των εσόδων αυξάνει τα σταθερά κέρδη και βελτιώνει επίσης την υπηρεσία για την πιο πολύτιμη κατηγορία των πελατών.

Στην ιδανική περίπτωση, η πρόβλεψη της ζήτησης για όλα τα τμήματα των πελατών θα πρέπει να αναθεωρηθεί και μια νέα ποσότητα κράτησης να υπολογίζεται κάθε φορά που υποβάλλεται σε επεξεργασία μια νέα παραγγελία του πελάτη.

Στην πράξη, μια τέτοια διαδικασία θα ήταν πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί. Είναι πιο πρακτικό να αναθεωρήσει την πρόβλεψη και την ποσότητα κράτησης μετά από μια χρονική περίοδο κατά την οποία είτε η πρόβλεψη της ζήτησης ή η πρόβλεψη με ακρίβεια να έχει αλλάξει από ένα σημαντικό ποσό.

Μια άλλη προσέγγιση για την διαφορική τιμολόγηση είναι να δημιουργηθούν διαφορετικές εκδόσεις ενός προϊόντος που απευθύνονται σε διαφορετικά τμήματα. Εκδότες εισάγουν νέα βιβλία από τους συγγραφείς bestsellers όπως εκδόσεις σκληρό εξώφυλλο και επιβάλουν υψηλότερες τιμές. Τα ίδια τα βιβλία εισήχθησαν αργότερα ως εκδόσεις με μαλακό εξώφυλλο σε χαμηλότερη τιμή. Οι δύο εκδόσεις εισάγονται όταν χρησιμοποιούνται για να επιβάλουν υψηλότερες τιμές για το τμήμα που θέλει να διαβάσει το βιβλίο.

Διαφορετικές εκδόσεις μπορούν επίσης να δημιουργηθούν από την ομαδοποίηση διαφορετικών επιλογών και υπηρεσιών με το ίδιο βασικό προϊόν. Όπως κατασκευαστές αυτοκινήτων να δημιουργήσουν μια υψηλού επιπέδου, μια μεσαίου επιπέδου, και μία χαμηλού επιπέδου έκδοση από τα πιο δημοφιλή μοντέλα που βασίζονται στις επιλογές που παρέχονται. Η πολιτική αυτή τους επιτρέπει να χρεώνουν την απόκλιση των τιμών σε διαφορετικά τμήματα για το ίδιο βασικό προϊόν.

Πολλοί κατασκευαστές φακών επαφής πωλούν το ίδιο φακό με ένα μίας εβδομάδας, ένα ενός μηνός και ένα με έξι μήνες εγγύηση. Σε αυτήν την περίπτωση, το ίδιο προϊόν με διαφορετικές υπηρεσίες με τη μορφή της εγγύησης χρησιμοποιεί την περίπτωση απόκλισης των τιμών.

Για τη χρήση της διαχείρισης των εσόδων με επιτυχία όταν εξυπηρετούνται πολλαπλά τμήματα πελατών, μια επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες τακτικές αποτελεσματικά:

- Τιμή με βάση την αξία που θα ανατεθεί από κάθε τμήμα.
- Χρήση διαφορετικών τιμών για κάθε τμήμα.

Η πρόβλεψη στις σιδηροδρομικές γραμμές σε εμπορικό επίπεδο και οι επιχειρήσεις με φορτηγά δεν έχουν διαχείριση των εσόδων με πολλαπλά τμήματα. Οι Αεροπορικές εταιρείες, σε αντίθεση, ήταν πολύ πιο αποτελεσματικές στη χρήση αυτής της προσέγγισης. Ένα σημαντικό εμπόδιο για τους σιδηροδρόμους είναι η έλλειψη των συρμών. Χωρίς προγραμματισμένα τρένα είναι δύσκολο να διαχωριστεί η υψηλότερη τιμή και τα τμήματα. Για να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες της

διαχείρισης των εσόδων, οι ιδιοκτήτες των μεταφορικών μέσων στην αλυσίδα εφοδιασμού πρέπει να προσφέρουν κάποιες προγραμματισμένες υπηρεσίες ως μηχανισμό για τον διαχωρισμό των τμημάτων υψηλότερης και χαμηλότερης τιμής.

Χωρίς τακτικές υπηρεσίες είναι δύσκολο να διαχωρίσει τους πελάτες που είναι πρόθυμοι να δεσμευτούν νωρίς από εκείνους που θέλουν να χρησιμοποιήσουν την υπηρεσία την τελευταία στιγμή.(Chorpa S, Meindl P, 3thd edition, 2007)

2.2.4 Τιμολόγηση και διαχείριση εσόδων για τα ευπαθή περιουσιακά στοιχεία

Κάθε περιουσιακό στοιχείο που χάνει την αξία του με την πάροδο του χρόνου είναι ευπαθή. Όπως, τα φρούτα, τα λαχανικά, και τα φαρμακευτικά προϊόντα τα οποία θεωρούνται ευπαθή. Αυτή η λίστα περιλαμβάνει επίσης προϊόντα όπως υπολογιστές και κινητά τηλέφωνα που χάνουν την αξία τους, καθώς εισάγονται νέα μοντέλα. Ενδύματα υψηλής μόδας, διότι δεν μπορούν να πωληθούν σε πλήρη τιμή όταν περάσει η μόδα που αντιπροσώπευαν.

Ευπαθή στοιχεία του ενεργητικού περιλαμβάνουν επίσης όλες τις μορφές παραγωγής, μεταφοράς και τη χωρητικότητα αποθήκευσης αν δεν αξιοποιούνται πλήρως. Έτσι, όλα τα μη χρησιμοποιηθέντα περιουσιακά στοιχεία χάνουν την ικανότητα χρήσης τους.

Η Dell χρησιμοποιεί τη διαχείριση των εσόδων κατά την πώληση των υπολογιστών. Το έτος χωρίζεται σε σύντομους κύκλους πωλήσεων περίπου δύο εβδομάδες. Μόλις η οργάνωση πωλήσεων κάνει μια πρόβλεψη για τον επόμενο κύκλο πωλήσεων, εξασφαλίζει τη διαθεσιμότητα των υλικών και της παραγωγικής ικανότητας.

Σε αυτό το σημείο η επένδυση των αποθεμάτων και η ικανότητα των περιουσιακών στοιχείων για τον επόμενο κύκλο πωλήσεων είναι σταθερή. Οι πωλήσεις στη συνέχεια προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη που μπορούν να ληφθούν από τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία με την προσαρμογή των τιμών και τη διαθεσιμότητα.

Ένα πολύ γνωστό παράδειγμα της διαχείρισης των εσόδων στο λιανικό εμπόριο της ένδυσης ήταν του Filene στη Βοστώνη. Τα οποία πουλήθηκαν στο κεντρικό κατάστημα στην πλήρη τους τιμή. Και ότι εμπόρευμα απέμενε μειωνόταν σταδιακά η τιμή του με διάρκεια 35 ημέρες έως ότου πουληθούν όλα. Κάθε απούλητο εμπόρευμα στη συνέχεια δόθηκε για φιλανθρωπικούς σκοπούς.

Σήμερα, τα περισσότερα πολυκαταστήματα κάνουν σταδιακά εκπτώσεις στα εμπορεύματα κατά τη διάρκεια της περιόδου των πωλήσεων και στη συνέχεια πωλούν οποιοδήποτε υπόλοιπο απόθεμα σε ένα κατάστημα outlet, όπου ακολουθεί μια παρόμοια στρατηγική τιμολόγησης.

Ένα άλλο παράδειγμα της διαχείρισης εσόδων για ευπαθή περιουσιακό στοιχείο είναι η χρήση των υπεράριθμων κρατήσεων από την αεροπορική βιομηχανία. Μία θέση σε αεροπλάνο χάνει κάθε αξία μόλις το αεροπλάνο απογειώνεται. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι συχνά δεν εμφανίζονται για ένα αεροπλάνο, ακόμη και όταν έχουν μια κράτηση, οι αεροπορικές εταιρείες να πωλούν περισσότερες με τη μεγιστοποίηση των αναμενόμενων εσόδων. Οι δύο τακτικές διαχείρισης των εσόδων που χρησιμοποιούνται για ευπαθή στοιχεία του ενεργητικού είναι

1. Ποικίλη η τιμή δυναμικά με την πάροδο του χρόνου μεγιστοποιώντας τα αναμενόμενα κέρδη από τις πωλήσεις.
2. Υπερκράτηση του περιουσιακού στοιχείου στο λογαριασμό για τις ακυρώσεις.(Chorpa S, Meindl P, 3thd edition, 2007)

2.2.5 Δυναμική τιμολόγηση

Δυναμική τιμολόγηση, θεωρείται η τακτική της μεταβολής των τιμών με την πάροδο του χρόνου, είναι κατάλληλο για τα περιουσιακά στοιχεία, όπως ενδύματα μόδας που έχουν μια σαφή ημερομηνία πέραν της οποίας χάνουν μεγάλο μέρος της αξίας τους. Τα ήδη ένδυσης που έχουν σχεδιαστεί για το χειμώνα δεν έχουν μεγάλη αξία μέχρι τον Απρίλιο. Ένα κατάστημα που έχει αγοράσει 100 μπουφάν του σκι, τον Οκτώβριο έχει πολλές επιλογές όσον αφορά την τιμολογιακή στρατηγική της και έτσι μπορεί να χρεώσει μια υψηλή τιμή αρχικά.

Η στρατηγική αυτή θα οδηγήσει σε λιγότερες πωλήσεις αρχικά (αν και σε υψηλότερη τιμή), αφήνοντας περισσότερα σακάκια για να πωληθούν αργότερα κατά τη διάρκεια της σεζόν, όταν θα έχουν χαμηλότερη αξία στους πελάτες.

Μια άλλη επιλογή είναι να χρεώνει χαμηλότερη τιμή που είχε αρχικά, πουλώντας περισσότερα σακάκια στην αρχή της σεζόν (αν και σε χαμηλότερη τιμή) και αφήνοντας λιγότερα σακάκια ώστε να πωλούνται με έκπτωση. Αυτό καθορίζει τα κέρδη για το λιανοπωλητή. Για να ποικίλλουν οι τιμές αποτελεσματικά με την πάροδο του χρόνου για ένα ευπαθή περιουσιακό στοιχείο, ο ιδιοκτήτης των περιουσιακών στοιχείων πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμήσει την αξία του περιουσιακού στοιχείου με την πάροδο του χρόνου και την πρόβλεψη των επιπτώσεων των τιμών στη ζήτηση των πελατών αποτελεσματικά.

Η αποτελεσματική διαφορική τιμολόγηση με την πάροδο του χρόνου αυξάνει γενικά το επίπεδο διαθεσιμότητας του προϊόντος για τον καταναλωτή που είναι διατεθειμένος να καταβάλει την πλήρη τιμή και επίσης να αυξάνει τα συνολικά κέρδη για το λιανοπωλητή. Μια απλή μεθοδολογία για τη

δυναμική τιμολόγηση, όπου ο πωλητής έχει μια συγκεκριμένη ποσότητα Q ενός προϊόντος κατά την έναρξη της σεζόν. Υποθέτουμε ότι ο πωλητής είναι σε θέση να διαιρέσει την περίοδο των πωλήσεων σε περιόδους k και μπορεί να προβλέψει την καμπύλη ζήτησης για κάθε περίοδο. Η βασική υπόθεση εδώ είναι ότι η ανταπόκριση των πελατών για την τιμολόγηση μπορεί να προβλεφθεί με την πάροδο του χρόνου και οι πελάτες δεν θα αλλάξουν τη συμπεριφορά τους ως απάντηση στην αναμενόμενη μεταβολή των τιμών. (Chorpa S, Meindl P, 3thd edition, 2007)

Για λόγους απλότητας, υποτίθεται ότι για ένα P_i τιμών στην περίοδο i , η d_i ζήτηση στην περίοδο i δίνεται από τον τύπο:

$$d_i = A_i - B_i P_i \quad (2.10)$$

Αυτή είναι μια γραμμική καμπύλη ζήτησης, αλλά σε γενικές γραμμές η καμπύλη ζήτησης δεν χρειάζεται να είναι γραμμική. Παρουσιάζεται η γραμμική υπόθεση επειδή είναι πιο εύκολο να κατανοηθεί και να λυθεί. Ο λιανοπωλητής θέλει να μεταβάλλει την τιμή με την πάροδο του χρόνου για να μεγιστοποιήσει τα έσοδα που μπορεί να εξάγει από τις μονάδες Q που έχει στο χέρι κατά την έναρξη της σεζόν.

Το πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει με την δυναμική τιμολόγηση ο λιανοπωλητής μπορεί στη συνέχεια να διαμορφωθεί ως εξής:

$$\text{Max} \sum P_i (A_i - B_i P_i) \quad (2.11)$$

$$\sum (A_i - B_i P_i) < Q \quad (2.12)$$

2.2.6 Κράτηση

Η τακτική των υπεράριθμων κρατήσεων των διαθέσιμων περιουσιακών στοιχείων είναι κατάλληλη σε κάθε περίπτωση κατά την οποία οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να ακυρώσουν τις παραγγελίες και η αξία του περιουσιακού στοιχείου μειώνεται σημαντικά μετά από μια προθεσμία.

Παραδείγματα περιλαμβάνουν αεροπορικές θέσεις, στοιχεία που έχουν σχεδιαστεί ειδικά για τα Χριστούγεννα, και την παραγωγική ικανότητα. Σε κάθε περίπτωση υπάρχει ένα περιορισμένο ποσό των διαθέσιμων περιουσιακών στοιχείων, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να ακυρώσουν τις

παραγγελίες, και το περιουσιακό στοιχείο χάνει την αξία πέρα από μια ορισμένη ημερομηνία. Εάν η ακύρωση ή το ποσοστό επιστροφής μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια, το επίπεδο των υπεράριθμων κρατήσεων είναι εύκολο να προσδιοριστεί. Στην πράξη, ωστόσο, το ποσοστό ακύρωσης ή επιστροφής είναι αβέβαιο.

Η βασική λειτουργία είναι να εξετάσει κατά τη διάρκεια υπεράριθμων κρατήσεων είναι μεταξύ έχοντας χωρητικότητα (ή απόθεμα), λόγω της υπερβολικής ακυρώσεις ή έχουν έλλειψη ικανότητας (ή αποθέματος), εξαιτίας των λίγων ακυρώσεων, στις οποίες θα πρέπει να κανονιστούν ακριβά back – up. Το κόστος για τις χαμένες θέσεις είναι το περιθώριο που θα είχε δημιουργηθεί εάν η χωρητικότητα είχε χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή. Το κόστος της έλλειψης ικανότητας είναι η απώλεια ανά μονάδα που προκύπτει από την υποχρέωση να πάει σε μια εφεδρική πηγή. Ο στόχος κατά τη λήψη της απόφασης υπεράριθμων κρατήσεων είναι να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της εφοδιαστικής αλυσίδας με την ελαχιστοποίηση του κόστους της ικανότητας και το κόστος της έλλειψης χωρητικότητας.

Μπορεί να αναπτυχθεί μια λειτουργία με τη χρήση ενός τύπου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ρυθμίσει τα υπεράριθμα επίπεδα για ένα περιουσιακό στοιχείο.

Έστω p είναι η τιμή στην οποία πωλείται κάθε μονάδα του περιουσιακού στοιχείου και γ είναι το κόστος της χρήσης ή της παραγωγής για κάθε μονάδα του περιουσιακού στοιχείου. Σε περίπτωση έλλειψης περιουσιακών στοιχείων, β είναι το κόστος ανά μονάδα στην οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα αντίγραφο ασφαλείας.

Έτσι, το οριακό κόστος της ύπαρξης χωρητικότητας είναι $C_w = p - \gamma$, (2.13)

και το οριακό κόστος που έχει έλλειψη ικανότητας είναι $C_s = \beta - p$. (2.14)

Αν το κόστος της δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας είναι μικρότερη από την τιμή πώλησης, δεν υπάρχει λόγος να περιοριστούν οι υπεράριθμες κρατήσεις. Η ενδιαφέρουσα περίπτωση προκύπτει όταν το κόστος της δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας υπερβαίνει την τιμή πώλησης.

Αν 0^* είναι το βέλτιστο επίπεδο υπεράριθμων κρατήσεων και s^* είναι η πιθανότητα ότι οι ακυρώσεις θα είναι μικρότερη ή ίση με 0^* .

Το βέλτιστο επίπεδο υπερκράτησης λαμβάνεται ως:

$$s = \text{Prob}(\text{cancellations} < 0^*) = C_w / (C_w + C_s) \quad (2.15)$$

Εάν η κατανομή των ακυρώσεων είναι γνωστή σε απόλυτους όρους που θα διανεμηθούν κανονικά, με μέση τιμή F^{-1} και τυπική απόκλιση των σ_c , το βέλτιστο επίπεδο υπεράριθμων κρατήσεων αξιολογείται ως

$$O^* = F^{-1}(s^*, \mu_c, \sigma_c) = \text{NORMINV}(s^*, \mu_c, \sigma_c) \quad (2.16)$$

Εάν η κατανομή ακύρωσης είναι γνωστή μόνο ως συνάρτηση του επιπέδου της κράτησης (χωρητικότητα $L + \text{υπεράριθμων κρατήσεων } O$) να έχουν μέση τιμή του $JL(L + O)$ και τυπική απόκλιση ενός $(L + O)$, το βέλτιστο επίπεδο υπεράριθμων κρατήσεων λαμβάνεται ως διάλυμα με την ακόλουθη εξίσωση:

$$O = F^{-1}(J, JL(L + O), a(L + O)) = \text{NORMINV}(s^*, JL(L + O), a(L + O)) \quad (2.17)$$

Παρατηρούμε ότι το βέλτιστο επίπεδο των υπεράριθμων κρατήσεων θα πρέπει να αυξηθεί το περιθώριο ανά μονάδα ώστε να αυξάνεται και το επίπεδο των υπεράριθμων κρατήσεων και θα πρέπει να μειωθεί το κόστος της ικανότητας αντικατάστασης.

Επίσης, παρατηρούμε ότι η χρήση των υπεράριθμων κρατήσεων αυξάνει την αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων από τους πελάτες. Η χρήση των υπεράριθμων κρατήσεων μειώνει τον αριθμό των πελατών που γύρισε και έτσι βελτιώνει τη διαθεσιμότητα των περιουσιακών στοιχείων του πελάτη, βελτιώνοντας παράλληλα τα κέρδη για τον ιδιοκτήτη των περιουσιακών στοιχείων. (Chorpa S, Meindl P, 3thd edition, 2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΣΟΔΩΝ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ Hlektra Hotel and Spa ΣΤΗΝ ΚΑΛΑΜΑΤΑ

3.1 Γνωριμία με το ξενοδοχείο

Για την ολοκλήρωση της εργασίας μελετήθηκε η περίπτωση του ξενοδοχείου Hlektra Hotel and Spa που βρίσκεται σε μία ιδανική_ιδανική τοποθεσία, στην Καλαμάτα. Συνδυάζει την ησυχία της εξοχής με την πρακτικότητα του κέντρου, μιας και βρίσκεται στην καρδιά του πράσινου πνεύμονα της πόλης και απέχει μόνο 5 λεπτά από τον κέντρο της Καλαμάτας.

Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου παρέχουν πλούσιες υπηρεσίες όπως SPA, γυμναστήριο, πισίνα εστιατόριο, bar και άλλες μοναδικές υπηρεσίες. Επιπλέον διοργανώνονται συνέδρια και κάθε είδους εκδήλωση, καλύπτουν δεξιώσεις γάμου και βάπτισμα καθώς και διάφορα συνέδρια. Ο χώρος του ξενοδοχείου Hlektra Hotel and Spa είναι διαμορφωμένος να παρέχει άνεση και ζεστασιά.

Η κομψή διακόσμηση και ο άψογος εξοπλισμός, καλύπτουν κάθε ανάγκη του επισκέπτη, ενώ το προσεγμένο service ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της προσιτής πολυτέλειας που το χαρακτηρίζει.

Οι πολιτικές ακύρωσης και προπληρωμής διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο του δωματίου. Το ξενοδοχείο βρίσκεται στο λιμάνι της Καλαμάτας. Αρχισε τη λειτουργία του το 2008. υπεύθυνος διεύθυνσης τους ξενοδοχείου είναι ο κ. Κωνσταντινίδης Χρήστος.

Μέσα από διαδικτυακή έρευνα λήφθηκαν χρήσιμα δεδομένα και πληροφορίες για τα ιστορικά στοιχεία του ξενοδοχείου τα οποία έχουν άμεση σχέση με τη διαδικασία των κρατήσεων κατά περιόδους πληρότητας του ξενοδοχείου.

Το ξενοδοχείο αποτελείται από 111 δωμάτια. Τα οποία διακρίνονται σε:

Τα **Standard Room** (28 και 32 τ.μ.). διαθέτει 79 δωμάτια τα οποία έχουν τη δυνατότητα να φιλοξενήσουν από δύο έως τρία άτομα. 32 δωμάτια βρίσκονται στον πρώτο όροφο και έχουν απευθείας πρόσβαση στους κήπους και την πισίνα του ξενοδοχείου. Τα υπόλοιπα δωμάτια διαθέτουν μπαλκόνι, για να απολαύσουν οι επισκέπτες την υπέροχη θέα στους κήπους, την πισίνα του ξενοδοχείου και την παραλία της Καλαμάτας

Οι **Junior Suites** (45 τ.μ.). είναι 29 και αποτελούν συνέχεια της πολυτέλειας που αποπνέει το ξενοδοχείο στο σύνολό του. Ιδανικές για οικογένειες ή παρέες μέχρι 4 άτομα. Αποτελούνται από ένα καθιστικό με δύο καναπέδες, κρεβάτια COCO-MAT, μία εσωτερική σκάλα οδηγεί στο υπνοδωμάτιο

με ένα διπλό κρεβάτι. Ορισμένα δωμάτια διαθέτουν και Jacuzzi. Το μπαλκόνι ή το παράθυρο προσφέρουν υπέροχη θέα στον κήπο και την πισίνα του ξενοδοχείου.

Οι Business Suites (56 τ.μ.) είναι 2 με καταπληκτική θέα στον καταπράσινο κήπο και στο βάθος την παραλία της Καλαμάτας, προσφέρουν την απόλυτη πολυτέλεια και θαλπωρή.

Η Wedding Suite (56 τ.μ.). Η νυφική σουίτα του Hlektra Hotel and Spa είναι ένα όνειρο που χαρακτηρίζεται από πολυτέλεια και ρομαντισμό. Το μεγάλο φωτεινό υπνοδωμάτιο με το υπέρδιπλο κρεβάτι, το jacuzzi δίπλα, τα ξεχωριστά έπιπλα σε απαλά χρώματα μπεζ και χρυσό και τα ιδιαίτερα υφάσματα δημιουργούν μία υπέροχη ατμόσφαιρα ρομαντισμού, ηρεμίας και χαλάρωσης στο νιόπαντρο ζευγάρι.

Σε όλα τα δωμάτια υπάρχουν οι εξής παροχές:

Πίνακας 3.1 Παροχές του ξενοδοχείου Hlektra Hotel and Spa

Ηλεκτρονικές κλειδαριές ασφαλείας	Αυτόνομη ψύξη - θέρμανση	Τηλεόραση 32" LCD	Ηλεκτρονικό χρηματοκιβώτιο
Ασύρματο internet (WiFi)	Απευθείας τηλεφωνική γραμμή	Mini - bar	Πιστολάκι μαλλιών
Είδη προσωπικής υγιεινής	Στρώμα και λευκά είδη COCO - MAT	Καθημερινή καθαριότητα	Room service
Θέα στον κήπο και την πισίνα	Δωμάτια για Α.Μ.Ε.Α.		

3.2 Η διαθεσιμότητα

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση Hlektra Hotel and Spa διαθέτει ηλεκτρονικό σύστημα Booking έτσι ώστε ο κάθε ενδιαφερόμενος πελάτης να ενημερώνεται άμεσα για την διαθεσιμότητα του αριθμού δωματίων αλλά και για την κατηγορία των δωματίων που υπάρχει, γλιτώνοντας τον από την ταλαιπωρία.

Πίνακας 3.2 Οι πολιτικές του ξενοδοχείου

Άφιξη	Αναχώρηση	Ακύρωση
από τις 12:00-21:00	Μέχρι 09:00-12:00	Για ακυρώσεις ή αλλαγές μέχρι και 2 ημέρες πριν την ημερομηνία άφιξης, δεν υπάρχουν χρεώσεις. Σε περίπτωση καθυστερημένης ακύρωσης ή μη εμφάνισης, θα υπάρξει χρέωση ολόκληρου του ποσού της διαμονής.

Πίνακας 3.3 Κόστος δωματίων

Τύπος δωματίου	Κόστος / μέρα	
Standard Room 2/κλινα	80 ευρώ	
Standard Room 3/κλινα	96 ευρώ	
Junior Suites	120 ευρώ	
Business Suites	230 ευρώ	
Wedding Suite	300 ευρώ	
Standard Room 2/κλινα		
Κόστος ανά δωμάτιο = 20 ευρώ		
Τιμή	Πληρότητα	Έσοδα
80	40	3200
85	30	2550
90	20	1800
95	10	950

Παρατηρούμε ότι το υψηλότερο κέρδος που προέρχεται στα standard δωμάτια τα δίκλινα είναι η τιμή των 80 ευρώ που παρουσιάζουν τα δωμάτια άριστη πληρότητα με ύψος συνολικού εσόδου 3200 ευρώ.

Υπολογίζοντας τους δείκτες αποδοτικότητας διαχείρισης εσόδων προκύπτει:

ADR = Δηλώνει τη μέση τιμή των δωματίων ανά ημέρα. Σύνολο εσόδων ημέρας / Σύνολο πωληθέντων δωματίων

$$ADR = 3200 / 40 = 80 \text{ ευρώ}$$

Πίνακας 3.4 Standar Room 3/κλινα

Standard Room 3/κλινα		
Κόστος ανά δωμάτιο = 20 ευρώ		
Τιμή	Πληρότητα	Έσοδα
96	40	3840
106	30	3180
120	20	2400

ADR = Σύνολο εσόδων ημέρας / Σύνολο πωληθέντων δωματίων

$$ADR = 3840 / 40 = 96 \text{ ευρώ}$$

Πίνακας 3.5 Junior Suites

Junior Suites		
Κόστος ανά δωμάτιο = 20 ευρώ		
Τιμή	Πληρότητα	Έσοδα
120	29	3480
130	19	2470
140	9	1260

ADR = Σύνολο εσόδων ημέρας / Σύνολο πωληθέντων δωματίων

$$\text{ADR} = 3480 / 29 = 120 \text{ ευρώ}$$

Πίνακας 3.6 Business Suites

Business Suites		
Κόστος ανά δωμάτιο = 20 ευρώ		
Τιμή	Πληρότητα	Έσοδα
230	2	460

$$\text{ADR} = \text{Σύνολο εσόδων ημέρας} / \text{Σύνολο πωληθέντων δωματίων}$$

$$\text{ADR} = 460 / 2 = 230 \text{ ευρώ}$$

Πίνακας 3.7 Wedding Suite

Wedding Suite		
Κόστος ανά δωμάτιο = 20 ευρώ		
Τιμή	Πληρότητα	Έσοδα
300	1	300

$$\text{ADR} = \text{Σύνολο εσόδων ημέρας} / \text{Σύνολο πωληθέντων δωματίων}$$

$$\text{ADR} = 300 / 1 = 300 \text{ ευρώ}$$

Πίνακας 3.8 Οι πιθανότητες των μη εμφανίσεων

Μη – εμφανίσεις d	Πιθανότητες P (d)	Υπερκρατήσεις x	Αθροιστική πιθανότητα P(d<x)
0	0	0	0
1	0,012	1	0,012
2	0,025	2	0,037
3	0,037	3	0,074
4	0,050	4	0,124
5	0,063	5	0,187
6	0,076	6	0,263
7	0,088	7	0,351
8	0,10	8	0,361
9	0,11	9	0,371

Πίνακας 3.9 Ο αριθμός μη εμφανίσεων

Μη – εμφανίσεις d	Πιθανότητες P (d)	Αριθμός μη - εμφανίσεων
0	0	0
1	0,012	0,012
2	0,025	0,050
3	0,037	0,111
4	0,050	0,20
5	0,063	0,315
6	0,076	0,456
7	0,088	0,616
8	0,10	0,80
9	0,11	0,99
Σύνολο		3,55

Ο αριθμός των μη εμφανίσεων στην ξενοδοχειακή μονάδα Hlektra Hotel and Spa σε περιόδους 100% πληρότητας υπολογίζεται από τον παραπάνω πίνακα και είναι: $(0 \times 0) + (1 \times 0,012) + (2 \times 0,025) + (3 \times 0,037) + (4 \times 0,050) + (5 \times 0,063) + (6 \times 0,076) + (7 \times 0,088) + (8 \times 0,10) + (9 \times 0,11) = 3,55$ Επομένως οι μη εμφανίσεις είναι 3,55 και σε συνδυασμό με το κόστος του κάθε δωματίου το οποίο είναι 20€ συμπεραίνουμε ότι η αναμενόμενη ημερήσια απώλεια είναι $3,55 \times 20 = 71€$. Επίσης στην περίοδο που φτάνει η πληρότητα το 100% η τιμή του κάθε δωματίου είναι 80€.

Με βάσει τα παραπάνω στοιχεία που μελετήσαμε, ο άριστος αριθμός κρατήσεων που πρέπει να κάνει το ξενοδοχείο παραπάνω της χωρητικότητας του είναι 2 δωμάτια. Ο αριθμός αυτός υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό των πιθανοτήτων και της απώλειας που σχετίζεται με κάθε πιθανή υπερκράτηση.

Σκοπός λοιπόν της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της και για να μπορέσει να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να υπάρχουν οι λιγότερες δυνατές απώλειες, οι οποίες επιτυγχάνονται κάνοντας στη προκειμένη περίπτωση μία υπερκράτηση. Η μέθοδος αυτή είναι αποτελεσματική, διότι όπως υπολογίσαμε και προηγουμένως η αναμενόμενη ημερήσια απώλεια είναι 61 ευρώ.

Επίσης στο βιβλίο Service Management των Fitzsimmons & Fitzsimmons (2008) αναφέρεται το «the critical fractile criterion», το οποίο εφαρμόζεται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στον εντοπισμό της καλύτερης overbooking στρατηγικής.

Ο τύπος του κριτηρίου είναι ο ακόλουθος:

$$P(d < x) \leq C_u / (C_u + C_o) \quad (3.1)$$

Όπου C_u το κόστος του δωματίου, που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 20€, ένα το C_o η αναμενόμενη απώλεια η οποία απορρέει από τη μια παραπάνω κράτηση ανά δωμάτιο και είναι 80€ και d ο αριθμός των μη-εμφανίσεων και x ο αριθμός των υπερκρατήσεων. Επομένως το αποτέλεσμα είναι:

$$P(d < x) \leq C_u / (C_u + C_o) = 20 / (20 + 80) = 0,20 \quad (3.2)$$

Για να έχει εφαρμοστεί η μέθοδος της υπερκράτησης σωστά θα πρέπει ο αριθμός των δωματίων που θα υπερκρατηθούν να καλύπτει την αθροιστική πιθανότητα των μη-εμφανίσεων. Από τον πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι η πολιτική της μίας υπερκράτησης ικανοποιεί το παραπάνω κριτήριο, γιατί η αθροιστική της πιθανότητα είναι $P(d < x) = 0,012$ και είναι μικρότερη από το αποτέλεσμα που υπολογίσαμε.

3.3 Η διαχείριση της τιμολόγησης

Το ξενοδοχείο Hlektra Hotel and Spa, όπως και ο μεγαλύτερος αριθμός των ξενοδοχείων λειτουργεί την τουριστική περίοδο σε συνεργασία με διάφορα τουριστικά πρακτορεία, εκ των οποίων το 90% της πληρότητας των δωματίων εξαρτάται από αυτούς. Με όλα τα τουριστικά πρακτορεία υπογράφεται συμβόλαιο με την ίδια τιμολόγηση και ανάλογη με την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί το ξενοδοχείο και τους υπόλοιπους μήνες.

Παρόλα αυτά ισχύει και για την τουριστική περίοδο η μειωμένη τιμή για κάποιον πελάτη ο οποίος θα κάνει κράτηση πολύ νωρίτερα από ότι τον πελάτη που θα κλείσει την τελευταία στιγμή. Στην πρώτη περίπτωση όπου ο πελάτης θα κάνει κράτηση νωρίτερα του παρέχεται 10% έκπτωση. Επιπλέον προσφορές του ξενοδοχείου είναι οι εκπτώσεις που παρέχει σε οικογένειες με ανήλικα παιδιά κάτω των 12 ετών. Καθώς με αυτό τον τρόπο προσελκύει περισσότερες οικογένειες οι οποίες θα περάσουν σημαντικό χρόνο στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και συνεπώς θα ξοδέψουν περισσότερα χρήματα μέσα στο ξενοδοχείο.

Την ίδια τιμολογιακή πολιτική ακολουθεί και στην περίπτωση των ατόμων της τρίτης ηλικίας, οι οποίοι αφιερώνουν περισσότερο χρόνο μέσα στο ξενοδοχείο για ξεκούραση. Όπως και οι τακτικοί πελάτες του ξενοδοχείου και σε αυτούς παρέχεται η έκπτωση του 10%, όπως επίσης και επιπλέον δωρεάν παροχές στο γυμναστήριο ή Spa που διαθέτει στις εγκαταστάσεις του το ξενοδοχείο.

Σε έκδοση ειδικών προσφορών προβαίνει ο ξενοδόχος κατά τους μήνες όπου είναι χαμηλή η κινητικότητα και η ζήτηση δωματίων. Αυτή η τακτική αποφασίζεται έπειτα από μελέτη των προβλέψεων της πορείας και του ρυθμού πωλήσεων των δωματίων πάντα με βάση τα στατιστικά στοιχεία της ξενοδοχειακής μονάδας. Με βάση την αγορά, το μήνα και τον τύπο του δωματίου.

Πίνακας 3.10 Εκπτώτικες τιμές των δωματίων

Τύπος δωματίου	Τιμή μετά την έκπτωση του 10%
Standard Room 2/κλινα	$(80 \times 10\% - 80) = 72$ ευρώ
Standard Room 3/κλινα	$(96 \times 10\% - 96) = 86,40$ ευρώ
Junior Suites	$(120 \times 10\% - 120) = 108$ ευρώ
Business Suites	$(230 \times 10\% - 230) = 207$ ευρώ
Wedding Suite	$(300 \times 10\% - 300) = 270$ ευρώ

Έσοδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Πίνακας 3.11 Έσοδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης

	2013	2014
Καθαρά κέρδη	4.113,85	14.131,81

Μεταξύ των ετών 2013 και 2014 τα έσοδα της ξενοδοχειακής επιχείρησης αυξήθηκαν περίπου 34%

$$14.131,81 / 4.113,85 = 34\%$$

3.4 Διαχείριση εσόδων για πολλαπλά τμήματα πελατών

Το ξενοδοχείο εξυπηρετεί δύο τμήματα των πελατών. Ένα τμήμα (A) που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν 79 ευρώ ανά διανυκτέρευση, και επιθυμεί να δεσμευτεί για το δωμάτιο με ειδοποίηση μόνο 24 ώρες πριν την παρέλευση. Και ένα άλλο τμήμα (B) που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μόνο 60 ευρώ ανά διανυκτέρευση και είναι πρόθυμοι να δεσμευτούν για την άφιξη τους στο ξενοδοχείο κάνοντας κράτηση και ένα μήνα πριν την άφιξη τους.

Η ζήτηση για το τμήμα A προβλέπεται να είναι κανονικά, με 79 ευρώ.

Τα έσοδα από το τμήμα A, $PA = 79$ ευρώ ανά διανυκτέρευση.

Τα έσοδα από το τμήμα B , $PB = 60$ ανά διανυκτέρευση.

Η μέση ζήτηση για το τμήμα A, $OA = (79 + 60) / 2 = 69,50$ ευρώ

Τυπική απόκλιση της ζήτησης για το τμήμα A είναι 13,44 ευρώ.

Η χωρητικότητα που θα διατεθεί για το τμήμα A δίνεται από τον τύπο:

$CA = \text{NORMINV} (1- PB / PA, \text{Μέση τιμή, Τυπική απόκλιση}) = (1- 60 / 79; 69,50; 13,44) = 60,03$ δωμάτια.

Έτσι, υπάρχει απόθεμα διαθέσιμων δωματίων = 60 για το τμήμα A , όπου οι πελάτες από αυτό το τμήμα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν 79 ευρώ ανά διανυκτέρευση. Μία αύξηση της τιμής για τους πελάτες του τμήματος A που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν αυξημένη τιμή = 100 ευρώ ανά διανυκτέρευση. Τότε σύμφωνα με τον παραπάνω τύπο:

$CA = \text{NORMINV} (1- PB / PA) = (1- 60 / 100; 69,50; 13,44) = 66,10$ δωμάτια

Το ξενοδοχείο δύναται να διατηρεί 66 διαθέσιμα δωμάτια για αυτή την κατηγορία των πελατών.

Πίνακας 3.12

Τιμή πελατών τμήμα A	Διαθεσιμότητα δωματίων
79 ευρώ	60
90 ευρώ	63
100 ευρώ	66
120 ευρώ	69
150 ευρώ	72

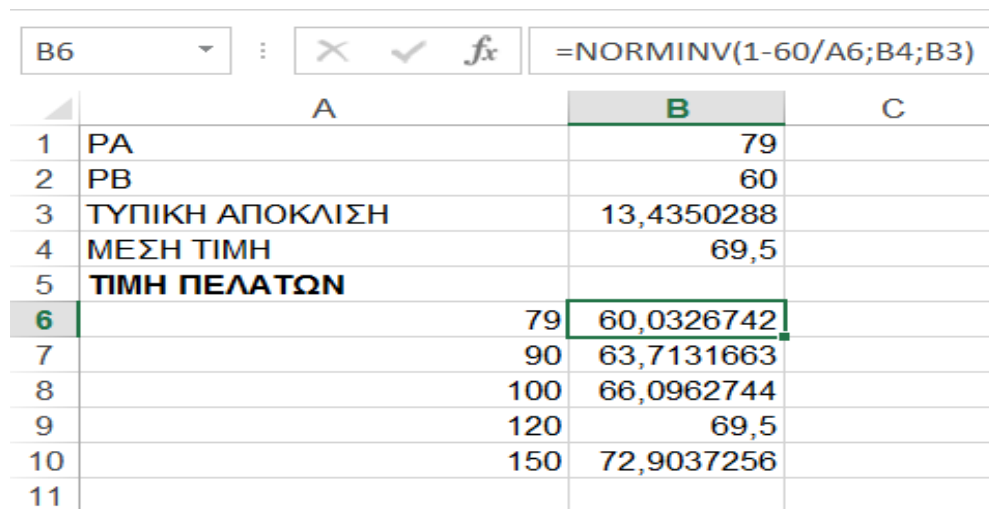
$CA = \text{NORMINV}(1 - PB / PA) = (1 - 60 / 79; 69,50; 13,44) = 60,03$ δωμάτια.

$CA = \text{NORMINV}(1 - PB / PA) = (1 - 60 / 90; 69,50; 13,44) = 63,71$ δωμάτια.

$CA = \text{NORMINV}(1 - PB / PA) = (1 - 60 / 100; 69,50; 13,44) = 66,10$ δωμάτια.

$CA = \text{NORMINV}(1 - PB / PA) = (1 - 60 / 120; 69,50; 13,44) = 69,50$ δωμάτια.

$CA = \text{NORMINV}(1 - PB / PA) = (1 - 60 / 150; 69,50; 13,44) = 72,9$ δωμάτια.



The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

	A	B	C
1	PA	79	
2	PB	60	
3	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	13,4350288	
4	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	69,5	
5	ΤΙΜΗ ΠΕΛΑΤΩΝ		
6		79	60,0326742
7		90	63,7131663
8		100	66,0962744
9		120	69,5
10		150	72,9037256
11			

Σχήμα 3.1: Επίλυση στο Excel

Στην ιδανική περίπτωση, η ζητούμενη πρόβλεψη για όλα τα τμήματα των πελατών θα πρέπει να αναθεωρηθεί και η νέα ποσότητα κρατήσεων να υπολογίζεται κάθε φορά που υποβάλλεται σε επεξεργασία μια παραγγελία κάθε πελάτη. Στην πράξη, μια τέτοια διαδικασία θα ήταν πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί. Είναι πιο πρακτικό να αναθεωρηθούν οι προβλέψεις και η ποσότητα κράτησης μετά από μια χρονική περίοδο κατά την οποία είτε η πρόβλεψη της ζήτησης ή η πρόβλεψη έχει αλλάξει.

Για να γίνει χρήση της διαχείρισης των εσόδων με επιτυχία όταν η επιχείρηση εξυπηρετεί πολλαπλά τμήματα πελατών, μια επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες τακτικές αποτελεσματικά:

- Η τιμή με βάση την αξία που έχει ανατεθεί από κάθε τμήμα.
- Χρήση διαφορετικών τιμών για κάθε τμήμα.
- Πρόβλεψη του επιπέδου του τμήματος.

3.5 Μακροπρόθεσμες συμβάσεις

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση διενεργεί και μακροπρόθεσμες συμβάσεις με τουριστικούς πράκτορες για το 90% της πληρότητας των δωματίων του, όπου του κοστίζει $100 \text{ ευρώ} * 90 \text{ δωμάτια} = 7200 \text{ ευρώ}$. Με μέση τιμή $(80 + 96) / 2 = 88 * 90 \text{ δωμάτια} = 7920$.

Το ποσό που οφείλει να πληρώσει ένα τουριστικό πρακτορείο για να υπογράψει μια μακροπρόθεσμη σύμβαση με την ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ίσο με:

$$P = (\text{Μέση τιμή} - \text{Αρχική τιμή}) / \text{Μέση τιμή} =$$

$$P = (7920 - 9000) / 7920 = - 13$$

$P = (7920 - 7200) / 7920 = 0,090 = 90$ δωμάτια σε αυτή την τιμή που θεωρείται μέγιστη και θα έρθουν σε συμφωνία να υπογραφεί η μακροπρόθεσμη σύμβαση μεταξύ ξενοδοχείου και τουριστικού πρακτορείου.

$$P = (7920 - 5400) / 7920 = 31$$

$$P = (7920 - 3600) / 7920 = 0,090 = 55$$

Πίνακας 3.13

Τιμή δωματίου		Μέση τιμή	Διαθεσιμότητα δωματίων
100 ευρώ	$100 * 90 = 9000$	7920	- 13
80 ευρώ	$80 * 90 = 7200$	7920	90
60 ευρώ	$60 * 90 = 5400$	7920	31
40 ευρώ	$40 * 90 = 3600$	7920	55

3.6 Τιμολόγηση και διαχείριση εσόδων σε εποχιακή ζήτηση

Η εποχιακή ζήτηση αποτελεί σύνηθες φαινόμενο σε πολλές αλυσίδες εφοδιασμού. Οι περισσότεροι έμποροι λιανικής πώλησης πετυχαίνουν ένα σημαντικό μέρος των πωλήσεων τους σε τέτοιες περιόδους. Αποτέλεσμα της εποχιακής αιχμής υπάρχει σημαντική αύξηση στις απαιτήσεις για αγορές. Επιπλέον σε περιόδους εποχιακής ζήτησης κάνει τους πελάτες να μεταφέρουν την ημερομηνία ζήτησης τους από την δεδομένη χρονική στιγμή που επιθυμούν στην ημερομηνία εποχιακής ζήτησης.

Επιπλέον αυτή η στρατηγική προσφέρει μεταβολές στην τιμή για τους πελάτες που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν και να κάνουν κρατήσεις νωρίτερα για εκείνη την περίοδο με υψηλότερη τιμή από ότι σε περιόδους εκτός εποχικότητας.

Ένα τέτοιο αποτέλεσμα είναι ευεργετικό και θετικό αν η έκπτωση δίνεται κατά την περίοδο εκτός αιχμής και αντισταθμίζει περισσότερο από τη μείωση του κόστους. Η ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφορετική τιμολόγηση ανά ημέρα της εβδομάδας και την εποχή του έτους. Ο στόχος δεν είναι να μετατοπιστεί η ζήτηση αλλά να αυξηθεί η ζήτηση κατά τη διάρκεια των περιόδων χαμηλής ζήτησης μέσω της προσέλκυσης πελατών που επιθυμούν μια πιο ιδιαίτερη μεταχείριση όπως είναι οι οικογένειες που τους προσφέρεται έκπτωση τιμών.

Η ζήτηση για δωμάτια ξενοδοχείου είναι γνωστό ότι ποικίλει ανάλογα με την ημέρα της εβδομάδας. Η στόχευση σε επιχειρηματικούς πελάτες, αποτελεί στόχο των ημερών κατά τη διάρκεια της εβδομάδας. Προσφέρονται χαμηλότερα ποσοστά κατά τη διάρκεια του Σαββατοκύριακου για να ενθαρρύνουν τις οικογένειες να χρησιμοποιούν το ξενοδοχείο κατά τη διάρκεια αυτού του χρονικού περιθωρίου.

Μία άλλη τακτική διαχείρισης εσόδων που χρησιμοποιεί η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι η χρέωση στους πελάτες με χαμηλότερο ποσοστό αν η διαμονή τους στο ξενοδοχείο είναι κατά το μεγαλύτερο διάστημα τις μέρες με χαμηλή ζήτηση από την πλειοψηφία.

Επίσης, μια προεξόφληση σε περίοδο εκτός αιχμής μπορεί να είναι μία ακόμα τακτική διαχείρισης των εσόδων για τους ιδιοκτήτες που αντιμετωπίζουν την εποχιακή ζήτηση. Η τακτική αυτή αυξάνει τα κέρδη για τον ιδιοκτήτη μειώνοντας την τιμή που καταβάλλεται από τους πελάτες και φέρνει επιπλέον δυνητικά νέους πελάτες κατά την διάρκεια της περιόδου αυτής.

3.7 Διαχείριση απόδοσης του ξενοδοχείου με τη χρήση αριθμοδεικτών

Πίνακας 3.14 Αριθμοδείκτης Ρευστότητας

Δείκτης Κυκλοφοριακής ρευστότητας = Κυκλοφορούν ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	
2013	$265444,10 / 1001878,51 = \mathbf{0,26}$
2014	$397716,01 / 1040276,07 = \mathbf{0,38}$

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας υπολογίζει τις φορές όπου η επιχείρηση μπορεί να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν το 2013 είχε 0,26 φορές τη δυνατότητα ενώ το 2014 αυξήθηκε σε 0,38 φορές. Η αύξηση δείχνει θετική πορεία για την επιχείρηση και συνεπώς αύξηση των κρατήσεων της.

Πίνακας 3.15

Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας = (Διαθέσιμα + Απαιτήσεις) / Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	
2013	$(55638,09 + 174964,58) / 1001878,51 = \mathbf{0,23}$
2014	$(95150,47 + 263956,96) / 1040276,07 = \mathbf{0,34}$

Ο δείκτης παρουσιάζει αν είναι ικανή η επιχείρηση να καλύψει βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις με τη χρήση των ταχέως ρευστοποιήσιμων στοιχείων της. Το 2013 είναι ικανή για 0,23 φορές ενώ το 2014 αυξήθηκε στις 0,34 φορές.

Πίνακας 3.16 Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας

Δείκτης Μικτού περιθωρίου = (Πωλήσεις – Κόστος πωληθέντων) / Πωλήσεις	
2013	$(1634187,69 - 388571,53) / 1634187,69 = \mathbf{0,76\%}$
2014	$(1740204,20 - 396662,87) / 1740204,20 = \mathbf{0,77\%}$

Ο δείκτης αποδοτικότητας μελετά την δυναμικότητα των κερδών και την ικανότητα της επιχείρησης να έχει κέρδη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του δείκτη το 2013 τα μικτά κέρδη της επιχείρησης ήταν το 76% και στα ίδια ποσοστά με ελάχιστη αυξητική διαφορά 0,77% παρουσιάστηκαν το 2014.

Πίνακας 3.17

Δείκτης Ξένα Κεφάλαια προς Ίδια κεφάλαια = Ξένα κεφάλαια / Ίδια κεφάλαια	
2013	4691878,51 / 9066450,557 = 0,51%
2014	4731596,07 / 9061707,34 = 0,52%

Σύμφωνα με τα ποσοστά που προέκυψαν από τον υπολογισμό του δείκτη δανειακής επιβάρυνσης κατά το ήμισυ η χρηματοδότηση της επιχείρησης και τις δύο χρονιές που μελετάται βασίζεται σε ξένα κεφάλαια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Η εργασία αυτή παρουσίασε δύο βασικά θέματα για τις ξενοδοχειακές μονάδες, τη διαχείριση εσόδων καθώς και την υπερκράτηση. Όπως φάνηκε η διαχείριση των εσόδων βοηθά στην πρόβλεψη της ζήτησης των καταναλωτών για τη βελτιστοποίηση της απογραφής και τη διαθεσιμότητα των τιμών, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αύξηση των εσόδων. Σύμφωνα με τη διαχείριση των εσόδων ένα δωμάτιο μπορεί να μην πουληθεί σήμερα σε χαμηλή τιμή για να πουληθεί αύριο σε υψηλότερη τιμή, αλλά μπορεί και να δοθεί σε χαμηλή τιμή σήμερα, αν δεν αναμένεται υψηλότερη ζήτηση.

Αναφέρθηκε ότι αυτή είναι μια μακροπρόθεσμη στρατηγική, που λαμβάνει όλα τα έσοδα υπόψη καθώς και την κερδοφορία και τα ξενοδοχεία έτσι μπορούν να πουλήσουν χαμηλά ποσοστά ακόμη και σε περίοδο υψηλής ζήτησης.

Αναλύθηκε ακόμα η έννοια της υπερκράτησης. Το βέλτιστο επίπεδο υπεράριθμων κρατήσεων αναφέρθηκε ότι εξισορροπεί την απώλεια εσόδων λόγω κενών δωματίων, κυρώσεων και απώλειας των πελατών όταν η εταιρεία βρεθεί αντιμέτωπη με μεγαλύτερη ζήτηση από τη διαθέσιμη χωρητικότητα.

Τα θεωρητικά και πρακτικά προβλήματα για τον υπολογισμό του βέλτιστου αριθμού των υπεράριθμες κρατήσεις που αφορούν την πρόβλεψη της ζήτησης, το μη-γραμμικό κόστος των υπεράριθμων κρατήσεων, τη δυναμική των ορίων κράτησης, και τη διακύμανση της φέρουσας ικανότητας του ξενοδοχείου επίσης παρουσιάστηκαν μέσω από τη μαθηματική ανάλυση του φαινομένου.

Η χρήση βασικών μεθόδων τιμολόγησης αποτελούν ένδειξη υπολογισμού των προβλέψεων των εσόδων μια επιχείρησης καθώς και η μελέτη των αναγκών των πελατών τους και συνεπώς της ικανοποίησης τους από τις επιχειρήσεις. Οι σημερινές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα συνεχώς αυξανόμενο μεταβλητό περιβάλλον και η λειτουργία μιας μεθόδου τιμολόγησης αποτελεί επιτακτική ανάγκη.

Σε πρακτικό επίπεδο οι περισσότερες αν όχι όλες οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν μία μέθοδο τιμολόγησης για να είναι σε θέση να μπορούν να ξεπερνούν τον ανταγωνισμό. Η μέθοδος τιμολόγησης που θα επιλέξει η κάθε επιχείρηση είναι απόφαση των ανώτατων στελεχών της που απορρέει από την έως τότε εμπειρία τους. Καθώς και στο σύνολο των προϊόντων που επιθυμούν να προσφέρουν αλλά και ο βαθμός ικανοποίησης και ζήτησης από τους πελάτες.

Η Διαχείριση Εσόδων είναι μία μέθοδος που προσφέρει θετικά συμπεράσματα αν γίνει ορθή εφαρμογή της από επαγγελματίες και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση

που μελετήθηκε δεν εφαρμόζει σε μεγάλο βαθμό την τακτική της υπερκράτησης καθώς υψηλή πληρότητα αντιμετωπίζει μόνο σε περιόδους αιχμής.

Η κατηγοριοποίηση των πελατών, της παρέχει το πλεονέκτημα να κατανοεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους ώστε να είναι σε θέση να μπορεί να ανταποκριθεί με το μέγιστο βαθμό στην εξυπηρέτησή τους. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση διακρίνει τους πελάτες της σε κατηγορίες όπως είναι οι τακτικοί πελάτες και κυρίως πρόκειται για πελάτες που θα επιλέξουν την διαμονή τους για επαγγελματικούς λόγους και τους πελάτες αναψυχής, οικογένειες και ομαδικά οργανωμένα γκρούπ.

Ο τρόπος διάκρισης τους βοηθά την επιχείρηση να μπορεί να αντιμετωπίζει οτιδήποτε απρόοπτο προκύψει καθώς και την αντιμετώπιση των παραπόνων που θα εμφανιστούν και θα πλήξουν με αρνητική εικόνα το ξενοδοχείο. Η μέθοδος revenue management – διαχείριση εσόδων δε αποτελεί μία ακριβή επένδυση για την επιχείρηση για το λόγο αυτό όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα ύπαρξης και χρήσης ενός τέτοιου συστήματος.

Σημαντικοί τομείς εφαρμογής του συστήματος τιμολόγησης είναι σε ξενοδοχειακές μονάδες που δεν λειτουργούν καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Αναφορικά πρόκειται για τους αποκλειστικά χειμερινούς ή θερινούς προορισμούς. Επιπρόσθετα, η εφαρμογή σε ξενοδοχειακές μονάδες που συνεργάζονται με τουριστικά πρακτορεία του εξωτερικού και διενεργούνται συνεχείς αφίξεις ανεξάρτητα από την εποχικότητα είναι περιπτώσεις που αποτελούν πολύ σημαντικούς παράγοντες μελέτης και υπολογισμού της διαχείρισης εσόδων.

Τέλος, θα μπορούσαμε να πούμε ότι μεγάλο ενδιαφέρον αποτελεί η μελέτη και έρευνα της διαχείρισης εσόδων στις αεροπορικές εταιρείες αλλά και στις επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων αυτοκινήτων. Κυρίως οι εταιρείες με ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα, προκαλούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εποχιακή τους ζήτηση και πώς επηρεάζει αυτή την τιμολόγηση.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Anderson, C. K., & Xie, X. (2010). Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 53-67.
2. Avinal, E. A. (2006). Revenue management in hotels. *Journal of Foodservice Business Research*, 7(4), 51-57.
3. Baker, T.K. (2013). *New Approaches to Yield Management: Comprehensive Overbooking/Allocation Heuristics for the Hotel Industry*. Available online: <http://sunzi.lib.hku.hk/ER/detail/hkul/2993390>.
4. Barth, J.E. (2002). Yield management: Opportunities for private club managers. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, 14, 136–141.
5. Bitran, G.R.; Mondschein, S.V. (1995). *An application of yield management to the hotel industry considering multiple day stays*. *Oper. Res.*, 43, 427–443.
6. Bowman, C. (1991). Charting competitive strategy. Cranfield CERES, *School of Management Working and Occasional Paper No. SWP33/91*. Available at:
7. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/344/2/SWP3391.pdf>
8. Brewer, P. and Marek, S. (2006). Revenue Management. *American Hotel and Lodging Educational Foundation, Washington DC*, pp.7-14
9. Cento, A. (2006). Challenge to the Airline Industry: *Emergence of Crisis and Low-cost Carriers*, 2006, academisch proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam
10. Chathoth, P.K., Olsen, M.D. (2003). Strategic alliances: A hospitality industry perspective. *Int. J. Hosp. Manag.*, 22, 419–434.
11. Chatwin, R.E. (1999). Continuous-time airline overbooking with time-dependent fares and refunds. *Transp. Sci.* 33, 182–191.
12. Chen, C.-C. , Ruseski, J. E. & Schwartz, Z. (2009). Room rates as signals of quality, sell-out risk and the prospects of getting a better deal: analytical model and empirical evidence. *Tourism Economics*, 15 (2), 367-380
13. Chiang, W-C., Chen, J. C. H. & Xu, X. (2007). An overview of research on revenue management current issues and future research. *International Journal of Revenue Management*, 1(1), 97-127.
14. Choi, S. (2006). Group revenue management: A model for evaluating group profitability. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(3), 260-271
15. Choi, S. & Kimes, S. E. (2002). Electronic distribution channels' effect on hotel revenue

- management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 23-31
16. Cross R. (1997). Revenue management: Hard-core tactics for market domination. New York: Broadway.
 17. Cross, R., Higbie, J. & Cross, D. (2009). Revenue management's renaissance: a rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.
 18. Das, S. P. (2007). Microeconomics for business. *Thousand oaks, CA: Sage*
 19. De Chernatony, L.; Dall'Olmo Riley, F. (1999). Experts' views about defining services brands and the principles of services branding. *J. Bus. Res.*, 46, 181–192.
 20. de Seve, C. (2008). Room Taxes and Economic Impact of the Lodging Industry. *American Hotel and Lodging Educational Foundation, Washington DC*, pp. 23–24
 21. Desiraju, R. & Shugan, S. M. (1999). Strategic service pricing and yield management. *Journal of Marketing*, 63(1), 44-56
 22. Dopson, L. R. & Hayes, D. K. (2009). *Managerial accounting for the hospitality industry*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
 23. Easingwood, C.J. (1986). New product development for service companies. *J. Prod. Innov. Manag.*, 3, 264–275
 24. El Haddad, R., Roper, A. & Jones, P. (2008). The impact of Revenue Management Decisions on Customers Attitudes and behaviours: *A case study of a leading UK Budget Hotel Chain*. EuroCHRIE 2008 Congress, Emirates Hotel School, Dubai, UAE, October 11-14.
 25. Garcés, S.A., Gorgemans, S., Sánchez, A.M.N., Pérez, M.P. (2004). Implications of the Internet—An analysis of the Aragonese hospitality industry, 2002. *Tour. Manag.*, 25, 603–613.
 26. Gregory, S. and Breiter, D. (2001). Leveling the playing field: E-marketing's impact on lodging operations. *J. Hosp. Leis. Mark.*, 7, 45–60.
 27. Guo, X.; Ling, L.; Yang, C.; Li, Z.; Liang, L. (2013) Optimal pricing strategy based on market segmentation for service products using online reservation systems: An application to hotel rooms. *Int. J. Hosp. Manag.*, 35, 274–281.
 28. Hanks, R. D., Cross, R. G. & Noland, R. P. (2002). Discounting in the hotel industry. A new approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), 94-103
 29. Hayes, D. K. & Miller, A. A. (2011). *Revenue management for the hospitality industry*. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons.
 30. HOSPA (2013). Revenue Management: *An introduction for practitioners*. Retrieved from http://hospa.org/static/cms_page_media/5712/HOSPA%20RM%20eBook_1.pdf

31. Hwang, J. and Wen, L. (2009). The effect of perceived fairness toward hotel overbooking and compensation practices on customer loyalty. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, 21, 659–675.
32. Ingold, A., McMahon-Beattie, U. & Yeoman, I. (eds.) (2001). Yield management. *Strategies for the service industries*. London: Continuum.
33. Ivanov, S. (2007). Dynamic overbooking limits for guaranteed and nonguaranteed hotel reservations. *Tour. Today*, 7, 100–108.
34. Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management – a critical literature review. *Tourism*, 60(2), 175-197
35. Ivanov, S., & Zhechev, V. (2011). *Hotel marketing*. Varna: Zangador (in Bulgarian)
36. Jamal, T.B.; Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Ann. Tour. Res.*, 22, 186–204
37. Karaesmen, I., van Ryzin, G. (2004). Overbooking with substitutable inventory classes. *Oper. Res.*, 52, 83–104.
38. Kim, D.J., Kim, W.G., Han, J.S. (2007). A perceptual mapping of online travel agencies and preference attributes. *Tour. Manag.* 2007, 28, 591–603.
39. Kimes, S. E. (1989). The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.
40. Kimes, S. E. (2003). Revenue management: A retrospective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5/6), 131-138.
41. Kimes, E. Sh & Wirtz, J (2003). Has Revenue Management Become Acceptable? Findings from an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences. *Journal of Service Research*, 6(2), 125-135
42. Klophaus, R.; Pölt, S. (2007) Airline overbooking with dynamic spoilage costs. *J. Revenue Pricing Manag.*, 6, 9–18.
43. Koenig, M. & Meissner, J. (2010). List pricing versus dynamic pricing: Impact on the revenue risk. *European Journal of Operational Research*, 204(3), 505-512.
44. Koide, T., Ishii, H. (2005). The hotel yield management with two types of room prices, overbooking and cancellations. *Int. J. Product. Econ.*, 93–94, 417–428.
45. Ladany, S.P. (1996). Optimal market segmentation of hotel rooms—The non-linear case. *Omega*, 24, 29–36
46. Lee-Ross, D. & Johns, N. (1997). Yield management in hospitality SMEs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), 66–69
47. Lieberman, W. H. (2011). Practical pricing for the hotel industry. In Yeoman, I. & McMahon-

- Beattie, U. (eds.) Revenue Management. A Practical Pricing Perspective. Palgrave Macmillan, 180-191
48. Liberman, V., Yechiali, U. (1978). On the hotel overbooking problem—An inventory system with stochastic cancellations. *Manag. Sci.*, 24, 1117–1126.
49. Lovelock, C. & Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management*. Harlow: Prentice Hall.
50. Ma, C. (2009). E-collaboration: A universal key to solve fierce competition in tourism industry? *Int. Bus. Res.*, 1, P65.
51. Mauri, A. G. (2012). *Hotel revenue management: Principles and practices*. Milan-Torino: Pearson Italia.
52. Mauri, A. (2007). Yield management and perceptions of fairness in the hotel business. *Int. Rev. Econ.*, 54, 284–293.
53. Nagle, T. T. & Hogan, J. E. (2006). *The strategy and tactics of pricing*. A guide to growing more profitably. 4th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
54. Ng, I. C. L. (2009a). *The pricing and revenue management of services: A strategic approach*. London: Routledge.
55. Ng, I. C. L. (2009b). A demand-based model for the advance and spot pricing of services. *Journal of Product & Brand Management*, 18(7), 517-528
56. Noone, B.M., Lee, C.H. (2011). Hotel overbooking: The effect of overcompensation on customers' reactions to denied service. *J. Hosp. Tour. Res.*, 35, 334–357.
57. Noone, B. M. & Mattila, A. S. (2009). Hotel revenue management and the Internet: The effect of price presentation strategies on customers' willingness to book. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 272-279
58. Phillips, R. (2005). Pricing and revenue management optimization. Palo Alto, CA: *Stanford University Press*.
59. Roennevig, M. (2015). Media, D. *What Does Overbooked at a Hotel Mean?* Available online: <http://traveltips.usatoday.com/overbooked-hotel-mean-108088.html>
60. Schwartz, Z. (2006). Advanced booking and revenue management: Room rates and the consumers' strategic zones. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 447-462.
61. Schwartz, Z. (2008). Time, price and advanced booking of hotel rooms. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 9(2), 128-146
62. Schwartz, Z., & Cohen, E. (2003). Hotel revenue management with group discount room

- rates. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 24-47.
63. Shy, O. (2008). How to price. A guide to pricing techniques and yield management. *Cambridge University Press*.
 64. Steed, E. & Gu, Z. (2005). An examination of hotel room pricing methods: Practiced and proposed. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(4), 369-379.
 65. Talluri, K. T. & van Ryzin, G. (2005). *The theory and practice of revenue management*. New York: Springer Science+Business Media
 66. Tang, K., Zairi, M. (1998). Benchmarking quality implementation in a service context: A comparative analysis of financial services and institutions of higher education. Part I: financial services sector. *Total Qual. Manag.*, 9, 407–420.
 67. Theodosiou, M. and Katsikea, E. (2012). Antecedents and performance of electronic business adoption in the hotel industry. *Eur. J. Mark.*, 46, 258–283.
 68. Toh, R.S. (1985). An inventory depletion overbooking model for the hotel industry. *J. Travel Res.*, 23, 24–30
 69. Toh, R.S., Dekay, F. (2002). Hotel room-inventory management: An overbooking model. *Cornell Hotel Restaur. Adm. Q.*, 43, 79–90.
 70. Toh, R.S., Raven, P., DeKay, F. (2011). Selling rooms: Hotels vs. third-party websites. *Cornell Hosp. Q.*, 52, 181–189
 71. Tranter, K. A., Stuart-Hill, T. & Parker, J. (2008). *Introduction to revenue management for the hospitality industry*. Harlow: Pearson Prentice Hall
 72. Tse, T. S. M. & Poon, Y. T. (2012). Revenue management: resolving a revenue optimization paradox. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 507-521.
 73. Vargo, S.L.; Lusch, R.F. (2004). The four service marketing myths remnants of a goods-based, manufacturing model. *J. Serv. Res.*, 6, 324–335.
 74. Vinod, B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *J. Revenue Pricing Man 2004ag.*, 3, 178–190.
 75. Weatherford, L.R., Bodily, S.E. (1992). A taxonomy and research overview of perishable-asset revenue management: Yield management, overbooking, and pricing. *Oper. Res.*, 40, 831–844.
 76. Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J. & Gremler, D. (2012). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill. 2nd European ed.
 77. Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U. (eds.) (2004). *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications*. Thomson Business Press

78. Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U. (eds.) (2011). *Revenue Management. A Practical Pricing Perspective*. Palgrave Macmillan.
79. Zarraga-Oberty, C. & Bonache, J. (2007). Human factors in the design of revenue management systems in multinational corporations. *International Journal of Revenue Management*, 1(2), 141-153
80. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. (2006) *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm, International ed.; McGraw-Hill Education: Singapore*.