



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (YIELD MANAGEMENT) ΣΕ ΜΙΑ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ
ΚΕΡΔΩΝ»

ΜΠΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Ε. ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΚΑΜΠΗΣ



ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	5
Κατάσταση Πινάκων	6
Κατάσταση Διαγραμμάτων	6
Κατάσταση Σχημάτων	6
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1: Κριτήρια Απόδοσης Διαχείρισης Ξενοδοχειακών Μονάδων	
1. Μετρήσεις ξενοδοχείου	9
1.1. Εσωτερικές μετρήσεις	9
1.1.1. Έσοδο δωματίου (Room revenue)	9
1.1.2. Ποσοστό πληρότητας (Occupancy percentage)	10
1.1.3. Μέση ημερήσια τιμή (Average daily rate)	10
1.1.4. Έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (Revenue per available room)	11
1.1.5. Περιθώριο συμβολής (Contribution margin)	11
1.1.6. Μεικτό λειτουργικό κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο (G.O.P.P.A.R.)	12
1.2. Εξωτερικές μετρήσεις	12
1.2.1. Ανταγωνιστικό περιβάλλον (Competitive Set)	13
1.2.2. Ανταγωνιστική κατασκοπεία (Competitive Intelligence)	13
1.2.3. Μεριδίο αγοράς (Market share)	13
Βιβλιογραφία	14
Κεφάλαιο 2: Διαχείριση Ξενοδοχειακών Μονάδων βάσει Απόδοσης	
2. Η θεωρητική ανάλυση της διοίκησης της απόδοσης (Yield management)	15
2.1. Τί είναι yield management	15
2.1.1. Ορισμός της διοίκησης της απόδοσης	15
2.1.2. Ιστορική αναδρομή της διοίκησης της απόδοσης	15
2.1.3. Σκοπός της διοίκησης της απόδοσης	16
2.1.4. Χαρακτηριστικά της διοίκησης της απόδοσης	17
Βιβλιογραφία	19
Κεφάλαιο 3: Παράγοντες που καθορίζουν τη Διοίκηση της Απόδοσης	
3. Παράγοντες που καθορίζουν τη διοίκηση της απόδοσης	20
3.1. Διαχείριση δυναμικότητας (Capacity management)	20
3.1.1. Υπερπωλήσεις και ακυρώσεις (Overbooking and Cancellations)	21
3.2. Διαχείριση διάρκειας (Duration management)	22

3.3. Στρατηγική αγοράς της διοίκησης της απόδοσης	23
3.3.1. Τμηματοποίηση αγοράς (Market segmentation)	24
3.3.2. Στόχευση αγοράς (Market targeting)	26
3.3.3. Τοποθέτηση μάρκετινγκ (Marketing positioning)	26
3.3.4. Διαχείριση μίγματος μάρκετινγκ (Marketing mix management)	28
3.4. Διαχείριση καναλιών διανομής (Distribution channel management)	29
3.5. Διαχείριση πελατών (Customer management)	35
3.6. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Human resource management)	37
Βιβλιογραφία	38

Κεφάλαιο 4: Τιμολογιακή πολιτική και Προβλέψεις

4. Τιμολογιακή πολιτική και προβλέψεις	42
4.1. Διαχείριση κόστους (Cost management)	42
4.2. Τιμολογιακή διαχείριση (Rate management)	44
4.2.1. Οικονομική θεωρία τιμολόγησης υπό την έννοια της διοίκησης της απόδοσης	46
4.2.2. Τιμολογιακή τμηματοποίηση (Price segmentation)	51
4.2.3. Δυναμική τιμολόγηση (Dynamic pricing)	55
4.3. Βασικές μέθοδοι τιμολόγησης	58
4.3.1. Τιμολόγηση βασιζόμενη στο κόστος (Cost-based pricing)	59
4.3.2. Τιμολόγηση βασιζόμενη στον ανταγωνισμό (Competitive-based pricing)	60
4.3.3. Τιμολόγηση βασιζόμενη στην αξία (Value-based pricing)	61
4.4. Στρατηγική τιμολόγηση	61
4.5. Η σημασία της πρόβλεψης της ζήτησης	62
4.5.1. Ιστορικά δεδομένα	64
4.5.2. Τρέχοντα δεδομένα	67
4.5.2.1. Αναφορές πληρότητας και διαθεσιμότητας	67
4.5.2.2. Αναφορά δωματίων που αντιστοιχούν ομάδα ανθρώπων	69
4.5.2.3. Αναφορά ρυθμού των εσόδων που δεν προέρχονται από την ενοικίαση κάποιου δωματίου	72
4.5.3. Μελλοντικά δεδομένα	73
4.6. Το μέλλον της διαχείρισης της απόδοσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	73
Βιβλιογραφία	75
Συμπεράσματα	79

Κεφάλαιο 5.: Μελέτη Περίπτωσης «DORYSSA SEASIDE RESORT»

5. Η θεωρία στην πράξη	82
5.1. Παρουσίαση εταιρείας	82
5.2. Το ανθρώπινο δυναμικό	83
5.3. Ανάλυση αγοράς	84
5.4. Το προφίλ του πελάτη	85
5.5. Πωλήσεις και προώθηση	86
5.6. Διαμόρφωση τιμών	88
5.7. Διαχείριση τιμών	94
5.8. Ακυρωτική πολιτική και υπερπωλήσεις	96
5.9. Τα κανάλια διανομής	98

Κεφάλαιο 6: Ποσοτική Ανάλυση

6. Ποσοτική ανάλυση	101
6.1. Παρούσα κατάσταση	101
6.1.1. Αποτελέσματα Χρήσης	101
6.1.2. Ισολογισμός	102
6.1.3. Αριθμοδείκτες	103
6.1.3.1. Αριθμοδείκτες ρευστότητας	103
6.1.3.2. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας	104
6.1.3.3. Αριθμοδείκτες δανειακής επιβάρυνσης	105
6.2. Διαχείριση απόδοσης	106
6.2.1. Χαμηλή περίοδος	106
6.2.2. Μεσαία περίοδος	109
6.2.3. Υψηλή περίοδος	111
Συμπεράσματα και προτάσεις	115
Συνολική βιβλιογραφία	118
Παράρτημα 1: Ισολογισμός Χρήσης 01/01/2010 – 31/12/2010	125
Παράρτημα 2: Ισολογισμός Χρήσης 01/01/2011 – 31/12/2011	126
Παράρτημα 3: Ερωτηματολόγιο	127

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της εργασίας είναι η διερεύνηση της διαχείρισης της απόδοσης (yield management) ως εργαλείο μεγιστοποίησης των κερδών για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η βασική ιδέα είναι η δημιουργία ενός θεωρητικού υπόβαθρου γύρω από το yield management και στη συνέχεια η μελέτη εφαρμογής του σε πραγματικά δεδομένα.

Η ανάλυση του θέματος αποτελείται από δύο μέρη και έχει συνολικά πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο ασχολείται με τα κριτήρια απόδοσης διαχείρισης ξενοδοχειακών μονάδων, προκειμένου να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα έσοδα τους. Στο δεύτερο κεφάλαιο που επισημαίνεται η ακριβής έννοια της διαχείρισης της απόδοσης αλλά και όλων των παραγόντων που επηρεάζουν και βοηθούν στην αύξηση και μεγιστοποίηση της απόδοσης σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται όλα τα συστατικά στοιχεία που καθορίζουν τον τρόπο της διοίκησης της απόδοσης ενώ στο τέταρτο παρουσιάζεται η διαδικασία της πρόβλεψης και πώς μέσα από τα αποτελέσματα αυτής, διαμορφώνεται η στρατηγική τιμολόγησης για την επιχείρηση.

Στο δεύτερο μέρος και πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας πραγματοποιείται μία μελέτη περίπτωσης. Αναλύονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν έπειτα από την σύγκριση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν τόσο μέσω της βιβλιογραφικής όσο και της εμπειρικής έρευνας.

Επισημαίνεται ότι στην εργασία δεν θα γίνει αναφορά στο τμήμα εστίασης και ποτών (food and beverage) διότι η εφαρμογή του yield management στο συγκεκριμένο τμήμα παίρνει άλλες διαστάσεις, διαφορετικές από την πώληση των δωματίων. Ακόμη, δεν θα αναλυθεί καθόλου το κομμάτι που αφορά τις τεχνολογικές αλλαγές, όσον αφορά δηλαδή τα συστήματα που αναφέρονται στο yield management, παρά μόνο σε ότι αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα. Σημειώνεται επίσης ότι οι τιμές, οι αριθμοί και τα ποσά που αναφέρονται στο πέμπτο κεφάλαιο και αφορούν το ξενοδοχείο είναι ενδεικτικά.

Σημαντικοί όροι: διαχείριση απόδοσης, διαχείριση εσόδων, επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, προνοητική διαχείριση, μάρκετινγκ υπηρεσιών

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1.: Σύγκριση καναλιών διανομής	34
Πίνακας 4.1.: Ιστορικά δεδομένα 8 τελευταίων εβδομάδων	65
Πίνακας 4.2.: Αναφορά πληρότητας και διαθεσιμότητας 14-ημερών	68
Πίνακας 4.3.: Αναφορά ρυθμού πώλησης ομαδικών δωματίων (group rooms)	71
Πίνακας 5.1.: Οι αφίξεις τουριστών στη Σάμο την πενταετία 2007 – 2011	86
Πίνακας 5.2.: F.I.T. τιμές	91
Πίνακας 5.3.: Τιμές tour operator	92
Πίνακας 5.4.: Εκπτώτικές τιμές	93
Πίνακας 5.5.: Tour operators	99
Πίνακας 6.1.: Έσοδα χαμηλής περιόδου 2011	107
Πίνακας 6.2.: Έσοδα χαμηλής περιόδου 2012	107
Πίνακας 6.3.: Έσοδα μεσαίας περιόδου 2011	109
Πίνακας 6.4.: Έσοδα μεσαίας περιόδου 2012	110
Πίνακας 6.5.: Έσοδα υψηλής περιόδου 2011	112
Πίνακας 6.6.: Έσοδα υψηλής περιόδου 2012	112

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 4.1. Γραφική απεικόνιση νεκρού σημείου	43
Διάγραμμα 4.2. Σχέση ελαστικότητας ζήτησης με συνολικά έσοδα	48
Διάγραμμα 4.3. Μακροχρόνια ισορροπία μονοπωλιακού ανταγωνισμού	50
Διάγραμμα 4.4. Καμπύλες κρατήσεων (booking curves)	52
Διάγραμμα 4.5. Μεταβλητή τιμολόγηση και τμηματοποίηση	54

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 3.1. Βήματα στοχευμένου Μάρκετινγκ	25
Σχήμα 4.1. Οι τρεις δυνάμεις της τιμολόγησης	44
Σχήμα 4.2. Κανονική καμπύλη κατανομής σε σχέση πελάτη-μίγματος	56
Σχήμα 4.3. Κανονική καμπύλη κατανομής σε σχέση πελάτη-δυναμική Τιμολόγηση	57
Σχήμα 4.4. Τα τέσσερα συστατικά της αποτελεσματικής πρόβλεψης της ζήτησης	64

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση της απόδοσης (yield management) στον ξενοδοχειακό κλάδο ορίζεται ως η μέθοδος διαχείρισης της σταθερής δυναμικότητας με τον πιο κερδοφόρο τρόπο (Liebermann, 2003). Η διαχείριση της απόδοσης ουσιαστικά απαιτεί από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να λάβουν αποφάσεις που σχετίζονται με τον αριθμό των δωματίων που θα προσφερθούν στους πελάτες, που ανήκουν στα διάφορα τμήματα της αγοράς, σε προκαθορισμένες διαφορετικές τιμές, μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα της επιχείρησης (Kimes, 1989 ; Kimes & Shames, 1998). Ωστόσο, η διαδικασία της λήψης αυτής της απόφασης που περιγράφηκε παραπάνω δεν είναι απλή.

Η συνεχόμενη ανάπτυξη του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και η ευαισθησία των πελατών απέναντι στις τιμές έχει εντείνει την ανάγκη των ξενοδόχων να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα τους. Αυτοί οι παράγοντες έχουν οδηγήσει στην προώθηση της έννοιας της διαχείρισης της απόδοσης σε μια αυξανόμενα ανταγωνιστική αγορά. Η πίεση της λήψης των αποφάσεων όσον αφορά την μεγιστοποίηση των εσόδων για μία επιχείρηση αυξάνεται ακόμη περισσότερο λόγω των υψηλών επιπέδων αβεβαιότητας που υπάρχουν στην αγορά. Η αβεβαιότητα αυτή είναι στενά συνδεδεμένη με την ανάγκη να προβλεφθεί η μελλοντική ζήτηση σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, στα βέλτιστα τιμολογιακά επίπεδα και υπό τις συνθήκες της μεταβαλλόμενης αγοράς.

Επιπλέον, η αβεβαιότητα στη λήψη των αποφάσεων οδηγεί αναπόφευκτα και στον κίνδυνο να μην επιτευχθούν οι κατάλληλοι συμβιβασμοί ανάμεσα στην πώληση των δωματίων με την μέγιστη δυνατή τιμή και στην πώληση των δωματίων με την ελάχιστη δυνατή τιμή. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει κίνδυνος να μην επιτευχθούν οι στόχοι πληρότητας που έχει θέσει η επιχείρηση και στην δεύτερη περίπτωση να μην μεγιστοποιηθούν τα έσοδα της επιχείρησης. Έτσι είναι πολύ σημαντικό να επικρατήσει μία ισορροπία ανάμεσα στις δύο περιπτώσεις. Επομένως, σε ένα περιβάλλον αγοράς όπου η αβεβαιότητα είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της και η μεγιστοποίηση του κέρδους ένας από τους κύριους στόχους της, είναι ενδιαφέρον να αναλυθεί η βέλτιστη διαχείριση της απόδοσης από τις ίδιες της επιχειρήσεις.

Επίσης για να μπορέσει η επιχείρηση να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις σχετικά με την διαχείριση της απόδοσης θα πρέπει να λάβει υπόψη της ορισμένες σημαντικές μεταβλητές, όπως είναι η τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών, τα δεδομένα και τις

πληροφορίες για την τμηματοποίηση της αγοράς, τα επίπεδα της προβλεπόμενης ζήτησης, τον αριθμό των προβλεπόμενων ακυρώσεων και υπερπωλήσεων, τον ρυθμό πώλησης των δωματίων με εκπτώτική τιμή και την ευαισθησία των πελατών απέναντι στην τιμή. Κρίνεται απαραίτητη η συλλογή αποτελεσματικών και αποδοτικών πληροφοριών που θα βοηθήσουν στην συνεχή ανανέωση των δεδομένων όσον αφορά τον βαθμό πληρότητας της επιχείρησης και το επίπεδο των τιμών. Η συνεχής ενημέρωση είναι απαραίτητη για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου όσον αφορά την πώληση των δωματίων με αναποτελεσματική τιμολόγηση.

Ο συνδιασμός των παραπάνω παραγόντων μεταβάλλουν συνεχώς την λήψη των αποφάσεων όσον αφορά την αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ο ανθρώπινος παράγοντας, τόσο οι υπάλληλοι όσο και οι ίδιοι οι πελάτες, είναι αυτός που τελικά θα καθορίσει το επίπεδο αποτελεσματικότητας στην διαχείριση της απόδοσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Κριτήρια απόδοσης ξενοδοχειακών μονάδων

1. Μετρήσεις ξενοδοχείου

Το πρώτο κεφάλαιο της διπλωματικής, ασχολείται με τις εσωτερικές και εξωτερικές μετρήσεις ενός ξενοδοχείου, προκειμένου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα έσοδα του με βάση τα κριτήρια που έχει θέσει η Διοίκηση. Οι πιο αποτελεσματικές εσωτερικές μετρήσεις θα έχουν σχέση με το πρωτογενές προϊόν που ένα ξενοδοχείο παρέχει. Αυτό το προϊόν είναι προφανώς το δωμάτιο, η πώληση του δωματίου και τα έσοδα που προέρχονται από αυτή την πώληση στη πλειονότητα των περιπτώσεων γιατί υπάρχουν ξενοδοχειακές μονάδες που ως βασικό κέντρο εσόδων έχουν δραστηριότητες εστίασης και κέντρων συνάντησης μικρών ή μεγαλύτερων ομάδων πελατείας. Οι εξωτερικές μετρήσεις αντικατοπτρίζουν την συνολική αγορά που βρίσκεται το ξενοδοχείο και την ανταγωνιστική κατάσταση στο πλαίσιο της επιχείρησης.

1.1. Εσωτερικές μετρήσεις

Σύμφωνα με τον Gabor Forgacs (2010), για να διατηρηθεί το προϋπολογισμένο και το προβλεπόμενο επίπεδο εσόδων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, θα πρέπει να εφαρμοστούν σωστά οι εσωτερικές μετρήσεις στο επίπεδο του δωματίου. Αυτές οι εσωτερικές μετρήσεις είναι το έσοδο, το ποσοστό πληρότητας, η μέση ημερήσια τιμή, το έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο, το περιθώριο συμβολής και το μεικτό λειτουργικό κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο.

1.1.1. Έσοδο δωματίου (Revenue)

Έσοδο είναι το συνολικό χρηματικό ποσό που επιτυγχάνεται από τις πωλήσεις κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το έσοδο του δωματίου θα ληφθεί υπόψη ως η πρωταρχική πηγή εσόδων ενός ξενοδοχείου. Ο τύπος που αντανακλά το έσοδο του δωματίου είναι:

$$\text{Έσοδο Δωματίου} = \text{Διανυκτερεύσεις που έχουν πωληθεί} * \text{Τιμή Δωματίου}$$

1.1.2. Ποσοστό Πληρότητας (Occupancy Percentage)

Το ποσοστό πληρότητας είναι ένα από τα πιο κοινά μέτρα απόδοσης στη ξενοδοχειακή βιομηχανία. Εκφράζει την αναλογία των δωματίων που πωλούνται προς τον συνολικό αριθμό των δωματίων και υπολογίζεται από το πηλίκο του συνολικού αριθμού των δωματίων που έχουν πωληθεί σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο προς τον συνολικό αριθμό των δωματίων που είναι διαθέσιμα.

Το ποσοστό πληρότητας είναι ουσιαστικά ο βαθμός επιτυχίας της διεύθυνσης μάρκετινγκ μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης στο να προσελκύσει πελάτες. Αν για παράδειγμα μία ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει 100 δωμάτια και έχει πωλήσει τα 75 για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, τότε το ποσοστό πληρότητας θα είναι 75%:

1.1.3. Μέση Ημερήσια Τιμή (Average Daily Rate)

Η μέση ημερήσια τιμή είναι μία στατιστική μονάδα που χρησιμοποιείται συχνά στη ξενοδοχειακή βιομηχανία. Ο αριθμός αντιπροσωπεύει το μέσο εισόδημα από μισθώματα ανά απασχολούμενο δωμάτιο σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η μέση ημερήσια τιμή μπορεί να υπολογιστεί από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Μέση Ημερήσια Τιμή} = \text{Έσοδα} / \text{Δωμάτια που πωλούνται}$$

Αν για παράδειγμα τα ημερήσια συνολικά έσοδα της παραπάνω επιχείρησης είναι 4.800 € τότε η ημερήσια μέση τιμή θα είναι $4.800 / 75 = 64$ €. Το ποσοστό πληρότητας και η μέση ημερήσια τιμή είναι βασικοί παράμετροι της διαχείρισης της απόδοσης γιατί προκαλούν τις επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν την πληρότητα και τις τιμές δωματίων.

1.1.4. Έσοδα ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο (Revenue per Available Room)

Το έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR) είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες της διαχείρισης της απόδοσης καθώς χρησιμοποιείται για την ανάλυση του τρόπου εφαρμογής του. Το συγκεκριμένο χρηματοοικονομικό μέτρο βοηθάει ουσιαστικά στην απάντηση της ερώτησης για το πόσα χρήματα παράγει κάθε δωμάτιο.

Για παράδειγμα, έστω ότι το παραπάνω ξενοδοχείο έχει την πρώτη βραδιά ποσοστό πληρότητας 75% με μέση ημερήσια τιμή 64 € και την δεύτερη βραδιά ποσοστό πληρότητας 60% με μέση ημερήσια τιμή 80 €. Προκειμένου να βρεθεί ποιά κατάσταση είναι πιο επικερδής για την επιχείρηση, θα πρέπει να βρεθεί το έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR). Έτσι την πρώτη βραδιά θα είναι $75\% * 64 \text{ €} = 48 \text{ €}$ και την δεύτερη βραδιά θα είναι $60\% * 80 \text{ €} = 48 \text{ €}$. Επομένως και με τις δύο περιπτώσεις το ξενοδοχείο έχει τα ίδια έσοδα. Στην πρώτη περίπτωση το ξενοδοχείο έχει κέρδος με υψηλό ποσοστό πληρότητας και χαμηλή μέση ημερήσια τιμή και στην δεύτερη περίπτωση το ξενοδοχείο έχει κέρδος με χαμηλό ποσοστό πληρότητας και υψηλή μέση ημερήσια τιμή. Με το πρώτο σενάριο η επιχείρηση θα μπορούσε να προωθήσει τις επιπλέον υπηρεσίες της στους πελάτες όπως εστιατόριο, σπα, golf κτλ. Με το δεύτερο σενάριο είναι λιγότερα τα λειτουργικά έξοδα των δωματίων. Όσον αφορά για το ποιο σενάριο θα επιλεγεί, θα εξαρτηθεί από την στρατηγική της επιχείρησης.

1.1.5. Περιθώριο συμβολής (Contribution Margin)

Το περιθώριο συμβολής είναι το οριακό κέρδος ανά μονάδα πώλησης. Είναι ουσιαστικά τα έσοδα που λαμβάνονται από τις πωλήσεις μείον τα μεταβλητά έξοδα. Τα μεταβλητά έξοδα δεν αναφέρονται σε μη πωληθέντα δωμάτια. Το περιθώριο συμβολής είναι καθοριστικός παράγοντας του νεκρού σημείου μιας επιχείρησης, ως προκύπτει βάσει του συνολικού εσόδου ανά πωλούμενη μονάδα, για το οποίο θα γίνει λόγος παρακάτω. (βλ. § 4.1. Διαχείριση κόστους).

Αν για παράδειγμα η τιμή ενός δωματίου είναι 90 € και τα μεταβλητά έξοδα του δωματίου είναι 20 € τότε το περιθώριο συμβολής θα είναι 70 €.

1.1.6. Μεικτό Λειτουργικό κέρδος ανά Διαθέσιμο δωμάτιο (Gross Operating Profit per Available Room)

Το μεικτό λειτουργικό κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο είναι ένα μέτρο κέρδους από τα ξενοδοχεία καθώς συσχετίζει το κέρδος με την χωρητικότητα (capacity). Ο τύπος του είναι :

$M.L.K.A.D.D. = \text{Μεικτό Λειτουργικό κέρδος μιας συγκεκριμένης περιόδου} / \text{Διαθέσιμα δωμάτια κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης περιόδου}$

Αν για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο διαθέτει 250 δωμάτια με ετήσιο μεικτό λειτουργικό κέρδος 2.600.000 € τότε το μεικτό λειτουργικό κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο θα είναι $2.600.000 \text{ €} / (250 * 365 \text{ νύχτες}) = 28,4 \text{ €}$.

Το συγκεκριμένο μέτρο αξιολογεί τη αποτελεσματικότητα του κόστους. Αν και το μέτρο Έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο (Revenue per Available Room) είναι χρήσιμο για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας των εσόδων, το παραπάνω μέτρο ικανοποιεί το ενδιαφέρον για την αξιολόγηση της συνολικής κερδοφορίας

1.2. Εξωτερικές μετρήσεις

Η αύξηση του ανταγωνισμού είναι ένας από τους λόγους που καθιστούν την μέτρηση των επιδόσεων σημαντική. Αυτές οι επιδόσεις μπορούν να μετρηθούν είτε με χρηματοοικονομικούς είτε με μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. Ωστόσο, τα χρηματοοικονομικά μέτρα αντανακλούν την επίδοση της επιχείρησης στο παρελθόν ενώ τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα αντικατοπτρίζουν την υγεία και τον πλούτο που πιθανώς θα δημιουργηθεί στο μέλλον.

Οι Δείκτες κερδοφορίας και η απόδοση των επενδύσεων (R.O.I – Return On Investment) είναι οι κύριοι δείκτες μέτρησης σε μία ξενοδοχειακή βιομηχανία. Παρόλα αυτά, αν και είναι πολύ σημαντικοί, από μόνοι τους δεν δίνουν μία πλήρη εικόνα και γ'αυτό κρίνεται απαραίτητο η εξέταση διάφορων εξωτερικών μέτρων. Πρόκειται για μέτρα που η επιχείρηση συγκρίνεται με τους ανταγωνιστές που υπάρχουν στην αγορά. Αυτά τα εξωτερικά μέτρα είναι το ανταγωνιστικό περιβάλλον, η ανταγωνιστική κατασκοπεία και το μερίδιο αγοράς.

1.2.1. Ανταγωνιστικό περιβάλλον (Competition)

Όταν τα ξενοδοχεία προσδιορίζουν τους ανταγωνιστές τους και λαμβάνουν υπόψη διαφορετικά χαρακτηριστικά για τον καθένα. Τα περισσότερα ξενοδοχεία καθορίζουν τον κατάλογο των άμεσων ανταγωνιστών τους βασιζόμενα σε διάφορους παράγοντες όπως είναι η τιμή, η τοποθεσία, οι εγκαταστάσεις, οι παροχές, ο βαθμός εξυπηρέτησης των πελατών και πολλά άλλα. Ουσιαστικά οι άμεσοι ανταγωνιστές είναι οι κύριοι παράγοντες που προκαλούν το ξενοδοχείο.

Επιπλέον, όταν ένα ξενοδοχείο επιλέγει τους άμεσους ανταγωνιστές του, οι συγκεκριμένοι ανταγωνιστές πρέπει να είναι αυτοί που θα χρειαστεί προσπάθεια από το ξενοδοχείο να τους ανταγωνιστεί και όχι αυτοί που μπορεί ήδη να τους ανταγωνιστεί. Αυτό το κρίσιμο και σημαντικό σημείο πρέπει να γίνει ιδιαίτερα κατανοητό από την διοίκηση του κάθε ξενοδοχείου και η μελέτη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος θα πρέπει να γίνει σε βάση ρεαλιστικών και άμεσων ανταγωνιστών.

1.2.2. Ανταγωνιστική κατασκοπεία (Competitive Intelligence)

Η ανταγωνιστική κατασκοπεία αποτελεί μέρος του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος σε μία ξενοδοχειακή βιομηχανία. Η Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) ορίζει την ανταγωνιστική κατασκοπεία ως την νόμιμη και ηθική συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών με τις δυνατότητες, τα τρωτά σημεία και τις προθέσεις των ανταγωνιστών της επιχείρησης. («The legal and Ethical collection and analysis of information regarding the capabilities, the vulnerabilities and intentions of business competitors»)(<http://www.scip.org>). Για να γίνει κατανοητό το ανταγωνιστικό περιβάλλον και η ανταγωνιστική κατασκοπεία είναι απαραίτητη η στόχευση ρεαλιστικών ανταγωνιστών, η καλύτερη ανάλυση του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

1.2.3. Μεριδίο αγοράς (Market Share)

Το μερίδιο αγοράς αποτελεί βασικό δείκτη της ανταγωνιστικότητας και αυτό γιατί δείχνει πόσο καλά ενεργεί μία επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της. Μέσω του μεριδίου αγοράς δίνεται η δυνατότητα ανάλυσης και εξέτασης των προτιμήσεων των

πελατών μέσω της ζήτησης. Γενικότερα, η αύξηση των πωλήσεων που προκύπτει από την συνολική ανάπτυξη της αγοράς είναι λιγότερο δαπανηρή και περισσότερο επικερδής από την προσπάθεια κλοπής μεριδίου των ανταγωνιστών. Αντίθετα, η απώλεια μεριδίου αγοράς μπορεί να σημάνει σοβαρά μακροχρόνια προβλήματα που απαιτούν σημαντικές στρατηγικές αλλαγές. Οι επιχειρήσεις με μερίδιο αγοράς κάτω από ένα συγκεκριμένο επίπεδο μπορεί και να μην είναι βιώσιμες.

Βιβλιογραφία 1^ο κεφαλαίου

Bardi A. James, (2007), Hotel Front office Management. Fifth Edition, σελ.174-176

Gabor Forgacs, (2010), Revenue Management: Maximizing Revenue in Hospitality Operations, σελ.14 - 20, §1.1.

Hayes David & Miller Alisha, (2010), Revenue Management for the hospitality industry, κεφ.1, σελ.11-29

Kimberley A. Tranter, Trevor Stuart-Hill, Juston Parker, (2010), An introduction to Revenue Management For The Hospitality Industry: Principles and Practices For The Real World

Kimes, S, (1989). "The Basic of Yield Management", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, November, pp 14 – 19

Lieberman, W, (1993), "Debunking the Myths of Yield Management", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, February, pp. 34-41.

Ηλεκτρονικές πηγές 1^ο κεφαλαίου

<http://www.scip.org>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διαχείριση ξενοδοχειακών μονάδων βάσει απόδοσης

2. Η θεωρητική ανάλυση της διοίκησης της απόδοσης

Στο δεύτερο κεφάλαιο που ακολουθεί θα επισημανθεί η ακριβής έννοια της διαχείρισης της απόδοσης αλλά και όλων των παραγόντων που επηρεάζουν και βοηθούν στην αύξηση και μεγιστοποίηση της απόδοσης σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η διαχείριση της απόδοσης (yield management) έχει εξελιχθεί σε μία ισχυρή στρατηγική όχι μόνο για την τόνωση των εσόδων μίας επιχείρησης αλλά και για την βελτίωση της ροής όσον αφορά την ζήτηση των πελατών.

2.1. Τί είναι Yield Management

2.1.1. Ορισμός της διοίκησης της απόδοσης (Yield Management)

Η διοίκηση της απόδοσης (Yield Management) είναι η εφαρμογή των συστημάτων πληροφοριών και των στρατηγικών τιμολόγησης στο να παρέχουν την κατάλληλη υπηρεσία στον κατάλληλο πελάτη στο κατάλληλο μέρος την κατάλληλη χρονική στιγμή.

Yield management is the application of information systems and pricing strategies to allocate the right capacity to the right customer at the right place at the right time (Ingold Anthony, McMahon Una, Yeoman Ian, 2003).

Στην πράξη, η διοίκηση της απόδοσης (yield management) είναι ο καθορισμός τιμών σύμφωνα με το προβλεπόμενο επίπεδο ζήτησης, έτσι ώστε οι πελάτες οι οποίοι είναι «ευαίσθητοι» στην τιμή και είναι πρόθυμοι να αγοράσουν μία υπηρεσία σε περίοδο χαμηλής ζήτησης να μπορούν.

2.1.2. Ιστορική αναδρομή της διοίκησης της απόδοσης (Yield Management)

Οι αεροπορικές εταιρείες ανέπτυξαν και καθιέρωσαν την τεχνική της Διοίκησης της απόδοσης ύστερα από την απελευθέρωση των αερομεταφορών στις Η.Π.Α. στα τέλη της δεκαετίας του 1970. Ορισμένοι συγγραφείς όπως οι Ingold και Huyton (1997) εντοπίζουν ίχνη της τεχνικής αυτής ακόμη και το 1920 με την καθιέρωση του

συστήματος του αερο-ταχυδρομείου μεταξύ Η.Π.Α. και Ευρώπης. Ο μεγάλος ανταγωνισμός που αναπτύχθηκε μετά την απελευθέρωση των αερομεταφορών οδήγησε τις εταιρείες σε έναν οξύ πόλεμο τιμών, αποτέλεσμα του οποίου ήταν να οδηγηθούν κάποιες εταιρείες σε κλείσιμο (Ingold και Huyton ,1997).

Η καθηγήτρια του τμήματος Hotel Administration στο Cornell University, Sheryl Kimes (1997) αναφέρει το παράδειγμα της εταιρείας People Express, μιας μικρής αεροπορικής εταιρείας πτήσεων εσωτερικού στην Αμερική, που είχε την πολιτική να κρατάει τις τιμές της σε χαμηλά επίπεδα. Σε μια στρατηγική κίνηση, μεγάλες εταιρείες όπως η American και η United, διέθεταν κάποιο αριθμό θέσεων σε τιμές πολύ χαμηλότερες από αυτές της People Express, εξακολουθούσαν όμως να πουλούν τις υπόλοιπες θέσεις στις συνηθισμένες υψηλότερες τιμές. Η στρατηγική αυτή κίνηση επέτρεψε στις δύο μεγάλες εταιρείες να προσελκύσουν τους πελάτες που ήταν ευαίσθητοι στο θέμα της τιμής, διατηρώντας όμως παράλληλα τους πελάτες τους που πλήρωναν τις υψηλότερες τιμές των εισιτηρίων. Το αποτέλεσμα αυτών των κινήσεων, αλλά και ορισμένων ζητημάτων κουλτούρας της οργάνωσης της επιχείρησης, αφού εκείνη την περίοδο επιχείρησε την εξαγορά δύο ακόμη εταιριών, οδήγησε τελικά την People Express σε χρεοκοπία.

Με αυτό τον τρόπο άρχισε να αναπτύσσεται η τεχνική της Διοίκησης της Απόδοσης (Yield Management) σαν μία μέθοδο όπου μεγιστοποιούνται το κέρδος/απόδοση με τη αποδοτικότερη χρήση της διαθέσιμης ποσότητας της προσφοράς.

2.1.3. Σκοπός της Διοίκησης της Απόδοσης (Yield Management)

Λαμβάνοντας υπόψη την ακαμψία προσφοράς του ξενοδοχειακού προϊόντος, λόγω της ανελαστικής καμπύλης προσφοράς που το χαρακτηρίζει και τα σχετικά σταθερά υψηλά έξοδα, η αποτελεσματική χρήση της τεχνικής του Yield Management κρίνεται απαραίτητη. Κάθε επιχείρηση η οποία δεν διακρίνει τα πάγια (Assets) από την λειτουργική διαχείριση (Management – operations) είναι εντάσεως κεφαλαίου εξ ου και οι μηδαμινές ευκαιρίες βραχυπρόθεσμης δημιουργίας αποθέματος. Κάτι τέτοιο φαίνεται και από την ανάλυση του νεκρού σημείου. Δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση η συμφιλίωση ανάμεσα στις υψηλά ασταθείς και έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς με ένα αμετάβλητο είδος παροχής προϊόντος είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα.

Σκοπός του yield management σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι επομένως η μεγιστοποίηση των εσόδων που προέρχονται από την πώληση των δωματίων μέσω της διαμόρφωσης των τιμών με τέτοιο τρόπο ώστε να λαμβάνει υπόψη το προβλεπόμενο ύψος της ζήτησης. Είναι μία διαδικασία που προσδοκά τη μεγιστοποίηση των κερδών χρησιμοποιώντας πληροφορίες σχετικά με την αγοραστική συμπεριφορά και τις πωλήσεις στο να δημιουργήσουν έλεγχο στις τιμές και στο απόθεμα.

Το yield management αποτελείται από τεχνικές που επιτρέπουν στους διαχειριστές μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης να διαμορφώσουν μία σαφέστερη εικόνα από τη συμπεριφορά των καταναλωτών και κατά συνέπεια να γίνουν οι κατάλληλες προσαρμογές στο μίγμα του marketing ώστε να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα και να επιτευχθεί σημαντική αύξηση της κερδοφορίας μέσω των προτιμήσεων των καταναλωτών. Ως εκ τούτου, η ικανότητα του ελέγχου των τιμών είναι άμεσα εξαρτημένη με την μελλοντική προβλεπόμενη ζήτηση. Αυτό συνεπάγεται πρόβλεψη του ρυθμού και του όγκου κρατήσεων βασιζόμενη σε ιστορικά γεγονότα. (Lee Ross, Johns 1997).

2.1.4. Χαρακτηριστικά της Διοίκησης της Απόδοσης

Η εφαρμογή του yield management είναι πιο αποτελεσματική όταν εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που οι υπηρεσίες τους έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- **Σχετικά σταθερή δυναμικότητα (Relatively fixed capacity)**

Η διοίκηση της απόδοσης (yield management) είναι κατάλληλη σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που έχουν σχετικά περιορισμένη δυναμικότητα. Οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν περιορίζονται στην δυναμικότητα, μπορούν να χρησιμοποιήσουν εφεδρικά απόθεμα στην περίπτωση που χρειαστεί, ενώ οι επιχειρήσεις οι οποίες περιορίζονται πρέπει να δουλέψουν με ό,τι έχουν. Η δυναμικότητα μπορεί να είναι είτε υπαρκτή είτε όχι. Για παράδειγμα, η υπαρκτή δυναμικότητα μπορεί να μετρηθεί με αριθμό θέσεων, αριθμό δωματίων ή αριθμό τετραγωνικών μέτρων. Η μη υπαρκτή δυναμικότητα βασίζεται κυρίως στον χρόνο και αντικατοπτρίζει την έννοια της υπαρκτής δυναμικότητας για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, όπως για παράδειγμα διανυκτερεύσεις (αφορά ξενοδοχεία), χρόνος απασχόλησης θέσεων (αφορά εστιατόρια), tee time (αφορά μαθήματα golf).

Η δυναμικότητα είναι σχετικά σταθερή βραχυχρόνια, παρόλα αυτά κάποιες επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να αλλάξουν την δυναμικότητα προσαρμόζοντας τον διαθέσιμο τόπο ή χρόνο. Για παράδειγμα οι αεροπορικές εταιρείες μπορούν να αλλάξουν αεροπλάνο σε περίπτωση υψηλής ζήτησης με μεγαλύτερο και τα εστιατόρια να αλλάξουν την δομή των τραπεζιών ή να χρησιμοποιήσουν εξωτερικούς χώρους.

- **Προβλέψιμη ζήτηση (predictable demand)**

Η ζήτηση στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που έχουν περιορισμένη δυναμικότητα εξαρτάται κυρίως από τους πελάτες τους οποίους κάνουν μία κράτηση και από τους πελάτες που εμφανίζονται κατευθείαν στην επιχείρηση. Η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει και τους δύο τύπους ζήτησης αλλά απαιτούνται διαφορετικές στρατηγικές. Ο κατάλληλος συνδυασμός ανάμεσα στους δύο τύπους πελατών μπορεί να επιφέρει την μεγιστοποίηση των εσόδων. Για να προβλεφθεί όμως αυτή η ζήτηση και να επιτευχθεί η ανάλογη απόδοση, η επιχείρηση θα πρέπει να συγκεντρώσει πληροφορίες όσον αφορά το ποσοστό εμφάνισης του κάθε τύπου πελάτη σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και διάρκεια. Αυτό βέβαια χρειάζεται οργάνωση και τα κατάλληλα λειτουργικά συστήματα.

- **Υψηλό δείκτη φθαρτότητας (perishable inventory)**

Σε μία επιχείρηση όπως είναι το ξενοδοχείο με περιορισμένη δυναμικότητα και αδυναμία αποθεματοποίησης, η μη έγκαιρη και κατάλληλη διάθεση κάποιου μέρους της δυναμικότητας οδηγεί στην καταστροφή του προϊόντος. Γι'αυτό το λόγο, η κάθε επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικό να δίνει την κατάλληλη προσοχή του χρόνου που ένα μέρος της δυναμικότητας είναι διαθέσιμο.

- **Κατάλληλη δομή κόστους και τιμολόγησης (Appropriate cost and pricing structure)**

Το κοστολόγιο των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν το yield management, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υψηλά σταθερά και από χαμηλά μεταβλητά κόστη. Έτσι λοιπόν και τα ξενοδοχεία θα πρέπει να δημιουργήσουν επαρκή έσοδα για να καλύψουν τα μεταβλητά κόστη και να αντισταθμίσουν κάποια από τα σταθερά. Τα ιδιαίτερα χαμηλά μεταβλητά κόστη συσχετίζονται με πολλές από τις επιχειρήσεις που έχουν περιορισμένη δυναμικότητα και αυτό τους επιτρέπει να ακολουθούν μία πιο ευέλικτη τιμολογιακή πολιτική κατά τη διάρκεια της περιόδου χαμηλής ζήτησης.

- **Κυμαινόμενη ζήτηση (Time variable demand)**

Η ζήτηση μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με την ώρα, την μέρα, την βδομάδα ή και τον χρόνο. Για κάποιες επιχειρήσεις η ζήτηση μπορεί να είναι υψηλότερη κάποια Σαββατοκύριακα, κάποιους μήνες του χρόνου ή και κάποιες μέρες. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να το προβλέψει έτσι ώστε να εφαρμόσουν τις κατάλληλες τιμολογιακές πολιτικές. Ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο του yield management είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προβλέψουν την χρονική διάρκεια που ο πελάτης θα θελήσει να χρησιμοποιήσει την υπηρεσία.

Βιβλιογραφία 2^ο κεφαλαίου

Δρ Ακριβός Χρήστος., Άρθρο: Yield Management: ένα εργαλείο αύξησης της κερδοφορίας των οργανισμών. Η εφαρμογή του στα ξενοδοχεία, σελ. 2

Enz A. Cathy & Withiam Glen, (2001), Yield Management , CHR Report, Cornell University,

Hayes David & Miller Alisha, (2010), Revenue Management for the hospitality industry, κεφ.6, σελ.193 – 200

Inglod Anthony, McMahan – Beattie Una and Yeoman Ian, (2002), Yield Management Strategies for the service industries, Second Edition, p.4-5

Kimes S.E., (1989) , A tool for capacity – constrained service firms, Journal of Operations Management, 8 (4), σελ.348-363

Netessine Seguei & Shumski Robert, (2002), Article: Yield management,

Weatgerford L.R. and Bodily S.E., A taxonomy and research overview of perishable asset revenue management: yield management, overbooking pricing, Operations Research, 10(5), 831 - 844

Κεφάλαιο 3

Παράγοντες που καθορίζουν την διοίκηση της απόδοσης

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται όλα τα συστατικά στοιχεία που καθορίζουν τον τρόπο της διοίκησης της απόδοσης. Κάθε ένα από αυτά είναι σημαντικοί μεταβλητές μιας εξίσωσης που όσο υψηλή και αποδοτική είναι η τιμή τους, δίνουν και το ανάλογο αποτέλεσμα. Η διαχείριση της απόδοσης έχει ανάγκη τα παρακάτω συστατικά στοιχεία προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της, έχοντας την ανάλογη απήχηση των πελατών.

3.1. Διαχείριση δυναμικότητας (Capacity Management)

«Capacity Management is the ability to balance demand from customers and the ability of service delivery system to satisfy the demand»

(Armistead and Clark, 1991)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η διοίκηση της απόδοσης είναι πιο αποτελεσματική όταν εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις στις οποίες ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι η περιορισμένη δυναμικότητα. Η διαχείριση της δυναμικότητας (capacity management) δίνει έμφαση ουσιαστικά στην πρόβλεψη της αναμενόμενης ζήτησης (Lovelock, 1984) και στις ενέργειες που θα γίνουν έτσι ώστε η διαχείριση να είναι ανάλογη της προβλεπόμενης ζήτησης (Sasser, 1976)

Ως εκ τούτου κάθε επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει την σύνθεση της δυναμικότητάς της, τον βαθμό μέχρι τον οποίο μπορεί να αλλάξει, την ταχύτητα αντίδρασης στις διάφορες αλλαγές (Slack, 1987) αλλά και το κόστος που όλο αυτό συνεπάγεται (Heskett et al 1990). Φυσικά, υπάρχουν και επιχειρήσεις όπως είναι τα ξενοδοχεία, τα οποία έχουν πραγματικά σταθερή δυναμικότητα ανάλογη του αριθμού των δωματίων και δεν μπορεί να αλλάξει ανάλογα με την ζήτηση. Έτσι λοιπόν, μία ξενοδοχειακή επιχείρηση εξισώνει ως μεταβλητές τον μέσο όρο τιμής του δωματίου και το βαθμό πληρότητας έτσι ώστε να διαχειριστεί στο έπακρο τη δυναμικότητα με στόχο την μεγιστοποίηση των εσόδων.

Το σίγουρο είναι ότι η ξενοδοχειακή αγορά αντανakλά τις αρχές της μικρο-οικονομίας και τον νόμο της προσφοράς και της ζήτησης. Η ζήτηση μπορεί να επηρεαστεί με τις διάφορες αυξομειώσεις των τιμών και σύμφωνα με τον Kotas (1986) το ξενοδοχείο

ανήκει σε αυτή την κατηγορία της αγοράς όπου η ζήτηση παρουσιάζει συγκεκριμένες διακυμάνσεις. Βάσει αυτού, η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει τις μεταβλητές της (μέσο όρο τιμής δωματίου και βαθμό πληρότητας) αναλόγως έτσι ώστε να μπορέσει να αντισταθμίσει τις συγκεκριμένες διακυμάνσεις.

Οι διακυμάνσεις της ζήτησης σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: στις ετήσιες (annual), στις εβδομαδιαίες (weekly) και στις ημερήσιες (daily) (Kotas 1986).

Οι ετήσιες διακυμάνσεις συνδέονται άμεσα με την εποχικότητα. Για παράδειγμα η ζήτηση κατά τη διάρκεια του χειμώνα στα ξενοδοχεία που βρίσκονται στα ελληνικά νησιά είναι ιδιαίτερα χαμηλή ή ακόμη και μηδενική εν αντιθέσει με το καλοκαίρι που η ζήτηση αγγίζει τα όρια της υπερπληρότητας. Αντίστοιχα, το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει στα ξενοδοχεία που βρίσκονται σε κάποιο χιονοδρομικό κέντρο και λειτουργούν μόνο κατά τη διάρκεια των χειμερινών μηνών.

Οι εβδομαδιαίες διακυμάνσεις είναι περισσότερο εμφανείς στα ξενοδοχεία πόλεως που δουλεύουν με επαγγελματικό (business) και με ελεύθερο τουρισμό (leisure). Οι επαγγελματίες θα κάνουν την εμφάνισή τους στα ξενοδοχεία κατά τη διάρκεια της εβδομάδας ενώ οι τουρίστες κατά τη διάρκεια του Σαββατοκύριακου ή των εορτών. Οι ημερήσιες διακυμάνσεις συνήθως αναφέρονται στους περισσότερους πελάτες που έχουν την τάση να φεύγουν από το ξενοδοχείο το πρωί και να επιστρέφουν το βράδυ.

Ανάλογα λοιπόν με τις διακυμάνσεις της ζήτησης, τα ξενοδοχεία μπορούν να προσαρμόσουν αναλόγως τις τιμές του. Πρωταρχικό βέβαια ρόλο έχει ο τύπος του ξενοδοχείου όπως αναφέρθηκε, δηλαδή αν είναι πόλεως, resort, λειτουργεί κατά τη διάρκεια των χειμερινών μηνών ή των θερινών. Έτσι κατ'επέκταση κάθε ξενοδοχείο έχει και την δική του αγορά- στόχο και βάσει αυτού και τις ανάλογες διακυμάνσεις της ζήτησης.

3.1.1. Υπερπωλήσεις και Ακυρώσεις

Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, η πώληση παραπάνω δωματίων από όσα έχει στο δυναμικό της (overbooking) είναι μία πολύ γνωστή και συνήθης τεχνική στην αγορά καθώς είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στη μεγιστοποίηση των εσόδων.

Η υπερπώληση (overbooking) είναι μία παρακινδυνευμένη στρατηγική και το ερώτημα που τίθεται είναι αν αξίζει ή όχι τον κόπο. Οι επιχειρήσεις προχωρούν στην στρατηγική της υπερπώλησης για να προστατέψουν τις ίδιες σε περίπτωση που δεν εμφανιστεί κάποιο δωμάτιο ή ακυρωθεί. Έτσι, με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται κάποιο δωμάτιο να μείνει άδειο. Υπάρχει βέβαια πάντα η περίπτωση να εμφανιστούν όλοι οι πελάτες και τελικά να δημιουργηθεί στην πραγματικότητα το πρόβλημα της υπερπώλησης (overbooking). Συνεπώς, υπάρχει ένας πελάτης ο οποίος δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος με αυτά που προσδοκούσε και αν δεν χειριστεί σωστά και με προσοχή η επιχείρηση το συγκεκριμένο πρόβλημα τότε το πρόβλημα μπορεί να γιγαντωθεί με κακές κριτικές στο ίντερνετ κτλ.

Το ρίσκο της υπερπώλησης το λαμβάνει μία επιχείρηση σύμφωνα πάντα με τα ιστορικά της. Αν οι στατιστικές της έχουν δείξει ότι κάθε χρόνο την ίδια περίοδο υπάρχουν πολλοί πελάτες που δεν εμφανίζονται ή ακυρώνουν, τότε η πιθανότητα να προβεί σε αυτή την στρατηγική είναι μεγαλύτερη.

Ένας πελάτης δεν εμφανίζεται όταν έχει επιβεβαιώσει την κράτηση του στην επιχείρηση και την προγραμματισμένη ημέρα δεν αφιχθεί. Αντιθέτως ένας πελάτης ο οποίος έχει επιβεβαιώσει την κράτηση του και ενημερώσει πριν την προγραμματισμένη άφιξη του ότι δεν μπορεί να τηρήσει την κράτηση του τότε γίνεται λόγος για ακύρωση. Τόσο στην περίπτωση των μη-εμφανίσεων (No – shows) όσο και στην περίπτωση των ακυρώσεων υπάρχουν κάποια πρόστιμα που επιβάλλονται στους πελάτες. Το ύψος του ποσού εξαρτάται από την εκάστοτε επιχείρηση καθώς λαμβάνει ρόλο σε μεγάλο βαθμό και το χρονικό διάστημα της ακύρωσης πριν την προγραμματισμένη άφιξη του πελάτη. Σε κάθε περίπτωση, ο πελάτης θα πρέπει να είναι ενήμερος για τις τυχόν επιβαρύνσεις πριν ακόμη γίνει η κράτηση.

3.2. Διαχείριση Διάρκειας (Duration Management)

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πολύ συχνά έχουν να αντιμετωπίσουν την απρόβλεπτη διάρκεια διαμονής του πελάτη, η οποία εμποδίζει την σωστή διαχείριση των εσόδων τους. Για να επιτευχθεί μία καλύτερη διαχείριση απόδοσης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αυξήσουν τον έλεγχο παραμονής των πελατών τους. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να επεξεργαστούν καλύτερα την έννοια της διάρκειας παραμονής, να μειώσουν την αβεβαιότητα των αφίξεων, να μειώσουν την αβεβαιότητα της διάρκειας παραμονής και να μειώσουν τον κενό χρόνο ανάμεσα στην αλλαγή των πελατών.

Προκειμένου να αυξήσουν τον έλεγχο διάρκειας παραμονής των πελατών οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να εξασφαλίσουν την έγκυρη άφιξη του πελάτη. Στην περίπτωση που ένας πελάτης δεν αφιχθεί την ώρα και μέρα της άφιξης του ή εμφανιστεί αργότερα, τότε το ξενοδοχείο θα έρθει αντιμέτωπο με μέρος της δυναμικότητας του που δεν χρησιμοποιείται και επομένως με απώλεια εσόδων. Αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί είτε με τρόπους που δεν εμπλέκουν τους πελάτες όπως πρόβλεψη αφίξεων, πρόβλεψη μη αφίξεων, πρόβλεψη υπερπληρότητας είτε με τρόπο που εμπλέκουν τους πελάτες όπως ακυρωτική πολιτική, προκαταβολή πριν την άφιξη του πελάτη ή πολιτική εξασφάλισης δωματίων (guarantee).

Η μείωση της αβεβαιότητας όσον αφορά την διάρκεια παραμονής του πελάτη βοηθάει τη διαχείριση της κάθε επιχείρησης να υπολογίσει όλες τις απαιτήσεις της δυναμικότητας της καλύτερα αλλά και να μπορέσει να διαχειριστεί και να επιλέξει πιο αποτελεσματικά τις κρατήσεις της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί χρησιμοποιώντας με τους τρόπους που προαναφέρθηκαν. Για παράδειγμα, πολλά ξενοδοχεία χρεώνουν τον πελάτη του στην περίπτωση που αλλάξει την ημέρα αναχώρησης του και φύγει νωρίτερα. Αυτό βέβαια μπορεί να βοηθάει βραχυχρόνια στα έσοδα, μακροχρόνια όμως δημιουργεί πελάτες δυσαρεστημένους με αρνητικές επιπτώσεις στο ξενοδοχείο. Για αυτό το λόγο είναι προτιμότερο να εφαρμόζονται οι προαναφερθέντες τρόποι που δεν εμπλέκουν τον πελάτη.

3.3. Στρατηγικές αγοράς της διοίκησης της απόδοσης

Όσον αφορά τη διοίκηση της απόδοσης μιας επιχείρησης, το μάρκετινγκ είναι στενά συνδεδεμένο με όλες τις πτυχές της καθώς χρησιμοποιεί πολλά από τα στοιχεία του και τα αναλύει από την πλευρά της μεγιστοποίησης των εσόδων. Ο Al Ries και ο Jack Trout γράφουν στην εισαγωγή του βιβλίου «Positioning: the Battle for you mind» ότι ένας καλός σχεδιασμός του μάρκετινγκ (marketing plan) θα πρέπει να ξεκινάει πάντα με μία καλή έρευνα πριν ξεκινήσει η γνωστή ανάλυση των 4Ps (Price , Product, Place and Promotion). Τα στάδια της έρευνας ακολουθούν στις παρακάτω ενότητες.

3.3.1. Τμηματοποίηση αγοράς (Market Segmentation)

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι ένα από τα πιο κρίσιμα σημεία για την διαχείριση της απόδοσης. Η τμηματοποίηση ωθεί ουσιαστικά τα ξενοδοχεία να κατηγοριοποιήσουν τους πελάτες τους και να ενεργήσουν ανάλογα με την κατάλληλη τιμολογιακή πολιτική προκειμένου να καλύψουν τις προσδοκίες των πελατών τους.

Είναι γεγονός ότι διαφορετικά τμήματα της αγοράς έχουν διαφορετική ευαισθησία απέναντι σε θέματα τιμών, κάτι που συμβαίνει όταν η ζήτηση για την συγκεκριμένη υπηρεσία δεν είναι ομοιογενής και επειδή διαφορετικές ομάδες του πληθυσμού λειτουργούν με διαφορετικά κριτήρια και τρόπους. Έτσι η επιχείρηση προχωρά στην διάκριση τιμών προκειμένου να ικανοποιήσει τα διάφορα τμήματα πελατών της. Το πώς όμως μία επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει πώς θα τμηματοποιήσει τους πελάτες της και τί ακριβώς προσδοκούν οι πελάτες του κάθε τμήματος είναι πολύ σημαντικό.

Ένα πολύ απλό παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η απλή διάκριση ανάμεσα σε αυτούς που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους και σε αυτούς που ταξιδεύουν για τις διακοπές τους. Ο πελάτης που ταξιδεύει για επαγγελματικούς λόγους είναι λιγότερο ευαίσθητος στην τιμή και είναι διατεθειμένος να πληρώσει υψηλότερη τιμή για ένα δωμάτιο που θα το κρατήσει τελευταία στιγμή. Από την άλλη πλευρά, ο πελάτης που θα θέλει να περάσει τις διακοπές του θα θελήσει να προβεί σε μία μικρή έρευνα προκειμένου να βρει ένα πιο οικονομικό δωμάτιο στην περίπτωση που δεν τον ικανοποιεί η τιμή. Έτσι λοιπόν, η διαχείριση της απόδοσης θα προσπαθήσει να μεγιστοποιήσει τα έσοδα βρίσκοντας τον κατάλληλο συνδυασμό ανάμεσα στην χαμηλή πληρότητα με τους πελάτες που πληρώνουν την υψηλή τιμή και την υψηλή πληρότητα με τους πελάτες που πληρώνουν την χαμηλή τιμή. Μία τέτοια στρατηγική βοηθάει το ξενοδοχείο να αυξήσει την πληρότητα του που σε αντίθετη περίπτωση κάποια από τα δωμάτια του θα ήταν άδεια.

Τα πλεονεκτήματα ουσιαστικά από αυτή την διαδικασία είναι πολύ σημαντικά και εστιάζονται στα εξής:

- Η ευκολότερη και συγκριτικά καλύτερη επισήμανση των ευκαιριών για πωλήσεις των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών που κάθε φορά παρουσιάζονται στην τουριστική αγορά στα διάφορα τμήματά της.

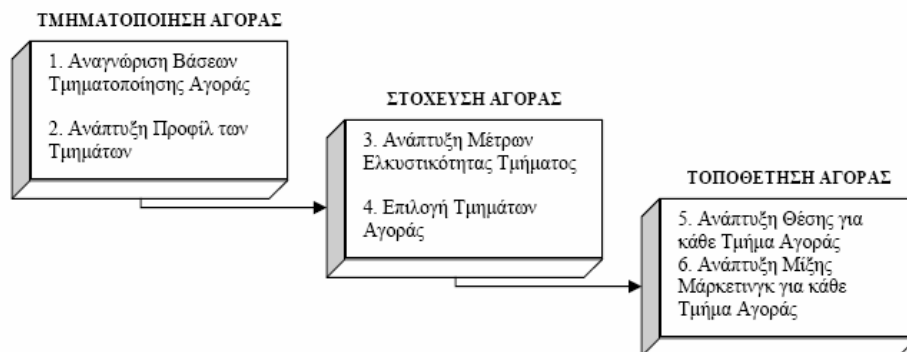
- Η εξειδίκευση ανάλογα με το βαθμό ανταπόκριση του κάθε τμήματος της τουριστικής αγοράς χωριστά, των ακολουθουμένων τακτικών και στρατηγικών του μάρκετινγκ που πρέπει να εφαρμοστούν.
- Η διευκόλυνση του γενικότερου σχεδιασμού και της εξειδίκευσης των απαραίτητων, για κάθε τμήμα της τουριστικής αγοράς, διαφοροποιήσεων του τουριστικού προϊόντος και υπηρεσίας.

Ο Δρ Παππάς Νικόλαος (2008) θεωρεί ότι τα οφέλη από την τμηματοποίηση της αγοράς είναι τα εξής:

- 1) Η αποτελεσματικότερη χρήση των χρημάτων που διατίθεται στο μάρκετινγκ.
- 2) Η καθαρότερη κατανόηση των επιθυμιών και των αναγκών των επιλεγμένων ομάδων των πελατών.
- 3) Η αποτελεσματικότερη τοποθέτηση (positioning) (ανάπτυξη μια υπηρεσίας κι ενός μείγματος μάρκετινγκ για την κατάληψη μιας συγκεκριμένης θέσης στο μυαλό των ενδεχόμενων πελατών των στοχευμένων αγορών)
- 4) Η μεγαλύτερη ακρίβεια στην επιλογή μέσω και τεχνικών προώθησης (π.χ.: μέσα διαφήμισης μέθοδοι προώθησης πωλήσεων, γεωγραφική τοποθέτηση).

Σχήμα 3.1. : Βήματα Στοχευμένου Μάρκετινγκ

Πηγή: Δρ. Παππάς Νικόλαος (2008), Τουρισμός, κεφ. 4, σελ.57



Πηγή: Kotler & συν. (1999: 240)

3.3.2. Στόχευση αγοράς (Market targeting)

Ο αντικειμενικός στόχος της στόχευσης της αγοράς είναι να επικεντρωθούν οι προσπάθειες του μάρκετινγκ σε μία ομάδα ανθρώπων, η οποία έχει την προδιάθεση να ανταποκριθεί σε μία έκκληση του μάρκετινγκ. Η διαδικασία αξιολόγησης των διαφόρων τμημάτων της αγοράς για στόχευση θα πρέπει να λάβει υπόψη το μέγεθος και τον ρυθμό ανάπτυξης του κάθε τμήματος όπως επίσης και την διαρθρωτική ελκυστικότητα της. Με τον όρο διαρθρωτική ελκυστικότητα εννοείται η κλίμακα των ηλικιών, τα εισοδήματα, η γεωγραφική κατανομή και τον αν είναι εύκολη η δίοδος στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μέσω των καναλιών διανομής.

Η αγορά στόχος είναι ουσιαστικά ένας επιχειρηματικός όρος και αναφέρεται στο τμήμα της αγοράς που διατίθεται ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Καθορίζεται κυρίως από την ηλικία, το φύλο, την γεωγραφία, τα κοινωνικοοικονομικά κριτήρια ή οποιονδήποτε άλλο δημογραφικό συνδυασμό.

3.3.3. Τοποθέτηση αγοράς (Market positioning)

Σύμφωνα με τον Kumar (2010), η τοποθέτηση αγοράς είναι η στρατηγική δημιουργίας της εικόνας ενός μοναδικού προϊόντος, βάσει του συνδυασμού της τμηματοποίησης της αγοράς και της διαφοροποίησης του προϊόντος. Όπως και στη διαφοροποίηση του προϊόντος έτσι και στην τοποθέτηση της αγοράς τείνει να δημιουργηθεί ένα διαφορικό πλεονέκτημα (differential advantage) έναντι των ανταγωνιστών και όπως και στην τμηματοποίηση της αγοράς έτσι και στην τοποθέτηση της αγοράς τείνει η προσφορά ενός προϊόντος να συναντήσει τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος πελατών.

Έτσι λοιπόν, όταν μία επιχείρηση έχει επιλέξει την αγορά στόχο της, το επόμενο βήμα είναι να αποφασίσει πώς θα τοποθετήσει τον εαυτό της μέσα στο επιλεγμένο τμήμα αγοράς. Η τοποθέτηση αγοράς αναφέρεται στο πώς οι ίδιες οι επιχειρήσεις θέλουν οι πελάτες τους να αντιλαμβάνονται το προϊόν.

Επίσης, στο βιβλίο του Kumar (2010) "Marketing of hospitality and tourism services" αναφέρεται ότι ο καθηγητής James L. Hasket έχει ορίσει την τοποθέτηση ως την διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών του κάθε τμήματος αγοράς, των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών των προϊόντων και του βαθμού του οποίου τα ανταγωνιστικά προϊόντα αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των καταναλωτών. «a process of

identifying the needs of market segments, product strengths and weaknesses and the extent to which competing products are perceived to meet customer needs»

Ο τελικός στόχος της τοποθέτησης της αγοράς είναι η δημιουργία μιας πρότασης του «γιατί» θα πρέπει η αγορά – στόχος να αγοράσει το προϊόν. Δηλαδή, η διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος στο μυαλό του καταναλωτή. Η τοποθέτηση του προϊόντος είναι ουσιώδης στη διαμόρφωση και ανάπτυξη του μίγματος μάρκετινγκ και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή καθώς η επιτυχία του προϊόντος στην αγορά θα κριθεί σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που θα γίνει η τοποθέτηση του, παρά από τα ουσιαστικά χαρακτηριστικά του.

Έτσι λοιπόν, μία επιτυχημένη στρατηγική τοποθέτησης θα βασίζεται σε ένα σύνολο πιθανών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που αναγνωρίζει η επιχείρηση. Η θέση που θα επιλεγεί θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε η επικοινωνία με την αγορά στόχο να είναι άμεση και γρήγορη. Γενικά, τα προϊόντα τοποθετούνται στην αγορά με βάση τα οφέλη τα οποία πράγματι προσφέρουν ή διατείνουν ότι προσφέρουν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Τα οφέλη αυτά όμως είναι ανώτερα εκείνων των ανταγωνιστών. Η όλη διαδικασία αναφέρεται και ως προβολή της «μοναδικής πρότασης πώλησης» (unique selling proposition ή USP), του σημείου εκείνου πάνω στο οποίο προβάλλεται η διαφορά του προϊόντος από τα ανταγωνιστικά του, και με βάση το οποίο το προϊόν υπερτερεί των ανταγωνιστικών.

Η διαδικασία της τοποθέτησης ενός προϊόντος αποτελείται από οκτώ βήματα (Σιώμκος, 1994):

1. Εντοπισμός του σχετικού σκετ ανταγωνιστικών προϊόντων.
2. Εντοπισμός των καθοριστικών χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν τον «χώρο του προϊόντος» μέσα στον οποίο βρίσκονται υπάρχοντα προϊόντα.
3. Συλλογή πληροφοριών από δείγμα πελατών και δυνητικών πελατών σχετικά με τις αντιλήψεις τους για το κάθε προϊόν πάνω στα καθοριστικά χαρακτηριστικά.
4. Ανάλυση της θέσης του κάθε προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή.
5. Προσδιορισμός της τωρινής θέσης του κάθε προϊόντος μέσα στην αγορά (τοποθέτηση προϊόντος).
6. Προσδιορισμός του προτιμότερου συνδυασμού καθοριστικών χαρακτηριστικών για τους πελάτες.
7. Εξέταση του βαθμού στον οποίο ταιριάζουν οι προτιμήσεις των τμημάτων της αγοράς με την τωρινή θέση του προϊόντος (τοποθέτηση προϊόντος).
8. Επιλογή στρατηγικής τοποθέτησης ή ανατοποθέτησης.

3.3.4. Διαχείριση μίγματος μάρκετινγκ (Marketing mix management)

Κάθε επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει ποια θα είναι η πιο επικερδής ομάδα πελατών της έτσι ώστε να επιτύχει την μεγιστοποίηση των εσόδων στο πλαίσιο του μίγματος μάρκετινγκ. Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όταν στοχεύεται μία συγκεκριμένη ομάδα υπάρχουν κάποιοι σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να λάβουν υπόψη τους, έτσι ώστε να καταφέρουν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών τους. Αυτό έχει να κάνει με την περιοχή που βρίσκεται το ξενοδοχείο, το μέγεθος, την κατηγορία, την άνεση κτλ.

Το μίγμα μάρκετινγκ στη ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελείται από πέντε συστατικά:

1.Το **μίγμα προϊόντος - υπηρεσίας**, το οποίο είναι ένας συνδυασμός όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στην ξενοδοχειακή λειτουργία συμπεριλαμβανομένου απτά και άυλα συστατικά. Στην περίπτωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης που ο πελάτης αγοράζει και καταναλώνει το προϊόν ταυτόχρονα, γίνεται λόγος περισσότερο για άυλα συστατικά καθώς με την απομάκρυνση του από το ξενοδοχείο δεν υπάρχει κάτι απτό, επομένως πρωταρχικό ρόλο έχουν οι υπηρεσίες.

2.Το **μίγμα παρουσίασης**, το οποίο χρησιμοποιεί ο υπεύθυνος του τμήματος μάρκετινγκ της επιχείρησης για να αυξήσει τις προσδοκίες των πελατών, π.χ. εικόνα, θέα, ήχος, τοποθεσία, ατμόσφαιρα, προσωπικό κτλ.

3.Το **μίγμα επικοινωνίας**, το οποίο περιλαμβάνει την επικοινωνία που γίνεται ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη. Περιλαμβάνει διαφήμιση, έρευνα μάρκετινγκ και έρευνα εντυπώσεων των πελατών. Το συγκεκριμένο μίγμα είναι αμφίδρομο καθώς όχι μόνο οι πελάτες λαμβάνουν πληροφορίες μέσω της διαφήμισης και της προώθησης αλλά και η ίδια η επιχείρηση λαμβάνει πληροφορίες από τους πελάτες μέσω της έρευνας αγοράς και της έρευνα εντυπώσεων των πελατών από τα διάφορα τμήματα αγοράς.

Υπάρχουν κάποιες ομοιότητες και κάποιες διαφορές ανάμεσα στο μίγμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης και στο μίγμα μάρκετινγκ μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Στην περίπτωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης το προϊόν περιλαμβάνει και κάποια στοιχεία της διανομής .Οι πελάτες είναι μέρος της παραγωγής της υπηρεσίας και η διανομή απαιτεί την παρουσία του.

4. Το **μίγμα τιμολόγησης**, το οποίο εκτός από την τιμή που η επιχείρηση χρεώνει για μία υπηρεσία περιλαμβάνει και την αξία που ο πελάτης προσδοκά από την κατανάλωση της. Το μίγμα τιμολόγησης περιλαμβάνει διάφορα πακέτα και εκπτώσεις.

5. Το **μίγμα διανομής**, τα οποία περιλαμβάνει όλα τα κανάλια διανομής ανάμεσα στην επιχείρηση την αγορά στόχο.

3.4. Διαχείριση καναλιών διανομής (Distribution channel management)

Τα κανάλια διανομής είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την διαχείριση της απόδοσης προκειμένου να πωλήσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση τα προϊόντα της αποτελεσματικά. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει τα σωστά κανάλια διανομής έτσι ώστε να προσεγγίσει του πιθανούς και δυνητικούς πελάτες.

Σύμφωνα με τον Gabor (2010) μία ξενοδοχειακή επιχείρηση συνεργάζεται με μία ποικιλία καναλιών διανομής ταυτόχρονα. Ο αντικειμενικός στόχος αυτής της συνεργασίας είναι τριπλός. Οι υπεύθυνοι προσπαθούν να αποκτήσουν τα περισσότερα έσοδα της επιχείρησης μέσω των καναλιών διανομής καθώς είναι οι παραγωγοί με τα υψηλότερα έσοδα, έχουν την καλύτερη σχέση κόστους – αποτελεσματικότητας και είναι πιο εύκολα ελεγχόμενα.

Τα αποτελεσματικά κανάλια διανομής δημιουργούν πωλήσεις για την επιχείρηση. Η εμφάνιση του διαδικτύου και η εφαρμογή του ως κανάλι διανομής έχει δημιουργήσει πολλές ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις στη διαχείριση των ξενοδοχειακών εσόδων. Το κόστος των νέων καναλιών διανομής τείνει να είναι πολύ χαμηλότερο από αυτό των παραδοσιακών και αυτό έχει προκαλέσει του υπεύθυνους των επιχειρήσεων να μεγιστοποιήσουν την συμβολή, δηλαδή τη διαφορά των εσόδων από τα κόστη της διανομής, αντί τα έσοδα. Επομένως θα πρέπει να προβλεφθεί και ο τρόπος με τον οποίο τα κανάλια θα έχουν αντίκτυπο στα έσοδα (Kimes, 2009).

Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων θα πρέπει επίσης να αποφασίσουν πολύ προσεκτικά ποιο κανάλι διανομής είναι κατάλληλο για τα προϊόντα του. Σύμφωνα με τον Gabor (2010) είναι σημαντικό να προσδιοριστούν ποιες μέθοδοι και ποια κανάλια διανομής είναι κατάλληλα για να επιτύχουν την αγορά στόχο της επιχείρησης. Το κόστος ανά

κράτηση θα πρέπει επίσης να συνυπολογιστεί όταν τα καθαρά έσοδα επηρεάζονται από τα κανάλια διανομής.

Η διαδικασία της τμηματοποίησης της αγοράς οδηγεί στην στόχευση των κατάλληλων πελατών και στην επιλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής τα οποία θα έρθουν σε επαφή με τον καλύτερο τρόπο προκειμένου να γίνει γνωστή η αξία του προϊόντος στην αγορά στόχο.

Όταν με την κατάλληλη στρατηγική επιτυγχάνεται αποτελεσματικά η διάθεση των δωματίων μέσω του κατάλληλου καναλιού διανομής με την κατάλληλη τιμή τότε μεγιστοποιείται και απόδοση της επιχείρησης. Ουσιαστικά η διαχείριση των καναλιών διανομής είναι η διαδικασία που στοχεύονται οι πελάτες μέσω της προώθησης των πωλήσεων ανάμεσα στις διάφορες εναλλακτικές που μπορεί να έχει μία επιχείρηση.

Ένα ξενοδοχείο μπορεί να συνεργάζεται με κανάλια διανομής τα οποία είναι είτε ηλεκτρονικά είτε μη ηλεκτρονικά. Τα μη ηλεκτρονικά είναι αυτά τα οποία έχουν να κάνουν με επαφή που γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο. Τα συγκεκριμένα έχουν και χαμηλό κόστος για την επιχείρηση καθώς παρέχονται ακριβείς πληροφορίες και η ανανέωση των πληροφοριών γίνεται πολύ εύκολα.

Ένα από τα μη ηλεκτρονικά κανάλια διανομής είναι οι πωλήσεις που γίνονται μέσα στο χώρο του ξενοδοχείου. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με πελάτες που απλά εισέρχονται στο χώρο του ξενοδοχείου και ζητούν να κάνουν μία κράτηση είτε με πελάτες οι οποίοι έχουν ήδη διαμείνει στο ξενοδοχείο και την ημέρα της αναχώρησης τους ερωτώνται για το αν επιθυμούν κάνουν μία κράτηση για το μέλλον, Αυτό είναι και το πιο φθηνό κανάλι διανομής για μία επιχείρηση και για το οποίο οι υπεύθυνοι θα πρέπει να προσέξουν πολύ προκειμένου να επιτύχουν την υψηλότερη απόδοση μέσης ημερήσια τιμής.

Οι υπάλληλοι της υποδοχής θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί και γνώστες της διαχείρισης της απόδοσης καθώς η ερώτηση που θα κάνει ο πελάτης πέρα από το αν υπάρχει διαθεσιμότητα θα είναι για την τιμή. Η απάντηση αυτής της ερώτησης αλλά και ο τρόπος συμπεριφοράς θα είναι και οι παράγοντες που θα καθορίσουν την επιτυχή συμφωνία με τον πελάτη. Το σίγουρο είναι ότι ο πελάτης είναι αποφασισμένος και θέλει να διαμείνει σε ξενοδοχείο της περιοχής. Τα περισσότερα ξενοδοχεία σε τέτοιες περιπτώσεις έχουν την πολιτική να μην αφήνουν τους πελάτες να φεύγουν εφόσον έχουν εισέλθει στο χώρο τους. Ιδιαίτερα δε στην περίπτωση που υπάρχει διαθεσιμότητα και στην περίπτωση που δεν ενοικιαστεί το δωμάτιο δεν υπάρχει περίπτωση να αναπληρωθεί το έσοδο.

Κάθε ξενοδοχείο θα πρέπει να σκέφτεται όχι μόνο σε βραχυχρόνιο ορίζοντα, προκειμένου να καλύψει τα έξοδα της αλλά και σε μακροχρόνιο. Μία τιμή λίγο πιο πάνω από το κόστος στην συγκεκριμένη περίπτωση θα ζημιώσει όχι μόνο την απόδοση της μέσης ημερήσιας τιμής αλλά και την τιμολογιακή τους εικόνα σε μακροχρόνια. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να σεβαστεί όλους τους πελάτες της, από αυτούς που πλήρωσαν την πιο υψηλή τιμή μέσω ενός καναλιού διανομής μέχρι αυτούς που έκαναν κράτηση μέσω προσφοράς. Σε καμία περίπτωση η τιμή ενός δωματίου δεν μπορεί να είναι χαμηλότερη από ένα όριο που θα έχει θέσει ο υπεύθυνος της επιχείρησης, όριο το οποίο θα είναι και αναλογικό με την υψηλότερη τιμή που διατίθενται τα δωμάτια. Αυτό συμβαίνει γιατί ο πελάτης δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να σκεφτεί ότι το ποσό που πλήρωσε δεν είναι ισάξιο των υπηρεσιών που λαμβάνει εφόσον ένας πελάτης έχει διαμείνει στο ξενοδοχείο με πολύ χαμηλότερη τιμή.

Έτσι λοιπόν, αυτό που γίνεται συνήθως είναι ο καθορισμός μιας συγκεκριμένης τιμής ανάλογα την ημέρα, την διαθεσιμότητα και την πληρότητα του ξενοδοχείου. Για να μην δημιουργείται πρόβλημα με τους πελάτες που διαμένουν ήδη στο ξενοδοχείο η συγκεκριμένη τιμή παρουσιάζεται στους πελάτες υπό περιορισμούς, ότι δηλαδή είναι μόνο για πελάτες που ενδιαφέρονται να κάνουν κράτηση απευθείας στο ξενοδοχείο για σήμερα. Αυτό γίνεται γιατί η τιμή είναι χαμηλότερη από ότι συνήθως. Σε αυτό το σημείο εμφανίζεται και η διαφοροποίηση των τιμών ανάλογα με τον τύπο του δωματίου. Ο κάθε πελάτης θα μπορεί να βρίσκει δωμάτιο ανάλογα την τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Το προσωπικό θα πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένο προκειμένου να πείσει τον πελάτη ότι το συγκεκριμένο ξενοδοχείο είναι αυτό που ζητάει και από την άλλη να μην πείθεται να χαμηλώσει την τιμή όση πίεση και αν αντιμετωπίσει από τον πελάτη.

Ένα άλλο μη ηλεκτρονικό κανάλι διανομής μπορεί αν είναι οι πωλήσεις μέσω τηλεφώνου. Αν και με την εμφάνιση του ιντερνετ η συγκεκριμένη μέθοδος μειώθηκε σε εφαρμογή, τα τελευταία χρόνια έχει αποκτήσει μία αύξουσα πορεία όσον αφορά στην χρήση του, λόγω των σύγχρονων κινητών (i-phones) που υπάρχουν, τα οποία δίνουν την δυνατότητα στον χρήστη τους να εγκαταστήσει μία εφαρμογή που θα μπορεί να βρίσκει το ξενοδοχείο με τα τηλέφωνα επικοινωνίας άμεσα και γρήγορα μέσω του ασύρματου ιντερνετ. Μάλιστα, με αυτή την μέθοδο αποδίδεται υψηλή απόδοση της καθαρής μέσης ημερήσια τιμής όχι μόνο γιατί δεν υπάρχει μεσάζοντας αλλά και επειδή δεν χρειάζεται επιπλέον προσωπικό καθώς οι υπάλληλοι της υποδοχής είναι αρκετοί για να φέρουν εις πέρας την συγκεκριμένη αρμοδιότητα.

Αν και τα μη ηλεκτρονικά κανάλια διανομής είναι και τα πιο συμφέροντα για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση όσον αφορά το κόστος, τα πιο επικερδή είναι σαφώς τα ηλεκτρονικά. Η ανάπτυξη του internet και η ευκαιρία της πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών στο σπίτι του κάθε πελάτη όπου κι αν βρίσκεται στον κόσμο είναι αναμφισβήτητα ένα μεγάλο πλεονέκτημα για τα ξενοδοχεία.

Πρώτο και κύριο ηλεκτρονικό κανάλι διανομής είναι η ηλεκτρονική ιστοσελίδα του κάθε ξενοδοχείου. Ο πελάτης έχει την ευκαιρία να ξεναγηθεί στο χώρο του ξενοδοχείου ηλεκτρονικά και να μπορέσει να βρει και την τιμή που ο ίδιος είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Από την άλλη, τα ξενοδοχεία έχουν την ευχέρεια ανάλογα του ποσοστού πληρότητας τους να αλλάζουν τις τιμές τους καθημερινά με στόχο την αύξηση της ζήτησης του και την μεγιστοποίηση των εσόδων τους. Κάτι τέτοιο είναι ανέξοδο για την ίδια την επιχείρηση καθώς πέρα από τα έξοδα της δημιουργίας της ιστοσελίδας το προσωπικό που ήδη υπάρχει στο τμήμα πωλήσεων και κρατήσεων μπορεί να εξυπηρετήσει τους πελάτες που έρχονται σε επαφή μέσω της φόρμας που υπάρχει στην ιστοσελίδα τους. Γι'αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό η ιστοσελίδα της επιχείρησης να είναι ιδιαίτερη απλή στην μορφή της και να μην απαιτεί εξαιρετικές ικανότητες στην χρησιμοποίησή τους από τον πελάτη.

Επιπροσθέτως μία ιστοσελίδα ενός ξενοδοχείου θα πρέπει να έχει και κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά. Ένα από αυτά είναι να εμπεριέχει κάποιες κοινές και απλές λέξεις που αφορούν τον τόπο στον οποίο βρίσκεται έτσι ώστε να είναι πολύ εύκολο να βρεθεί η ιστοσελίδα μέσα από διάφορες μηχανές αναζήτησης π.χ. Google. Θα πρέπει να είναι άρτια σχεδιασμένο, υψηλής ποιότητας και ανάλυσης. Θα πρέπει να έχει όλες τις πληροφορίες οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για τον πελάτη αλλά και η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει τέτοια στρατηγική ώστε η ιστοσελίδα να γίνεται γνωστή στο ευρύ κοινό μέσω αναζήτησης.

Ένα άλλο ηλεκτρονικό κανάλι διανομής ενός ξενοδοχείου και ιδιαίτερα επικερδές όχι μόνο για την ίδια της επιχείρηση αλλά και για τον μεσάζοντα είναι οτιδήποτε έχει σχέση με πρακτορείο (agency) είτε ηλεκτρονικό είτε μη ηλεκτρονικό. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν και οι tour operators οι οποίοι μέσω της δικής τους στρατηγικής και μέσω της διαχείρισης της απόδοσης για την δική τους επιχείρηση πωλούν τα δωμάτια του ξενοδοχείου. Ο υπεύθυνος του ξενοδοχείου δίνει κάποιες συγκεκριμένες τιμές και ένα συγκεκριμένο αριθμό δωματίων συγκεκριμένου τύπου και ο tour operator με τη σειρά του προσπαθεί να τα πωλήσει προσθέτοντας ο ίδιος το κέρδος που θέλει να έχει. Οι τιμές που δίνονται στους tour operators συνήθως είναι ιδιαίτερα χαμηλές εν συγκρίσει με τα άλλα κανάλια διανομής για τον πολύ απλό λόγο ότι ο tour operator θα πωλήσει

αρκετά δωμάτια για την επιχείρηση, ιδιαίτερος δε αν πρόκειται για μεγάλες εταιρείες όπως είναι η TUI.

Μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν tour operators οι οποίοι αγοράζουν έναν συγκεκριμένο αριθμό δωματίων ή ακόμη και όλα τα δωμάτια από ένα ξενοδοχείο με ένα προσυμφωνημένο ποσό και τα συγκεκριμένα δωμάτια είναι κρατημένα για τον συγκεκριμένο tour operator ακόμη και σε περίπτωση που ο ίδιος δεν καταφέρει να τα πωλήσει και ακόμη δε και σε περίπτωση που το ξενοδοχείο έχει υπερπωλήσει (overbooking) τα υπόλοιπα δωμάτια. Η συγκεκριμένη μορφή δέσμευσης των δωματίων είναι ιδιαίτερα αποδοτική για το ξενοδοχείο. Μπορεί το συνολικό ποσό πληρωμής να μην συγκρίνεται με το ποσό που θα εισέπραττε αν διέθετε τα δωμάτια ένα προς ένα σε άλλους πελάτες, καθώς συνήθως είναι χαμηλότερο, αλλά από την άλλη πλευρά το ξενοδοχείο είναι σε θέση να προγραμματίζει την πληρωμή των αναγκών της ευκολότερα και με την διαχείριση των υπόλοιπων δωματίων να είναι σε θέση να μεγιστοποιεί την απόδοσή της.

Υπάρχουν επίσης και κάποια ηλεκτρονικά τουριστικά πρακτορεία με την έννοια των ηλεκτρονικών ιστοσελίδων που πωλούν δωμάτια ξενοδοχείων όπως είναι η Booking.com, Trip advisor και Expedia. Υπάρχουν ακόμη και συγκεκριμένες ιστοσελίδες οι οποίες αναζητούν ανάμεσα στις προαναφερθέντες ιστοσελίδες την καλύτερη δυνατή προσφορά για τον πελάτη. Ένα ξενοδοχείο μπορεί να δώσει διαφορετικές τιμές στον κάθε συνεργάτη του ανάλογα με την προμήθεια που θέλει να κρατήσει.

Η διαχείριση των καναλιών διανομής για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ουσιαστικά η διαχείριση των σχέσεων ανάμεσα στην επιχείρηση και τους συνεργάτες της. Στον ξενοδοχειακό τομέα αυτού του είδους οι σχέσεις θα συνεχίζουν να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται. Μία επιχείρηση δεν πρέπει να ξεχνά ότι ένα κανάλι διανομής είναι αποτελεσματικό μόνο μέχρι τον βαθμό που την βοηθάει να επιτύχει τον στόχο της μεγιστοποίησης των εσόδων. Άλλωστε τόσο το ξενοδοχείο όσο και το εκάστοτε κανάλι διανομής δεν μπαίνει σε καμία διαδικασία συνεργασίας εάν δεν υπάρχει όφελος.

Η αλήθεια είναι ότι τα καλά κανάλια διανομής δημιουργούν και πωλήσεις για την επιχείρηση και ως συνέπεια αύξηση των εσόδων της. Κάθε κανάλι διανομής έχει και την δική του προμήθεια από τις πωλήσεις και γι'αυτό το λόγο έχει και διαφορετικές τιμές όσον αφορά το ίδιο τύπο δωματίου. Ένα κανάλι διανομής που δημιουργεί πωλήσεις για την επιχείρηση με αύξοντα ρυθμό χρόνο με το χρόνο θα έχει και καλύτερες τιμές από ένα άλλο που θα είναι σταθερό στις πωλήσεις του. Επομένως μία

μέση ημερήσια τιμή (ADR) μείον την προμήθεια του καναλιού διανομής θα δώσει την καθαρή μέση τιμή του δωματίου. Έτσι, ανάλογα το κανάλι διανομής διαμορφώνεται και η καθαρή μέση ημερήσια τιμή.

Όπως αναφέρεται και στον παρακάτω πίνακα, αν για παράδειγμα δύο κανάλια διανομής έχουν την ίδια μέση ημερήσια τιμή από το ξενοδοχείο αλλά διαφορετική προμήθεια και πωλούν τον ίδιο αριθμό δωματίων, τότε η διαφορά των καθαρών εσόδων για την επιχείρηση μπορεί να φτάσει και το 18,75%.

Πίνακας 3.1. Σύγκριση καναλιών διανομής

Πηγή: Hayes David & Miller Alisha, *Revenue Management for the hospitality industry*, κεφ. 8, σελ. 266

	Κανάλι Διανομής A	Κανάλι διανομής B
1. Μέση ημερήσια τιμή (ADR)	199,99 €	199,99 €
Προμήθεια	10,00 €	40,00 €
2. Καθαρή μέση ημερήσια τιμή	189,99 €	159,99 €
Καθαρή απόδοση μέσης ημερήσιας τιμής (2/1)	95%	80%
Καθαρή διαφορά μέσης ημερήσιας τιμής των καναλιών διανομής	+ 30,00 €	- 30,00 €
Συνολικά καθαρά έσοδα (πώληση 100 δωματίων)	18.999,00 €	15.999,00 €
Διαφορά καθαρών εσόδων	+18,75%	

Ο παραπάνω πίνακας είναι και η απόδειξη ότι όχι μόνο ο υπεύθυνος της διαχείρισης της απόδοσης μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αλλά και οι υπάλληλοι στο τμήμα πωλήσεων θα πρέπει να γνωρίζουν την καθαρή απόδοση του κάθε καναλιού διανομής από την πώληση ενός δωματίου.

Η κερδοφορία κάθε επιχείρησης επηρεάζεται άμεσα από την απόδοση της καθαρής μέσης ημερήσιας τιμής, η οποία αντιπροσωπεύει το ποσό που η επιχείρηση θα λάβει. Όταν μειώνεται η απόδοση της καθαρής μέσης ημερήσιας τιμής μειώνεται όχι μόνο η μέση ημερήσια τιμή αλλά και το μεικτό λειτουργικό κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο (GOPPAR).

3.5. Διαχείριση πελατών (Customer management)

Μία σημαντική δυσκολία για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η εξεύρεση και η διατήρηση των πολύτιμων πελατών. Τα τελευταία χρόνια η επιστήμη του μάρκετινγκ έχει στραφεί στη διάκριση του μάρκετινγκ συναλλαγής και του μάρκετινγκ σχέσεων. Το μάρκετινγκ συναλλαγής προορίζεται κυρίως να προσελκύσει νέους πελάτες, ενώ ο στόχος του μάρκετινγκ σχέσεων είναι πρώτιστα να διατηρηθούν οι υπάρχοντες πελάτες.

Οι περισσότεροι μελετητές οριοθέτησαν το μάρκετινγκ σχέσεων σαν ένα νέο παραδειγματικό μοντέλο (Gronroos, 1991; Kotler, 1991; Sheth and Parvatiyar, 1995) με εναλλακτική οπτική και όχι απλά ένα εργαλείο του μίγματος μάρκετινγκ (Gronroos, 1999) και παρατήρησαν τις επιδράσεις του πάνω στους όρους του ανταγωνισμού (McKenna 1991; Vanra, 1995). Σχεδόν όλες οι μελέτες συμφωνούν ότι το σχεσιακό μάρκετινγκ είναι το αντίθετο του συναλλακτικού μάρκετινγκ (Gummesson, 1996, Jackson, 1985). Το συναλλακτικό μάρκετινγκ αφορά την ανάπτυξη, πώληση και παράδοση προϊόντων μέσω σύντομων οικονομικών συναλλαγών με ξεχωριστή αρχή και απότομο τέλος ενώ ο νέος προσανατολισμός του σχεσιακού μάρκετινγκ αναφέρεται σε συναλλαγές που έχουν μακρύτερη διάρκεια και αντικατοπτρίζουν μία συνεχή διαδικασία (Dwyer, Schurr and Oh, 1987).

Η διαφορά των δύο προσεγγίσεων της επιστήμης του μάρκετινγκ δεν περιορίζεται μόνο στην διάρκεια των επαφών μεταξύ των συναλλασσόμενων αλλά επεκτείνεται και σε άλλες διαστάσεις που κάνουν ξεκάθαρη την διάκριση μεταξύ συναλλακτικού και σχεσιακού μάρκετινγκ. Έτσι, στο μάρκετινγκ που περιοριζόταν στις συναλλαγές οι απαιτούμενες ενέργειες για την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ εκτελούνταν από ένα μόνο τμήμα του οργανισμού το οποίο ήταν υπεύθυνο για αυτό τον σκοπό ενώ η εφαρμογή του μάρκετινγκ σχέσεων προϋποθέτει την διάχυση της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ σε ολόκληρη την επιχείρηση και την συμμετοχή όλων των τμημάτων της στα προγράμματα μάρκετινγκ ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία τους.

Για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση και γενικότερα μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, η ικανοποίηση των πελατών είναι ο κύριος παράγοντας που καθορίζει την ποιότητα που δίνεται τελικά στους πελάτες μέσα από το προϊόν ή την υπηρεσία (Pizam and Ellis, 1999). Η δημιουργία αφοσίωσης του πελάτη απέναντι στην επιχείρηση είναι πιο σημαντική από την βραχυχρόνια μεγιστοποίηση των εσόδων (Hayes David and Miller Alisha, 2011).

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι κοστίζει περίπου πέντε φορές παραπάνω σε χρόνο, χρήμα και πόρους να προσελκύσεις νέους πελάτες από το να διατηρήσεις τους ήδη υπάρχοντες. Με απλά λόγια, η ικανοποίηση του πελάτη είναι απαραίτητη για την επιβίωση της επιχείρησης. Αυτό δημιουργεί την πολυπλοκότητα της διατήρησης υψηλού επιπέδου παροχής υπηρεσιών, γνώση των προσδοκιών του πελάτη και βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων (Pizam and Ellis, 1999). Ο αφοσιωμένος πελάτης όχι μόνο θα επιστρέψει στην επιχείρηση ξανά και ξανά αλλά θα ενημερώσει και άλλους δυνητικούς πελάτες για την εμπειρία του. Στην πραγματικότητα, ο μόνος τρόπος για να μεγιστοποιήσει μία επιχείρηση μακροχρόνια τα έσοδα της είναι η δημιουργία αφοσιωμένων πελατών οι οποίοι θα προτιμήσουν την συγκεκριμένη επιχείρηση ακόμη κι αν γνωρίζουν ότι υπάρχουν και πιο φθηνές εναλλακτικές λύσεις (Hayes David and Miller Alisha, 2011).

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι αξιολόγησης τη ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης του πελάτη. Τρόποι οι οποίοι βασίζονται σε υποκειμενικά κριτήρια που επικεντρώνονται στις αντιλήψεις και τις στάσεις του πελάτη παρά σε συγκεκριμένα αντικειμενικά κριτήρια. Αυτά τα μέτρα περιλαμβάνουν έρευνες ικανοποίησης των πελατών και ερωτηματολόγια που καθορίζουν την στάση του πελάτη και την αντίληψη για την ποιότητα που λαμβάνουν μέσω της υπηρεσίας. Η κατανόηση των προσδοκιών του πελάτη γύρω από την ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνουν είναι και το «κλειδί» στην επίτευξη της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν. Επειδή ο βαθμός στον οποίο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πληρούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη είναι ο δείκτης που καθορίζει την ποιότητα, οι αντιλήψεις των πελατών για την όποια υπηρεσία θεωρούνται ζωτικής σημασίας στον εντοπισμό των αναγκών και της ικανοποίησης των πελατών.

Η ικανοποίηση του πελάτη σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση εξαρτάται κυρίως από την άνεση που του δίνεται. Γενικά υπάρχουν δύο κατηγορίες άνεσης, η φυσική και η ψυχολογική. Στη φυσική κατηγορία ανήκουν πράγματα όπως η πρόσβαση, η θέρμανση, ο φωτισμός και ο εξαερισμός ενώ στη ψυχολογική η ασφάλεια, η προστασία της ιδιωτικής ζωής και η υγιεινή.

Η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται και από την κουλτούρα του καθώς άλλες μπορεί να είναι οι προσδοκίες ενός πελάτη που κατάγεται από την Ιταλία και άλλες ενός πελάτη που κατάγεται από την Αμερική. Ακόμα και στην μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, η τμηματοποίηση της αγοράς κρίνεται απαραίτητη.

Τα ξενοδοχεία, τα τελευταία χρόνια, έχουν αναπτύξει μία φιλοσοφία διαχείρισης της σχέσης τους με τους πελάτες (CRM - Customer Relationship Management), η οποία έχει ως στόχο της ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών διαδικασιών και των στρατηγικών διαχείρισης των πελατών με μία μακροχρόνια αφοσίωση του πελάτη και κερδοφορία. Οι στρατηγικές περιλαμβάνουν την δέσμευση του πελάτη με την επιχείρηση όπως για παράδειγμα τα κλαμπ (club) και οι κάρτες (cards). Επίσης, ένα σημαντικό μέρος του CRM είναι η δημιουργία ενός μέσου κατάταξης των πελατών, η αναγνώριση των πιο σημαντικών και πολύτιμων και η εξυπηρέτηση τους με διαφορετικό τρόπο. (Noone and Groffin, 1997)

Η σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και στον πελάτη είναι πολύ εύθραυστη και η διατήρηση της είναι πολύ σημαντική. Μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης της σχέσης με τον πελάτη, η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει επιτυχώς το χαρτοφυλάκιο των πόρων που οι πελάτες επενδύουν στην επιχείρηση. Παράλληλα οι πελάτες μπορούν να συνειδητοποιήσουν ότι η απόδοση των εν λόγω πόρων είναι ικανοποιητική και εκτιμάται από την επιχείρηση. Όταν δημιουργείται μία τέτοια σχέση ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση υπάρχει η αυξανόμενη δυνατότητα συνεχούς επένδυσης και από τις δύο πλευρές με αποτέλεσμα την δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.6. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource management)

Ο Bill Marriott, πρόεδρος της πολυεθνικής ξενοδοχειακής αλυσίδας Marriott, υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση των υπαλλήλων προηγείται της ικανοποίησης των πελατών. Η ουσιαστική σημασία αυτού του επιχειρήματος είναι ότι αν ο υπάλληλος είναι ικανοποιημένος, θα αγαπήσουν την δουλειά τους και θα νοιώθουν υπερήφανοι για το ξενοδοχείο τους, με αποτέλεσμα να παρέχουν ποιοτικότερη υπηρεσία στους πελάτες. Έτσι επιτυγχάνεται και η ικανοποίηση των πελατών.

Η φράση ότι οι άνθρωποι μας είναι η πιο σημαντική περιουσία μας «Our people are our most important asset» έχει ειπωθεί πάρα πολλές φορές από τις εταιρείες (Kimball and Nink, 2011). Η παραγωγικότητα, η κερδοφορία, η ικανοποίηση των πελατών και γενικότερα τα αποτελέσματα της κάθε επιχείρησης είναι άμεσα εξαρτημένα από τις ικανότητες, την αφοσίωση και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού.

Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών καθώς απαιτείται άμεση επαφή του εργαζομένου με τον πελάτη. Πρόκειται για ένα καθαρά ανθρωποκεντρικό τομέα ο οποίος σχετίζεται άμεσα με τις επιδόσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου. Έτσι απαιτείται ιδιαίτερος σχεδιασμός για την επίτευξη καλύτερων αποδόσεων.

Για να μπορέσει να είναι αποτελεσματική η διαχείριση της απόδοσης (yield management) στο σύνολο της επιχείρησης, είναι σημαντικό να γίνει πλήρως κατανοητή η έννοια της κουλτούρας της διαχείρισης της απόδοσης από το ανθρώπινο δυναμικό. Ιδιαίτερα το προσωπικό που βρίσκεται στην πρώτη γραμμή και ασχολείται άμεσα με τις πωλήσεις και τις καθημερινές υποθέσεις, είναι απαραίτητο να έχει εκτενή και εξειδικευμένη κατάρτιση. Ο κίνδυνος είναι ιδιαίτερα μεγάλος για μία επιχείρηση που στοχεύει στην μεγιστοποίηση των εσόδων μέσω της διαχείρισης της απόδοσης χωρίς να έχει το κατάλληλο εκπαιδευμένο και πλήρως καταρτισμένο προσωπικό.

Η εκπαίδευση αναμφίβολα αποτελεί μία από τις σημαντικές λειτουργίες της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και συνεπώς αυξάνεται και η επίδοση της εταιρείας

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

Γούναρης Σπύρος, (2003), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, εκδόσεις Rosili σελ. 247 – 254

Δρ, Παππάς Νικόλαος (2008), Τουρισμός Γενική γραμματεία εκπαίδευσης ενηλίκων, , κεφ. 4, σελ.57

Σιώμκος Γ. Ι.,(1994)Στρατηγική Μάρκετινγκ, Τόμος Α' , Αθήνα- Πειραιάς : Εκδόσεις Α. Σταμούλης, σελ. 509

Armistead Colin & Graham Clark, Article: “Capacity Management in Services and the influence on Quality and Productivity performance”

Beech John & Chadwick Simon, The business of tourism management, σελ.389 - 390

Chen S. Joseph, (2010), *Advances in Hospitality and leisure, Volume 6, First Edition*, σελ.8 - 9

Dwyer F. R, Schurr P. H, Oh S. (1987) *Developping Buyer- Supplier Relationships Journal of Marketing Vol. 51, pp 11-27*

Gabor Forgacs (2010), *Revenue Management: Maximizing revenue in Hospitality Operations*

Gronroos, C. (1999) *Relationship Marketing Challenges for the Organization Journal of Business Research, 46, pp. 327-335*

Gronroos, C. (1991) *The Marketing Strategy Continuum: A Marketing Concept For the 1990's Marketing Decision 29(1), pp. 7-13*

Gummesson, E. (1996) *Toward a Theoretical Framework of Relationship Marketing paper presented at the International Conference on Relationship Marketing, Berlin, 29-31 (March)*

Hayes David & Miller Alisha (2011), *Revenue Management for the hospitality industry*, σελ. 164 – 166

Heskett,J.L., Sasser, W.E., Hart, C.W.L., (1990), *“Service Breakthroughs”, Free Press, New York, p 135*

Ingold Anthony,Una McMahon-Beattie & Ian Yeoman, (2000), *Yield Management – Strategies for the service industries, Second edition, σελ.16*

Jackson, B. B. (1985) *Building Customer Relationships That Last Harvard Business Review, No. 6 (November-December), pp. 120-128*

Jagels G. Martin, (2007), *Hospitality Management Accounting, Ninth Edition, p.298 – 300*

Kimball Scott & Nink Carl, (2011), Article: «How to improve employee motivation, commitment, productivity, well-being and safety»

Kimberley A. Tranter, Trevor Stuart-Hill, Juston Parker (2010), An introduction to Revenue Management For The Hospitality Industry: Principles and Practices For The Real World

Kimes S.E, Sunmee Choi (2009) The Impact of Distribution Channels on Revenue Management

Kotler, F. (1991) Philip Kotler Explores the New Marketing Paradigm Review, Marketing Science Institute Newsletter, Cambridge, MA (Spring):1, pp.4-5

Kumar Prassana, (2010), Marketing of Hospitality and Tourism Services, σελ.187 - 189

Lovelock, C.H., (1984), “Services Marketing”, Prentice Hall Inc

Morrison Alastair, (2002), Hospitality and Travel Marketing, σελ.291

O’ Fallon Michael & Rutherford Denny, (2007) Hotel Management & Operations, Fourth edition

Pizam Abraham & Ellis Taylor, (1999), Article: «Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises», International Journal of Contemporary Hospitality Management

Reid D. Robert & Bojanic C. David, (2009), Hospitality Marketing Management, σελ. 41-43

Ries Al & Trout Jack, (2000), Positioning: The battle for your mind, σελ.3-5

Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (1995) Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences Journal of the Academy Marketing Science23(4) 255-271

Slack, N, (1987), "Flexibility and The Manufacturing Function - Ten Emperical Observations", Proc.Operations Manager Conference UK.

Sturmann Michael, (2011), Corgel Jack, Verm Rohit, Cornell schooll university of Hotel Administration, Cutting Edge thinking and price, σελ.193

Vavra, T. (1995) Aftermarketing : How to keep Customers for Life Through Relationship Marketing Homewood, IL: Business One Irwin

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Τιμολογιακή πολιτική και προβλέψεις

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σημασία της σωστά σχεδιασμένης τιμολογιακής πολιτικής μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και των προβλέψεων. Η χρηματοοικονομική ανάλυση των υπηρεσιών μιας επιχείρησης βοηθάει στην επίτευξη του σκοπού της διαχείρισης της απόδοσης.

4.1. Διαχείριση κόστους (Cost management)

Ο υπολογισμός και η ανάλυση του κόστους, είναι ένας τρόπος για μία επιχείρηση να ελέγξει και να διαχειριστεί τα έξοδα της έτσι ώστε να βελτιώσει το καθαρό εισόδημα της. Η ανάλυση του νεκρού σημείου, δηλαδή ο προσδιορισμός του επιπέδου των πωλήσεων από τις οποίες και μετά η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών θα ξεκινήσει να πραγματοποιεί κέρδη είναι ένα πολύ σημαντικό σημείο καθώς αποτελεί βασικό πυλώνα στους στόχους πωλήσεων για μία υπηρεσία. Η ανάλυση αφορά το άθροισμα του σταθερού και του μεταβλητού κόστους για την παροχή της υπηρεσίας και στη διαίρεση του αθροίσματος με το οριακό έσοδο.

Το σταθερό κόστος αφορά τις χρηματοοικονομικές εκροές που μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών θα συνεχίσει να έχει τουλάχιστον σε βραχυχρόνιο διάστημα, έστω κι αν δεν είναι σε θέση να διαθέσει τις υπηρεσίες προς κανένα πελάτη. Τέτοιες εκροές συνήθως είναι τα ενοίκια μίσθωσης χώρων, οι μισθοί των εργαζομένων, η αποπληρωμή τόκων για δάνεια, οι αποσβέσεις, οι φόροι κτλ. Το κόστος αυτό είναι ανεξάρτητο του όγκου των πωλήσεων της επιχείρησης.

Το μεταβλητό κόστος σχετίζεται με την παροχή των υπηρεσιών της επιχείρησης και αυξομειώνεται ανάλογα με τον όγκο των πωλήσεων και αφορά το ηλεκτρικό ρεύμα πέρα του παγίου, τις προμήθειες σίτισης των πελατών, το κόστος των υλικών που είναι απαραίτητα για την παροχή της υπηρεσίας κτλ. Όσο περισσότερες είναι οι πωλήσεις της επιχείρησης τόσο αυξάνεται το μεταβλητό κόστος. Ωστόσο, ο ρυθμός αύξησης του μεταβλητού κόστους δεν είναι ανάλογος του ρυθμού αύξησης των πωλήσεων. Από ένα σημείο και μετά το μεταβλητό κόστος αυξάνεται με φθίνοντα ρυθμό εξαιτίας της μείωσης του οριακού κόστους, όπου οριακό κόστος είναι η χρηματοοικονομική επιβάρυνση που δέχεται η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών από την εξυπηρέτηση ενός επιπλέον πελάτη. Τέλος, οριακό έσοδο μιας επιχείρησης είναι η διαφορά που

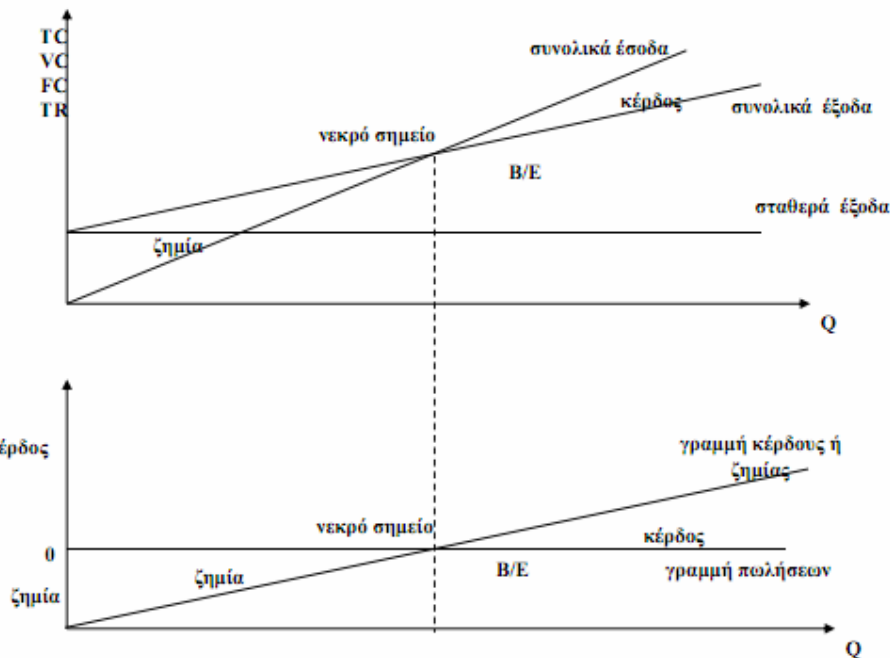
προκύπτει από το εισόδημα που δημιουργεί ένας επιπλέον πελάτης μείον το οριακό κόστος.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το νεκρό σημείο αντιστοιχεί σε εκείνο το επίπεδο πωλήσεων, όπου τα έσοδα από τις πωλήσεις καλύπτουν ακριβώς τα συνολικά έξοδα της επιχείρησης. Στο νεκρό σημείο η επιχείρηση δεν έχει ούτε κέρδη ούτε ζημιές. Αν η επιχείρηση πωλεί ποσότητα μεγαλύτερη από αυτή που αντιστοιχεί στο νεκρό σημείο, θα έχει κέρδη γιατί τα έσοδα θα υπερκαλύπτουν το συνολικό της κόστος. Αντίθετα αν πωλεί ποσότητα μικρότερη από εκείνη του νεκρού σημείου, θα έχει ζημιές αφού τα έσοδα από τις πωλήσεις δεν θα επαρκούν για να καλύψουν το συνολικό κόστος παραγωγής της επιχείρησης.

Το διάγραμμα 3.1. απεικονίζει γραφικά το νεκρό σημείο. Παρατηρείται ότι βρίσκεται εκεί όπου τέμνονται οι καμπύλες των συνολικών εσόδων και εξόδων. Όταν οι πωλήσεις αγγίξουν τα επίπεδα του νεκρού σημείου τα κέρδη είναι μηδενικά ενώ για ποσότητες μεγαλύτερες η επιχείρηση έχει κέρδη.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 : Γραφική απεικόνιση νεκρού σημείου

Πηγή: Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο, <http://academics.epu.ntua.gr>

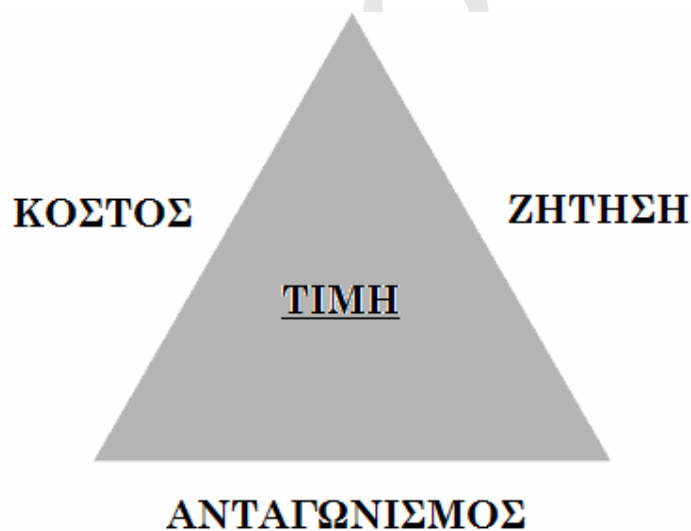


4.2. Τιμολογιακή διαχείριση (Price management)

Η τιμολόγηση είναι μία πολύ σημαντική απόφαση γιατί καθορίζει, πρώτον αν οι δυνητικοί πελάτες θα αγοράσουν τελικά το προϊόν, δεύτερον αν θα είναι ικανοποιημένοι με τη αξία του προϊόντος τόσο ώστε να επιστρέψουν ξανά στη επιχείρηση ως πελάτες και τρίτον αν θα καταφέρει η επιχείρηση να είναι χρηματοοικονομικά υγιής ώστε να ικανοποιήσει όχι μόνο τους πελάτες της αλλά και τους εργαζομένους της (O' Fallon and Rutherford, 2007).

Η τιμή καθορίζεται από τη τριγωνική σχέση του κόστους και της ζήτησης στο πλαίσιο του ανταγωνισμού (βλ.σχήμα 1). Η πραγματική τιμολογιακή δομή αναπτύσσεται βάσει και των τριών στοιχείων.

ΣΧΗΜΑ 4.1 : Οι τρεις δυνάμεις τιμολόγησης



Στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών και για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος χωρίς να δημιουργούνται προβλήματα στους πελάτες και στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, θα πρέπει τα στελέχη της να κατανοήσουν πώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται την αξία των υπηρεσιών που τους προσφέρει η επιχείρηση. Η τιμή δηλαδή που χρεώνει μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να είναι συνάρτηση της αξίας που η επιχείρηση δημιουργεί για τους πελάτες της μείον τις μη χρηματοοικονομικές πτυχές του κόστους (κόστος χρόνου, ψυχικό κόστος και το

κόστος προσπάθειας) υπό τον περιορισμό να παράγεται πλεόνασμα αντιλαμβανόμενης αξίας για τον πελάτη (value for money) (Γούναρης Σπύρος, 2003).

Οι τιμές που θα χρεώσει μία επιχείρηση θα είναι είτε υψηλότερες είτε χαμηλότερες των ανταγωνιστών της, σε κάθε όμως περίπτωση η τιμή θα πρέπει να αντανακλά την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας. Έτσι καθώς θα αυξάνεται το επίπεδο ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας, θα αυξάνεται και η αντιληπτή αξία της υπηρεσίας από τον πελάτη εν συγκρίσει με τα χρήματα που δαπανά για την αποκτήσει.

Επίσης, θα πρέπει να καταστεί σαφές ότι η έννοια της αξίας δεν είναι ίδια για κάθε τμήμα της αγοράς και ότι οι πελάτες που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα τη αγοράς αξιολογούν την υπηρεσία που τους προσφέρει η επιχείρηση διαφορετικά. Γι'αυτό το λόγο η τιμολόγηση σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο τμηματοποίησης της αγοράς και κατ'επέκταση ελέγχου της εκδήλωσης της ζήτησης.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναγνωριστεί από τον υπεύθυνο της επιχείρησης, ότι από τη πλευρά των πελατών οι έννοιες της ποιότητας και της αξίας δεν είναι συνώνυμες. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία η σχέση ανάμεσα στην τιμή, στην ποιότητα και στην αξία είναι περίπλοκη. Η υψηλή ποιότητα δεν αντιπροσωπεύει απαραίτητα και υψηλή αξία ούτε η χαμηλή τιμή αντιπροσωπεύει υψηλή αξία. Γενικότερα όταν η ποιότητα μιας υπηρεσίας παραμένει σταθερή και η τιμή της αυξάνεται τότε η αξία αυτής της υπηρεσίας μειώνεται. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν η ποιότητα μιας υπηρεσίας αυξάνεται και η τιμή της μειώνεται τότε η αξία αυτής της υπηρεσίας αυξάνεται (Hayes & Miller, 2010).

Τέλος, η στρατηγική τιμολόγησης αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο του μίγματος μάρκετινγκ. Ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως είναι και μία ξενοδοχειακή, η σημασία της τιμολόγησης είναι διπλή. Εκτός από την σημασία της για την παροχή υπηρεσιών που προσφέρει, η τιμολογιακή πολιτική που χαράσσει η επιχείρηση έχει και επικοινωνιακό ρόλο καθώς όταν ο πελάτης δεν είναι σε θέση να αξιολογήσει την ποιότητα που μια επιχείρηση προσφέρει ανατρέχει στην τιμή ως ένδειξη ποιότητας, εκτιμώντας ότι «το ακριβότερο είναι και ποιοτικότερο» (Γούναρης Σπύρος, 2003). Γι' αυτό τον λόγο η τιμολόγηση θα πρέπει να είναι και μία από τις αρμοδιότητες των ανθρώπων που βρίσκονται στο τμήμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

4.2.1. Οικονομική θεωρία τιμολόγησης υπό την έννοια της διαχείρισης της απόδοσης (yield management)

«To be successful, the hotelier must keep the bar full, the house full, the storeroom full, the wine cellar full, the customers full, and not get full himself» (Garvey, 1986)

Το περιβάλλον που ανήκουν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και ιδιαίτερα οι ξενοδοχειακές, χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές με αποτέλεσμα η τιμολόγηση να είναι το κλειδί στο πώς αντιδρούν οι επιχειρήσεις αλλά και στο αποτέλεσμα που επιτυγχάνουν. Στην οικονομική θεωρία η τιμή είναι ο κύριος παράγοντας που χρησιμοποιείται για να επεξηγήσει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην προσφορά και την ζήτηση. Επομένως, η τιμή στην οποία θα προσφερθεί μία υπηρεσία επηρεάζει την ζήτηση για αυτή την υπηρεσία και κατά συνέπεια τα έσοδα και το κέρδος.

Από τη μία πλευρά είναι η ζήτηση της αγοράς, η οποία παρουσιάζει την δυνατότητα και τη θέληση του καταναλωτή να αγοράσει το προϊόν βασιζόμενη στην αξία που θα αποκτήσει από την αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος στην προτεινόμενη τιμή και κατά συνέπεια το κόστος ευκαιρίας (opportunity cost). Η συνολική ζήτηση οδηγεί στις συνολικές πωλήσεις που θα επιτευχθούν. Από την άλλη πλευρά είναι η προσφορά του προϊόντος από την επιχείρηση συμπεριλαμβανομένου το κόστος παραγωγής και το προτεινόμενο μικτό κέρδος.

Η ζήτηση ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας (όπως είναι στη συγκεκριμένη περίπτωση) αντανακλά την πλευρά της αγοράς και μεταφράζει όχι μόνο τις προτιμήσεις των καταναλωτών αλλά και την αγοραστική τους δύναμη. Η αντιληπτή αξία μιας υπηρεσίας θα οδηγήσει στο επίπεδο του κατώτατου ποσού που ο πελάτης μπορεί να διαθέσει, δηλαδή πόση αξία θα δώσει ο καταναλωτής στην υπηρεσία και επομένως πόσο είναι διατεθειμένος να πληρώσει βάσει του νόμου της φθίνουσας οριακής χρησιμότητας.

Ο όγκος των πωλήσεων μιας επιχείρησης παρουσιάζει την ποσότητα που καταναλώθηκε στα διάφορα επίπεδα τιμών και όταν συνδυάζεται με την τιμή δείχνει τον κύκλο εργασιών (turnover) που δημιουργείται. Τα έσοδα μπορούν να αυξηθούν είτε μειώνοντας την τιμή και αυξάνοντας την ζητούμενη ποσότητα είτε αυξάνοντας την τιμή και μειώνοντας την ζητούμενη ποσότητα. Το ερώτημα όμως που τίθεται είναι ποιος είναι στην πραγματικότητα ο κατάλληλος συνδιασμός ανάμεσα στις διάφορες αυξομειώσεις της τιμής.

Σε αυτό το σημείο εμφανίζεται ο όρος της ελαστικότητας της ζήτησης καθώς δείχνει την αντίδραση των καταναλωτών στις διάφορες μεταβολές της τιμής. Για κάποιες υπηρεσίες οι καταναλωτές δείχνουν μια μεγαλύτερη ευαισθησία στις διάφορες μεταβολές της τιμής καθώς μία αύξηση της τιμής συνοδεύεται από μία ακόμη μεγαλύτερη μείωση της ζήτησης ενώ αντίθετα μία μείωση της τιμής συνοδεύεται από μία ακόμα μεγαλύτερη αύξηση της ζήτησης. Στις περιπτώσεις αυτές, η ζήτηση για την συγκεκριμένη υπηρεσία χαρακτηρίζεται ελαστική. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις, οι καταναλωτές δείχνουν μικρότερη ευαισθησία στην τιμή, με αποτέλεσμα μία αύξηση της τιμής να επηρεάζει με αρνητικά τη ζήτηση αλλά σε βαθμό μικρότερο από την αύξηση της τιμής και το αντίθετο. Όταν συμβαίνει αυτό τότε γίνεται λόγος για ανελαστικότητα της ζήτησης.

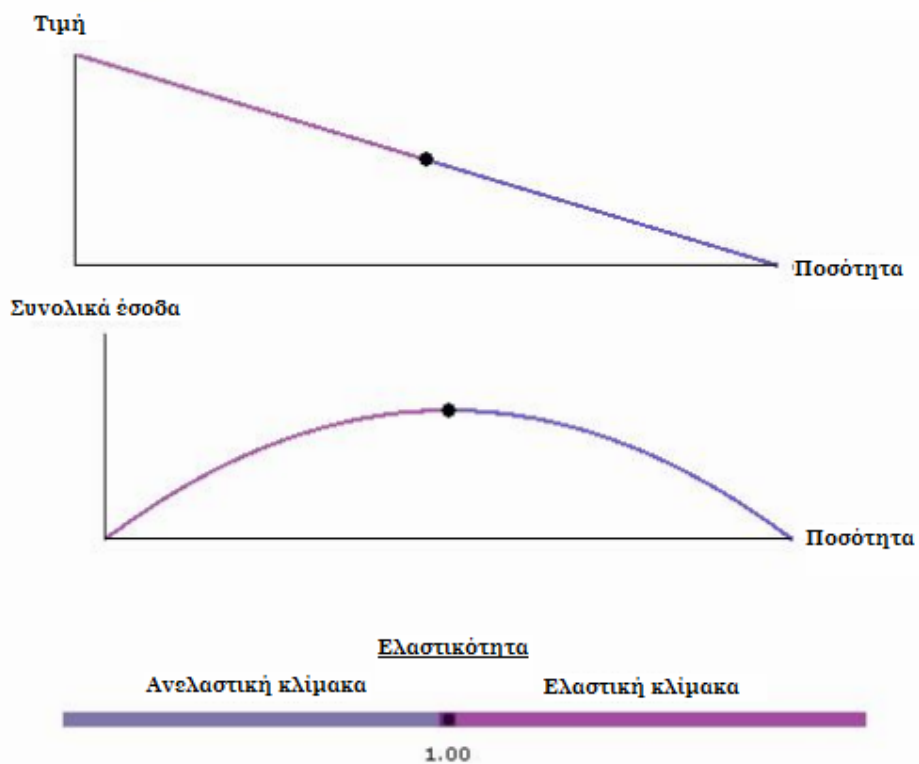
Η ελαστικότητα της ζήτησης μπορεί να γίνει οδηγός για τις διάφορες τιμολογιακές πολιτικές μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Για παράδειγμα, η τιμολόγηση κάποιων υπηρεσιών με τιμή έκπτωσης θα είναι αποτελεσματική σε μια ελαστική αγορά γιατί η ποσοστιαία μεταβολή των τιμών θα είναι χαμηλότερη από την ποσοστιαία μεταβολή των εσόδων. Αντιθέτως στην περίπτωση της ανελαστικής αγοράς η συγκεκριμένη κίνηση θα είναι αναποτελεσματική.

Έπειτα από έρευνα οι Hiemstra and Ismail (1990, 1993) βρήκαν ότι η ελαστικότητα της ζήτησης διαφέρει ανάλογα του ύψους της τιμής των δωματίων (βλ. § 4.2.2. Τιμολογιακή τμηματοποίηση) χρησιμοποιώντας δείγματα ενός συνόλου δεδομένων που είχαν διαιρεθεί σε κατηγορίες ξενοδοχείων με υψηλές και χαμηλές τιμές. Η εκτίμηση τους ήταν ότι η ελαστικότητα της ζήτησης ήταν 0,35 και 0,57 για τα ξενοδοχεία που προσέφεραν δωμάτια σε χαμηλή τιμή και υψηλή τιμή αντίστοιχα. Επιπλέον βρήκαν ότι οι παράμετροι διέφεραν ανάλογα με την γεωγραφικό τμήμα των πελατών (βλ. § 3.3.1. Τμηματοποίηση αγοράς) (Chen, 2010).

Σε μία άλλη έρευνα των Canina και Carvel (2005) βρέθηκε ότι η ζήτηση είναι ανελαστική της τιμής και ότι η ελαστικότητα της τιμής διαφέρει, όπως έχει ήδη αναφερθεί, ανάλογα με το τμήμα της αγοράς. Η ελαστικότητα της τιμής κυμαίνονταν ανάμεσα -0,31 με -0,11 ανάλογα με το τμήμα της αγοράς. Η εκτίμηση τους έδειξε ότι η ελαστικότητα της ζήτησης είναι ανελαστική, δηλαδή η τιμή αυξάνεται αναλογικά περισσότερο από ότι μειώνεται η ποσότητα, και επομένως οι εκπτώτικές τιμές μπορεί και να μην ενισχύσουν τα έσοδα της επιχείρησης. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η έρευνα έγινε σε συγκεκριμένο τύπο ξενοδοχείων. (Chen, 2010)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2.: Σχέση ελαστικότητας ζήτησης με συνολικά

Πηγή: http://econoteach.blogspot.com/2009/11/blog-post_20.html



Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα όσο πιο ανελαστική είναι η ζήτηση (<1) τόσο πιο πολύ μειώνονται τα έσοδα και αυτό σημαίνει ότι μειώνοντας την τιμή μιας υπηρεσίας μειώνονται και τα έσοδα. Στο σημείο που η ελαστικότητα είναι ίση με την μονάδα ($=1$) τα έσοδα μεγιστοποιούνται.

Συμπερασματικά πρέπει να αναφερθεί ότι λόγω των διαφορών και των χασμάτων που έχουν αναφερθεί, η τιμή της ελαστικότητας της ζήτησης εξαρτάται από την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά ανάλογα του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει, των τμημάτων της αγοράς που απευθύνεται, την αφοσίωση των πελατών, των ανταγωνιστών της και της τιμολογιακής πολιτικής της.

Ένας άλλος λόγος που μπορεί να ωθήσει τους καταναλωτές να διαφοροποιήσουν την αγοραστική τους συμπεριφορά είναι οι διάφορες μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα

τους. Η ευαισθησία αυτή καλείται ελαστικότητα εισοδήματος και οι βασικές της παράμετροι είναι οι ίδιες όπως στην περίπτωση της ελαστικότητας της ζήτησης με την διαφορά ότι εδώ δεν αναφερόμαστε στις μεταβολές της τιμής για μια υπηρεσία αλλά σε μεταβολή του διαθέσιμου εισοδήματος της αγοράς στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση για την διάθεση της υπηρεσίας της. Η παράμετρος αυτή δεν είναι βεβαίως ελεγχόμενη από την επιχείρηση όπως είναι η τιμή, επιδρά όμως με τον ίδιο ακριβώς τρόπο καθώς επηρεάζει τις πωλήσεις της.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κινούνται στα όρια του μονοπωλιακού ανταγωνισμού. Η συγκεκριμένη μορφή αγοράς περιέχει τα στοιχεία του πλήρους ανταγωνισμού (πολλές επιχειρήσεις, ελεύθερη είσοδος και έξοδος) αλλά και μονοπωλίου (διαφορισμός προϊόντος που επιτρέπει τη μονοπώληση της αγοράς στο βραχυχρόνιο διάστημα). Έτσι ενώ υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις στην αγορά, το προϊόν που προσφέρει η κάθε επιχείρηση είναι διαφοροποιημένο. Αυτό είναι σημαντικό καθώς προσδίδει στην επιχείρηση περιορισμένης εμβέλειας μονοπωλιακή δύναμη και καθορίζει την στρατηγική της.

Η επιχείρηση μπορεί να πωλήσει λιγότερη ή περισσότερη ποσότητα αυξομειώνοντας την τιμή στην οποία προσφέρει το προϊόν της χωρίς να φοβάται ότι θα χάσει μέρος της πελατείας της και άρα η καμπύλη ζήτησης της μονοπωλιακής επιχείρησης θα έχει αρνητική κλίση όπως και στην αγορά του μονοπωλίου. Επειδή όμως υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων στον κλάδο, η καμπύλη αυτή θα είναι αρκετά ελαστική (αμβλεία κλίση) γιατί οι καταναλωτές σε αντίθεση με την περίπτωση του μονοπωλίου, έχουν την δυνατότητα να αντιδράσουν στις διάφορες αυξομειώσεις των τιμών και να στραφούν προς τα προϊόντα κάποιας άλλης επιχείρησης.

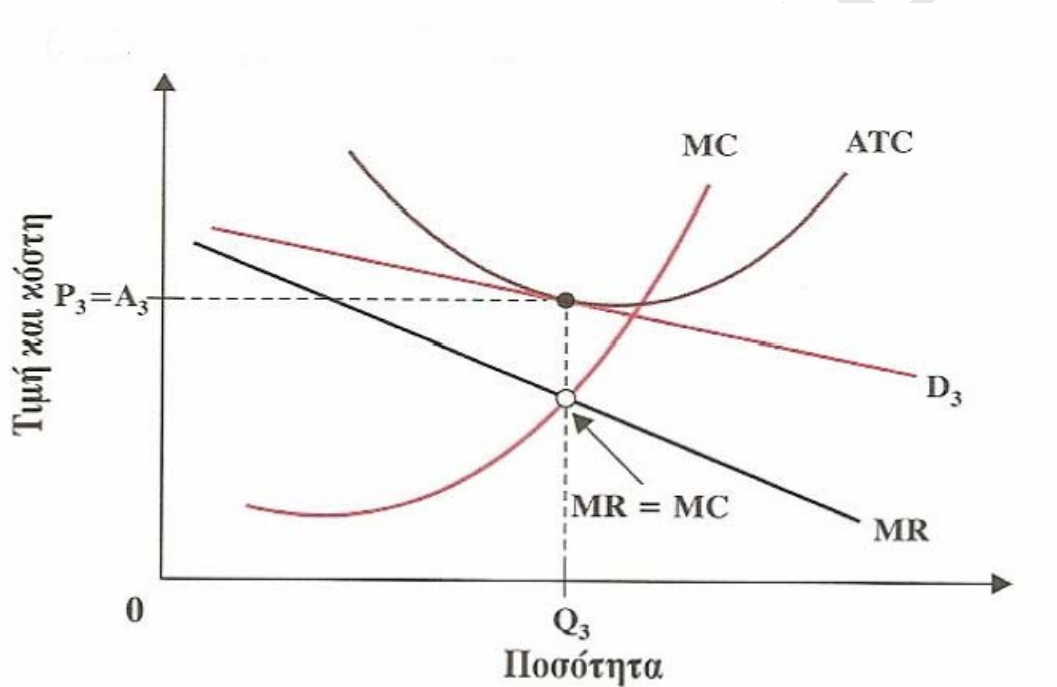
Αξίζει δε να αναφερθεί ότι ανταγωνιστής για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν θεωρείται μόνο μία ξενοδοχειακή επιχείρηση που βρίσκεται στην ίδιο γεωγραφικό μέρος αλλά ακόμη και μία επιχείρηση ενός άλλου προορισμού. Ένα ξενοδοχείο της Ρόδου δεν έχει μόνο να ανταγωνιστεί ένα άλλο ξενοδοχείο που βρίσκεται στο ίδιο νησί αλλά και τα ξενοδοχεία της Κρήτης. Επομένως για άλλη μία φορά κρίνεται αναγκαίο να αναφερθεί πόσο σημαντική είναι η εξυπηρέτηση, η ποιότητα και γενικότερα η εμπειρία που βιώνει ο πελάτης κατά τη διάρκεια διαμονής του σε ένα ξενοδοχείο.

Για την ισορροπία μιας επιχείρησης βραχυχρόνια στον μονοπωλιακό ανταγωνισμό ισχύει ότι ισχύει και στο μονοπώλιο αλλά μακροχρόνια δεν έχει υπερκανονικά κέρδη γιατί η ελεύθερη είσοδος και έξοδος από τον κλάδο σπρώχνει την τιμή πάντα στο σημείο όπου η τιμή ισούται με το μέσο κόστος $P=AC$ και όπου η επιχείρηση

πραγματοποιεί μόνο κανονικά κέρδη (νεκρό σημείο). Η ανυπαρξία υπερκανονικών κερδών μακροχρόνια δεν ισχύει στο μονοπώλιο αλλά ισχύει στον τέλει ανταγωνισμό όπου το σημείο ισορροπίας δεν μπορεί να είναι παρά στο σημείο $P=AC$.

Διάγραμμα 4.3. : Μακροχρόνια Ισορροπία Μονοπωλιακού Ανταγωνισμού

Πηγή: http://alexanderinst.gr/pdf/symioseis_oikonomikwn.pdf



Στον μονοπωλιακό ανταγωνισμό, η επιχείρηση δεν παράγει με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και αυτό οφείλεται στην διαφοροποίηση του προϊόντος. Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, για να είναι σε θέση να παράγει κέρδη και μακροχρόνια θα πρέπει να είναι σε θέση να τηρεί την διαφοροποίηση των υπηρεσιών της και να την εμπλουτίζει χρόνο με τον χρόνο προκειμένου να κερδίζει την εμπιστοσύνη των πελατών της και μακροχρόνια.

4.2.2. Τιμολογιακή τμηματοποίηση (Price segmentation)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να τμηματοποιήσει τη αγορά της προκειμένου να αναπτύξει μία επικερδή τιμολογιακή πολιτική. Όπως κάθε επιχείρηση έτσι και τα ξενοδοχεία ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τις τιμολογιακές στρατηγικές τους. Έτσι λοιπόν θα πρέπει να υπάρχει και η ανάλογη τιμολογιακή τμηματοποίηση για κάθε τμήμα αγοράς προκειμένου η διοίκηση της απόδοσης να είναι περισσότερο αποτελεσματική.

Αυτή η ελαστικότητα των τιμών βοηθάει την επιχείρηση να προσελκύσει τόσο τον πελάτη που δεν είναι τόσο ευαίσθητος στο θέμα της τιμής όσο και τον πελάτη που ενδιαφέρεται για κάτι πιο οικονομικό. Πιο συγκεκριμένα, σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, η τμηματοποίηση των τιμών μπορεί να γίνει σύμφωνα με την κατηγορία του δωματίου.

Η πρώτη διαφοροποίηση στην τιμή μπορεί να γίνει βάσει της θέας του δωματίου. Συνήθως τα δωμάτια με θέα την θάλασσα ή την πισίνα είναι πιο ακριβά σε σχέση με τα δωμάτια που έχουν θέα στον δρόμο ή στο βουνό. Μία δεύτερη διαφοροποίηση τιμής έχει να κάνει με το μέγεθος του δωματίου. Τα μεγαλύτερα δωμάτια με περισσότερες παροχές (π.χ.σαλόνι, σάουνα κτλ) είναι σίγουρα πολύ πιο ακριβά από τα μικρά δωμάτια με τις κλασσικές παροχές. Η τρίτη διαφοροποίηση έχει να κάνει με τις ημέρες της φιλοξενίας. Συνήθως οι τιμές των δωματίων είναι υψηλότερες κατά τη διάρκεια του Σαββατοκύριακου στα ξενοδοχεία πόλεως σε σύγκριση με τις καθημερινές, αν και αυτό εξαρτάται καθαρά από τη διαχείριση της απόδοσης.

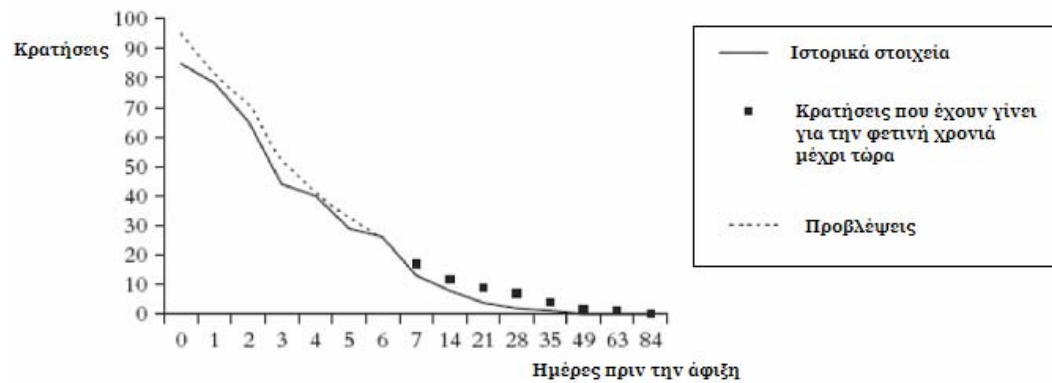
Επίσης, το ξενοδοχείο μπορεί να δώσει χαμηλότερες τιμές στους πελάτες που είτε έχουν κάνει κράτηση το δωμάτιο από πολύ νωρίς, είτε είναι τακτικοί πελάτες είτε η κράτηση τους είναι για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, συνήθως η τιμή είναι υψηλότερη όταν η κράτηση δωματίου γίνεται για μία ή δύο μέρες και χαμηλότερη όταν γίνεται για παραπάνω μέρες. Αυτό συμβαίνει γιατί σε περιόδους υψηλής ζήτησης, η κράτηση για μία ή δύο βραδιές θα ακυρώσει αυτόματα κρατήσεις της ίδιας ημ/νίας άφιξης για παραπάνω από δύο βραδιές. (Ο' Fallon and Rutherford, 2007, κεφ.7.4.)

Οι κρατήσεις που έχουν ήδη γίνει για την τρέχουσα χρονιά, χρησιμοποιούνται για την δημιουργία των προβλέψεων για τις μελλοντικές ημέρες αφίξεων. Οι καμπύλες κρατήσεων που ακολουθούν παρουσιάζουν την σχέση ανάμεσα στις κρατήσεις που

έχουν ήδη γίνει και στις ημέρες πριν τη άφιξη του πελάτη στο μακροχρόνιο πλάνο μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα το διάγραμμα 4.4.α δείχνει την καμπύλη κρατήσεων με την συνεχή να γραμμή να δηλώνει την σχέση των κρατήσεων που έχουν ήδη γίνει προς τις ημέρες πριν την άφιξη, τα τετράγωνα δηλώνουν τις κρατήσεις για τις μελλοντικές ημερομηνίες αφίξεων και η διακεκομμένη γραμμή τις προβλεπόμενες κρατήσεις που θα γίνουν ακόμα στις επόμενες 7 ημέρες. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν πολλές καμπύλες κρατήσεων , μία για κάθε τμήμα που έχουν διαχωρίσει (βλ. Ενότητα 3.3.1. Τμηματοποίηση αγοράς). Στο διάγραμμα 4.4.β. παρουσιάζονται δύο καμπύλες κρατήσεων, η συνεχής γραμμή για τις κρατήσεις που έχουν γίνει με τιμή έκπτωσης και η διακεκομμένη με κανονική τιμή σε σχέση πάντα με τις ημέρες πριν την άφιξη.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4.(α) : Καμπύλες κρατήσεων (booking curves)

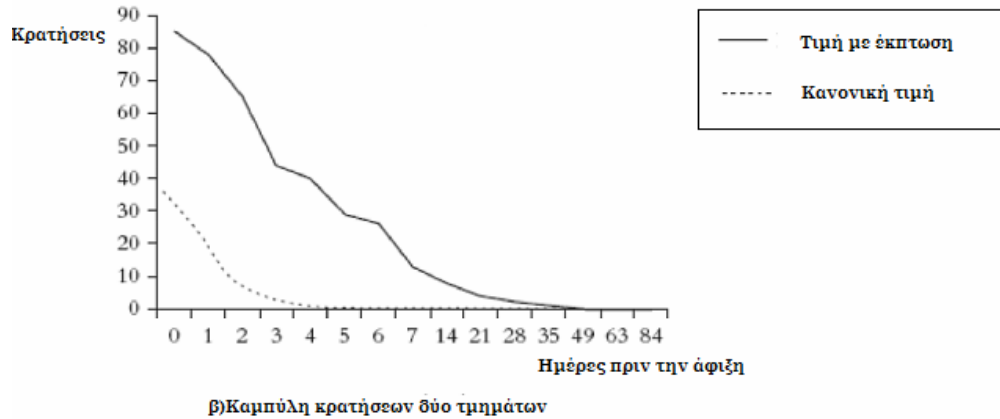
Πηγή: Sturmann Michael, Corgel Jack, Verm Rohit, Cornell schooll university of Hotel Administration, Cutting Edge thinking and price, 2011, σελ.193



α) Δείγμα καμπύλης κρατήσεων και προβλέψεων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4.(β) : Καμπύλες κρατήσεων (Booking curves)

Πηγή: Sturmann Michael, Corgel Jack, Verm Rohit, Cornell school university of Hotel Administration, Cutting Edge thinking and price, 2011, σελ.193



Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένας τρόπος τιμολογιακής διαφοροποίησης είναι και το χρονικό διάστημα που γίνεται μία κράτηση πριν την άφιξη του πελάτη. Στο παραπάνω διάγραμμα 4.4.β παρατηρούμε ότι οι πελάτες που επιθυμούν να κάνουν μία κράτηση με την μειωμένη τιμή ξεκινούν από πολύ νωρίς. Μία ξενοδοχειακή επιχείρηση θα μπορούσε να θέσει ως κανόνα ότι η συγκεκριμένη τιμή θα είναι διαθέσιμη μόνο μέχρι 21 μέρες πριν την άφιξη. Από την άλλη πλευρά στην καμπύλη με την κανονική τιμή παρατηρείται ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες εμφανίζονται μόλις τρεις μέρες πριν την άφιξη.

Έχοντας προβλεφθεί ότι η ζήτηση των δωματίων στην κανονική τιμή θα ξεκινήσει 3 μέρες πριν την άφιξη, η επιχείρηση θα μπορούσε να παρέχει τα δωμάτια στην τιμή με την έκπτωση μέχρι να ξεκινήσει η ζήτηση από τους πελάτες που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω. Έτσι δεν θα δημιουργηθεί και κανένα πρόβλημα ανάμεσα στα τμήματα αγοράς λόγω της διαφορετικής τιμής.

Στο διάγραμμα 4.5.α. παρουσιάζεται μία καμπύλη ζήτησης με τις ανάλογες τιμές που μπορεί μία ξενοδοχειακή επιχείρηση να προσφέρει το προϊόν της. Το σημαντικό σε αυτό το διάγραμμα είναι ότι τα ορθογώνια παραλληλόγραμμα ανά τιμή και ποσότητα αναφέρονται στα έσοδα που έχει κερδίσει η επιχείρηση και η απόσταση ανάμεσα στα ορθογώνια και την καμπύλη στα έσοδα που έχει χάσει. Μία επιχείρηση μπορεί να παρέχει ένα δωμάτιο στην τιμή των 175 ευρώ (διαγ. 4.5.α.) και το ίδιο δωμάτιο στην

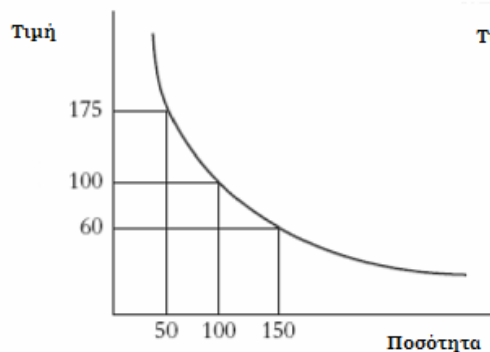
τιμή των 100 ευρώ ή ακόμη και των 60 ευρώ. Αυτό που πρέπει να καταφέρει η επιχείρηση είναι να περιορίσει τον πελάτη που είναι διατεθειμένος να πληρώσει τα 175 ευρώ καθώς σε διαφορετική περίπτωση θα είναι ιδιαίτερα χαρούμενος να αποδεχτεί την τιμή των 100 ευρώ ή και των 60 ευρώ. Το διάγραμμα 4.5.α αποτυπώνει την τιμολογιακή τμηματοποίηση που μία ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να κάνει και το 4.5.β. την τμηματοποίηση της αγοράς (ενότητα 3.3.2.)

Στο διάγραμμα 4.5.β., κάθε μία από τις διακεκομμένες καμπύλες παρουσιάζουν ένα τμήμα της αγοράς, όπου το σύνολο της αντιπροσωπεύεται από την καμπύλη με τη συνεχή γραμμή. Στόχος είναι η τιμολόγηση που θα μεγιστοποιήσει τα έσοδα της επιχείρησης για κάθε συγκεκριμένο τμήμα αγοράς και όχι η διάκριση πελατών που δεν ανήκουν στο ίδιο τμήμα. Συνεπώς η διαφοροποίηση της τιμολόγησης μπορεί να γίνει μόνο στην περίπτωση που έχει τμηματοποιηθεί η αγορά αποτελεσματικά.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.5.: Μεταβλητή τιμολόγηση και τμηματοποίηση

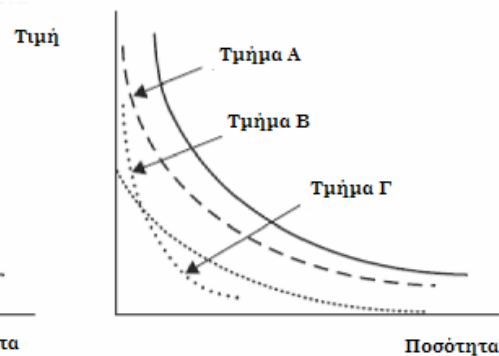
Πηγή: Sturmann Michael, Corgel Jack, Verm Rohit, Cornell school university of Hotel Administration, Cutting Edge thinking and price

α)



α) Μεταβλητή τιμολόγηση - Τιμολογιακή τμηματοποίηση

β)



β) Μεταβλητή τιμολόγηση - Τμηματοποίηση αγοράς

4.2.3. Δυναμική τιμολόγηση (Dynamic pricing)

Η δυναμική τιμολόγηση στην ουσία προσφέρει στους πελάτες το προϊόν με την κατάλληλη τιμή στην κατάλληλη χρονική στιγμή με την καλύτερη διαθέσιμη τιμολογιακή δομή. Αυτό το είδος της τιμολόγησης εμφανίστηκε στις αρχές του 2000 από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές αλυσίδες όπως Marriott, Hilton hotel Corporation, Intercontinental κτλ. Πρώτα στις Ηνωμένες πολιτείες της Αμερικής και στην συνέχεια στην Ευρώπη. Η εφαρμογή της δυναμικής τιμολόγησης σημαίνει ότι μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα αλλάζει τις τιμές των δωματίων της καθημερινά ή ακόμη και μέσα στην ημέρα στην περίπτωση που κρίνονται απαραίτητες οι αναπροσαρμογές της τιμής.

Τα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν την δυναμική τιμολόγηση, αντικαθιστούν την στατική τιμή με την καλύτερη διαθέσιμη (BAR – Best Available Rate) η οποία ταλαντεύεται ανάλογα με την προσφορά και την ζήτηση. Αυτό το είδος της τιμολόγησης είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο της διοίκησης της απόδοσης γιατί σε πολλές περιπτώσεις σε μία επιχείρηση με συγκεκριμένη προσφορά και μεταβλητή ζήτηση η στατική τιμολόγηση δεν είναι πολύ χρήσιμη.

Η δυναμική τιμολόγηση εφαρμόζεται σε πραγματικό χρόνο και σε επίπεδο μοναδικού κωδικού προϊόντος. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να αλλάζουν τις τιμές τους καθημερινά ανάλογα με τις υπάρχουσες συνθήκες αγοράς (ζήτηση, ανταγωνισμό, προσφορά κτλ). Μία επιχείρηση για να μπορέσει να εφαρμόσει την δυναμική τιμολόγηση χρειάζεται λογισμικά υψηλής τεχνολογία (π.χ. όπως IDeaS Revenue Management System) έτσι ώστε να υπολογίζεται η μέγιστη διαθέσιμη τιμή (BAR) τουλάχιστον μία φορά την ημέρα και αυτόματα να προωθείται στα διάφορα ηλεκτρονικά ή μη κανάλια διανομής.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να καινοτομούν προκειμένου να δημιουργήσουν περισσότερη αξία στα μάτια των πελατών. Επίσης χρειάζεται να τιμολογούν σωστά έτσι ώστε να είναι σίγουρες ότι δεν έχει αφεθεί κανένα περιθώριο κέρδους ανεκμετάλλευτο.

Η επιτυχής εφαρμογή της δυναμικής τιμολόγησης απαιτεί έντονο ενδιαφέρον και προσοχή στις ανάγκες της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο είναι αναγκαία η επιλογή άρτια εκπαιδευμένων υπαλλήλων έτσι ώστε να μπορούν να φέρουν την εργασία εις πέρας. Όλες οι διεργασίες θα πρέπει να έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να ταιριάζουν με μία ευέλικτη διαχείριση τιμών. Μόλις το σύστημα προτείνει την κατάλληλη τιμή θα

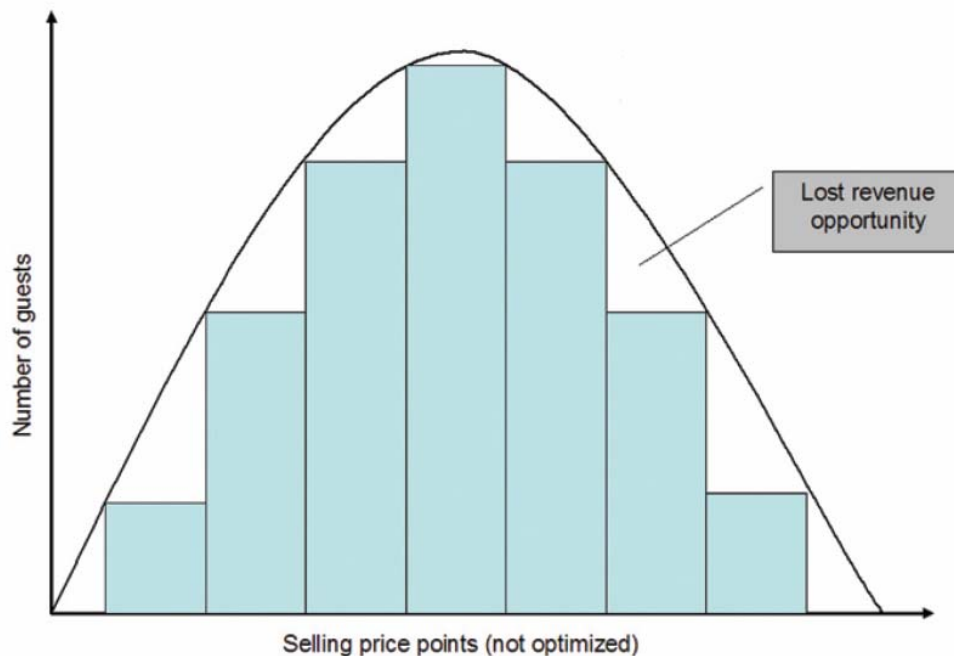
πρέπει να πρέπει να εκτελούνται και να υλοποιούνται γρήγορα και σωστά οι κατάλληλες κινήσεις προώθησης των τιμών. Άλλωστε αυτή την έννοια έχει και το δυναμικό περιβάλλον, ο χρόνος να είναι ουσιώδης.

Έτσι πολύ σημαντικό κρίνεται η δημιουργία μιας ανάλογης κουλτούρας που θα βασίζεται στην συνεργασία και στην μεγιστοποίηση των εσόδων. Η επιβράβευση των επιδόσεων από τη διοίκηση μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη αυτού του σκοπού.

Πλέον η δυναμική τιμολόγηση θεωρείται πολύ σημαντική. Για παράδειγμα, αν θεωρήσουμε ότι μία ξενοδοχειακή επιχείρηση παρέχει το σύνολο της δυναμικότητας της σε συγκεκριμένα επίπεδα τιμών και ότι ο συνολικός αριθμός των πελατών της που πληρώνουν διαφορετικές τιμές ακολουθεί μία κανονική καμπύλη κατανομής όπως στο σχήμα 4.2.

ΣΧΗΜΑ 4.2.. Κανονική καμπύλη κατανομής σε σχέση πελάτη-μίγμα τιμής

Πηγή: IBM Global Business Services

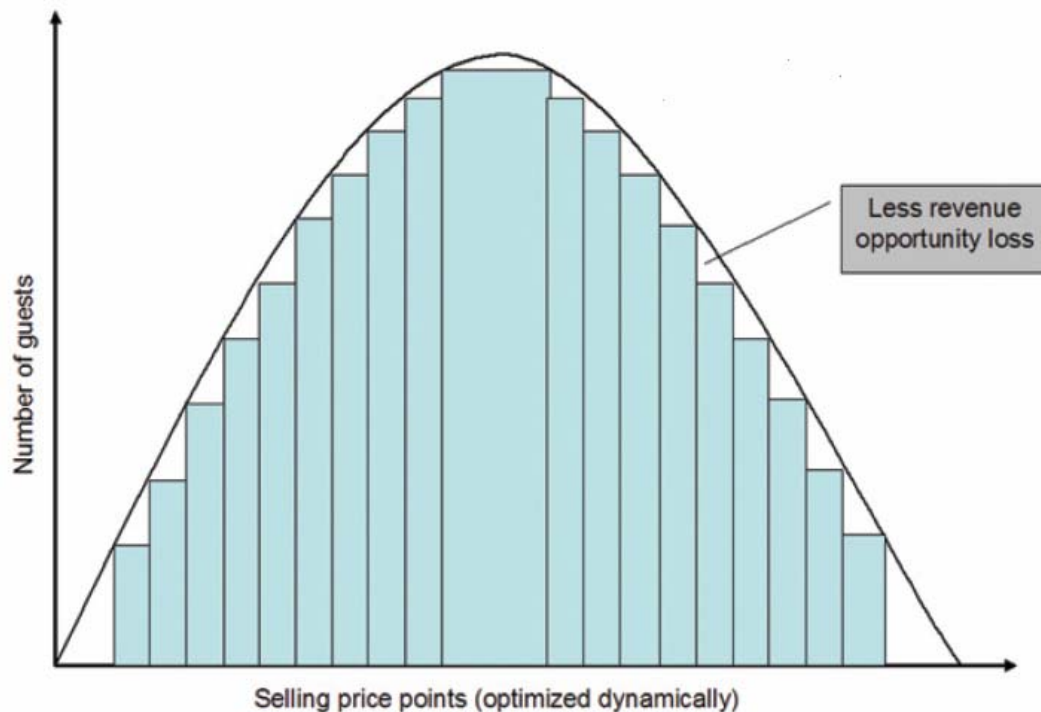


Το σχήμα 4.2 ουσιαστικά δείχνει ότι αν μία επιχείρηση δεν βελτιστοποιήσει την τιμή και τη ζήτηση σύμφωνα με την ανάλογη κατάσταση τότε με τις συγκεκριμένες μονάδες τιμών (price points) το λευκό κενό που βρίσκεται κάτω από την κανονική καμπύλη κατανομής, της σχέσης αριθμού πελατών (number of guests) και πωλούμενων μονάδων τιμών (selling price points), είναι απώλεια ευκαιρίας για μεγιστοποίηση των εσόδων (lost revenue opportunity) (αριθμός πελατών * πωλούμενες μονάδες τιμών).

Αυτό το λευκό κενό δείχνει την έλλειψη στρατηγικής δυναμικής τιμολόγησης δίνοντας την καλύτερη δυνατή προσφορά στον πελάτη. Δίνοντας το προϊόν στον πελάτη στην ανάλογη δυναμική τιμή, το λευκό κενό κάτω από την κανονική καμπύλη κατανομής ελαχιστοποιείται όπως φαίνεται και στο σχήμα 4.3 μειώνοντας έτσι την απώλεια ευκαιρίας και οδηγώντας στην μεγιστοποίηση των εσόδων.

ΣΧΗΜΑ 4.3. Κανονική καμπύλη κατανομής σε σχέση πελάτη – δυναμική τιμολόγηση

Πηγή: IBM Global Business Services



Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στόχος της διοίκησης της απόδοσης σε ένα ξενοδοχείο είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων μέσω της πώλησης του κατάλληλου δωματίου στον κατάλληλο πελάτη με την κατάλληλη τιμή. Για να επιτευχθεί όμως κάτι τέτοιο, απαιτείται η πρόβλεψη της ζήτησης στα τμήματα της αγοράς, η κατανόηση της ευαισθησίας των τιμών στα διάφορα τμήματα της αγοράς και έπειτα η προσαρμογή των τιμών και ο έλεγχος διανομής των δωματίων.

Τα έσοδα κάθε επιχείρησης είναι ανάλογα της ζήτησης των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Ως ζήτηση νοείται ο αριθμός των δυνητικών πελατών οι οποίοι θα έχουν την ικανότητα και το ενδιαφέρον να αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία από την επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη τιμή (Hayes David & Miller Alisha, 2011). Ανάλογα με την πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης, η επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώσει το επίπεδο πωλήσεων, παραγωγής και φυσικά την τιμολογιακή πολιτική της. Η πρόβλεψη μπορεί να μην δίνει μία ακριβή εικόνα αλλά δίνει μία αντικειμενική εκτίμηση των μελλοντικών συνθηκών.

4.3. Βασικές μέθοδοι τιμολόγησης

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση είναι ο παραγωγός, η αγορά στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση και φυσικά ο πελάτης. Η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική και εξαρτάται από το εάν το κεντρικό συστατικό στοιχείο της τιμολόγησης θα είναι η ίδια η επιχείρηση ή το κόστος της, η αγορά που ανήκει η επιχείρηση και οι ανταγωνιστές της ή ο πελάτης και η αντίληψη του για την υπηρεσία. Κάθε μία από αυτές τις βασικές πολιτικές έχει διαφορετικό τρόπο για να καταλήγει στην τελική τιμή. Υπάρχουν πολλές παραλλαγές τιμολογιακών πολιτικών και μπορεί ορισμένα μοντέλα να έχουν συστατικά στοιχεία πολλών διαφορετικών πολιτικών.

Παρόλο που η τελική πραγματική τιμή είναι πολύ σημαντική, εξίσου σημαντικός είναι και ο τρόπος με τον οποίο η συγκεκριμένη τιμή τελικά διαμορφώθηκε (Lancioni, 2005). Καμία από αυτές τις προσεγγίσεις δεν δίνουν απάντηση στο ερώτημα για το ποια είναι σωστή τιμή για κάποια συγκεκριμένα υπηρεσία αλλά αντιθέτως δίνουν κατευθυντήριες γραμμές για το ποιός είναι ο καθοριστικός παράγοντας στην διαμόρφωση των τιμών.

4.3.1. Τιμολόγηση βασιζόμενη στο κόστος (Cost-based pricing)

Η βασική και απλή αρχή της συγκεκριμένης τιμολόγησης είναι ότι το κόστος παραγωγής και παράδοσης της υπηρεσίας καθορίζει την τιμή. Η βασική προσέγγιση της τιμολόγησης με αυτό τον τρόπο είναι ο καθορισμός του κόστους και η πρόσθεση ενός επαρκούς περιθωρίου κέρδους έτσι ώστε η συγκεκριμένη υπηρεσία να είναι επικερδής. Δηλαδή αν μία επιχείρηση γνωρίζει τα κόστη των υπηρεσιών του και το νεκρό σημείο της επιχείρησης μπορεί να τιμολογήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με τέτοιο τρόπο ώστε το κέρδος να είναι βέβαιο και αυτός είναι ένα καλός τρόπος καθορισμού των τιμών. Δεν είναι όμως ακριβώς έτσι (Hayes & Miller, 2010). Παρά το γεγονός ότι με τη συγκεκριμένη πολιτική υπάρχει ένα υγιές υπόβαθρο στην λογιστική, όσον αφορά των τομέα των υπηρεσιών υπάρχουν κάποιες ελλείψεις.

Πρώτον, στην περίπτωση των υπηρεσιών δεν μπορεί να εκτιμηθεί το συνολικό κόστος αν δεν είναι γνωστό το σύνολο των υπηρεσιών που θα πωληθούν. Επίσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από υψηλό δείκτη σταθερού προς μεταβλητού κόστους, γεγονός που καθιστά το συγκεκριμένο πρόβλημα αξιολόγησης των δαπανών ακόμη πιο δύσκολο (Hoffman et al., 2002). Το ερώτημα δηλαδή που δεν μπορεί να απαντηθεί είναι για το ποιες δαπάνες είναι σχετικές μόνο για αυτή την υπηρεσία. Επιπλέον, ένα άλλο βασικό ερώτημα για το ποιο είναι το κατάλληλο περιθώριο κέρδους που πρέπει να προστεθεί στο κόστος. Ο καθορισμός του του σωστού ποσού που αντιστοιχεί στο συγκεκριμένο περιθώριο κέρδους δεν είναι εύκολος (Dean, 1949)

Δεύτερον, γιατί θα πρέπει ο πελάτης να επωμίζεται το κόστος των υπηρεσιών. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που ο πελάτης χρησιμοποιεί δύο υπηρεσίες. Η μία υπηρεσία έχει ιδιαίτερα αυξημένη αντιληπτή αξία για τον ίδιο και η δεύτερη απλά είναι απαραίτητη για την πρώτη. Με την εφαρμογή της συγκεκριμένης τιμολογιακής πολιτικής η πρώτη υπηρεσία υποτιμολογείται και η δεύτερη υπερτιμολογείται.

Παρά τα μειονεκτήματα που έχει η συγκεκριμένη πολιτική, είναι η πιο διαδεδομένη στις επιχειρήσεις. Ίσως η ευρεία χρήση είναι συνέπεια της κλασικής οικονομικής θεωρίας που δηλώνει ότι μακροχρόνια η τιμή τείνει να εξισωθεί με το κόστος παραγωγής.

4.3.2. Τιμολόγηση βασιζόμενη στον ανταγωνισμό (Competitive-based pricing)

Η συγκεκριμένη πολιτική τιμολόγησης βασίζεται στην κατάσταση της αγοράς και στον ανταγωνισμό. Ο βασικός καθοριστικός παράγοντας της τιμολόγησης είναι η τιμή αγοράς, η οποία μπορεί να είναι η τιμή των βασικών υποκατάστατων της υπηρεσίας ή η μέση τιμή της αγοράς στις υπηρεσίες παρόμοιου τύπου. Από τη στιγμή που όλες οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι διαφορετική η μία από την άλλη, η τιμή της υπηρεσίας που προσφέρεται προσαρμόζεται σύμφωνα με το πώς οι παραγωγοί θεωρούν ότι η συγκεκριμένη υπηρεσία διαφέρει από την άλλη. Η διαφορά της τιμής ανάμεσα σε μία συγκεκριμένη υπηρεσία και των εναλλακτικών που προσφέρεται μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική.

Η τιμολόγηση που βασίζεται στον ανταγωνισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές στην αγορά. Το μειονέκτημα στη συγκεκριμένη πολιτική είναι, όπως και στην τιμολόγηση που βασίζεται στο κόστος, ότι δεν λαμβάνεται υπόψη η πραγματική υπηρεσία και ο στόχος της. Θεωρείται ότι όχι μόνο οι ανταγωνιστές τιμολογούν σωστά τις υπηρεσίες αλλά και προς όφελος της αγοράς (Cressmann,1999).

Επίσης, με τη συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική απαιτείται η εκτίμηση της μέσης τιμής των υπηρεσιών κάτι το οποίο δεν είναι εφικτό. Εφόσον οι υπηρεσίες έχουν ακαθόριστη έννοια και είναι πιο ανομοιογενείς από τα προϊόντα, οι όποιες συγκρίσεις με τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών δεν δύσκολες. Επομένως η εκτίμηση της μέσης τιμής της αγοράς όσον αφορά τις υπηρεσίες είναι πολύ πιο δύσκολη από των προϊόντων. Ιδιαίτερα δυσκολότερη είναι η περίπτωση που η υπηρεσία είναι καινούργια και δεν υπάρχουν αρκετά υποκατάστατα στην αγορά. Η συγκράτηση των τιμών έτσι ώστε να είναι ανάλογες των ανταγωνιστών εμποδίζουν την επιχείρηση από το να διακρίνουν ποιες υπηρεσίες προσφέρουν περισσότερα οφέλη στους πελάτες.

Επομένως, ενώ με τη τιμολόγηση που βασίζεται στο κόστος οι επιχειρήσεις τείνουν να μειώσουν το κόστος προκειμένου να επιτύχουν μεγαλύτερο κέρδος, με την τιμολόγηση που βασίζεται στον ανταγωνισμό οι επιχειρήσεις μπορεί να ενθαρρυνθούν να ψάξουν για ευκαιρίες που θα δημιουργήσουν πόλεμο τιμών. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι καθόλου κερδοφόρο μακροχρόνια, όχι μόνο για τους ανταγωνιστές αλλά και για την ίδια την επιχείρηση (Nagle & Holden,2002).

4.3.3. Τιμολόγηση βασιζόμενη στην αξία (Value-based pricing)

Η βασική παράμετρος της συγκεκριμένης τιμολόγησης είναι ο καθορισμός της τιμής της υπηρεσίας σύμφωνα με την αξία ή τα οφέλη που δέχεται ο πελάτης. Η τιμολόγηση που βασίζεται στην αξία καθοδηγείται από την μετρήσιμη αξία που παρέχεται στους πελάτες και όχι από το ποσό που οι πελάτες προτίθενται να πληρώσουν (Mongoe, 2002).

Η εκτίμηση της αξίας που παρέχεται στον πελάτη από τις επιχειρήσεις μπορεί να είναι προβληματική. Με την έννοια της αξίας της υπηρεσίας εννοείται το σύνολο των οφελών ή της χρησιμότητας που λαμβάνει ο πελάτης με την χρησιμοποίηση της. Αυτή είναι και η θεωρητική μέγιστη τιμή που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει.

Με την έννοια της καθαρής αξίας εννοείται η διαφορά ανάμεσα στην αξία που λαμβάνει ο πελάτης και την τιμή που τελικά πληρώνει. Επομένως, η πραγματική τιμή δεν είναι μόνο συνάρτηση της συνολικής αξίας που λαμβάνει ο πελάτης καθώς ο πελάτης δεν θα έχει κανένα καθαρό όφελος εάν η τιμή της υπηρεσίας είναι ίση με την αξία της. Ο καθορισμός της τελικής τιμής από την αξία που θα λάβει τελικά ο πελάτης καθιστά αναγκαίο το γεγονός ότι η απόφαση θα παρθεί βάσει του πώς η αξία μοιράζεται ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση. Έτσι η γνώση της αξίας της υπηρεσίας από μόνη της δεν είναι αρκετή για να καθοριστεί η τελική τιμή.

4.4. Στρατηγική τιμολόγησης

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν σε στρατηγικές τιμολόγησης και όχι σε παραδοσιακές τιμολογιακές πολιτικές. Οι επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν στρατηγικές τιμολόγησης είναι λιγότερο κερδοφόρες από τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν (Hogan & Nagle 2006, 1.) Η τιμολόγηση θα πρέπει να ενισχύει την θέση της επιχείρησης στην αγορά, να αυξάνει το μερίδιο αγοράς και να είναι βασισμένη σε μακροχρόνια στρατηγική και όχι σε βραχυχρόνιες αποφάσεις. (Simon 1989, 133; Forgacs 2010, 77). Από την άλλη όμως πλευρά οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να αγνοούν τις μεταβάσεις της αγοράς όπως στην περίπτωση της οικονομικής κρίσης ή της ανάκαμψης (Enz, Canina & Lomanno 2010, 7).

Η στρατηγική τιμολόγησης θα πρέπει να είναι ένα δείγμα των τιμολογήσεων που προαναφέρθηκαν στην ενότητα 4.3..Μία επιχείρηση είναι σημαντικό να γνωρίζει τι

θέλουν οι πελάτες της και τί αξία δίνουν στην υπηρεσία της. Η τιμολόγηση μπορεί επίσης να γίνει με τέτοιο τρόπο όπου η βασική υπηρεσία έχει χαμηλότερη τιμή από τις υπηρεσίες γύρω από αυτή. Η τιμή των συμπληρωματικών υπηρεσιών μπορεί να είναι υψηλή μόνο αν η επιχείρηση μπορεί να δημιουργεί οικονομίες κλίμακας.

Μία επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει καλύτερα την αξία που προσδίδει ο πελάτης στην υπηρεσία της, όταν χρησιμοποιεί την ανθρώπινη νοημοσύνη. Με μία καλή συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) η επιχείρηση μπορεί να συλλέξει πληροφορίες για το εύρος της τιμής που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει (Hollensen 2007, 484-485.).

Στις μέρες μας, οι στρατηγικές τιμολόγησης των επιχειρήσεων επηρεάζονται από εξωγενείς παράγοντες πολύ περισσότερο από πριν. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην διαμόρφωση των τιμών των γύρω αγορών (π.χ. ανταγωνιστών) με διάδοση των πληροφοριών, σαφείς πολιτικές τιμολόγησης και αναγκαστικές συνεργασίες.

Παρόλο που κάθε επιχείρηση θέλει να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, υπάρχει πάντα ο φόβος μήπως χάσει μερίδιο αγοράς και αυτό την εμποδίζει να λάβει ριζικές αποφάσεις (Hogan and Nagle 2006). Σύμφωνα με τους Hogan και Nagle (2006) κάθε επιχείρηση θα πρέπει να τολμάει και να προσπαθεί να επωφεληθεί από την κατάσταση της αγοράς είτε μειώνοντας τις τιμές είτε αυξάνοντας τις τιμές και μειώνοντας το μερίδιο αγοράς.

4.5. . Η σημασία της πρόβλεψης της ζήτησης

Ιδιαίτερα για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση η πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης των δωματίων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία της γιατί:

- Είναι απαραίτητη για τον προγραμματισμό του ανάλογου ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να εξυπηρετήσει τους πελάτες της αποτελεσματικά και ανάλογα των προσδοκιών τους. Η πελατοκεντρική διαχείριση της απόδοσης δίνει τόση έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών όση και στη μεγιστοποίηση των εσόδων.
- Είναι απαραίτητη για το τμήμα προμηθειών καθώς ο υπεύθυνος του τμήματος θα μπορέσει να προμηθευτεί τα ανάλογα προϊόντα που χρειάζεται και στις

σωστές ποσότητες. Η παρουσία των βασικών προμηθειών από την άφιξη του πελάτη είναι σημαντικός παράγοντας στην ικανοποίηση του.

- Είναι απαραίτητη στην εκτίμηση του μελλοντικού κέρδους από τους διαχειριστές. Με αυτή την πρόβλεψη δίνεται η ευκαιρία να παρθούν αποφάσεις σχετικά με την κερδοφορία και τις ταμειακές ροές της επιχείρησης, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τις βελτιώσεις κεφαλαίου και τις κεφαλαιουχικές δαπάνες.
- Είναι απαραίτητη για τις αποφάσεις που θα παρθούν σχετικά με την τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων και των υπηρεσιών.

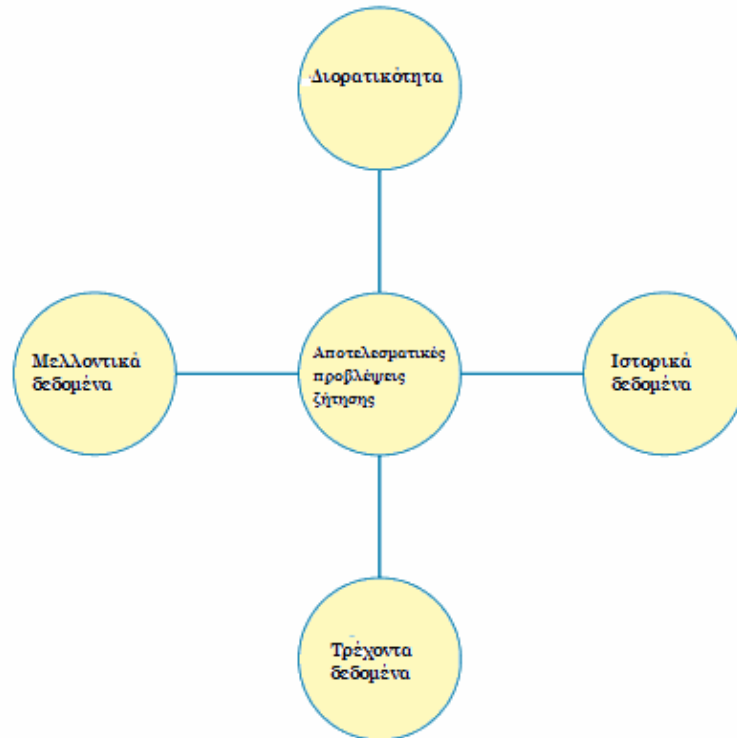
Όσο περισσότερο προβλέπεται με ακρίβεια η ζήτηση της επιχείρησης τόσο πιο αποτελεσματική και επιτυχημένη είναι και η διοίκηση της απόδοσης. Η ακρίβεια της πρόβλεψης βασίζεται στα ιστορικά, στα τρέχοντα και στα μελλοντικά στοιχεία της επιχείρησης, όπου αναφέροντα στα γεγονότα που έχουν ήδη συμβεί, συμβαίνουν και θα συμβούν αντίστοιχα (Hayes David & Miller Alisha, 2011). Μία βελτίωση της ακρίβειας της πρόβλεψης κατά 10% μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων κατά 1,5% με 3,0%. (Lawrence and Klimberg, 2009)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις πλέον χρησιμοποιούν αυτόματα προγράμματα που προβλέπουν την μελλοντική ζήτηση, το ανθρώπινο δυναμικό όμως είναι αυτό που θα εκτιμήσεις πως θα χειριστεί τα δεδομένα που έχει τυπωμένα. Ο υπεύθυνος της διαχείρισης της απόδοσης, με την ανάλογη πρόβλεψη της ζήτησης μπορεί να αποφασίσει πως θα προσαρμόσει την τιμολογιακή πολιτική του, πώς θα διαχειριστεί την δυναμικότητα του και ποιά κανάλια διανομής της των υπηρεσιών του θα προωθήσει περισσότερο (Chen, 2010).

Ο υπεύθυνος της διαχείρισης της απόδοσης θα πρέπει να είναι σε θέση να συντονίσει την προβλεπόμενη ζήτηση με βάση τα επιλεγμένα κανάλια διανομής, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας και το προσφερόμενο μίγμα μαρκετινγκ.

ΣΧΗΜΑ 4.4. Τα τέσσερα συστατικά της αποτελεσματικής πρόβλεψης της ζήτησης

Πηγή: Hayes Avid & Miller Alisha, *Revenue management for the hospitality industry*, 2011, σελ. 167



Στο παραπάνω σχήμα αναφέρονται τα τέσσερα συστατικά δημιουργίας προβλέψεων ή εκτιμήσεων όσον αφορά την ζήτηση. Κάθε τύπος δεδομένου είναι πολύ σημαντικός για την ακρίβεια τη πρόβλεψης. Η διορατικότητα αναφέρεται στην ικανότητα ανάλυσης για το τι αποκαλύπτει κάθε δεδομένο.

4.5.1. Ιστορικά δεδομένα

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει κατανοητό, ότι μία ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ιστορικά δεδομένα ακόμη κι αν αυτά δεν καταγράφονται ή δεν αναλύονται. Η κατανόηση των ιστορικών δεδομένων είναι σημαντική καθώς είναι βασικός παράγοντας στο να παρθούν σωστές αποφάσεις στο μέλλον. Η μελέτη του παρελθόντος προσδιορίζει το μέλλον, ακόμη και αν στο παρελθόν υπήρξαν άσχημες καταστάσεις καθώς τα λάθη μπορούν να θεωρηθούν σοφία («study the past to define the future» (Hayes & Miller, 2010).

Ας υποθέσουμε ότι στον παρακάτω πίνακα έχει καταγραφεί η μέση ημερήσια τιμή (ADR) και το ποσοστό πληρότητας των τελευταίων οκτώ εβδομάδων για ένα ξενοδοχείο διακοσίων (200) δωματίων. Κάθε τιμή έχει υπολογιστεί από τον μέσο όρο των πραγματικών τιμών και ποσοστών πληρότητας κάθε νύχτας των προηγούμενων οκτώ εβδομάδων. Για παράδειγμα, το μέσο ποσοστό πληρότητας της Δευτέρας στο σύνολο οκτώ εβδομάδων ήταν 88%.

Πίνακας 4.1.: Ιστορικά δεδομένα 8 τελευταίων εβδομάδων

Μέσος όρος	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή	Σάββατο	Κυριακή
% Πληρότητας	88%	91%	78%	67%	45%	51%	29%
Μέση Ημερήσια Τιμή (ADR) (€)	158,75	188,75	148,75	138,75	155,75	159,75	129,75
Έσοδα ανά Διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR) (€)	139,70	171,76	116,03	92,96	70,09	81,47	37,63

Έστω ότι ένας Tour operator έχει ζητήσει από την συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση να κρατήσει εκατό δωμάτια για την Δευτέρα που θα έρθει σε τρεις εβδομάδες από σήμερα με την τιμή των 109,00 ευρώ για κάθε δωμάτιο. Τι απόφαση πρέπει να λάβει η επιχείρηση προκειμένου να είναι προς όφελος της ίδιας?

Για να μπορέσει ο υπεύθυνος της ξενοδοχειακής επιχείρησης να λάβει την πιο επικερδή απάντηση θα πρέπει να ακολουθήσει τα τρία παρακάτω βήματα:

Βήμα 1^ο : Να υπολογίσει τα προβλεπόμενα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR) βάσει της εκτιμώμενης ζήτησης χωρίς την πρόταση του tour operator. Αυτό θα γίνει με την βοήθεια του παραπάνω πίνακα και των τιμών των τελευταίων οκτώ εβδομάδων. Έτσι λοιπόν, τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο την Δευτέρα σε τρεις εβδομάδες από σήμερα προβλέπεται να είναι $158,75\text{€} * 0,88 = 139,70\text{€}$ (όπως αναγράφεται και στον πίνακα).

Βήμα 2^ο : Να υπολογίσει τα προβλεπόμενα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR) βάσει της εκτιμώμενης ζήτησης συνυπολογίζοντας και την πρόταση του tour operator. Έτσι λοιπόν, αν τα εκατό δωμάτια (100) πωληθούν στην τιμή των 109,00€ είναι εύκολο να προβλεφθεί ότι τα υπόλοιπα εκατό δωμάτια που απομένουν θα πωληθούν στους μεμονωμένους πελάτες αφού το ποσοστό πληρότητας της Δευτέρας είναι 88%. Επομένως με την πρόταση του tour operator η επιχείρηση θα έχει τα παρακάτω έσοδα ανά δωμάτιο $109,00€ * 0,50$ (50% στο σύνολο της πληρότητας) = 54,50€. Επιπλέον $158,75€ * 0,50$ (50% το υπόλοιπο της δυναμικότητας για τους μεμονωμένους) = 79,38€. Σύνολο Εσόδων ανά Διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR) 133,88€.

Βήμα 3^ο : Να αξιολογήσει την διαφορά ανάμεσα στις προτάσεις και να λάβει την απόφαση. Η διαφορά ανάμεσα στις δύο προτάσεις είναι $139,70€ - 133,88€ = 5,82€$.

Με μία πρώτη ματιά η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα λάβει λιγότερα έσοδα αν δεχτεί την πρόταση του tour operator και πωλήσει όλα τα υπόλοιπα δωμάτια. Παρόλα αυτά, ο υπεύθυνος της εταιρείας πρέπει να λάβει υπόψη του και κάποιους άλλους παράγοντες πριν απορρίψει την πρόταση του tour operator.

- 1) Την επίδραση στα έσοδα. Με αυτή την έννοια εννοείται η επίδραση που θα έχει στα συνολικά έσοδα της επιχείρησης η τελική απόφαση. Το ξενοδοχείο προσφέρει και κάποιες επιπλέον υπηρεσίες προς πώληση στους πελάτες του όπως είναι το εστιατόριο, το μπαρ, το spa, οι υπηρεσίες μέσα στο δωμάτιο κτλ. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, η πώληση όλων των δωματίων ,και των διακοσίων, συγκριτικά με τα 176 (88% πληρότητα) μπορεί και να επηρεάσει την τελική απόφαση.
- 2) Την επίδραση στα έξοδα. Με αυτή την έννοια εννοείται η επίδραση που θα έχει στα έξοδα η εξυπηρέτηση των εικοσιτεσσάρων (24) παραπάνω δωματίων στην περίπτωση που προτιμηθεί η πρόταση του tour operator (200 δωμάτια – 176 δωμάτια= 24 δωμάτια) καθαριότητα, επιπλέον προσωπικό, προμήθειες κτλ.
- 3) Την επίδραση στην μελλοντική τιμολόγηση. Αυτή η έννοια αναφέρεται στην επίδραση που θα έχει η τιμολόγηση των δωματίων πέρα των εκατό (100) από την πρόταση του tour operator για αυτή την συγκεκριμένη Δευτέρα η οποία είναι σε τρεις εβδομάδες. Σημειώνοντας ότι μέση ημερήσια τιμή της Δευτέρας κατά το παρελθόν ήταν 158,75€ σε ποσοστό πληρότητας 0,88. Προβλέποντας όμως ότι με την αποδοχή της πρότασης του tour operator θα πωληθούν όλα τα δωμάτια

του ξενοδοχείου, αυτό σημαίνει ότι θα μειωθούν και οι περιπτώσεις των εκπτώτικων τιμών, καθώς η επιχείρηση δεν θα κάνει προσφορές προκειμένου να πωλήσει δωμάτια, με αποτέλεσμα να αυξηθεί και η μέση ημερήσια τιμή των δωματίων εκτός του γκρουπ και κατά συνέπεια όλων των δωματίων.

4.5.2. Τρέχοντα δεδομένα

Ενώ τα ιστορικά δεδομένα βοηθούν στην κατανόηση για το τι συνέβη στο παρελθόν, τα τρέχοντα στοιχεία βοηθούν στην κατανόηση του παρόντος. Τα τρέχοντα στοιχεία μπορούν να εξεταστούν καλύτερα αν χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: στις αναφορές πληρότητας και διαθεσιμότητας, στην αναφορά των δωματίων που αντιστοιχούν σε κάποια ομάδα ανθρώπων (group) και στην αναφορά του ρυθμού των εσόδων που δεν προέρχονται από την ενοικίαση κάποιου δωματίου.

Οι αναφορές σχετίζονται άμεσα με τα προγράμματα που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση. Αν και σε αυτή την εργασία δεν θα αναλυθούν τα υπολογιστικά προγράμματα που έχουν σχέση με την διαχείριση της απόδοσης για μία επιχείρηση, θα αναφερθεί η μορφή που θα έχει η κάθε αναφορά με τα τρέχοντα στοιχεία, δεδομένου ότι είναι απαραίτητη στην κατανόηση του κεφαλαίου.

4.5.2.1. Αναφορές πληρότητας και διαθεσιμότητας

Ένα παράδειγμα αναφοράς πληρότητας και διαθεσιμότητας για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα παρουσιάζεται στους παρακάτω πίνακες 4.2. και 4.3. αντίστοιχα.

Στον πίνακα 4.2. τα τρέχοντα στοιχεία αφορούν το χρονικό διάστημα 02/06/20xx – 16/06/20xx (14 ημέρες) των δωματίων που έχουν πωληθεί ενός ξενοδοχείου 1.400 δωματίων. Η αναφορά ετοιμάστηκε στις 01/05/20xx.

- Η πρώτη στήλη αναφέρεται στην ημερομηνία κάθε ημέρας που εξετάζονται τα τρέχοντα στοιχεία.
- Η δεύτερη στήλη αναφέρει την συγκεκριμένη ημέρα.
- Η τρίτη στήλη αναφέρεται στα δωμάτια που είναι διαθέσιμα
- Η τέταρτη στήλη αναφέρει τα δωμάτια που μέχρι στιγμής έχει επιβεβαιωθεί η κράτηση τους.

- Η πέμπτη στήλη αναφέρεται στον αριθμό των δωματίων που έχουν δεσμευτεί για διάφορους λόγους (όπως κάποιο group) και δεν είναι πλέον προς πώληση.
- Η έκτη στήλη αναφέρει τον συνολικό αριθμό των δωματίων που δεν είναι πλέον προς πώληση.
- Η έβδομη στήλη αναφέρει το ποσοστό πληρότητας που θα έχει η επιχείρηση την συγκεκριμένη ημέρα εάν όλες οι κρατήσεις των δωματίων που έχουν κρατηθεί και μπλοκαριστεί επιβεβαιωθούν και πραγματοποιηθούν. Άξιο αναφοράς είναι επίσης ότι το συγκεκριμένο ποσοστό μπορεί να είναι υψηλότερο από 100%. (περίπτωση υπερπληρότητας).
- Η όγδοη στήλη αναφέρεται στο σύνολο των δωματίων που δεν έχουν πωληθεί μέχρι την συγκεκριμένη ημέρα που σχηματίστηκε η αναφορά. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο συγκεκριμένος αριθμός μπορεί να είναι και αρνητικός (υπερπληρότητα).
- Τέλος, η τελευταία γραμμή αναφέρεται στο σύνολο κάθε κατηγορίας

Πίνακας 4.2. : Αναφορά πληρότητας και διαθεσιμότητας 14-ημερών

Από 02/06/20xx μέχρι 16/06/20xx							
Τρέχουσα Ημερομηνία: 01/05/20xx							
1.Ημ/νία	2.Ημέρα	3.Διαθέσιμα Δωμάτια	4.Κρατημένα Δωμάτια	5.Δεσμευμένα Δωμάτια	6.Σύνολο μη διαθέσιμων Δωματίων	% 7.Πληρότητας	8.Διαθεσιμότητα για πώληση
02/06/xx	Δευ	1.400	825	60	885	63,20	515
03/06/xx	Τρ	1.400	715	250	965	68,90	435
04/06/xx	Τετ	1.400	610	210	820	58,60	580
05/06/xx	Πεμ	1.400	800	700	1.500	107,10	-100
06/06/xx	Παρ	1.400	475	1.100	1.575	112,50	-175
07/06/xx	Σαβ	1.400	450	650	1.100	78,60	300
08/06/xx	Κυρ	1.380	275	125	400	29,00	980
09/06/xx	Δευ	1.380	925	0	925	67,00	455
10/06/xx	Τρ	1.380	850	250	1.100	79,70	280
11/06/xx	Τετ	1.400	725	400	1.125	80,40	275
12/06/xx	Πεμ	1.400	875	400	1.275	91,10	125
13/06/xx	Παρ	1.400	550	50	600	42,90	800
14/06/xx	Σαβ	1.400	500	50	550	39,30	850
15/06/xx	Κυρ	1.400	325	75	400	28,60	1.000
16/06/xx	Δευ	1.400	725	0	725	51,00	675
Σύνολο		20.940	9.625	4.320	13.945	67,70	6.995

Ο πίνακας 4.2. και αποδεικνύει τέσσερα σημαντικά στοιχεία για την διαχείριση της απόδοσης.

Πρώτον, ο αριθμός των δωματίων που μπορεί να είναι διαθέσιμος προς πώληση μπορεί να διαφέρει λόγω του ότι κάποια δωμάτια μπορεί να είναι υπό ανακαίνιση ή υπό επισκευή. Αυτό φαίνεται και από τις ημερομηνίες 09/06/χχ – 11/06/χχ που ο αριθμός διαθεσιμότητας είναι χαμηλότερος κατά είκοσι (20) δωμάτια (1.380).

Δεύτερον, όχι μόνο τα δωμάτια που έχουν κρατηθεί αλλά και τα δωμάτια που έχουν δεσμευτεί θα πρέπει να υπολογίζονται στον συνολικό αριθμό δωματίων προς πώληση.

Τρίτον, ο συνολικός αριθμός των δεσμευμένων και κρατημένων δωματίων μπορεί να είναι υψηλότερος από τον αριθμό των διαθέσιμων δωματίων, όπως φαίνεται και στις ημερομηνίες 05/06/χχ – 07/06/χχ.

Τέταρτον, πέρα από το γεγονός για το ποιος από τους δύο παραπάνω πίνακες είναι προτιμότερος από τον υπεύθυνο του ξενοδοχείου, η πιο σημαντική πληροφορία από τις αναφορές των τρεχόντων δεδομένων είναι το πόσα δωμάτια πρέπει ακόμη να πωληθούν.

4.5.2.2. Αναφορά δωματίων που αντιστοιχούν σε ομάδα ανθρώπων (group)

Η αναφορά των δωματίων που αντιστοιχούν σε κάποια ομάδα ανθρώπων (group) δείχνει την μελλοντική ζήτηση για τα ομαδικά δωμάτια. Η συγκεκριμένη αναφορά συμπληρώνεται επίσης από τρέχοντα δεδομένα καθώς παρουσιάζει την ζήτηση σύμφωνα με τις κρατήσεις που έχουν γίνει ή έχει ζητηθεί να γίνουν και θεωρούνται δωμάτια προς διαθεσιμότητα για το μέλλον. Στις περισσότερες περιπτώσεις για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, η πώληση των δωματίων αφορά στην ζήτηση από μία ομάδα ανθρώπων και όχι από μεμονωμένους πελάτες (Hayes & Miller, 2010).

Ο υπεύθυνος σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, όταν αξιολογεί τις μελλοντικές πωλήσεις των δωματίων δίνει σημασία:

- στο πόσα δωμάτια έχουν πωληθεί μέχρι την συγκεκριμένη χρονική στιγμή και
- στο πόσο γρήγορα πωλούνται τα δωμάτια που έχουν απομείνει.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα στοιχεία ενός παραδείγματος που βοηθούν στο να δοθούν απαντήσεις για τα δύο παραπάνω ερωτήματα. Επίσης συγκρίνει τις πωλήσεις έχουν γίνει σε group κατά τη διάρκεια της ίδιας περιόδου με τον περσινό χρόνο. Η συγκεκριμένη αναφορά παρουσιάζει τον αριθμό των δωματίων που πωλήθηκαν τον Δεκέμβριο του 20xx για τον επόμενο χρόνο (20xy). Επίσης συμπεριλαμβάνει δεδομένα που επιδεικνύουν τον συνολικό αριθμό των δωματίων που έχουν πωληθεί για τον συγκεκριμένο μήνα κατά τη διάρκεια όλων των προηγούμενων περιόδων. Πιο συγκεκριμένα:

- Η πρώτη στήλη παρουσιάζει τον μήνα για τον οποίο τα δωμάτια έχουν δεσμευτεί με οποιοδήποτε τρόπο.
- Η δεύτερη στήλη παρουσιάζει τον αριθμό των δωματίων που έχουν πωληθεί κατά τη διάρκεια του μήνα που γίνεται η αναφορά (δηλαδή τον Δεκέμβριο) για όλες τις ημερομηνίες του 20xy.
- Η τρίτη στήλη παρουσιάζει τον συνολικό αριθμό των δωματίων που έχουν πωληθεί κατά τη διάρκεια όλων των προηγούμενων περιόδων για όλες τις ημερομηνίες του 20xy.
- Η τέταρτη στήλη παρουσιάζει τον αριθμό των δωματίων που έχει πωληθεί κατά τη διάρκεια του μήνα που γίνεται η αναφορά (δηλαδή τον Δεκέμβριο) από την περσινή χρονιά.
- Η πέμπτη στήλη παρουσιάζει τον συνολικό αριθμό των δωματίων που έχουν πωληθεί κατά τη διάρκεια της διάρκειας της περσινής χρονιάς.

Πίνακας 4.3. Αναφορά ρυθμού πώλησης ομαδικών δωματίων (Group Rooms)

Πώληση δωματίων για το έτος 20ΧΥ				
1.Μήνας	2.Πωληθέντα δωμάτια κατά τη διάρκεια του τρέχοντος μήνα	3.Συνολικός αριθμός πωληθέντων δωματίων μέχρι τώρα	4.Πωληθέντα δωμάτια του αντίστοιχου περσινού μήνα κατά την περσινή χρονιά	5.Πωληθέντα δωμάτια για κατά την περσινή χρονιά
Ιανουάριος	150	950	50	100
Φεβρουάριος	800	2.250	600	2.000
Μάρτιος	950	3.500	1.150	3.750
Απρίλιος	725	2.900	850	3.100
Μάιος	600	1.800	900	1.600
Ιούνιος	150	1.400	600	1.200
Ιούλιος	10.800	22.800	8.800	19.500
Αυγουστος	1.900	18.500	1.825	16.500
Σεπτέμβριος	1.500	15.500	1.400	22.500
Οκτώβριος	1.300	9.000	1.200	10.500
Νοέμβριος	1.850	9.800	1.900	9.600
Δεκέμβριος	1.200	17.500	1.400	15.550
Σύνολο	21.925	105.900	20.675	105.900

Το πόσο σημαντικός είναι ο παραπάνω πίνακας μπορεί εύκολα να διαπιστωθεί καθώς δίνεται η ποσοστιαία μεταβολή των πωλήσεων ανάμεσα στα δύο έτη για τον μήνα Δεκέμβριο. Για παράδειγμα, λαμβάνοντας υπόψη τον παρακάτω τύπο οι πωλήσεις ανάμεσα στα δύο έτη αυξηθήκαν κατά 6%.

(Πωλήσεις τρέχοντος έτους – Πωλήσεις προηγούμενου έτους)/Πωλήσεις προηγούμενου έτους = $(21.925 - 20.675)/20.675 = 6\%$.

Έτσι ο τωρινός μήνας Δεκέμβρης μπορεί να θεωρηθεί καλύτερος στις πωλήσεις από ότι ο περσινός. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι επίσης να τονιστεί ότι από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι ο συνολικός αριθμός των δωματίων που έχουν πωληθεί ανάμεσα στα δύο έτη παραμένει ο ίδιος (105.900 ευρώ).

Επίσης, βάσει του παραπάνω πίνακα πηγάζουν δύο σημαντικά γεγονότα:

- Η ζήτηση κατά τη διάρκεια του Ιουλίου και του Αυγούστου για το έτος 20ΧΥ έχει αυξηθεί εν συγκρίσει με την περσινή χρονιά. Θεωρείται επομένως αναγκαίο από τον υπεύθυνο της διοίκησης της απόδοσης να διευκρινιστούν οι συγκεκριμένες ημέρες των συγκεκριμένων μηνών που έχουν υψηλή ζήτηση και να προσαρμοστεί η τιμολόγηση αναλόγως.
- Η ζήτηση του μήνα Σεπτεμβρίου για το έτος 20ΧΥ δείχνει να είναι σχετικά χαμηλή εν συγκρίσει με την περσινή χρονιά. Θα ήταν επομένως αναγκαίο να διευκρινιστούν τα αίτια για αυτή την χαμηλή ζήτηση και να προσαρμοστεί η στρατηγική τιμολόγησης αναλόγως προκειμένου να αυξηθεί η ζήτηση. Αυτό σημαίνει άλλωστε και η διαχείριση της απόδοσης.

4.5.2.3. Αναφορά ρυθμού των εσόδων που δεν προέρχονται από την ενοικίαση κάποιου δωματίου

Αν και στη συγκεκριμένη εργασία έχει επισημανθεί ότι το θέμα της διαχείρισης της απόδοσης θα περιοριστεί στην ενοικίαση των δωματίων, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφερθεί και η σημασία των εσόδων που προέρχονται από τις υπόλοιπες υπηρεσίες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης για το λόγο ότι μπορούν να επηρεάσουν την τιμολογιακή πολιτική της ενοικίασης των δωματίων. Η χρησιμοποίηση των αναφορών σχετικά με τον ρυθμό εσόδων που δεν προέρχονται από ενοικίαση δωματίου κρίνεται απαραίτητη για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν την πρόταση να οργανώσουν μία εκδήλωση και να φιλοξενήσουν παράλληλα τους καλεσμένους της συγκεκριμένης εκδήλωσης (π.χ. γάμος). Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο υπεύθυνος της διαχείρισης της απόδοσης θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός καθώς χρειάζεται άμεση συνεργασία με το τμήμα εστίασης και ποτών. Κάθε τμήμα της επιχείρησης θα πρέπει να σχηματίσει μία μηνιαία αναφορά με τα έσοδα του έτσι ώστε να προσαρμόζεται αναλόγως και η τιμολογιακή πολιτική. Στην περίπτωση δε που κρίνεται απαραίτητη η συνεργασία δύο και παραπάνω τμημάτων ακόμη περισσότερο.

4.5.3. Μελλοντικά δεδομένα

Η συνεχής και η προσεκτική παρακολούθηση των ιστορικών και τρεχόντων στοιχείων μιας επιχείρησης, βοηθούν στην κατανόηση όχι μόνος της προηγούμενης ζήτησης αλλά και της υπάρχουσας. Αυτά τα δεδομένα είναι επίσης σημαντικά καθώς βοηθούν στη λήψη αποφάσεων και εκτιμούν την μελλοντική ζήτηση. Η σημασία της προετοιμασίας για το μέλλον είναι πολύ σημαντική και αυτό μπορεί να γίνει με την εμπειρία του παρελθόντος και την προσπάθεια του παρόντος. «*My interest is in the future because I am going to spend the rest of my life there*» *Kettering F. Charles*.

Η εκτίμηση της μελλοντικής ζήτησης χρειάζεται εμπειρία και διορατικότητα για την διαχείριση της απόδοσης και αυτό γιατί η μελλοντική ζήτηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως είναι η δύναμη της τοπικής ή της εθνικής οικονομίας, η αλλαγή των υπηρεσιών που προσφέρει η ξενοδοχειακή επιχείρηση, η κατάσταση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, διάφορα μη προβλέψιμα έργα των τοπικών φορέων (π.χ. κατασκευή δρόμου), και η τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών

Παρά την αβεβαιότητα που επικρατεί σε μία πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης η όλη διαδικασία είναι κρίσιμη καθώς περιλαμβάνει τον καθορισμό του μακροχρόνιου προϋπολογισμού της επιχείρησης, τον σχεδιασμό της πρόσληψης και εκπαίδευσης νέου προσωπικού και τον προγραμματισμό τυχόν ανακαίνισης στους χώρους του ξενοδοχείου. Επιπλέον, τέτοιες προβλέψεις επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό και την τιμολογιακή πολιτική αφού βάσει αυτής επηρεάζονται και τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης. Οι ακριβείς προβλέψεις οδηγούν σε μία πιο αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων.

4.6. Το μέλλον της διαχείρισης της απόδοσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2010 από το πανεπιστήμιο Cornell των Η.Π.Α ανάμεσα σε σχεδόν 500 επαγγελματίες διαχείρισης απόδοσης στην ξενοδοχειακή και συναφείς βιομηχανίες, προβλέπει ότι η εφαρμογή της διαχείρισης εσόδων θα γίνει πιο στρατηγική και θα υποστηριχθεί από αυξανόμενα πολύπλοκη τεχνολογία, καθώς θα περιλαμβάνει όλο και περισσότερους τομείς εσόδων των ξενοδοχείων.

Πιο συγκεκριμένα, εκτός από τα δωμάτια, η διαχείριση εσόδων θα εφαρμοστεί σε περισσότερα τμήματα του ξενοδοχείου και πιθανότατα θα συμπεριλάβει τομείς εσόδων όπως τα σπα, εστιατόρια και γήπεδα γκολφ. Ως συνέπεια αυτής της εξέλιξης, η υπηρεσία της διαχείρισης εσόδων θα γίνει πιο κεντρική στις λειτουργίες του ξενοδοχείου και είναι πολύ πιθανόν να αποτελέσει ξεχωριστό τμήμα υπό την επίβλεψη του γενικού διευθυντή.

Ο κεντρικός, στρατηγικός ρόλος της διαχείρισης εσόδων θα απαιτεί αναβαθμισμένες τεχνικές μέτρησης. Αντί για έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο, η μελλοντική διαχείριση εσόδων θα έχει μια προσανατολισμένη στο κέρδος μονάδα μέτρησης, όπως το μικτό λειτουργικό κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο ή τα συνολικά έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο ή ανά διαθέσιμη μονάδα του τομέα.

Οι μελλοντικοί διευθυντές θα χρειάζονται πρωταρχικά αναλυτικές ικανότητες, ηγετικές ικανότητες και επικοινωνιακές ικανότητες. Εκπαίδευση στην διαχείριση εσόδων και ικανότητες διαπραγματεύσεων θα είναι επίσης πολύ χρήσιμες.

Τα συμπεράσματα της έρευνας είναι τα εξής:

Η προβλεπόμενη αλλαγή από την έμφαση στην διαχείριση εσόδων μόνον των δωματίων σε πιο στρατηγική εστίαση στα συνολικά έσοδα του ξενοδοχείου (ή μικτό κέρδος λειτουργίας) θα απαιτήσει αλλαγές στην οργανωτική δομή των ξενοδοχείων, δεδομένου ότι οι διευθυντές εσόδων θα πρέπει να μπορούν να δουν την συνολική εικόνα.

Ένα πιθανό αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής στρατηγικής είναι να ιδρυθεί κέντρο διαχείρισης εσόδων ως διαφορετικό τμήμα του ξενοδοχείου και να εξασφαλιστεί ότι οι διευθυντές εσόδων θα διαθέτουν τις απαραίτητες αναλυτικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ώστε να εργάζονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις του τμήματος. Ενώ είναι πιθανόν ότι πολλές λειτουργίες διαχείρισης εσόδων θα γίνουν πιο κεντρικές, τα ξενοδοχεία θα μπορούν να αναπτύξουν ένα μικτό μοντέλο το οποίο θα επικεντρώνει συγκεκριμένες λειτουργίες και θα αποκεντρώνει κάποιες άλλες, ανάλογα με τις δραστηριότητες και τον τύπο γνώσεων που θα περιλαμβάνονται.

Άλλες σημαντικές τάσεις που προέκυψαν είναι ότι η τιμολόγηση θα γίνει πιο αναλυτική και ότι νέες τεχνολογίες, όπως για παράδειγμα η κινητή τεχνολογία και τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης, θα παίξουν σημαντικό ρόλο στην διανομή. Πολλαπλά τμήματα (για παράδειγμα ο τομέας επισιτιστικών τμημάτων που περιλαμβάνει εστιατόρια, μπαρ, καφετέριες, κ.ά.), είναι η επόμενη πρόκληση. Οι ερωτώμενοι επαγγελματίες υπέδειξαν

ότι τα πολλαπλά τμήματα είναι ο επόμενος στόχος για την διαχείριση εσόδων, αν και υπάρχει ακόμα πολύ δουλειά στην ανάπτυξη προσεγγίσεων διαχείρισης εσόδων πολλαπλών-τμημάτων, δεδομένης της υπάρχουσας πολυπλοκότητας.

Τέλος, εστίαση σε όλους τους τομείς εσόδων θα καταστήσει αναγκαία μια αλλαγή στις μεθόδους μέτρησης της απόδοσης από τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο σε κάτι που θα ενσωματώνει όλα τα έσοδα ή ακόμα και το κέρδος. Μια τέτοια αλλαγή θα συνεπάγεται όχι μόνο αλλαγές στο πώς τα ξενοδοχεία μετρούν και επιβραβεύουν τις καλές επιδόσεις εσωτερικά, αλλά επίσης στο πώς τα ξενοδοχεία συγκρίνουν τον εαυτό τους με τους ανταγωνιστές.

Ενώ όλες αυτές οι πιθανές αλλαγές είναι συναρπαστικές και έχουν μεγάλες δυνατότητες, οι επαγγελματίες της διαχείρισης εσόδων πρέπει να προσδιορίσουν πώς καλύτερα θα εμπλουτίσουν και αναπτύξουν τις πρακτικές διαχείρισης των εσόδων τους, έτσι ώστε να καθοριστούν σωστά για το μέλλον. Ένα πράγμα είναι ξεκάθαρο: η σπουδαιότητα της διαχείρισης εσόδων των ξενοδοχείων θα συνεχίσει να αυξάνεται. Η πρόκληση για τους ξενοδόχους είναι πώς να τοποθετηθούν καλύτερα ώστε να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα και το κέρδος στο μέλλον.

Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου

Ξαnthάκης Μανώλης & Αλεξάκης Χρήστος, (2006), Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων, κεφ.5, σελ.151-155

Annaraud Katerina, Article: "Hotel Room Revenue Analysis: Can statistical indices help?", University of South Florida

Begg David, (1998), Εισαγωγή στην οικονομική, Εκδόσεις Κριτική, κεφ.10, σελ. 349

Butscher A. Stefan , Vidal David & Dimier Charles (2009), Article: «Managing hotels in the downturn: Smartrevenue growth through pricing optimization»Journal of Revenue and Pricing Management Vol. 8, 5, 405–409

Chen Claire (2010), Hotel revenue management: Investigating the interaction of information technology and judgmental forecasting, University of Nevada, Las Vegas

- Dean, J. (1949). "Cost Forecasting and Price Policy," *Journal of Marketing*, vol. 13, no. 3, pp. 279–288.
- Enz, C.A., Canina, L. & Lomanno, M. (2010), *Strategic Pricing in European Hotels: 2006-2009*. The Centre for Hospitality Research at Cornell University. Ithaca
- Farahmand Mehran (2008), Article: «The case for Dynamic pricing», Amitava Chatterjee, CHTP
- Forgacs, G. (2010), *Revenue management – Maximizing Revenue in Hospitality Operations*. American Hotel & Lodging Educational Institute. Lansing
- Hayes David & Miller Alisha (2011), *Revenue Management for the hospitality industry*, κεφ. 2 & 3
- Hoffman, K. D., Turley, L. W., Kelley, S. W. (2002). "Pricing Retail Services," *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 12, pp. 1015–1023.
- Hogan, J.E. & Nagle, T.T. (2006). *The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Growing More Profitably*. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing*. 4. ed. Pearson Education Limited. Harlow
- Kimes, S. (2010), *The future of hotel revenue management*, *Journal of Revenue and Pricing Management* (2011) 10, 62–72. doi:10.1057/rpm.2010.47
- Lancioni, R. A. (2005). "A Strategic Approach to Industrial Pricing: The Pricing Plan," *Industrial Marketing Management*, vol. 34, no. 2, pp. 177–183.
- Lawrence Kenneth and Klimberg Ronald, (2009), *Advances in Business and Management forecasting*, Vol.6, 1st Edition, σελ.3
- Michael Mannix (2010), Vice President, LWT Solutions Group, *Asia Pacific: Dynamic Hotel Pricing Signs of a Trend?* pp1-3

Monroe, K. B. (2002). *Pricing: Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.

Mueller – Bungart Michael, (2007), *Revenue Management with flexible products – models and methods for the broadcasting industry*, p. 16 – 17

Nagle, T. T., Holden, R. K. (2002). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Nicholson Walter, *Μικροοικονομική θεωρία, Τόμος Α'*, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 172

Noone Breffni & Griffin Peter, (1997), Article: «Enhancing yield management with customer profitability analysis», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*

Oz Shy, (2008), *How to price- guide to pricing techniques and Yield Management*, σελ. 266

Palamar Leslie – Ann, Edwards Victoria (2007), Article: «Dynamic pricing Friend or Foe» *Buckhiester Management USA*

Sasser, W.E., (1976), “Match Supply and Demand in Service Industries”, *Harvard business Review*, November-December

Simon, H. (1989). *Price Management*. North-Holland. Amsterdam

Weber Wilhelm, *Dynamic pricing: Strategies to grow profit in the hospitality industry of the 21st century*, σελ. 33 - 36

Ηλεκτρονικές πηγές 4^{ου} κεφαλαίου

http://econoteach.blogspot.com/2009/11/blog-post_20.html

<http://academics.epu.ntua.gr>, Μετσόβειο Πολυτεχνείο

http://www.brainyquote.com/quotes/authors/c/charles_kettering.html

http://alexanderinst.gr/pdf/symioseis_oikonomikwn.pdf

Συμπεράσματα

Η διοίκηση της απόδοσης είναι ένα πολύ σημαντικό μέρος στη διαχείριση μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης καθώς είναι ένα εργαλείο το οποίο επηρεάζει άμεσα τα έσοδα της. Κάθε επιχείρηση μπορεί να διαχειρίζεται την απόδοσή της σύμφωνα με τη δομή, το μέγεθος, τους αντικειμενικούς στόχους και τις προϋποθέσεις της

Προκειμένου να επιτύχει μία ξενοδοχειακή επιχείρηση μία αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης θα πρέπει η τμηματοποίηση της αγοράς να είναι συγκεκριμένη έτσι ώστε να παρέχονται σημαντικές και επαρκείς πληροφορίες. Επίσης κάθε τμήμα της αγοράς θα πρέπει να είναι πλήρως κατανοητό από την επιχείρηση όσον αφορά τις ανάγκες, τα θέλω και το ποσό που κάθε πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάσει ένα προϊόν που θα ταιριάζει απόλυτα στις ανάγκες των πελατών.

Έχοντας δημιουργηθεί τα συγκεκριμένα τμήματα αγοράς, οι ενέργειες του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ της επιχείρησης θα πρέπει να εναρμονίζονται με τα χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων πελατών. Οι ενέργειες αυτές θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ώστε να επηρεάζεται η ζήτηση με στόχο την μεγιστοποίηση της πληρότητας. Κατά τη διάρκεια της μελέτης των χαρακτηριστικών των πελατών θα πρέπει να εξετάζονται και οι ατομικές συμπεριφορές.

Η διαχείριση των πελατών συσχετίζεται άμεσα με την διαχείριση της απόδοσης δεδομένου ότι προσδιορίζονται οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες και οι ειδικές απαιτήσεις τους. Το γεγονός αυτό μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο να πωληθεί το λάθος προϊόν στο λάθος πελάτη την λάθος χρονική στιγμή με τη λάθος τιμή. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και η χρήση στρατηγικών που θα διορθώνουν και θα ανακάμπτουν την υπηρεσία πρέπει να αναπτυχθούν στην επιχείρηση και να ενσωματωθούν στην διαχείριση της απόδοσης. Μέσω αυτών των εργαλείων μπορούν να αποθηκευτούν και να διορθωθούν τα λάθη έτσι ώστε να προσδιοριστούν οι προσδοκίες των πελατών αλλά και οι υπάλληλοι της επιχείρησης να μάθουν από αυτά. Αυτό θα παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες στην επιχείρηση που θα ενισχύσουν την γνώση της στην αγορά.

Η διαχείριση της δυναμικότητας θα πρέπει να είναι ενεργή σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθούν να επηρεάσουν την ζήτηση παρά η ζήτηση να επηρεάζει το ξενοδοχείο. Έτσι η υιοθέτηση κατάλληλων

στρατηγικών και η προσπάθεια να επωφεληθούν από τις αλλαγές στη ζήτηση κρίνεται απαραίτητη.

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να έχει σαφείς στρατηγικές τιμολόγησης ώστε να επηρεάζουν την ζήτηση. Μέσω της τιμολογιακής διαφοροποίησης μπορούν να επιτευχθούν υψηλότερα έσοδα. Τα στατιστικά στοιχεία της συμπεριφοράς των κρατήσεων, των μη προγραμματισμένων αναχωρήσεων, των ακυρώσεων και των υπερπωλήσεων βοηθούν τη διαχείριση της απόδοσης να γίνει πιο αποτελεσματική.

Ακόμη η διάρθρωση του κόστους πρέπει να είναι πλήρως κατανοητή από την επιχείρηση προκειμένου να καθοριστούν σωστά οι τιμές, να γίνουν σωστά οι πωλήσεις και να ικανοποιηθούν οι πελάτες. Τα ξενοδοχεία έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν την κερδοφορία τους μέσω των οριακών πωλήσεων και αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς όφελος τους.

Προκειμένου να εφαρμοστεί σωστά η διαχείριση της απόδοσης είναι απαραίτητο να διαμορφωθεί μία κουλτούρα αντίστοιχη και στην επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα οι υπάλληλοι οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες πρέπει να έχουν κατανοήσει πλήρως την έννοια της απόδοσης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανάλογη εκπαίδευση.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων κατέχει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην διαχείριση της απόδοσης. Αυξάνοντας την ακρίβεια της πρόβλεψης επιτυγχάνεται καλύτερη οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, καλύτερη διαχείριση των πωλήσεων και βελτίωση του προϋπολογισμού. Αν και στις μέρες μας οι προβλέψεις γίνονται μέσω αυτόματων προγραμμάτων, ο άνθρωπος παράγοντας παραμένει αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχούς πρόβλεψης καθώς η διορατικότητα του ανθρώπου είναι το «κλειδί» για την επίτευξη του στόχου.

Η διαχείριση της απόδοσης αποτελείται κατά κύριο λόγο από τρία αλληλένδετα μέρη την διαχείριση των δωματίων, την τιμή και την διάρκεια διαμονής του κάθε πελάτη. Η διαχείριση των δωματίων (room inventory management) μπορεί να συνδεθεί και να θεωρηθεί ως μέρος της διαχείρισης της δυναμικότητας (capacity management)

Η τιμή είναι το δεύτερο από τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης της απόδοσης και όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι ένα εργαλείο που βοηθάει στην τόνωση της ζήτησης και επομένως στην επιτυχία υψηλότερων εσόδων. Το ότι τα ξενοδοχεία

έχουν αναγνωρίσει ότι τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς έχουν διαφορετικές ανάγκες και διαφορετική ευαισθησία στην τιμή είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα της διαχείρισης της απόδοσης. Είναι ιδιαίτερα παρακινδυνευμένο το γεγονός όταν δεν υπάρχει μία καθαρή τιμολογιακή δομή και πολιτική.

Επιπλέον, τα ξενοδοχεία όταν διαφοροποιούν την τιμή είτε ανάλογα το προϊόν είτε ανάλογα τον πελάτη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και τα έξοδα της επιχείρησης καθώς τα σταθερά κόστη αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών εξόδων. Επομένως, δεν κρίνεται αποτελεσματικό μακροχρόνια όταν μία επιχείρηση έχει χαμηλές τιμές, αν και με την πώληση των υπηρεσιών αυτό συμβάλλει στα σταθερά έξοδα, παρά μόνο βραχυχρόνια. Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι οι εκπτώσεις και οι προσφορές δεν οδηγούν σε αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης παρά μόνο σε μείωση των εσόδων ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPar). Στην περίπτωση που μία επιχείρηση διαμορφώνει τις τιμές της ανάλογα με τις τιμές των ανταγωνιστών της αυτό μπορεί να αποβεί παραπλανητικό διότι τα έξοδα κάθε επιχείρησης είναι διαφορετικά.

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί τη δομή του κόστους όχι μόνο του προϊόντος αλλά και της ίδιας. Ως εκ τούτου η τιμή και η δυναμικότητα θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με το κόστος, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο τομέας του πελάτη, των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να παραμεληθεί. Είναι πολύ σημαντικό τα παραπάνω να θεωρηθούν ως αλληλένδετα και εξαρτημένα μεταξύ τους προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα. Ακόμη και στην περίπτωση που το προσωπικό της υποδοχής (reception) δεν γνωρίζει το κόστος ενός δωματίου τότε μειώνεται η πιθανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της απόδοσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Μελέτη περίπτωσης: Doryssa Seaside Resort

5. Η θεωρία στη πράξη

5.1. Παρουσίαση εταιρείας

Το δεύτερο μέρος της διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια της κας Νίκου Χριστίνας, υπεύθυνη πωλήσεων και κρατήσεων (Sales and Reservation Manager) της εταιρείας Xenodoxos Hospitality Management. Η συγκεκριμένη εταιρεία, πέρα των άλλων υπηρεσιών της, αναλαμβάνει την διαχείριση, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ ξενοδοχείων ανά την Ελλάδα. Οι υπηρεσίες της με την εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ανάλογη του συμβολαίου που έχει συνάψει.

Η συζήτηση επικεντρώθηκε σε ένα και μόνο ξενοδοχείο, το οποίο είναι το Doryssa Seaside Resort και εδρεύει στο Πυθαγόρειο της Σάμου. Η διεύθυνση του συγκεκριμένου ξενοδοχείου έχει αναθέσει μέσω της διαδικασίας του outsourcing, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ στην εταιρεία Xenodoxos και μέχρι πρότινος και τις κρατήσεις.

Το ξενοδοχείο Doryssa Seaside Resort είναι ένα πεντάστερο ξενοδοχείο και αποτελείται στο σύνολο από 301 δωμάτια. Θεωρείται μοναδικό στο είδος του, όχι μόνο στο νησί της Σάμου αλλά και στην Ελλάδα καθώς τα 126 δωμάτια εκ του συνόλου αποτελούν ένα μικρό χωριό το οποίο αποτελεί μία μικρογραφία ενός παραδοσιακού Σαμιώτικου χωριού σε όλες τις λεπτομέρειες.

Αυτό σημαίνει ότι κάθε δωμάτιο είναι μικρογραφία ενός μικρού σπιτιού, το οποίο το ένα διαφέρει από το άλλο όχι μόνο ως προς το χρόνο κατασκευής του (παλιό-νέο) αλλά και ως προς τα χαρακτηριστικά στοιχεία από παλιά σπίτια των χωριών του νησιού. Το χωριό αποτελείται από παραδοσιακά σοκάκια και στο κέντρο του δεσπόζει η εκκλησία. Υπάρχει επίσης και μία πλατεία όπου γύρω γύρω βρίσκονται το καφενείο, τα παραδοσιακά εργαστήρια και τα εμπορικά μαγαζιά. Στην άκρη υπάρχουν ακόμη η βρύση του χωριού και τα πλυσταριά (δημόσια πλυντήρια). Μπορεί ακόμα ο επισκέπτης να δει τους σπιτικούς φούρνους που χρησιμοποιούνταν σχεδόν αποκλειστικά για το φούρνισμα του ψωμιού. Υπάρχει ακόμα το πηγάδι (μαγγανοπήγαδο), από όπου με την βοήθεια ενός γαϊδάρου έβγαζαν νερό για τις ανάγκες τους.

5.2. Το ανθρώπινο δυναμικό

Για την αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης απαιτείται η συνεργασία ανάμεσα στον Γενικό Διευθυντή (General manager), στον υπεύθυνο πωλήσεων και μάρκετινγκ (Sales and Marketing manager), στον υπεύθυνο δωματίων, κρατήσεων και υποδοχής (Rooms Division Manager) και στον υπεύθυνο Υποδοχής (Front office manager). Η συγκεκριμένη ομάδα προγραμματίζει συνάντηση μία φορά την εβδομάδα έτσι ώστε να μελετηθεί το ποσοστό πληρότητας και να γίνει σύγκριση τιμών σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το πρόγραμμα OPERA που τη βοηθάει να συλλέγει όλα τα στοιχεία που χρειάζεται.

Όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης και σε όλα τα επίπεδα έχουν καθαρή γνώση της έννοιας της διαχείρισης της απόδοσης. Έτσι, επιτυγχάνεται μία κουλτούρα της έννοιας της απόδοσης μέσω εκπαίδευσης. Υπάρχει μία ισορροπία ανάμεσα στην τεχνολογία και στο προσωπικό για τον απλό λόγο ότι ένα σύστημα απόδοσης μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την τεχνολογία ενώ το ίδιο σύστημα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το ανθρώπινο δυναμικό.

Η επιχείρηση έχει δημιουργήσει κίνητρα, έτσι ώστε να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να υλοποιήσουν την έννοια της διαχείρισης της απόδοσης αποτελεσματικά. Ένα απλό παράδειγμα είναι ένα ποσοστό προμήθειας για τον υπάλληλο της υποδοχής στην περίπτωση που πελάτης θελήσει να αλλάξει τύπο δωματίου και από την χαμηλότερη βαθμίδα (π.χ. δωμάτιο με θέα το βουνό) να μετακινηθεί σε υψηλότερη (π.χ. δωμάτιο με θέα την θάλασσα). Αυτή η απλή αλλαγή δωματίου σημαίνει αύξηση εσόδων για την ίδια την επιχείρηση, εφόσον υπάρχει διαθεσιμότητα, καθώς τα έξοδα από αυτή την μετακίνηση είναι απολύτως μηδενικά.

Με αυτό τον τρόπο, ο ίδιος ο υπάλληλος κατανοεί ότι η αύξηση των εσόδων για την επιχείρηση σημαίνει παράλληλα και αύξηση του προσωπικού του μισθού. Έτσι η εφαρμογή και η εναρμόνιση της διαδικασίας της διαχείρισης της απόδοσης γίνεται πιο εύκολη. Στόχος είναι η αναγνώριση του υπαλλήλου από την διεύθυνση, η οποία οδηγεί ουσιαστικά στην σύγκλιση των προσωπικών στόχων του υπαλλήλου με τους στόχους της επιχείρησης.

Όπως αναφέρθηκε από την υπεύθυνη των πωλήσεων ένας άλλος λόγος που είναι απαραίτητο ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει την βαθιά έννοια της διαχείρισης της

απόδοσης, είναι η αντιμετώπιση των παραπόνων από τους πελάτες που σχετίζονται με τη διαφοροποίηση των τιμών. Ο υπάλληλος, ο οποίος πιθανότητα θα είναι υπάλληλος υποδοχής ή ο υπεύθυνος παραπόνων, θα πρέπει να είναι σε θέση να εξηγήσει στον πελάτη γιατί υπάρχει διαφορά στην τιμή ανάμεσα σε ένα πελάτη που κλείνει τις διακοπές του μέσω ενός τουριστικού γραφείου και σε ένα πελάτη που κλείνει μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου.

Μία άλλη πλευρά της βοήθειας του ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά την μεγιστοποίηση των εσόδων είναι ο υπεύθυνος πελατών (guest relations manager). Η σχέση που αποκτά με τους πελάτες και ο τρόπος διαχείρισης των διαφόρων προβλημάτων κρίνεται πολύ σημαντικό για την δημιουργία ενός επαναλαμβανόμενου πελάτη. Η αποστολή μία απλής κάρτας γενεθλίων κατά τη διάρκεια του χειμώνα είναι μία απλή και σχεδόν ανέξοδη κίνηση που όμως μπορεί να αποφέρει έσοδα στο μέλλον.

5.3. Το προφίλ του πελάτη

Το ξενοδοχείο παρά την οικονομική κρίση δεν θέλει να αλλάξει το προφίλ του πελάτη που φιλοξενεί τα τελευταία χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι δεν θα προβεί σε καμία μείωση τιμών καθώς ο πελάτης που είχε την δυνατότητα να πληρώσει την περσινή χρονιά μία τιμή της τάξεως των 150 - 200 ευρώ την βραδιά για να διαμείνει στο ξενοδοχείο θα έχει την δυνατότητα και φέτος.

Η μείωση των τιμών για την επιχείρηση σημαίνει παράλληλα και μείωση των εξόδων άρα και επηρεασμό της ποιότητας. Ο πελάτης που θα είναι διατεθειμένος να ξοδέψει ένα συγκεκριμένο ποσό θα πρέπει να απολαμβάνει την αξία της υπηρεσία που προσδοκούσε πριν την άφιξη του στο ξενοδοχείο. Για αυτό το λόγο θέλουν να προσελκύουν πελάτες με οικονομική ευχέρεια και ιδιαίτερα οικογένειες. Εξάλλου η τοποθεσία και οι υπηρεσίες του ξενοδοχείου ενδείκνυνται για την διαμονή τέτοιου είδους πελατών.

Το ξενοδοχείο μπορεί επίσης να φιλοξενήσει συνέδρια και διάφορες άλλες εκδηλώσεις (π.χ. γάμους), οι οποίες είναι ιδιαίτερα κερδοφόρες για την ίδια την επιχείρηση. Η ίδια η διεύθυνση επιζητά τέτοιες κρατήσεις καθώς ο αριθμός των πελατών που συμμετέχουν σε τέτοιες εκδηλώσεις είναι ιδιαίτερα υψηλός.

5.4. Ανάλυση αγοράς

Το ξενοδοχείο Doryssa βρίσκεται στο νοτιοανατολικό τμήμα της Σάμου και είναι το μοναδικό πεντάστερο ξενοδοχείο που έχει τέτοια απόσταση από το κέντρο που μπορεί να περιπατηθεί από τον πελάτη. Το ξενοδοχείο είναι αρκετά μικρό στο μέγεθος του και αυτό του προσδίδει το πλεονέκτημα ότι οι πελάτες που δεν επιθυμούν τα ξενοδοχεία των 1000 δωματίων θα επιλέξουν αυτό. Στην ίδια περιοχή βρίσκεται άλλο ένα πεντάστερο ξενοδοχείο. Αυτά τα δύο ξενοδοχεία είναι και τα μοναδικά πεντάστερα στη Σάμο.

Η Σάμος είναι το πιο αναπτυγμένο τουριστικό νησί στο βορειοανατολικό Αιγαίο και διατηρεί ακόμη την πράσινη φυσική ομορφιά χωρίς να έχει κάνει την εμφάνιση του η υπερκατανάλωση του τουρισμού. Ενδείκνυται για ήρεμες διακοπές οικογενειών αλλά και για όσους δεν επιθυμούν την πολυκοσμία των άλλων νησιών.

Λόγω της οικονομικής κρίσης και της γραφειοκρατίας που υπάρχει στην Ελλάδα, οι πιθανότητες δημιουργίας ενός τρίτου πεντάστερου ξενοδοχείου είναι πολύ λίγες. Ο λόγος της οικονομικής κρίσης έχει επίσης ωθήσει ανθρώπινο δυναμικό το οποίο είναι σωστά και άρτια εκπαιδευμένο να αναζητήσει εργασία και στα νησιά της Ελλάδας.

Ανταγωνιστές του συγκεκριμένου ξενοδοχείου δεν θεωρούνται μόνο τα υψηλής κατηγορίας ξενοδοχεία στο νησί της Σάμου αλλά και τα πεντάστερα ξενοδοχεία στα νησιά της Κω, Ρόδου και Κρήτης τα οποία λόγω της πτώσης των κρατήσεων της φετινής χρονιά έχουν μειώσει τις τιμές τους ακόμη και μέχρι 20%. Τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία θεωρούνται ανταγωνιστές γιατί και αυτά λειτουργούν κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου. Αυτό σημαίνει ότι ένας αναποφάσιτος πελάτης θα κρίνει τον προορισμό των διακοπών του ανάλογα με τη τιμή και την φήμη.

Πίνακας 5.1.: Οι αφίξεις τουριστών στη Σάμο την πενταετία 2007 – 2011

Πηγή: Sete – στατιστικά, www.sete.gr

Μήνας	2007	2008	Δ.2008/2007	2009	Δ.2009/2008	2010	Δ.2010/2009	2011	Δ.2011/2010
Ιανουάριος	0	0		0		0		0	
Φεβρουάριος	0	0		0		0		0	
Μάρτιος	0	0		0		0		0	
Απρίλιος	886	1.149	29,68%	957	-16,71%	751	-21,53%	1.149	53%
Μάιος	17.010	16.871	-0,82%	14.331	-15,06%	14.815	3,38%	14.632	-1,24%
Ιούνιος	24.507	27.170	10,87%	22.953	-15,52%	20.867	-9,09%	22.399	7,34%
Ιούλιος	31.505	29.021	-8,47%	22.365	-12,60%	24.140	-4,83%	26.852	11,23%
Αύγουστος	29.785	29.653	-0,44%	25.587	-13,71%	25.718	0,51%	29.191	13,50%
Σεπτέμβριος	25.016	25.428	1,24%	22.808	-10,30%	19.705	-13,60%	21.138	7,27%
Οκτώβριος	4.495	4.262	-5,18%	3.638	-14,64%	2.886	-20,67%	2.858	-0,97%
Νοέμβριος	0	0		0		0		5	
Δεκέμβριος	0	0		0		0		0	
Σύνολο	133.504	133.504	0,04%	115.639	-13,41%	108.882	-5,84%	118.224	8,58%

Όπως παρατηρείται και στο παραπάνω πίνακα οι αφίξεις των διεθνών τουριστών στο νησί της Σάμου παρουσιάζουν διάφορες αυξομειώσεις την τελευταία πενταετία. Αυτό σημαίνει ότι το ξενοδοχείο είναι σε θέση να προβλέψει και να προετοιμαστεί ανάλογα σε σχέση με τις αφίξεις του 2012.

Λαμβάνοντας υπόψη τις κρατήσεις που έχει μέχρι τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και τις τιμές που έχουν δοθεί στα διάφορα κανάλια διανομής εν συγκρίσει με τις προηγούμενες χρονιές μπορεί να προετοιμαστεί, όσον αφορά το κόστος της και να αυξομειώσει τις τιμές της ανάλογα την περίοδο.

5.5. Πωλήσεις και προώθηση

Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί διαφορετική πολιτική προώθησης και πωλήσεων για το κάθε κανάλι διανομής. Η κουλτούρα του κάθε πελάτη είναι διαφορετική και οι ανάγκες του επίσης. Σε έναν Έλληνα πελάτη θα προωθηθεί το δωμάτιο με το πρωινό ενώ σε ένα Τσέχο πελάτη θα προωθηθεί το δωμάτιο με ημιδιατροφή. Αυτό βέβαια γίνεται πάντα με τη βοήθεια του μεσάζοντα, ο οποίος γνωρίζει καλύτερα τί θα απορροφηθεί καλύτερα στην αγορά.

Η επιχείρηση προσδιορίζει τα κανάλια διανομής και τη διαφήμισή με τέτοιο τρόπο ώστε να προσεγγίσουν αποτελεσματικά το κάθε τμήμα της αγοράς που τους ενδιαφέρει. Στόχος είναι η παρακίνηση των πελατών να ξοδέψουν ακόμη περισσότερα χρήματα από αυτά που είναι διατεθειμένοι να δώσουν. Έτσι η επιχείρηση μελετά σωστά και αποδοτικά τα διάφορα τμήματα των πελατών και είναι σε θέση να γνωρίζει κατά πόσο οι πελάτες είναι ευαίσθητοι στις διάφορες αυξομειώσεις των τιμών.

Το Doryssa Sea Side resort τμηματοποιεί τους πελάτες του ανά κανάλι διανομής. Πλέον ακόμη και οι tour operators όλων των εθνικοτήτων έχουν σχεδόν τις ίδιες τιμές. Για την σωστή τμηματοποίηση των πελατών η επιχείρηση συνέλλεξε στοιχεία πρόσφατων πωλήσεων του τμήματος ανάλυσης, ρυθμούς που αυξάνεται και προσδοκώμενη κερδοφορία από σειρά τμημάτων. Η διαδικασία αυτή είναι ενδιαφέρουσα σε τμήματα που έχουν το σωστό μέγεθος και αυξητικά χαρακτηριστικά. Παρόλα αυτά το «κατάλληλο μέγεθος και αύξηση» είναι κάτι το πολύ σχετικό και εξαρτάται από τη σκοπιά της κάθε επιχείρησης.

Το ξενοδοχείο Doryssa συνεργάζεται με εταιρείες από όλες τις εθνικότητες, Οι πελάτες όμως που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ότι βοηθούν στην αύξηση των εσόδων τους είναι οι Έλληνες και οι Σκανδιναβοί και αυτό γιατί εξαρτάται από την οικονομία και την κουλτούρα της κάθε χώρας. Κάθε πελάτης αντιλαμβάνεται διαφορετικά την έννοια των διακοπών του και πόσα χρήματα θα ξοδέψει μέσα στο ξενοδοχείο από τις επιπλέον υπηρεσίες. Η επιχείρηση είναι της άποψης ότι οι πελάτες της δεν έχουν επηρεαστεί, μέχρι στιγμής, από την οικονομική κρίση καθώς το επίπεδο τους είναι τέτοιο που με μία μικρή έκπτωση θα μπορέσουν να διαμείνουν και φέτος στο ξενοδοχείο. Τα πάντα εξαρτώνται από την φήμη που έχει το ξενοδοχείο, τους ανταγωνιστές τους και το μάρκετινγκ.

Πολύ ενδιαφέρουσα ήταν και η άποψη ότι τα μεγαλύτερα, γρήγορα αναπτυσσόμενα τμήματα δεν είναι πάντα και τα πιο ελκυστικά για κάθε εταιρία. Κάθε επιχείρηση έχει την δική της δομή και μπορεί να εξυπηρετήσει τα τμήματα των πελατών που θεωρεί ότι μπορεί να εκπληρώσει τις επιθυμίες τους και να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους. Ένα απλό παράδειγμα είναι ο Ρώσος πελάτης, ο οποίος είναι γνωστός όχι μόνο για τις πολυτελείς προς εκπλήρωση ανάγκες του αλλά και για τα χρήματα που τελικά αφήνει στην επιχείρηση. Παρόλα αυτά δεν μπορεί κάθε επιχείρηση να φιλοξενήσει αυτό το είδος του πελάτη. Θα πρέπει να μπορεί να είναι σε θέση να εκπληρώσει τις ανάγκες του. Εάν ένα πληθυσμιακό τμήμα ταιριάζει στους στόχους μίας εταιρίας, η εταιρία τότε πρέπει να αποφασίσει εάν κατέχει τις ικανότητες και τις απαιτούμενες πηγές να

επιτύχει σε αυτό το τμήμα. Εάν η εταιρία δεν έχει τις δυνάμεις που απαιτούνται για να ανταγωνιστεί επιτυχώς σε ένα τμήμα και με ετοιμότητα να το κερδίσει, δεν πρέπει να εισέλθει σε αυτό.

Έτσι, ακόμα και όταν το πληθυσμιακό τμήμα έχει το κατάλληλο μέγεθος και αυξητική τάση και είναι δομικά ελκυστικό, η εταιρία πρέπει να σκεφτεί τους δικούς της αντικειμενικούς στόχους και πηγές σε συσχετισμό με το τμήμα. Ορισμένα ελκυστικά πληθυσμιακά τμήματα μπορούν να χαθούν πολύ εύκολα επειδή ουσιαστικά δε συμβαδίζουν με την πορεία και τους μακροχρόνιους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης

Το πιο επικερδές μίγμα πελατών για το ξενοδοχείο είναι η σωστή αναλογία ανάμεσα σε πελάτες που προέρχονται από tour operators και σε μεμονωμένους, δηλαδή σε πελάτες που έρχονται σε απευθείας επαφή με το ξενοδοχείο, ακόμη και αν το ποσοστό των μεμονωμένων ανέρχεται μόλις στο 4%. Το 4% για το ξενοδοχείο σημαίνει 12 δωμάτια.

Οι μεμονωμένοι πελάτες είναι και οι πελάτες που ξοδεύουν και τα περισσότερα χρήματα στο ξενοδοχείο και αυτό γιατί η τιμή είναι πιο υψηλή. Πιο εξειδικευμένα, οι οικογένειες είναι οι ιδανικότεροι πελάτες που θα μεγιστοποιήσουν τα έσοδα μιας επιχείρησης και αυτό γιατί θα ξοδέψουν περισσότερα χρήματα προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των παιδιών τους. Επίσης, οι πελάτες που θα κλείσουν το δωμάτιο τους με πρωινό είναι ιδανικότεροι από τους πελάτες που κάνουν την κράτηση τους με ημιδιατροφή και αυτό γιατί ο πελάτης που έχει κλείσει μόνο με πρωινό θα επισκεφτεί και κάποια στιγμή το εστιατόριο του ξενοδοχείου. Επομένως, τα έσοδα για το ξενοδοχείο θα είναι υψηλότερα από ότι όταν ο πελάτης θα προτιμούσε το πακέτο με την ημιδιατροφή.

5.6. Διαμόρφωση τιμών

Το ξενοδοχείο Doryssa, όπως προαναφέρθηκε αποτελείται στο σύνολο από 301 δωμάτια εκ των οποίων τα 175 βρίσκονται στο κεντρικό κτήριο του ξενοδοχείου και τα 126 στο χωριό. Αμέσως έχει δημιουργηθεί η πρώτη διαφοροποίηση τιμών όσον αφορά τον τύπο του δωματίου. Τα δωμάτια που βρίσκονται στο χωριό του ξενοδοχείου θα έχουν υψηλότερη τιμή λόγω των φυσικών χαρακτηριστικών.

Πέρα από την διαφοροποίηση που υπάρχει ανάμεσα στο κτήριο και το χωριό υπάρχουν και οι διαφοροποιήσεις τιμών όσον αφορά το μέγεθος του δωματίου και την θέα τόσο στο ένα μέρος όσο και στο άλλο. Και στα δύο μέρη του ξενοδοχείου υπάρχει η διαφοροποίηση βάσει της θέας. Τα δωμάτια που έχουν θέα τον κήπο έχουν χαμηλότερη τιμή από τα δωμάτια που έχουν θέα στην θάλασσα. Τα δωμάτια δε που βρίσκονται σε πολύ κοντινή απόσταση από την θάλασσα είναι ακόμη με πιο υψηλή τιμή.

Επίσης, υπάρχει και η διαφοροποίηση βάσει του συνδιασμού ανάμεσα στην θέα του δωματίου και των τετραγωνικών μέτρων που έχει το δωμάτιο. Τα μεγαλύτερα δωμάτια που έχουν θέα την θάλασσα θα πωληθούν με υψηλότερη τιμή από ότι τα δωμάτια που έχουν μεν θέα τη θάλασσα είναι όμως πιο μικρά δε. Για αυτό το λόγο μέσω του μάρκετινγκ προωθούνται με διαφορετική ονομασία όπως είναι για τα μεγαλύτερα η σουίτα. Βέβαια αξίζει να αναφερθεί ότι βάσει των τετραγωνικών του δωματίου καθορίζεται και η χωρητικότητα καθώς μία τετραμελής οικογένεια θα πρέπει να κλείσει το μεγαλύτερο δωμάτιο.

Η τελική διαμόρφωση των τιμών γίνεται μέσω της ανάλυσης του κοστολογίου και του ανταγωνισμού. Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος, πριν την εκκίνηση της τουριστικής περιόδου, ετοιμάζει ένα κοστολόγιο του τμήματος θέτοντας το τελικό ποσό ως το όριο που δεν πρέπει να ξεπεραστεί. Έτσι κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου και στο τέλος κάθε μήνα ελέγχει αν το προκαθορισμένο όριο κόστους έχει τηρηθεί ή έχει ξεπεραστεί.

Στην περίπτωση των δωματίων υπάρχει το κόστος κενού δωματίου και το κόστος κατειλημένου δωματίου. Στο κόστος κενού δωματίου αναφέρονται τα σταθερά έξοδα που έχουν αναφερθεί και στην θεωρία όπως είναι το ρεύμα, το νερό και οι υπάλληλοι. Όσον αφορά το κόστος κατειλημένου δωματίου αναφέρονται τα μεταβλητά κόστη που αφορούν το ρεύμα που θα καταναλωθεί, τα λινά, αναλώσιμα, τα έντυπα που προσφέρονται στους πελάτες, τα είδη καθαριότητας όχι μόνο για τον πελάτη αλλά και για το δωμάτιο και κατ'επέκταση το προσωπικό καθαριότητας των δωματίων.

Ο υπεύθυνος λοιπόν των δωματίων, γνωρίζει εκ των προτέρων όχι μόνο το συνολικό κοστολόγιο αλλά και το κόστος κάθε δωματίου. Με αυτό τον τρόπο είναι σε θέση να γνωρίζει και να υπολογίσει το νεκρό σημείο της επιχείρησης, σημείο όπως έχει αναφερθεί και στην θεωρία που καθορίζει την μετέπειτα διαμόρφωση των τιμών.

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει όχι μόνο να αναγνωρίσει τους ανταγωνιστές της αλλά και τα χαρακτηριστικά της τοπικής αγοράς. Ένα ξενοδοχείο που βρίσκεται στην Αθήνα θα έχει διαφορετικές τιμές από ένα ξενοδοχείο που βρίσκεται σε ένα νησί και λειτουργεί μόνο κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών.

Επίσης κρίνεται απαραίτητη η ανάλυση του μεριδίου αγοράς της κάθε επιχείρησης, της τιμής διείσδυσης στην αγορά, της μέσης τιμής που κυμαίνεται στην αγορά και του τρόπου δημιουργίας εισοδήματος. Ο συνδιασμός των παραπάνω αποτελούν τον κατάλληλο τρόπο διαμόρφωσης των τιμών για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση όχι μόνο για να της αποφέρει κέρδη αλλά για να είναι ανταγωνιστική. Η εξέταση των στρατηγικών μάρκετινγκ που υπάρχουν στην αγορά αλλά και του ανταγωνισμού των τιμών θα βοηθήσουν την επιχείρηση να διακρίνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της αγοράς.

Ολοκληρώνοντας λοιπόν μία επιχείρηση την παραπάνω διαδικασία, προχωράει στην διαμόρφωση των τιμών για κάθε τμήμα της αγοράς που έχει επιλέξει και στην ανάλυση του κόστους-ωφέλειας για την υπηρεσία. Λαμβάνοντας υπόψη το παραπάνω αλλά και τον συνδιασμό της ελαστικότητας της ζήτησης του τμήματος, τον πελάτη, τον ανταγωνισμό και το κανάλι διανομής ολοκληρώνει την διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής της.

Στην περίπτωση δε που το ξενοδοχείο, όπως είναι το Doryssa, μπορεί να φιλοξενήσει συνέδρια και διοργανώσεις εκδηλώσεων οι τιμές διαμορφώνονται αναλόγως. Το κάθε ξενοδοχείο επιζητά τέτοιου είδους κρατήσεις όχι μόνο γιατί αναφέρονται σε υψηλό αριθμό δωματίων αλλά γιατί τα έσοδα είναι ιδιαίτερα υψηλά λόγω των επιπλέον υπηρεσιών (spa, μπαρ, εστιατόριο κτλ). Οι τιμές λοιπόν συνήθως είναι χαμηλότερες από το συνηθισμένο ακριβώς για το λόγο ότι υπάρχει ζήτηση πολλών ατόμων. Η κάθε επιχείρηση επομένως προσπαθεί να προσελκύσει αυτή την ομάδα ανθρώπων με χαμηλή τιμή δωματίου και να κερδίσει από την πώληση των επιπλέον υπηρεσιών. Για αυτό το λόγο δε υπάρχουν προκαθορισμένες τιμές για συνέδρια και εκδηλώσεις. Το ξενοδοχείο θα πρέπει να είναι σε θέση να διαπραγματευτεί με τον υπεύθυνο προκειμένου να επιτύχει τελικά την κράτηση.

Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω οι τιμές των τριών βασικών καναλιών διανομής:

- F.I.T. Rates – Frequent Individual Travellers. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι μεμονωμένοι πελάτες οι οποίοι πληρώνουν τις κανονικές τιμές (τιμές πόρτας). Αυτή η κατηγορία των πελατών χρεώνεται με τη μεγαλύτερη δυνατή τιμή γιατί είναι διατεθειμένη να το πληρώσει. Οι συγκεκριμένες τιμές δίνονται σε περιπτώσεις που ο πελάτης θα θελήσει να κάνει την κράτηση μέσω τηλεφώνου ή θα επισκεφθεί κατευθείαν το ξενοδοχείο.

Πίνακας 5.2. : F.I.T. Τιμές

			Rates per Room (Bed & Breakfast) 2012		
			Low	Medium	High
			20/04 – 31/05 & 20/09 – 24/10	01/06 – 25/07 & 27/08 – 19/09	26/07 – 26/08
Hotel Room types	No.of Rooms	AVG M2	€	€	€
Hotel Classic Garden View	105	22	98	125	143
Hotel Classic Sea View	43	22	113	148	165
Executive Sea View	11	30	145	182	170
Hotel Family Suite	8	40	152	191	240
Deluxe Junior Suite Se View	8	32	163	205	280
Village Room types	No.of Rooms	AVG M2	€	€	€
Village Classic Garden View	103	25	115	150	190
Village Beach Front	12	25	135	182	230
Village Suite	11	40	150	192	245
Μέση τιμή (ADR)*			114,21	147,52	176,62

*Η μέση τιμή υπολογίστηκε διαιρώντας τον συνολικό αριθμό εσόδων από κάθε τύπο δωματίου με τον συνολικό αριθμό των δωματίων.

- **Total Travel/Tour/I.T.** Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι τιμές που δίνονται στους tour operators μέσω συμβολαίων (πακέτα, allotment, tour series). Οι τιμές αυτές είναι χαμηλότερες από τις υπόλοιπες κατηγορίες γιατί οι tour operators τροφοδοτούν τα ξενοδοχεία με ένα σταθερό ποσοστό πελατών επιτυγχάνοντας έτσι την εξασφάλιση των σταθερών εξόδων του ξενοδοχείου.

Πίνακας 5.3.: Τιμές tour operator

			Rates per Room (Bed & Breakfast) 2012		
			Low	Medium	High
			20/04 – 31/05 & 20/09 – 24/10	01/06 – 25/07 & 27/08 – 19/09	26/07 – 26/08
Hotel Room types	No.of Rooms	AVG M2	€	€	€
Hotel Classic Garden View	105	22	90	114	135
Hotel Classic Sea View	43	22	98	138	162
Executive Sea View	11	30	138	176	170
Hotel Family Suite	8	40	145	184	240
Deluxe Junior Suite Se View	8	32	152	194	166
Village Room types	No.of Rooms	AVG M2	€	€	€
Village Classic Garden View	103	25	105	139	185
Village Beach Front	12	25	128	175	215
Village Suite	11	40	132	177	234
Μέση τιμή (ADR)*			104,18	136,97	167,66

*Η μέση τιμή υπολογίστηκε διαιρώντας τον συνολικό αριθμό εσόδων από κάθε τύπο δωματίου με τον συνολικό αριθμό των δωματίων.

- **F.I.T. Discount.** Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι μεμονωμένοι πελάτες που τους παρέχεται έκπτωση είτε γιατί είναι τακτικοί πελάτες (repeaters) στους πελάτες που κάνουν κράτηση μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου και στους πελάτες που ανήκουν σε Κυπριακό γραφείο.

Πίνακας 5.4.: Εκπτώσιμες τιμές

			Rates per Room (Bed & Breakfast) 2012		
			Low	Medium	High
			20/04 – 31/05 & 20/09 – 24/10	01/06 – 25/07 & 27/08 – 19/09	26/07 – 26/08
Hotel Room types	No. of Rooms	AVG M2	€	€	€
Hotel Classic Garden View	105	22	94	118	140
Hotel Classic Sea View	43	22	102	142	158
Executive Sea View	11	30	142	180	167
Hotel Family Suite	8	40	149	192	232
Deluxe Junior Suite Se View	8	32	156	198	262
Village Room types	No. of Rooms	AVG M2	€	€	€
Village Classic Garden View	103	25	109	143	180
Village Beach Front	12	25	132	179	212
Village Suite	11	40	135	180	230
Μέση τιμή (ADR)*			108,15	141,03	169,09

*Η μέση τιμή υπολογίστηκε διαιρώντας τον συνολικό αριθμό εσόδων από κάθε τύπο δωματίου με τον συνολικό αριθμό των δωματίων.

Από τα παραπάνω παρατηρείται ότι οι τιμές δεν έχουν ιδιαίτερη διαφορά μεταξύ τους και αυτό γιατί πολιτική του ξενοδοχείου είναι να μην νοιώσει ο πελάτης η αξία που

λαμβάνει από την υπηρεσία δεν είναι ανάλογη της τιμής του. Δεν μπορεί η διαφορά τιμής ανάμεσα στα κανάλια διανομής είναι τέτοια έτσι ώστε να δημιουργείται σύγχυση στους πελάτες.

5.7. Διαχείριση τιμών

Το ξενοδοχείο Doryssa, όπως και τα περισσότερα ξενοδοχεία που λειτουργούν κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου συνεργάζεται στο μεγαλύτερο βαθμό με tour operators, οι οποίοι διαχειρίζονται περίπου το 90% της πληρότητας του ξενοδοχείου. Όλοι οι tour operators υπογράφουν σχεδόν με τις ίδιες τιμές με μέσο όρο ανάλογο των τιμών που προαναφέρθηκαν και αυτό γιατί όπως προαναφέρθηκε οι πελάτες ενός πεντάστερου ξενοδοχείου είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν τις υπηρεσίες του ούτως ή άλλως, είτε δηλαδή είναι λίγο πιο φθηνό είτε λίγο πιο ακριβό.

Το ξενοδοχείο έχει υπογράψει δύο συμβόλαια κατ'αποκοπή. Το ένα αναφέρεται σε 70 δωμάτια και το άλλο σε 80. Αυτό σημαίνει για το ξενοδοχείο ότι όχι μόνο είναι σε θέση να καλύψει το κοστολόγιο της από την αρχή αλλά επίσης είναι σε θέση να διαπραγματευτεί τις τιμές των υπόλοιπων δωματίων. Η ύπαρξη των δύο αυτών συμβολαίων σημαίνει ότι ακόμη και στην περίπτωση που πωλήσει μόνο το 50% των δωματίων που απομένουν θα έχει επιτύχει τα έσοδα της προηγούμενης τουριστικής περιόδου. Για αυτό το λόγο, αν και η ζήτηση για την Ελλάδα έχει μειωθεί ραγδαία σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά, το ξενοδοχείο δεν έχει προβεί σε κάποια μορφή προσφοράς (special offer)

Όσον αφορά το άλλο μισό του συνόλου των δωματίων του ξενοδοχείου η πληρότητα θα επιτευχθεί μέσω των υπόλοιπων tour operators, των ιστοσελίδων και φυσικά των μεμονωμένων. Στα συμβόλαια υπάρχουν ειδικές εκπτώσεις που αφορούν την ημερομηνία που θα γίνει η κράτηση αλλά και ειδικές προσφορές που αφορούν την περίοδο που θα πραγματοποιηθεί η διαμονή. Οι συγκεκριμένες προσφορές και εκπτώσεις είναι στοχευμένες για συγκεκριμένη χρονική περίοδο και συγκεκριμένο αριθμό δωματίων.

Έτσι λοιπόν η τιμή θα είναι χαμηλότερη για ένα πελάτη που θα κλείσει τον μήνα Δεκέμβριο τις καλοκαιρινές διακοπές του και ακόμη χαμηλότερη εάν κλείσει ημερομηνίες που η ζήτηση είναι ιδιαίτερα χαμηλή όπως το πρώτο δεκαπενθήμερο του Μαΐου.. Στην περίπτωση του Doryssa υπάρχει μία έκπτωση της τάξεως του 10% για

όλες τις κρατήσεις που θα πραγματοποιηθούν μέχρι 30 Απριλίου και ειδικότερα μία επιπλέον προσφορά για τις πρώτες δύο εβδομάδες του Μαΐου, στην οποία στις επτά νύχτες οι 2 είναι δωρεάν (7=5). Μέσω αυτής της διαχείρισης της απόδοσης επιτυγχάνεται η προσέλκυση πελατών από πολύ νωρίς και αύξηση της πληρότητας των ημερομηνιών που η ζήτηση είναι ούτως ή άλλως χαμηλή.

Άλλοι τύποι προσφορών είναι και οι εκπτώσεις που αφορούν τις οικογένειες. Τα παιδιά, ιδιαίτερα κάτω των 12 χρονών, έχουν ιδιαίτερες εκπτώσεις, όχι μόνο γιατί προσελκύονται περισσότεροι πελάτες αλλά και επειδή οι γονείς θέλοντας να τα ευχαριστήσουν θα ξοδέψουν και περισσότερα χρήματα μέσα στο ξενοδοχείο π.χ. εστιατόριο. Ακριβώς το ίδιο μπορεί να ισχύει και σε περιπτώσεις προσφοράς που αφορούν άτομα τρίτης ηλικίας, οι οποίοι συνήθως προτιμούν να βρίσκονται στο χώρο του ξενοδοχείου και να ξεκουράζονται. Επιπλέον έκπτωση μπορεί να έχουν και οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες όπως και κάποιες επιπλέον δωρεάν υπηρεσίες, όπως π.χ. spa.

Υπάρχουν δε και περιπτώσεις που λόγω της χαμηλής ζήτησης ο ξενοδόχος μπορεί να προβεί σε ειδικές προσφορές κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου. Αυτό μπορεί να αποφασιστεί με τη βοήθεια της πρόβλεψης μελετώντας την πορεία και τον ρυθμό πώλησης των δωματίων αλλά και τα περσινά στατιστικά στοιχεία. Η μελέτη των στατιστικών στοιχείων γίνεται με την μελέτη των δεδομένων των προηγούμενων χρόνων ανά αγορά, ανά μήνα και ανά τύπο δωματίου έτσι ώστε να εκτιμηθεί η μελλοντική ζήτηση. Η εκτίμηση της μελλοντικής ζήτησης δεν χρειάζεται τίποτε άλλο παρά ολοκληρωμένη πληροφόρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και επαγγελματική εμπειρία.

Το δίλλημα ανάμεσα στις υψηλές τιμές με το χαμηλό ποσοστό πληρότητας και στις χαμηλές τιμές με το υψηλό ποσοστό πληρότητας είναι σχετικό. Στην πρώτη περίπτωση το μεταβλητό κόστος είναι χαμηλότερο αλλά στην δεύτερη περίπτωση υπάρχει η περίπτωση της πώλησης των επιπλέον υπηρεσιών του ξενοδοχείου, όπως spa, τένις, μπαρ, εστιατόριο κτλ. Σε κάθε όμως περίπτωση η τιμή θα πρέπει να καλύπτει το κόστος του κατειλημένου δωματίου. Το ύψος των τιμών εξαρτάται πάντα από τους στόχους που έχει κάθε επιχείρηση είτε βραχυχρόνια είτε μακροχρόνια και από τις υποχρεώσεις της.

Το σίγουρο είναι ότι όπως και κάθε άλλη ξενοδοχειακή επιχείρηση έτσι και αυτή, έχει υψηλό δείκτη φθαρτότητας και δεν θέλει να μένουν δωμάτια κενά. Μία μείωση των τιμών βοηθάει στη μεγιστοποίηση των εσόδων υπό τον περιορισμό όμως ότι η τιμή δεν

είναι χαμηλότερη του κόστους ανά κατειλημένο δωμάτιο. Η πιθανότητα και μόνο της πώλησης των επιπλέον υπηρεσιών που διαθέτει ο χώρος του ξενοδοχείου είναι κίνητρο πώλησης δωματίων ακόμη και στο κόστος. Οι επιπλέον υπηρεσίες έχουν από μόνες τους κάποιο σταθερό κόστος όποτε η προσέλκυση κόσμου μόνο πλεονέκτημα μπορεί να είναι.

5.8. Ακυρωτική πολιτική και υπερπωλήσεις

Η ακυρωτική πολιτική που εφαρμόζει το κάθε ξενοδοχείο είναι ένα μέρος της διαχείρισης της απόδοσης που έχει ως απώτερο στόχο την αύξηση των εσόδων από ακυρώσεις κρατήσεων που γίνονται την τελευταία στιγμή. Κάθε ξενοδοχείο εφαρμόζει τη δική του πολιτική, ανάλογα με τα στατιστικά ακυρώσεων που έχουν κάθε χρόνο.

Το ξενοδοχείο Doryssa έχει κατηγοριοποιήσει την τουριστική περίοδο σε τρεις περιόδους, την λεγόμενη χαμηλή, μεσαία και υψηλή περίοδο. Η χαμηλή περίοδος αναφέρεται στον μήνα Μάιο και στον μήνα Οκτώβριο. Η μεσαία περίοδος αναφέρεται αναφέρεται στον Ιούνιο με μέσα Ιουλίου και τέλη Αυγούστου με τέλη Σεπτέμβρη, Η δε υψηλή αναφέρεται στα τέλη Ιουλίου με τέλη Αυγούστου. Οι περιόδους έχουν λάβει την ονομασία ανάλογα με την ζήτηση που υπάρχει.

Έτσι λοιπόν την χαμηλή και την μεσαία περίοδο ότι ακυρώσεις γίνονται μέχρι και δύο μέρες πριν την άφιξη του πελάτη, δεν χρεώνεται κανένα ακυρωτικό. Παρόλα αυτά εάν υπάρξει ακύρωση μία μέρα πριν ή ακόμη και την ίδια ημέρα της άφιξης τότε χρεώνεται μία μέρα διανυκτέρευσης. Στην περίπτωση δε που ένας πελάτης αναχωρήσει νωρίτερα από την προκαθορισμένη ημερομηνία τότε χρεώνεται το 50% του κόστους διαμονής που έχει απομείνει.

Από την άλλη πλευρά, η πολιτική κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου είναι εντελώς διαφορετική. Στην περίπτωση που υπάρξει ακύρωση μία εβδομάδα πριν την άφιξη του πελάτη δεν υπάρχει καμία χρέωση. Στην περίπτωση που υπάρξει ακύρωση 2 – 7 ημέρες πριν την άφιξη του πελάτη τότε χρεώνεται το 25% της κράτησης. Στην περίπτωση δε που υπάρξει ακύρωση μία ημέρα πριν ή ακόμη και την ίδια ημέρα της άφιξης τότε χρεώνεται το 50% της κράτησης. Στην περίπτωση που ο πελάτης αναχωρήσει νωρίτερα της προκαθορισμένης ημερομηνίας ισχύει ότι και στην περίπτωση της χαμηλής και μεσαίας περιόδου, δηλαδή χρεώνεται το 50% του κόστους διαμονής που έχει απομείνει.

Η ακυρωτική πολιτική αλλάζει ανάλογα την περίοδο λόγω της ζήτησης που υπάρχει για το ξενοδοχείο. Στην υψηλή περίοδο, μία ακύρωση σημαίνει ένα κενό δωμάτιο που σε αντίθετη περίπτωση θα είχε κρατηθεί από ένα άλλο πελάτη εφόσον η ζήτηση είναι αρκετά υψηλή.

Το ξενοδοχείο αντιμετωπίζει τις περιπτώσεις ακυρώσεων μέσω αυτής της πολιτικής αλλά παρόλα αυτά δεν υπάρχουν πολλές ακυρώσεις κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου. Αυτό συμβαίνει γιατί το ξενοδοχείο έχει προβλέψει αυτές τις περιπτώσεις και ζητάει πάντα 100% προπληρωμή μία εβδομάδα πριν την άφιξη του πελάτη. Με αυτό τον τρόπο επιβεβαιώνει αν ισχύει ακόμη η κράτηση και δεσμεύει τον πελάτη για την σίγουρη άφιξη του. Βέβαια υπάρχουν πάντα οι περιπτώσεις που ένας πελάτης για τον οποιοδήποτε λόγο δεν μπορεί τελικά να πραγματοποιήσει την διαμονή του στο ξενοδοχείο. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το ξενοδοχείο προκειμένου να μην δυσαρεστήσει τον πελάτη προχωράει σε συμβιβασμό για το ποσό που θα χρεώσει λόγω της ακύρωσης του.

Όσον αφορά τις υπερπωλήσεις, το ξενοδοχείο Doryssa είναι πολύ προσεκτικό σε αυτό το θέμα. Όπως αναφέρθηκε και στην θεωρία η υπερπώληση (overbooking) είναι μία παρακινδυνευμένη στρατηγική και το ερώτημα που τίθεται είναι αν αξίζει ή όχι τον κόπο. Ένα ξενοδοχείο οδεύοντας στην περίπτωση της υπερπώλησης με σκοπό να μεγιστοποιήσει τα έσοδα του βάσει της πιθανότητας της ακύρωσης, πρέπει να είναι διατεθειμένο να αποζημιώσει τον πελάτη του με οποιοδήποτε κόστος. Έτσι ενώ ο αρχικός σκοπός είναι η αύξηση των εσόδων με στόχο την 100% πληρότητα του ξενοδοχείου, μπορεί λόγω της υπερπώλησης να ζημιωθεί λόγω των αποζημιώσεων.

Τα αρνητικά χαρακτηριστικά δεν υπόκεινται μόνο στην περίπτωση των χρημάτων βραχυχρόνια. Ένας δυσαρεστημένος πελάτης μπορεί πολύ εύκολα μέσω του ιντερνετ και κάποιων συγκεκριμένων ιστοσελίδων (π.χ. Trip advisor και Holiday check) να προβεί σε αρνητική διαφήμιση για το ξενοδοχείο. Έτσι, μακροχρόνια το κόστος μπορεί να είναι ακόμη μεγαλύτερο. Όπως και να έχει ο κανόνας των υπερπωλήσεων είναι συγκεκριμένος. Το ξενοδοχείο είναι υποχρεωμένο να κάνει κράτηση σε ξενοδοχείο ίδιας ή υψηλότερης κατηγορίας που βρίσκεται στην ίδια τοποθεσία και να αποζημιώσει τον πελάτη.

Το ξενοδοχείο Doryssa την περσινή χρονιά είχε μόνο μία περίπτωση υπερπώλησης. Το τμήμα πωλήσεων είναι κάθετα αρνητικό στο θέμα των υπερπωλήσεων. Πρέπει να αποφεύγεται για τον οποιοδήποτε λόγο. Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις των πεντάστερων ξενοδοχείων, η αντιμετώπιση των υπερπωλήσεων είναι ακόμη πιο δύσκολες. Ο

πελάτης έχει διαθέσει αρκετά χρήματα για την διαμονή του διαβλέποντας την αξία που προσδοκά για τις διακοπές του και η περίπτωση της διαμονής σε ένα άλλο ξενοδοχείο χωρίς να το γνωρίζει είναι παρακινδυνευμένη για το ίδιο το ξενοδοχείο.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι tour operators διαχειρίζονται περίπου το 90% της πληρότητας των ξενοδοχείων που λειτουργούν κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών. Στις περιπτώσεις υπερπληρότητας το ξενοδοχείο συνήθως ενημερώνει τον tour operator με το όνομα και την κράτηση του πελάτη που πρέπει να διαμείνει σε άλλο ξενοδοχείο. Ο ίδιος ο tour operator φοβούμενος την πιθανή ακύρωση του πελάτη και ιδιαίτερα την ακύρωση και των αεροπορικών εισιτηρίων αποφεύγει να ενημερώσει τον πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης ενημερώνεται απευθείας με την άφιξη στο ξενοδοχείο. Το ξενοδοχείο θα πρέπει να έχει ειδικά εκπαιδευμένους υπαλλήλους που θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν με σεβασμό τέτοιους είδους προβλήματα.

5.9. Τα κανάλια διανομής

Αν και η επιχείρηση θα προτιμούσε να είναι σε θέση να πωλεί μόνη της τις υπηρεσίες της, η συνεργασία με τα κανάλια διανομής είναι απαραίτητη παρά το κόστος. Για αυτό το λόγο προωθείται ως κουλτούρα στην επιχείρηση και το μάρκετινγκ σχέσεων. Η αξία του επαναλαμβανόμενου πελάτη είναι πρωταρχικής σημασίας για το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ. Αν ένας πελάτης ο οποίος έχει κάνει την κράτηση του μέσω ενός καναλιού διανομής, μείνει ευχαριστημένος και θελήσει να επιστρέψει, τότε υπάρχει περίπτωση να επικοινωνήσει απευθείας με το ξενοδοχείο και όχι μέσω μεσαζόντων.

Το ξενοδοχείο προσελκύει πελάτες κατά μεγαλύτερο ποσοστό μέσω των tour operators (92%), των ηλεκτρονικών τουριστικών γραφείων (3%) και της ιστοσελίδας της (3%) και κατά χαμηλότερο ποσοστό μέσω τηλεφώνου και των τοπικών τουριστικών γραφείων (2%). Οι tour operators με τους οποίους συνεργάζεται η επιχείρηση είναι κατηγοριοποιημένοι ανά χώρα:

Πίνακας 5.5.: Tour operators

Γερμανία	Ιταλία	Ολλανδία	Τσεχία	Σουηδία	Κύπρος
TUI	EDEN	Neckermann	CEDOK	Thomson	Amathus
FTI		Holland International	FIRO		Top Kinissis
ALLTOURS		TUI Nederlands	ALEXANDRIA		
FEFA					
MEDINA					
ITS					
5VorFlug					
12FLY					

Το ξενοδοχείο έχει υπογράψει δύο συμβόλαια κατ'αποκοπή όσον αφορά τους tour operators από την Ιταλία και την Σουηδία, EDEN και Thomson αντίστοιχα, και για αυτό το λόγο δεν συνεργάζεται με κανένα άλλο από την συγκεκριμένη χώρα. Η Eden έχει προπληρώσει 70 δωμάτια για όλη την τουριστική περίοδο υπό τον περιορισμό να μην φιλοξενηθεί άλλος tour operator από την ίδια χώρα στο ξενοδοχείο. Το ίδιο ισχύει και για την Thomson, η οποία έχει προπληρώσει 80 δωμάτια.

Το συμβόλαιο της Thomson υπογράφηκε φέτος, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να έχει ήδη πωλήσει 80 δωμάτια παραπάνω κατ'αποκοπή σε σύγκριση με την περσινή χρονιά. Αυτό σημαίνει για το ξενοδοχείο ότι τα μισά δωμάτια έχουν ήδη πωληθεί για την τουριστική περίοδο 2012. Το γεγονός αυτό δίνει την δυνατότητα υψηλής διαπραγματευτικής δύναμης για την εταιρεία απέναντι τους υπόλοιπους tour operators και αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι έχει αυξήσει τις τιμές της κατά 10% παρά την οικονομική κρίση και την μείωση των κρατήσεων από τους υπόλοιπους tour operators κατά 40%.

Οι tour operators δεν κρατούν κάποια προμήθεια από τις τιμές που τους δίνει το ξενοδοχείο αλλά προσθέτουν το ανάλογο κέρδος οι ίδιοι στο σύνολο του τελικού πακέτου που προσφέρεται στον πελάτη. Το τελικό πακέτο που φθάνει τελικά στον πελάτη δεν περιλαμβάνει μόνο την διαμονή στο ξενοδοχείο αλλά και τα αεροπορικά

εισιτήρια όπως και την μεταφορά του πελάτη από και προς το αεροδρόμιο. Έτσι ο ίδιος δεν μπορεί να γνωρίζει ποια είναι η πραγματική τιμή που πληρώνει τελικά για το ξενοδοχείο. Οι τιμές που δίνει το ξενοδοχείο στους tour operators είναι κατά 17% φθηνότερες από αυτές που δίνει το ίδιο στους πελάτες που έρχονται απευθείας στο ξενοδοχείο.

Το ηλεκτρονικό τουριστικό γραφείο, από το οποίο έχει και τις περισσότερες κρατήσεις (3% έναντι του 5%) είναι το booking.com. Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει ως πολιτική η πληρωμή του πελάτη να γίνεται απευθείας στο ξενοδοχείο και το ξενοδοχείο με τη σειρά του να καταθέτει την προμήθεια του σε ένα λογαριασμό. Η προμήθεια του booking.com ανέρχεται σε ποσοστό 17% - 20%. Αυτό σημαίνει ότι το συγκεκριμένο γραφείο θα λάβει τις τιμές που πωλεί το ίδιο το ξενοδοχείο. Για το ίδιο το ξενοδοχείο η συνεργασία είναι ανάλογη με τους tour operators εφόσον οι τιμές κυμαίνονται στα ίδια τα επίπεδα και επειδή ο πελάτης πληρώνει κατευθείαν το ξενοδοχείο, δίνει πλεονέκτημα καθώς αυξάνεται και η ρευστότητα του ξενοδοχείου.

6. Ποσοτική Ανάλυση

Η παρουσίαση των βασικών οικονομικών καταστάσεων κρίνεται επιβεβλημένη καθώς παρέχουν μία συνοπτική εικόνα των επιχειρηματικών λειτουργιών της επιχείρησης. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι προσανατολισμένες προς την αγορά και τον πελάτη εφόσον η αποδοτικότητα τους συνδέεται άμεσα με την ζήτηση στην αγορά και με τον αριθμό των πελατών που αγοράζουν την υπηρεσία.

6.1. Παρούσα κατάσταση

Η σωστή διαχείριση της απόδοσης δημιουργεί αυτόματα και την κερδοφορία τη επιχείρησης, η οποία συνεπάγεται την ικανότητα της επιχείρησης να παραμείνει ανταγωνιστική στην αγορά, την αύξηση κεφαλαίου και τη δημιουργία ρευστότητας. Σαφώς βέβαια η ρευστότητα δεν συνυπάρχει πάντα με την κερδοφορία καθώς πολλές φορές εξαιτίας των μεγάλων κυκλοφοριακών ταχυτήτων, δεν προλαβαίνουν οι επιχειρήσεις να μετατρέπουν τα κέρδη σε ταμειακά διαθέσιμα και ουσιαστικά αυτά απορροφούνται από τα αυξημένα επίπεδα απαιτήσεων και αποθεμάτων.

Κατά τη σύνταξη της μελέτης λήφθηκαν υπόψη οι ισολογισμοί και τα αποτελέσματα χρήσεως των τριών τελευταίων διαχειριστικών χρήσεων όπως αυτά δημοσιεύονται. Επισημαίνεται ότι πρόκειται για εξωτερική ανάλυση της λειτουργίας της επιχείρησης, χωρίς ιδιαίτερη εσωτερική πληροφόρηση όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία, και ως εκ τούτου τα αποτελέσματα της μελέτης θα έχουν εφαρμογή υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Η παράθεση των στοιχείων θα γίνει μόνο με ποσοστά χωρίς να υπάρχει εισχώρηση στις πραγματικές αιτίες που δημιουργούν τα ενδογενή προβλήματα.

6.1.1. Αποτελέσματα Χρήσης

Όπως παρατηρείται στους ισολογισμούς που παρατίθενται ως παραρτήματα, ο κύκλος εργασιών παρουσιάζει μείωση 7,2% την διετία 2009 – 2010 και αύξηση 13,32% την διετία 2010 – 2011 γεγονός που δικαιολογείται από την υπογραφή του πρώτου συμβολαίου κατά αποκοπή που έκανε η επιχείρηση για την τουριστική περίοδο 2011.

Από την άλλη πλευρά το κόστος πωληθέντων παρουσιάζει μείωση τις τρεις τελευταίες χρήσεις με ποσοστό -5,1% και -2,3% των αντίστοιχων διετιών. Κατά συνέπεια το

μικτό αποτέλεσμα εκμεταλλεύσεως παρουσιάζει μείωση κατά 16,9% την πρώτη διετία (2009 – 2010) και μια ιδιαίτερα υψηλή αύξηση την διετία 2010 – 2011 κατά 52,8 %.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα λοιπά έξοδα καθώς στις χρήσεις 2009 και 2010 τα λοιπά έξοδα είναι υψηλότερα από το μικτό αποτέλεσμα εκμεταλλεύσεως με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται αρνητικό καθαρό αποτέλεσμα εκμεταλλεύσεως. Στην περίπτωση της χρήσης 2011, τα λοιπά έξοδα είναι μεν χαμηλότερα του μικτού αποτελέσματος εκμετάλλευσης, παρόλα αυτά ανέρχεται στο 84,3% του ποσού αυτού. Η συγκεκριμένη χρήση παρουσιάζει επίσης αρνητικό καθαρό αποτέλεσμα χρήσης αλλά αξίζει να αναφερθεί ότι προκύπτει ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσό στα έξοδα προηγούμενων χρήσεων.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί η σημασία του αποτελέσματος εκμεταλλεύσεως καθώς το συγκεκριμένο ποσό δείχνει ποιο αποτέλεσμα πέτυχε η μονάδα από τις κύριες δραστηριότητες της. Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα παρουσιάζει αρνητικό πρόσημο και στις τρεις τελευταίες χρήσεις αλλά την χρήση του 2011 το αρνητικό ποσό είναι μόλις -10.319,96. Παρατηρώντας ότι το ποσό το 2009 ήταν -396.237,18 και το 2010 ήταν -556.783,57 διακρίνεται η σημαντική πρόοδος της επιχείρησης όσον αφορά τις λειτουργίες της.

Το καθαρό αποτέλεσμα χρήσεως, παρόλα αυτά, είναι ζημίες για τα τρία τελευταία έτη της επιχείρησης. Ιδιαίτερα την διετία 2010 – 2011 οι ζημίες αυξάνονται σε ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό (60,70%) και αυτό λόγω του ιδιαίτερα υψηλού ποσού εξόδων προηγούμενων χρήσεων που προαναφέρθηκε.

6.1.2. Ισολογισμός

Όσον αφορά το Πάγιο Ενεργητικό, η επιχείρηση δεν παρουσιάζει μεγάλες διαφορές τις τρεις τελευταίες χρήσεις πέρα από τις φυσιολογική φθίνουσα αναπόσβεστη αξία των πάγιων στοιχείων, γεγονός που σημαίνει ότι δεν έχει προβεί σε καμία αγορά. Όσον αφορά το κυκλοφορούν, η επιχείρηση το 2009 και 2010 παρουσιάζει υψηλές απαιτήσεις πελατών αλλά παρόλα αυτά το 2011 μειώνονται με ταυτόχρονη αύξηση των διαθεσίμων.

Από την πλευρά του Παθητικού τα δεδομένα είναι τελείως διαφορετικά. Η επιχείρηση παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλές μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις με μείωση από το 2010 στο 2011 μόλις 8%. Η επιχείρηση το 2011

παρουσιάζει υψηλές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις γεγονός που σημαίνει ότι θα πρέπει να εξοφληθούν μέσα στη χρήση 2012. Άρα μεγάλο μέρος του κύκλου εργασιών του 2013 είναι ήδη δεσμευμένο.

6.1.3. Αριθμοδείκτες

Η ανάλυση των αριθμοδεικτών θεωρείται απαραίτητη ως προς την ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, της πορείας και της πρόβλεψης της βιωσιμότητας.

Με τη χρήση των δεικτών μπορούμε να προσδιορίσουμε το βαθμό της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των διάφορων τομέων και κλάδων διάφορων μέσων, πόρων και συντελεστών της παραγωγής της επιχείρησης.

Η σωστή, όμως, χρησιμοποίηση των συντελεστών της παραγωγής προϋποθέτει σωστή διοίκηση των επιχειρήσεων, χρησιμοποίηση μοντέρνων μεθόδων και τεχνικού εξοπλισμού στη διοίκηση, αρκετά μορφωμένο, εκπαιδευμένο και ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, και, προπαντός, ικανούς διευθυντές στην ξενοδοχειακή επιχείρηση

6.1.3.1. Αριθμοδείκτες ρευστότητας

Έχοντας αναφερθεί στις πολύ υψηλές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις που έχει η ξενοδοχειακή μονάδα το 2011 με την βοήθεια του δείκτη κυκλοφοριακής ρευστότητας μπορεί να εκφραστεί η ικανότητα της επιχείρησης να καλύψει τις συγκεκριμένες υποχρεώσεις.

Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας =

Κυκλοφορούν Ενεργητικό/Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Με βάση τα στοιχεία του Παραρτήματος 2 (Ισολογισμός χρήσης 01/01/2011-31/12/2011) μπορεί να προσδιοριστεί ο Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας ως εξής: $2.605.680,16/1.088.284,72 = 2,39$ φορές. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της 2,39 φορές, αριθμός ιδιαίτερα καλός για την επιχείρηση.

Ακόμη όμως και στην περίπτωση που είναι αναγκαία η άμεση ρευστοποίηση του κυκλοφορούντος ενεργητικού υπάρχει η δυνατότητα υπολογισμού του δείκτη άμεσης ρευστοποίησης προκειμένου να εξεταστεί αν η επιχείρηση έχει υψηλό βαθμό ρευστότητας.

$$\begin{aligned} \text{Δείκτης Άμεσης ρευστότητας} &= \\ (\text{Διαθέσιμα} + \text{Απαιτήσεις}) / \text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις} &= \\ (1.675.906,52 + 817.858,83) / 1.088.284,72 &= \\ 2,29 \text{ φορές} \end{aligned}$$

Με τον παραπάνω υπολογισμό διαπιστώνεται ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να καλύψει 2,29 φορές τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της από τα ταχέως ρευστοποιήσιμα περιουσιακά της στοιχεία. Η ύπαρξη επαρκούς ρευστότητας σε μια επιχείρηση έχει επίδραση στα κέρδη της, διότι αν τα κυκλοφοριακά της στοιχεία δεν μετατρέπονται εύκολα σε μετρητά ή εάν δεν υπάρχουν επαρκεί ρευστά διαθέσιμα, τότε η επιχείρηση δεν θα είναι σε θέση να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της.

6.1.3.2. Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

Με τον υπολογισμό του δείκτη αποδοτικότητας εξετάζεται η δυναμικότητα των κερδών και ικανότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδη. Ο συγκεκριμένος δείκτης είναι άμεση συνιστώσα της διαχείρισης της απόδοσης καθώς δείχνει ουσιαστικά το αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας.

$$\begin{aligned} \text{Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου} &= \\ (\text{Πωλήσεις} - \text{Κόστος Πωληθέντων}) / \text{Πωλήσεις} &= \\ (5.399.829,97 - 3.864.209,04) / 5.399.829,97 &= \\ 28,43\% \end{aligned}$$

Επομένως, κατά τη διάρκεια της χρήσης 2011, ο δείκτης αποδοτικότητας της ξενοδοχειακής μονάδας ήταν 28,43%, γεγονός που σημαίνει ότι στα 100 ευρώ τα 28,43 ήταν μεικτό κέρδος για την επιχείρηση.

6.1.3.3. Αριθμοδείκτες Δανειακής Επιβάρυνσης

Με τον υπολογισμό των δεικτών δανειακής επιβάρυνσης εξετάζεται η σχέση ιδίων και ξένων κεφαλαίων σε μία επιχείρηση για να διαπιστωθεί αν υπάρχει ή όχι υπερδανεισμός.

Η σπουδαιότητα της διάρθρωσης των κεφαλαίων απορρέει από την ουσιαστική διαφορά που υπάρχει μεταξύ των ιδίων και των δανειακών κεφαλαίων. Το χαρακτηριστικό των ιδίων κεφαλαίων είναι ότι δεν έχουν ορισμένο χρόνο επιστροφής ούτε εξασφαλισμένη απόδοση, δεδομένου ότι η διανομή ή όχι μερίσματος στους μετόχους εξαρτάται εκτός από την κερδοφορία της επιχείρησης, από την απόφαση της διοίκησης και της γενικής συνέλευσης των μετόχων.

Αντίθετα τα δανειακά κεφάλαια πρέπει να εξοφληθούν προσαυξημένα με τους τόκους τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, ανεξάρτητα από την οικονομική θέση της επιχείρησης. Σε περίπτωση που μία επιχείρηση δεν είναι σε θέση να εξοφλήσει τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη χρησιμοποίηση των ξένων κεφαλαίων θα έχει ως συνέπεια να υποστούν μείωση τα ίδια κεφάλαια της (Ξανθάκης & Αλεξάκης, 2006).

$$\begin{aligned} \text{Δείκτης Ξένων προς ίδια κεφάλαια} &= \text{Ξένα κεφάλαια/ίδια κεφάλαια} = \\ &= 6.655.844,72/13.840.113,92= \\ &= 48\% \end{aligned}$$

Όσο μεγαλύτερος είναι ο παραπάνω δείκτης, τόσο περισσότερο η επιχείρηση στηρίζεται για τη χρηματοδότηση των περιουσιακών της στοιχείων στα ξένα κεφάλαια και τόσο λιγότερο στα δικά της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρείται ότι είναι ιδιαίτερα υψηλός.

Τέλος, ο Δείκτης Μακροπρόθεσμου Δανεισμού προς Ίδια κεφάλαια είναι ένα ακόμη χρήσιμο κριτήριο του Μακροπρόθεσμου Δανεισμού στη διάρθρωση των κεφαλαίων της επιχείρησης.

$$\begin{aligned} \text{Δείκτης Μακροπρόθεσμου Δανεισμού προς ίδια Κεφάλαια} &= \\ \text{Μακροπρόθεσμο Χρέος/Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων} &= \\ &= 5.567.560/13.840.113,92= \\ &= 40\% \end{aligned}$$

6.2. Διαχείριση απόδοσης

6.2.1. Χαμηλή περίοδος (Low season)

20/04/2012 – 31/05/2012 & 20/09/2012 – 24/10/2012

Κάθε ξενοδοχείο χρησιμοποιεί ένα αυτοματοποιημένο πρόγραμμα κρατήσεων και μέσω αυτού υπάρχουν και το κατάλληλο λογισμικό που αποδίδει την απόδοση των κινήσεων.

Στην συγκεκριμένη όμως εργασία, θέλοντας να αναδειχθεί ο τρόπος σκέψης της διαχείρισης της απόδοσης θα χρησιμοποιηθεί ο κλασσικός μαθηματικός τύπος της απόδοσης, ο οποίος δεν είναι άλλος από την διαίρεση των εσόδων που έχουν επιτευχθεί μέχρι μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή (χωρίς να έχουν απαραίτητα εισπραχθεί) προς τα έσοδα που θα μπορούσαν να επιτευχθούν στην καλύτερη περίπτωση.

Βάσει των στατιστικών, το ξενοδοχείο Doryssa την χαμηλή περίοδο του 2011 είχε 65% πληρότητα εκ των οποίων τα 70 δωμάτια ανήκαν στο Eden μέσω του κατ'αποκοπή συμβολαίου, τα 7 μέσω της ιστοσελίδας, τα 2 ήταν επαναλαμβανόμενοι πελάτες και τα υπόλοιπα 116 μέσω των tour operators βάσει συμβολαίων allotment. Απο τα 71 δωμάτια των tour operators τα 50 είχαν κλείσει πριν τις 30 Απριλίου, που σημαίνει ότι είχαν 10% έκπτωση.

Για την φετινή χαμηλή περίοδο του 2012, η πληρότητα μέχρι στιγμής είναι 60% εκ των οποίων τα 70 δωμάτια ανήκουν στο Eden και τα 80 δωμάτια στη Thomson. Τα υπόλοιπα 30 δωμάτια ανήκουν σε tour operators που σημαίνει ότι μέχρι στιγμής υπάρχει μία μείωση της τάξεως του 58% καθώς πέρσι την ίδια εποχή τα δωμάτια των tour operators ήταν 70.

Το ξενοδοχείο δεν έχει προβεί ακόμη σε καμία περαιτέρω προσφορά καθώς λόγω των δύο συμβολαίων κατ'αποκοπή έχει ήδη καλύψει το 50% της πληρότητας αλλά και τα σταθερά της έξοδα κατά τη διάρκεια της χαμηλής περιόδου.

Υπολογίζοντας την απόδοση του ξενοδοχείου μέχρι στιγμής σε σύγκριση με την περσινή χαμηλή περίοδο, τα έσοδα έχουν ως εξής:

Υπενθυμίζεται ότι το ξενοδοχείο αύξησε τις τιμές του κατά 10% την φετινή χρονιά και τις 2 πρώτες εβδομάδες του Μαΐου καθώς και τις 2 πρώτες εβδομάδες του Οκτωβρίου δίνει προσφορά στους πελάτες των tour operators 7=5. Αν οι πελάτες κλείσουν δε πριν τις 30 Απριλίου τότε η προσφορά συνυπολογίζεται με την έκπτωση του 10%.

Πίνακας 6.1. : Έσοδα χαμηλής περιόδου 2011

Κανάλι διανομής	Μέση τιμή	Δωμάτια	Ημέρες	Έσοδα
Eden	90,00	70	75	472.500
Tour operators (10% έκπτωση)	83,38	70	45	265.797
Tour operators (7=5 προσφορά +10% έκπτωση)	59,55	70	30	125.070
Tour operators (7=5 προσφορά)	65,51	46	30	90.407
Tour operators	104,18	46	45	215.652,60
Ιστοσελίδα & Επαναλαμβανόμενοι	108,15	9	75	73.001,25
Σύνολο				1.242.427,60

Πίνακας 6.2. : Έσοδα χαμηλής περιόδου 2012

Κανάλι διανομής	Μέση τιμή	Δωμάτια	Ημέρες	Έσοδα
Eden	90,00	70	75	472.500
Thomson	90,00	80	75	540.000
Tour operators (10% έκπτωση)	93,77	30	45	126.589,50
Tour operators (7=5 προσφορά +10% έκπτωση)	66,97	30	30	60.273
Σύνολο				1.199.362,50

Η απόδοση της φετινής χρονιάς σε σύγκριση με την περσινή χρονιά είναι $1.199.362,50/1.242.427,60 = 96,53\%$. Το ξενοδοχείο αν και έχει 58% μείωση όσον αφορά τις κρατήσεις των tour operators η απόδοση των μέχρι τώρα κρατήσεων αγγίζει την φετινή χρονιά. Για αυτό το λόγο και δεν έχει προβεί σε καμία είδους περαιτέρω προσφορά.

Παράλληλα, λαμβάνοντας υπόψη την προοπτική εσόδων, η οποία αντικατοπτρίζει το μέγιστο εισόδημα που θα μπορούσε να αποκτηθεί εάν όλα τα διαθέσιμα δωμάτια πωλούνταν σε πλήρη τιμή και στην περίπτωση μας είναι 114,21, τότε τα έσοδα θα ήταν 2.578.290,75 ευρώ. Επομένως η απόδοση που έχει επιτύχει μέχρι στιγμής για την χαμηλή περίοδο του 2012 είναι $1.199.362,50/2.578.290,75 = 46,51\%$ ποσοστό το οποίο είναι επιτυχές αφού χρειάζονται ακόμη 2 μήνες για να ξεκινήσει η τουριστική περίοδος.

Στην περίπτωση που τελικά δεν αυξηθεί ο ρυθμός των κρατήσεων κατά τη διάρκεια της χαμηλής περιόδου, ο ξενοδόχος μπορεί να προβεί σε μία προσφορά της τάξεως του 10% - 15% όχι μόνο για να προσελκύσει περισσότερους πελάτες από τους tour operators αλλά και περισσότερους πελάτες από την ιστοσελίδα του. Αναφέρεται ότι ο ξενοδόχος είναι σε θέση να γνωρίζει τον αριθμό επισκεψιμότητας της ιστοσελίδας του αλλά και τον χρόνο παραμονής του κάθε πελάτη στην ιστοσελίδα από ειδικό πρόγραμμα της Google. Όταν η υπεύθυνη πωλήσεων αναγνωρίσει ότι ο βαθμός επισκεψιμότητας της ιστοσελίδας έχει αυξηθεί αλλά δεν έχουν αυξηθεί οι πωλήσεις, μπορεί να προβεί σε μία ειδική προσφορά προκειμένου να αυξήσει τον αριθμό των μεμονωμένων πελατών και μελλοντικών επαναλαμβανόμενων. Έτσι η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει ευκαιρίες ζήτησης και να προσαρμόσει τις τιμές της ανάλογα το ποσοστό πληρότητας που έχει μέχρι εκείνη την συγκεκριμένη στιγμή.

Λόγω του ότι η πληρότητα κατά τη διάρκεια της χαμηλής περιόδου είναι ιδιαίτερα χαμηλή, το τμήμα κρατήσεων έχει την ευχέρεια να προσφέρει δωρεάν αναβάθμιση δωματίου (από garden view σε sea view) χωρίς αύξηση του κόστους της επιχείρησης, εφόσον όλα τα δωμάτια του ξενοδοχείου έχουν το ίδιο κόστος. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η ικανοποίηση και η προσδοκώμενη ωφέλεια των πελατών με αποτέλεσμα την χρονιά του 2013 οι πελάτες πιθανώς να προτιμήσουν πάλι το ίδιο ξενοδοχείο.

6.2.2. Μεσαία περίοδος (Medium season)

01/06/2012 – 25/07/2012 & 27/08/2012 – 19/09/2012

Βάσει των στατιστικών, το ξενοδοχείο Doryssa την μεσαία περίοδο του 2011 είχε 75% πληρότητα εκ των οποίων τα 70 δωμάτια ανήκαν στο Eden μέσω του κατ'αποκοπή συμβολαίου, τα 10 μέσω της ιστοσελίδας και επαναλαμβανόμενων πελατών, 120 μέσω των tour operators βάσει συμβολαίων allotment και τα 25 σε τουριστικά γραφεία Κυπρίων των οποίων οι πτήσεις ξεκινούν στη μέση της μεσαίας περιόδου. Απο τα 120 δωμάτια των tour operators τα 80 είχαν κλείσει πριν τις 30 Απριλίου, που σημαίνει ότι είχαν 10% έκπτωση.

Για την φετινή μεσαία περίοδο του 2012, η πληρότητα μέχρι στιγμής είναι 58% εκ των οποίων τα 70 δωμάτια ανήκουν στο Eden και τα 80 δωμάτια στη Thomson. Τα υπόλοιπα 24 δωμάτια ανήκουν σε tour operators που σημαίνει ότι μέχρι στιγμής υπάρχει μία μείωση της τάξεως του 60% καθώς πέρσι την ίδια εποχή τα δωμάτια των tour operators ήταν 60. Οι Κύπριοι πελάτες στατιστικά ξεκινούν τις κρατήσεις τους μετά την έναρξη της καλοκαιρινής περιόδου, δηλαδή μετά τις 5 Μαΐου.

Πίνακας 6.3. : Έσοδα μεσαίας περιόδου 2011

Κανάλι διανομής	Μέση τιμή	Δωμάτια	Ημέρες	Έσοδα
Eden	90,00	70	78	491.400,00
Tour operators (10% έκπτωση)	110,96	80	78	692.390,40
Tour operators	123,61	40	78	385.663,20
Ιστοσελίδα & Επαναλαμβανόμενο & Κύπριοι	126,93	35	78	346.518,90
Σύνολο				1.915.972,50

Πίνακας 6.4. : Έσοδα μεσαίας περιόδου 2012

Κανάλι διανομής	Μέση τιμή	Δωμάτια	Ημέρες	Έσοδα
Eden	90,00	70	78	491.400,00
Thomson	90,00	80	78	561.600,00
Tour operators (10% έκπτωση)	123,37	24	78	230.948,64
Σύνολο				1.283.948,64

Η απόδοση της φετινής χρονιάς σε σύγκριση με την περσινή χρονιά είναι $1.283.948,64/1.915.972,50 = 67,01\%$. Το ξενοδοχείο αν και έχει 60% μείωση όσον αφορά τις κρατήσεις των tour operators η απόδοση των μέχρι τώρα κρατήσεων σε σχέση με την περσινή μεσαία περίοδο αγγίζει τα 3/5.

Παράλληλα, λαμβάνοντας υπόψη την προοπτική εσόδων, η οποία αντικατοπτρίζει το μέγιστο εισόδημα που θα μπορούσε να αποκτηθεί εάν όλα τα διαθέσιμα δωμάτια πωλούνταν σε πλήρη τιμή και στην περίπτωση μας είναι 147,52, τότε τα έσοδα θα ήταν 3.463.474,56 ευρώ.. Επομένως η απόδοση που έχει επιτύχει μέχρι στιγμής για την μεσαία περίοδο του 2012 είναι $1.283.948,64/3.463.474,56 = 37,07\%$ ποσοστό το οποίο είναι επιτυχές αφού χρειάζονται ακόμη 4 μήνες για να ξεκινήσει η μεσαία τουριστική περίοδος.

Η υπεύθυνη πωλήσεων γνωρίζει ότι στατιστικά οι κρατήσεις για την μεσαία περίοδο ξεκινούν από τις αρχές Απριλίου και δη από τις αρχές Μαΐου με τους Κύπριους πελάτες, οι οποίοι έχουν ιδιαίτερη προτίμηση στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο.

Επίσης, έχει υπάρξει ενδιαφέρον για την φιλοξενία ενός group των 50 ατόμων κατά τη διάρκεια της εβδομάδας 23/06/2012 – 30/06/2012. Αυτό σημαίνει ότι επειδή η ημέρα άφιξης και αναχώρησης του group είναι Σάββατο, δεσμεύονται και οι δύο εβδομάδες καθώς οι ημέρες άφιξης των περισσότερων charter πτήσεων είναι Δευτέρα, Τρίτη και Πέμπτη. Μελετώντας όμως τα στατιστικά στοιχεία των δύο τελευταίων χρόνων και ιδιαίτερα του 2010 που η εικόνα της Ελλάδας στο εξωτερικό ήταν αντίστοιχη με φέτος, αποδεικνύεται ότι η πληρότητα από τις 10 Ιουνίου έως τις 30 Ιουνίου άγγιζε το 50%, δηλαδή 150 δωμάτια. Επομένως, εφόσον φέτος η πληρότητα των 150 δωματίων είναι σταθερή για όλη την σαιζόν και προβλέποντας ότι οι κρατήσεις των tour operators δεν

θα κινηθούν σε ιδιαίτερα αυξητικό ρυθμό θα δεχτεί το συγκεκριμένο group. Άλλωστε ο κάθε πελάτης του group είναι και πιθανός μελλοντικός μεμονωμένος πελάτης μακροπρόθεσμα.

6.2.3. Υψηλή περίοδος (High season)

26/07/2012 – 26/08/2012

Στην συγκεκριμένη περίοδο τα δεδομένα είναι εντελώς διαφορετικά για το ξενοδοχείο. Είναι η περίοδος που λόγω της υψηλής πληρότητας η επιχείρηση προσπαθεί να έχει όσο περισσότερα έσοδα μπορεί. Αυτό σημαίνει ότι προσπαθεί να διατηρήσει τις κρατήσεις των tour operators μέχρι ένα συγκεκριμένο επίπεδο, είτε μέσω μείωσης allotment είτε μέσω διακοπής πωλήσεων (stop sales), και να αυξήσει όσο περισσότερο μπορεί τις κρατήσεις και την προσέλκυση των μεμονωμένων πελατών.

Βάσει των στατιστικών, το ξενοδοχείο Doryssa την υψηλή περίοδο του 2011 είχε μέσο όρο 97% πληρότητα και κάποιες ημέρες άγγιξε και το 101%. Από τα 291 δωμάτια του μέσου όρου τα 70 δωμάτια ανήκαν στο Eden μέσω του κατ'αποκοπή συμβολαίου, τα 25 μέσω της ιστοσελίδας και επαναλαμβανόμενων πελατών, τα 5 μέσω τηλεφώνου ή απευθείας επίσκεψη στο ξενοδοχείο, 156 μέσω των tour operators βάσει συμβολαίων allotment και τα 35 σε τουριστικά γραφεία Κυπρίων των οποίων οι πτήσεις ξεκινούν στη μέση της μεσαίας περιόδου. Από τα 156 δωμάτια των tour operators τα 60 είχαν κλείσει πριν τις 30 Απριλίου, που σημαίνει ότι είχαν 10% έκπτωση.

Για την φετινή υψηλή περίοδο του 2012, η πληρότητα μέχρι στιγμής είναι 62% εκ των οποίων τα 70 δωμάτια ανήκουν στο Eden και τα 80 δωμάτια στη Thomson. Τα υπόλοιπα 36 δωμάτια ανήκουν σε tour operators που σημαίνει ότι μέχρι στιγμής οι πωλήσεις είναι στα ίδια με πέρσι όπως δείχνει η περσινή αναφορά.

Σε αυτό το σημείο επιβεβαιώνεται η άποψη της επιχείρησης, ότι το προφίλ των πελατών του είναι τέτοιο που δεν επηρεάζεται από την οικονομική κρίση, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι τιμές κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου είναι ιδιαίτερα υψηλές και παρόλα αυτά τα επίπεδα των πωλήσεων είναι ίδια με τα περσινά. Η περσινή χρονιά θεωρείται αρκετά καλή και εύρωστη για το ξενοδοχείο.

Πίνακας 6.5. : Έσοδα υψηλής περιόδου 2011

Κανάλι διανομής	Μέση τιμή	Δωμάτια	Ημέρες	Έσοδα
Eden	90,00	70	30	189.000
Tour operators (10% έκπτωση)	135,81	60	30	244.458
Tour operators	150,90	96	30	434.492
Ιστοσελίδα & Επαναλαμβανόμενοι & Κύπριοι	152,09	60	30	273.942
Walk-in	159,02	5	30	23.853
Σύνολο				1.165.745

Πίνακας 6.6. : Έσοδα υψηλής περιόδου 2012

Κανάλι διανομής	Μέση τιμή	Δωμάτια	Ημέρες	Έσοδα
Eden	90,00	70	30	189.000,00
Thomson	90,00	80	30	216.000,00
Tour operators (10% έκπτωση)	150,96	36	30	163.036,80
Σύνολο				568.036,80

Η απόδοση της φετινής χρονιάς σε σύγκριση με την περσινή χρονιά είναι $568.036,80/1.165.745 = 48,72\%$.

Παράλληλα, λαμβάνοντας υπόψη την προοπτική εσόδων, η οποία αντικατοπτρίζει το μέγιστο εισόδημα που θα μπορούσε να αποκτηθεί εάν όλα τα διαθέσιμα δωμάτια πωλούνταν σε πλήρη τιμή και στην περίπτωση μας είναι 176,42, τότε τα έσοδα θα ήταν 1.593.072,60 ευρώ.. Επομένως η απόδοση που έχει επιτύχει μέχρι στιγμής για την υψηλή περίοδο του 2012 είναι $568.036,80/1.593.072,60 = 35,65\%$ ποσοστό το οποίο είναι επιτυχές αφού οι κρατήσεις των μεμονωμένων και των Κυπρίων δεν έχουν ακόμη ξεκινήσει.

Το ξενοδοχείο κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου είχε προσφορά από ένα group 20 δωματίων για 4 ημέρες. Το τμήμα πωλήσεων δεν δέχτηκε να φιλοξενήσει το συγκεκριμένο group καθώς ακόμη και αν συμφωνούσε με τις τιμές «πόρτας» που δίνει το ξενοδοχείο, η αποδοχή του θα σήμαινε δέσμευση δωματίων για μία ολόκληρη εβδομάδα, γεγονός που θα προκαλούσε απώλεια εσόδων για το ξενοδοχείο. Στην υψηλή περίοδο που η πληρότητα αγγίζει το 100%, έστω και ένα κενό δωμάτιο για μία βραδιά σημαίνει απώλεια εσόδων για την επιχείρηση.

Το ξενοδοχείο Doryssa δεν έχει κάποιο ξεχωριστό τμήμα που να ασχολείται με την διαχείριση της απόδοσης λόγω μεγέθους και των συνθηκών που επικρατούν στα ξενοδοχεία που λειτουργούν μόνο κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου. Η υπεύθυνη των πωλήσεων ανέφερε ότι το ιδανικότερο για ένα ξενοδοχείο είναι η εφαρμογή της δυναμικής τιμολόγησης. Η δυναμική όμως τιμολόγηση για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να ισχύει σε ένα ξενοδοχείο που λειτουργεί κατά τη διάρκεια όλης της χρονιάς και ιδιαίτερα όταν βρίσκεται σε μία μεγάλη πόλη που η αγορά στόχος (target group) είναι εντελώς διαφορετική. Το μέγεθος δε της κάθε επιχείρησης έχει πρωτεύοντα ρόλο.

Οι συνθήκες για ένα ξενοδοχείο που συνεργάζεται κατά κύριο λόγο με tour operators είναι συγκεκριμένες. Οι τιμές έχουν ήδη δοθεί από την προηγούμενη χρονιά, ο αριθμός των απευθείας πτήσεων (Charter flights) ανά χώρα είναι συγκεκριμένος και η διάρκεια διαμονής του κάθε πελάτη είναι προκαθορισμένη η οποία κυμαίνεται σε μία ή δύο εβδομάδες. Επομένως η συνεχής εναλλαγή των τιμών μπορεί να επιτευχθεί μόνο στην ιστοσελίδα του ξενοδοχείου, η οποία όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι ένα από τα πιο επικερδή κανάλια διανομής για ένα ξενοδοχείο.

Μία άλλη μέθοδος μεγιστοποίησης των εσόδων είναι και η μείωση των τιμών 3-4 μέρες πριν την άφιξη των πελατών. Έτσι λοιπόν για παράδειγμα προκειμένου να αυξηθούν οι πωλήσεις της Δευτέρας σε οποιαδήποτε περίοδο, η επιχείρηση μπορεί να δώσει μία προσφορά και να την προωθήσει στους tour operators που ασχολούνται με τις κρατήσεις της τελευταίας στιγμής (π.χ.5VorFlug). Οι συγκεκριμένοι tour operators έχοντας το δικό τους μίγμα μάρκετινγκ είναι καθιερωμένοι στην αγορά ως last – minute tour operators. Πολλοί πελάτες απευθύνονται σε αυτούς 5-6 ημέρες πριν την άδεια τους γνωρίζοντας ότι θα βρουν καλές προσφορές όχι μόνο ξενοδοχείων αλλά και αεροπορικών εισιτηρίων. Οι αεροπορικές εταιρείες ήταν οι πρώτες οι οποίες εφάρμοσαν το εργαλείο της διαχείρισης της απόδοσης.

Η υπεύθυνη πωλήσεων του ξενοδοχείου Doryssa ανέφερε ότι τα πάντα εξαρτώνται από την προσφορά και ζήτηση που υπάρχει στην αγορά. Το σίγουρο είναι ότι πλέον δεν μπορείς να ξεγελάσεις τον πελάτη. Ο κάθε πελάτης πριν ακόμη αφιχθεί στο ξενοδοχείο γνωρίζει τα πάντα και με κάθε λεπτομέρεια για αυτό. Έχει ήδη διαβάσει τα σχόλια πελατών που έχουν ήδη διαμείνει στο ξενοδοχείο και γνωρίζει τι έχει να αντιμετωπίσει. Το ίδιο ισχύει και με τις τιμές. Η τιμή δεν μπορεί να είναι τόσο υψηλή εάν δεν υπάρχουν οι ανάλογες προδιαγραφές.

Τέλος, η υπεύθυνη πωλήσεων γνωρίζει ότι ο δεύτερος ανταγωνιστής τους στη Σάμο και τα υπόλοιπα ξενοδοχεία στους άλλους προορισμούς θα προβούν σε μείωση τιμών αλλά κάτι τέτοιο δεν ανησυχεί την διεύθυνση. Η πρόβλεψη τους είναι ότι ακόμη και το 50% των πελατών να έρθει στο ξενοδοχείο από την περσινή χρονιά, η επιχείρηση θα έχει επιτύχει τα ίδια κέρδη με πέρσι, κέρδη τα οποία ήταν ιδιαίτερα επιτυχή για την επιχείρηση. Η αύξηση του Φ.Π.Α. αυξάνει παράλληλα και τα έξοδα τους αλλά το ποσοστό θα απορροφηθεί από την αύξηση των τιμών που έκαναν κατά 10%.

Συμπεράσματα και προτάσεις

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, η επιχείρηση να μην επικεντρώνει τη προσοχή της διοίκησης της απόδοσης μόνο στην μεγιστοποίηση των εσόδων αλλά στη συνολική κερδοφορία της επιχείρησης. Είναι προφανές ότι η τεχνική του yield management μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην κερδοφορία της επιχείρησης και την ενίσχυση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Παρόλα αυτά όμως τα οφέλη μπορούν να επέλθουν μόνο εάν η επιχείρηση συλλάβει το αληθινό νόημα της τεχνικής αυτής.

Η πραγματική απόδοση από την πώληση του ξενοδοχειακού προϊόντος θα πρέπει να αντικατοπτρίζει όχι μόνο την πλευρά των καθαρών εσόδων αλλά επίσης και τα έξοδα διάθεσης που προκαλούνται για τη δημιουργία και την παροχή του ξενοδοχειακού προϊόντος. Άρα με αυτό το τρόπο βελτιώνει τον κύκλο εργασιών της, μειώνει το κόστος πωληθέντων και κατά συνέπεια βελτιώνει το μεικτό αποτέλεσμα εκμετάλλευσης. Από αυτό το σημείο και μετά βελτιώνονται παράλληλα και οι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες της. Έτσι λοιπόν, με τη σωστή διαχείριση, η επιχείρηση χρόνο με το χρόνο μειώνει τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της χωρίς να υπάρχει κίνδυνος μείωσης των ίδιων κεφαλαίων.

Το ξενοδοχείο Doryssa αν και εμφανίζει αρνητικό πρόσημο στην κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων τις τρεις τελευταίες χρήσεις, διατηρεί καλό βαθμό στους δείκτες αποδοτικότητας και ρευστότητας. Την τουριστική περίοδο του 2011 εμφάνισε αισιόδοξο αποτέλεσμα εκμεταλλεύσεως, εν συγκρίσει με τις δύο προηγούμενες χρήσεις, γεγονός που σημαίνει ότι έχει δυνατότητα αύξησης την χρήση του 2012. Το σίγουρο είναι ότι θα υπάρχει μία πιο ξεκάθαρη εικόνα μετά το πέρας της χρήσης του 2012 για την πορεία της επιχείρησης καθώς κατά τη διάρκεια της τριετίας 2009 – 2011 υπάρχει μία εμφανής αυξομείωση. Μέσω πάντως σωστής διαχείρισης της απόδοσης υπάρχει δυνατότητα μεγιστοποίησης των εσόδων και κερδών.

Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα μέσω των δύο συμβολαίων κατ'αποκοπή που έχει υπογράψει έχει μειώσει τη διαπραγματευτική δύναμη των tour operators που συνεργάζεται βάσει allotment. Δεν μπορεί να πιέσει κανένας την επιχείρηση να προβεί σε μείωση τιμών εφόσον βάσει της απόδοσης που επιτυγχάνει με 100% πληρότητα δεν το συμφέρει. Κατανοώντας ότι είναι ένα από τα δύο πεντάστερα ξενοδοχεία στη Σάμο και με σχεδόν μηδενικές πιθανότητες δημιουργίας ενός άλλου πεντάστερου ξενοδοχείου μακροχρόνια, γνωρίζει ότι και στην περίπτωση που αλλάξουν τα δεδομένα

των κατ'αποκοπή συμβολαίων τα επόμενα χρόνια, οι tour operators θα τον προτιμήσουν και πάλι.

Με τα κατ'αποκοπή δωμάτια η μέση ημερήσια τιμή έχει μειωθεί αλλά έχει αυξηθεί το ποσοστό πληρότητας. Αυτό σημαίνει ότι διατηρώντας τις τιμές των υπόλοιπων δωματίων υψηλές διατηρείται το επίπεδο της μέση ημερήσια τιμής και δεν μειώνεται ακόμη περισσότερο. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται το περιθώριο συμβολής και μειώνεται αυτόματα το ποσοστό του νεκρού σημείου της επιχείρησης. Έχοντας καλύψει τα σταθερά έξοδα από τα κατ'αποκοπή συμβόλαια αυξάνεται το μεικτό λειτουργικό κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο.

Η επιχείρηση γνωρίζοντας την μέγιστη απόδοση που μπορεί να επιτύχει ανάλογα την περίοδο, επιλέγει και τον κατάλληλο συνδυασμό πελατών, την κατάλληλη διαχείριση των κρατήσεων και την κατάλληλη διαχείριση διαμονής των πελατών έτσι ώστε να μπορέσει να την μεγιστοποιήσει.

Την χαμηλή περίοδο γνωρίζει ότι στατιστικά η πληρότητα δεν μπορεί να ξεπεράσει το 75%. Επειδή κάτι τέτοιο δεν μπορεί να το αλλάξει καθώς έτσι έχουν οι συνθήκες των ξενοδοχείων που λειτουργούν μόνο κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου, μπορεί να το εκμεταλλευτεί και χρόνο με το χρόνο να μεγιστοποιήσει την απόδοσης της αυξάνοντας τους μεμονωμένους και επαναλαμβανόμενους πελάτες. Επίσης μπορεί να κάνει πολύ καλές προσφορές ανάλογες των κατ'αποκοπή συμβολαίων προκειμένου να προσελκύσει ανεξάρτητα group. Μία τέτοια κίνηση θα σήμαινε μόνο έσοδα για το ξενοδοχείο καθώς τα σταθερά έξοδα έχουν πλέον καλυφθεί.

Η μεσαία περίοδος είναι η περίοδος που το ξενοδοχείο κάποιες ημερομηνίες μπορεί να αγγίξει και το 85% -90% της πληρότητας. Η μεσαία περίοδος περιέχει κάποιες ημερομηνίες που η πληρότητα τους αντιστοιχεί στα επίπεδα της χαμηλής. Σε αυτή την περίοδο είναι απαραίτητη η αποτελεσματικότητα του στοχευμένου μάρκετινγκ. Η προσέλκυση συνεδρίων και η πρόβλεψη της χαμηλής πληρότητας κάποιες ημερομηνίες είναι απαραίτητα για την μεγιστοποίηση της απόδοσης.

Η υψηλή περίοδος είναι η περίοδος που η σωστή διαχείριση της απόδοσης βοηθάει και στον προϋπολογισμό της επιχείρησης. Είναι η ευκαιρία για την πραγματοποίηση εσόδων. Ακόμη και η υπερπώληση κρίνεται απαραίτητη εάν αυτό σημαίνει ότι θα διατηρηθεί η 100% πληρότητα κατά τη διάρκεια κάποιων ημερομηνιών. Η υπερπώληση συμβαίνει επειδή αν και οι πελάτες των tour operators έχουν συγκεκριμένη διάρκεια παραμονής στο ξενοδοχείο και με τέτοιο ρυθμό που τα δωμάτια δεν μένουν άδεια

(άφιξη από Δευτέρα σε Δευτέρα κτλ), οι μεμονωμένοι πελάτες επιθυμούν να μείνουν στο ξενοδοχείο για 5 ή 6 ή ακόμη και 10 ημέρες. Όπως έχει όμως αναφερθεί οι μεμονωμένοι πελάτες είναι και οι πελάτες με τις υψηλότερες τιμές, γεγονός που σημαίνει ότι η διαμονή τους δεν μπορεί να ακυρωθεί. Άρα προβαίνουμε σε υπερπώληση προκειμένου να αυξηθούν τα έσοδα.

Το ξενοδοχείο την περσινή χρονιά είχε υπερπώληση της τάξεως του 1% και αυτό γιατί δεν είναι στην πολιτική του η πραγματοποίησή του. Αξίζει δε να αναφερθεί ότι οι πελάτες που μετακινούνταν σε άλλο ξενοδοχείο ήταν πελάτες προερχόμενοι από tour operators και ουδέποτε μεμονωμένοι ή πελάτες μέσω της ιστοσελίδας. Όπως και να έχει η επιχείρηση έχει πάντα και ως σύμμαχο τους last-minute tour operators. Ιδιαίτερα την χαμηλή και μεσαία περίοδο που ο κίνδυνος των κενών δωματίων είναι μεγάλος, υπάρχει πιθανότητα έστω και ένα μικρό μέρος αυτών των δωματίων να καταλειφθεί.

Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας ήταν να διαπιστωθεί κατά πόσο η θεωρία που αναφέρεται την διαχείριση της απόδοσης ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και κατά πόσο τελικά είναι απαραίτητη η διαχείριση της απόδοσης στην μεγιστοποίηση των εσόδων μιας επιχείρησης. Η απάντηση ήταν θετική μέσω της μελέτης περίπτωσης. Το σίγουρο είναι ότι οι παράμετροι αλλάζουν και προσαρμόζονται ανάλογα το μέγεθος και την δομή της επιχείρησης. Η διαχείριση της απόδοσης και ο τρόπος σκέψης των επιχειρηματιών μέσω αυτής είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών που έχει ως στόχο την μεγιστοποίηση των εσόδων και δη των ξενοδοχείων.

Το σημαντικό είναι να μπορέσει η κάθε επιχείρηση να συνδέσει όλες τις παραμέτρους που αγγίζουν τη διαχείριση της απόδοσης και να κατανοήσει ότι δεν είναι αρκετός μόνο ο στόχος της αύξησης των εσόδων. Η προσπάθεια κάθε επιχείρησης για την μεγιστοποίηση των εσόδων είναι μακροχρόνια και επιβάλλει την σωστή πολιτική του μάρκετινγκ σχέσεων. Ένας πελάτης που θα επισκεφτεί το ξενοδοχείο για πρώτη φορά σίγουρα θα αφήσει χρήματα και μάλιστα αρκετά αφού πρόκειται για ένα πεντάστερο ξενοδοχείο αλλά το δύσκολο είναι ο ίδιος πελάτης να επανέλθει και να έχει αφήσει κάποια θετικά σχόλια για το ξενοδοχείο στη χώρα προέλευσης του.

Η εφαρμογή της διαχείρισης της απόδοσης είναι εμφανής στο ξενοδοχείο από την διατήρηση των τιμών στα ίδια επίπεδα παρά την μείωση των κρατήσεων. Σε αντίθετη περίπτωση ο ξενοδόχος θα είχε προβεί σε μία βεβιασμένη μείωση τιμών προκειμένου να αυξήσει τον ρυθμό κρατήσεων και άρα των εσόδων. Η επιχείρηση εκμεταλλευόμενη το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (η ύπαρξη του χωριού), την διαφοροποίηση των

υπηρεσιών της και την ανυπαρξία πολλών ανταγωνιστών στο νησί της Σάμου χαράσσει την ανάλογη πολιτική για την μεγιστοποίηση των εσόδων της.

Η εργασία αναλύει την διαχείριση της απόδοσης σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ως εργαλείο μεγιστοποίηση των εσόδων. Η ανάλυση επικεντρώνεται στο έσοδα που προέρχονται από την πώληση των δωματίων και σε ότι αφορά την διαχείριση από τον ανθρώπινο παράγοντα. Η ανάλυση των διαφόρων προγραμμάτων που υπάρχουν στην αγορά και αφορούν την διαχείριση της απόδοσης θα μπορούσε να είναι μία πρόταση για μελλοντική έρευνα. Η ανάλυση επίσης του τμήματος εστίασης και ποτών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης υπό την έννοια της διαχείρισης της απόδοσης θα μπορούσε να είναι μία δεύτερη πρόταση. Πολύ ενδιαφέρουσα πρόταση θα μπορούσε να είναι ακόμη η ανάλυση της διαχείρισης της απόδοσης όσον αφορά μία λέσχη του golf. Η συγκεκριμένη πρόταση είναι πολύ εξειδικευμένη αλλά πολύ ενδιαφέρουσα για κάποιον που ασχολείται με το συγκεκριμένο άθλημα.

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γούναρης Σπύρος, (2003), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, εκδόσεις Rosili σελ. 247 – 254

Δρ Ακριβός Χρήστος., Άρθρο: Yield Management: ένα εργαλείο αύξησης της κερδοφορίας των οργανισμών. Η εφαρμογή του στα ξενοδοχεία, σελ. 2

Δρ, Παππάς Νικόλαος (2008), Τουρισμός Γενική γραμματεία εκπαίδευσης ενηλίκων, , κεφ. 4, σελ.57

Ξανθάκης Μανώλης & Αλεξάκης Χρήστος, (2006), Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων, κεφ.5, σελ.151-155

Σιώμκος Γ. Ι.,(1994)Στρατηγική Μάρκετινγκ, Τόμος Α' , Αθήνα- Πειραιάς : Εκδόσεις Α. Σταμούλης, σελ. 509

Annaraud Katerina, Article: "Hotel Room Revenue Analysis: Can statistical indices help?, University of South Florida

Armistead Colin & Graham Clark, Article: "Capacity Management in Services and the influence on Quality and Productivity performance"

Bardi A. James, (2007), Hotel Front office Management. Fifth Edition, σελ.174-176

Beech John & Chadwick Simon, The business of tourism management, σελ.389 - 390

Begg David, (1998), Εισαγωγή στην οικονομική, Εκδόσεις Κριτική, κεφ.10, σελ. 349

Butscher A. Stefan , Vidal David & Dimier Charles (2009), Article: «Managing hotels in the downturn: Smartrevenue growth through pricing optimization»Journal of Revenue and Pricing Management Vol. 8, 5, 405–409

Chen Claire (2010), Hotel revenue management: Investigating the interaction of information technology and judgmental forecasting, University of Nevada, Las Vegas

Chen S. Joseph, (2010), Advances in Hospitality and leisure, Volume 6, First Edition, σελ.8 - 9

Dean, J. (1949). "Cost Forecasting and Price Policy," Journal of Marketing, vol. 13, no. 3, pp. 279–288.

Dwyer F. R, Schurr P. H, Oh S. (1987) Developping Buyer- Supplier Relationships Journal of Marketing Vol. 51, pp 11-27

Enz, C.A., Canina, L. & Lomanno, M. (2010), Strategic Pricing in European Hotels: 2006-2009. The Centre for Hospitality Research at Cornell University. Ithaca

Enz A. Cathy & Withiam Glen, (2001), Yield Management , CHR Report, Cornell University

- Farahmand Mehran (2008), Article: «The case for Dynamic pricing», Amitava Chatterjee, CHTP
- Forgacs, G. (2010), *Revenue management – Maximizing Revenue in Hospitality Operations*. American Hotel & Lodging Educational Institute. Lansing
- Gabor Forgacs, (2010), *Revenue Management: Maximizing Revenue in Hospitality Operations*, σελ.14 - 20, §1.1.
- Gronroos, C. (1999) *Relationship Marketing Challenges for the Organization Journal of Business Research*, 46, pp. 327-335
- Gronroos, C. (1991) *The Marketing Strategy Continuum: A Marketing Concept For the 1990's Marketing Decision* 29(1), pp. 7-13
- Gummesson, E. (1996) *Toward a Theoretical Framework of Relationship Marketing paper presented at the International Conference on Relationship Marketing, Berlin, 29-31 (March)*
- Hayes David & Miller Alisha (2011), *Revenue Management for the hospitality industry*, σελ. Σελ.11 - 29 , 164 – 166, 193 – 200, κεφ.1, 2 , 3 & 6
- Heskett,J.L., Sasser, W.E., Hart, C.W.L., (1990), “*Service Breakthroughs*”, Free Press, New York, p 135
- Hoffman, K. D., Turley, L. W., Kelley, S. W. (2002). “*Pricing Retail Services*,” *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 12, pp. 1015–1023.
- Hogan, J.E. & Nagle, T.T. (2006). *The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Growing More Profitably*. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing*. 4. ed. Pearson Education Limited. Harlow

Ingold Anthony, Una McMahon-Beattie & Ian Yeoman, (2000), Yield Management – Strategies for the service industries, Second edition, σελ.4-5 & σελ.16

Jackson, B. B. (1985) Building Customer Relationships That Last Harvard Business Review, No. 6 (November-December), pp. 120-128

Jagels G. Martin, (2007), Hospitality Management Accounting, Ninth Edition, p.298 – 300

Kimball Scott & Nink Carl, (2011), Article: «How to improve employee motivation, commitment, productivity, well-being and safety»

Kimberley A. Tranter, Trevor Stuart-Hill, Juston Parker (2010), An introduction to Revenue Management For The Hospitality Industry: Principles and Practices For The Real World

Kimes S.E, Sunmee Choi (2009) The Impact of Distribution Channels on Revenue Management

Kimes, S, (1989). “The Basic of Yield Management”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, November, pp 14 – 19

.Kimes S.E., (1989) , A tool for capacity – constrained service firms, Journal of Operations Management, 8 (4), σελ.348-363

Kimes, S. (2010), The future of hotel revenue management, Journal of Revenue and Pricing Management (2011) 10, 62–72. doi:10.1057/rpm.2010.47

Kotler, F. (1991) Philip Kotler Explores the New Marketing Paradigm Review, Marketing Science Institute Newsletter, Cambridge, MA (Spring):1, pp.4-5

Kumar Prassana, (2010), Marketing of Hospitality and Tourism Services, σελ.187 – 189

Lancioni, R. A. (2005). “A Strategic Approach to Industrial Pricing: The Pricing Plan,”

Industrial Marketing Management, vol. 34, no. 2, pp. 177–183.

Lawrence Kenneth and Klimberg Ronald, (2009), *Advances in Business and Management forecasting*, Vol.6, 1st Edition, σελ.3

Lieberman, W, (1993), “*Debunking the Myths of Yield Management*”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, pp. 34-41

Lovelock, C.H., (1984), “*Services Marketing*”, *Prentice Hall Inc*

Michael Mannix (2010), *Vice President, LWT Solutions Group, Asia Pacific: Dynamic Hotel Pricing Signs of a Trend?* pp1-3

Monroe, K. B. (2002). *Pricing: Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.

Morrison Alastair, (2002), *Hospitality and Travel Marketing*, σελ.291

Mueller – Bungart Michael, (2007), *Revenue Management with flexible products – models and methods for the broadcasting industry*, p. 16 – 17

Nagle, T. T., Holden, R. K. (2002). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, *Prentice Hall*, Englewood Cliffs, NJ.

Netessine Seguei & Shumski Robert, (2002), *Article: Yield management*,

Nicholson Walter, *Μικροοικονομική θεωρία, Τόμος Α΄, Εκδόσεις Κριτική*, σελ. 172

Noone Breffni & Griffin Peter, (1997), *Article: «Enhancing yield management with customer profitability analysis»*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*

O’ Fallon Michael & Rutherford Denny, (2007) *Hotel Management & Operations*, Fourth edition

Oz Shy, (2008), How to price- guide to pricing techniques and Yield Management, σελ. 266

Palamar Leslie – Ann, Edwards Victoria (2007), Article: «Dynamic pricing Friend or Foe» Buckhiester Management USA

Pizam Abraham & Ellis Taylor, (1999), Article: «Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises», International Journal of Contemporary Hospitality Management

Reid D. Robert & Bojanic C. David, (2009), Hospitality Marketing Management, σελ. 41-43

Ries Al & Trout Jack, (2000), Positioning: The battle for your mind, σελ.3-5

Sasser, W.E., (1976), “Match Supply and Demand in Service Industries”, Harvard business Review, November-December

Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (1995) Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences Journal of the Academy Marketing Science23(4) 255-271

Simon, H. (1989). Price Management. North-Holland. Amsterdam

Slack, N, (1987), “Flexibility and The Manufacturing Function - Ten Emperical Observations”, Proc.Operations Manager Conference UK.

Sturmann Michael, (2011), Corgel Jack, Verm Rohit, Cornell schooll university of Hotel Administration, Cutting Edge thinking and price, σελ.193

Vavra, T. (1995) Aftermarketing : How to keep Customers for Life Through Relationship Marketing Homewood, IL: Business One Irwin

Weatgerford L.R. and Bodily S.E., A taxonomy and research overview of perishable asset revenue management: yield management, overbooking pricing, Operations Research, 10(5), 831 - 844

Weber Wilhelm, Dynamic pricing: Strategies to grow profit in the hospitality industry of the 21st century, σελ. 33 - 36

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

<http://academics.epu.ntua.gr>, Μετσόβειο Πολυτεχνείο

http://alexanderinst.gr/pdf/symioseis_oikonomikwn.pdf

http://econoteach.blogspot.com/2009/11/blog-post_20.html

http://www.brainyquote.com/quotes/authors/c/charles_kettering.html

<http://www.scip.org>

ΠΑΡΑΤΗΜΑ 2

Ημερησία

21.06.2012

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ & ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΓΑΙΟΥ Α.Ε. - DORYSSA BAY HOTEL & VILLAGE						
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2011 - 39η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (01/01/2011-31/12/2011) ΑΡ.Μ.Α.Ε. 1928/83/Β/86/035						
Ε Ν Ε Ρ Γ Η Τ Ι Κ Ο	Ποσά χρίσεως 2011			Ποσά χρίσεως 2010		
	Αξία Καταστάσεως	Αποσβέσεις	Αποσβ. Αξία	Αξία Καταστάσεως	Αποσβέσεις	Αποσβ. Αξία
Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΛΕΞΙΣ	201.113,32	429.796,20	75.219,12	465.529,78	363.618,47	101.911,31
4. Λοιπά έσοδα εγκαταστάσεως						
Γ. ΠΑΘΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
II. Ενομήσιμες ακινήτοποιησεις						
1. Γήπεδο - Οικόπεδο	6.810.046,00	0,00	6.810.046,00	6.810.046,00	0,00	6.810.046,00
3. Κτίρια & Τεχνικά έργα	19.336.473,13	12.786.778,22	6.549.694,91	19.336.473,13	12.130.770,95	7.205.702,18
4. Μηχανήματα - Τεχνικές συσκευές & λοιπά μηχανήματα εξοπλισμού	3.251.442,91	2.384.586,74	866.856,17	3.242.494,25	2.050.708,69	1.191.785,56
5. Μεταφορικά μέσα	250.087,95	202.694,71	47.393,24	250.087,95	165.457,21	84.630,74
6. Επιπλα & λοιπά εξοπλιστικά	7.641.317,40	6.702.329,23	938.988,17	7.517.588,28	6.081.028,04	1.436.572,24
7. Αντιρροιστές υπό ανέλεση και πρακτική	114.981,85	0,00	114.981,85	0,00	0,00	0,00
Σύνολο Ακινήτοποιησεων	37.404.349,24	22.076.388,99	15.297.960,04	37.156.699,61	20.427.963,89	16.728.736,72
III. Συμμετοχές & άλλες Μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις						
1. Συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις	2.551.612,26	60.000,00	2.491.612,26	2.551.612,26		
Μείον: Προβλεπόμενες υποχρεώσεις			7.750,84			7.750,84
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις			2.498.368,10			2.559.368,10
Σύνολο παθίων ενεργητικού (Γ+II+III)			17.627.339,44			19.286.104,82
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ						
I. Αποθέματα						
1. Εμπόρευματα			25.388,04			7.255,27
4. Φοιτητές & λοιπ. αξίες - Ανυπάλυπτα εισιτήρια & είδη συσκευασίας			16.800,12			16.950,88
5. Πρωτοβάθμια για αγορά αποθεμάτων			69.748,89			69.748,89
			111.936,05			117.955,04
II. Απαιτήσεις						
1. Πελάτες			311.189,79			710.373,99
Μείον: Προβλεπόμενες υποχρεώσεις			26.289,15			22.824,19
3α. Επιταγές εισπρακτέες			34.012,05			102.936,44
3β. Επιταγές σε καθυστέρηση (σπαργαλισμένες)			88.634,88			88.634,88
3. Βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις κατά συνδ. επιχειρήσεων			0,00			223.189,58
11. Χρεωστικές διαφοράς			384.022,11			596.584,77
12. Λογαριασμοί διαλογισμών προεκλήτων πιστώσεων			0,00			12.154,46
			817.858,83			1.710.359,93
IV. Διαθέσιμα						
1. Τρέφιμα			463.577,23			481.245,25
3. Καταθέσεις Ομίλων & Προβλεπόμενες			1.212.329,29			972.033,74
			1.675.906,52			1.453.278,99
Μείον: Προβλεπόμενες υποχρεώσεις			2.603.660,18			3.391.436,89
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (Δ+II+III+IV)			28.411,80			20.572,52
Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ						
1. Έσοδα επόμενων χρήσεων			28.411,80			20.572,52
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)			20.536.739,52			22.691.622,61
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2011 (01/01/2011 - 31/12/2011)						
I. Αποσβέσεις εγκαταστάσεως						
Κιόσκος εστιατορίου (Πυλωρίσκος)			5.399.829,97			4.680.120,54
ΜΕΙΟΝ: Κόστος πωληθέντων			3.964.209,04			3.956.026,54
Μείον αποσβέσεων (κέρδη) εκμετάλλεως			1.535.620,98			724.994,00
ΠΛΕΟΝ: Άλλες εσοδοί εκμετάλλεως			-5.278,43			16.427,88
Σύνολο			1.580.896,56			740.521,88
ΜΕΙΟΝ: 1. Έσοδα διακομητικής λειτουργίας			444.547,78			482.324,37
3. Έσοδα λειτουργίας διακομητικής λειτουργίας			889.056,50			638.839,41
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη/ζημιές) εκμετάλλεως			247.293,10			357.641,90
ΠΛΕΟΝ: 4. Πιστωτ. τόκοι και εισοδήματα			29.715,09			8.621,92
Μείον: 1. Προβλεπόμενες υποχρεώσεις συνιστών & χρεωστούμενες			60.000,00			0,00
3. Χρεωστικοί τόκοι & συν. έσοδα			227.288,15			207.763,69
Ολόκληρα αποτελέσματα (ζημιές) εκμετάλλεως			287.288,15			-257.573,06
Μείον: 1. Εξοδα προηγούμενων χρήσεων			227.288,15			207.763,69
ΠΛΕΟΝ (II μείον): ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ						
1. Εκτακτά & ανόργανα έσοδα			6.418,86			21.854,25
4. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων			9.680,68			0,00
Μείον: 1. Εκτακτά & ανόργανα έσοδα			11.743,36			2.536,00
2. Προβλ. για εκτακτούς κινδ.			28.998,15			22.524,19
3. Εκτακτά ζημιές			24.860,23			300,00
4. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων			896.172,79			929.775,63
Οργανικά & έκτακτα αποτελέσματα (ζημιές)			929.775,63			-911.675,99
Μείον: Σύνολο αποσβ. παθίων στοιχείων			1.710.401,74			1.802.909,18
Μείον: Οι από τις ανωτέρω, στο ίδιο κόστος			1.710.401,74			1.802.909,18
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΖΗΜΙΕΣ) ΧΡΗΣΕΩΣ			-921.995,95			-560.289,57
ΕΚΘΕΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΥ ΟΡΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ						
Προς τους Μετόχους της Ανώνυμης Εταιρείας «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΓΑΙΟΥ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ»						
Εκθέσει επί των Οικονομικών Καταστάσεων, Ελέγχσαμε τις ανωτέρω οικονομικές καταστάσεις της Εταιρείας «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΓΑΙΟΥ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ», οι οποίες αποτελούνται από τον ισολογισμό της 31-12-2011, την κατάσταση αποτελεσμάτων και τον πίνακα διαστροφών αποτελεσμάτων της χρήσεως που έληξε τη παραμονή αυτή, καθώς και το χρηματοκύβλημα. Εξέδωκε την έκθεσή μας για τις Οικονομικές Καταστάσεις. Η έκθεσή μας είναι υπεύθυνη για την κατάσταση και αλήθεια παρουσίαση όλων των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με το Λογιστικό Πρότυπο που προδιαγράφονται από το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σύστημα και τις διατάξεις των άρθρων 42α έως και 43η του κ.ν.δ. 2190/1980, όπως και για εκείνες τις εσωτερικές διαδικασίες που η διοίκηση καθορίζει ως απαραίτητες ώστε να καθίσταται δυνατή η κατάσταση οικονομικών καταστάσεων απαλλαγμένων από ουσιώδη ανακρίβεια, που αρκεί να είναι σε ευσυνείδητο και δίκαιο, σύμφωνα με το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σύστημα, να μην υπάρχουν ουσιώδη αποκλίσεις από τον ισολογισμό και την κατάσταση αποτελεσμάτων που προδιαγράφονται από το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σύστημα. Τα ποσά αυτά αποτελούν συμπληρωματικά με εκείνες που καταρτίζονται με σκοπό να σχεδιασθούν και να διαχειρισθούν με έλεγχο με σκοπό την απόκτηση εύλογης διάρθρωσης για το εάν οι οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδη ανακρίβεια. Ο έλεγχος περιλαμβάνει την διερεύνηση των εγγράφων και των εγγράφων υπολοίπων των οικονομικών καταστάσεων, που αρκεί να είναι σε ευσυνείδητο και δίκαιο, σύμφωνα με το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σύστημα, να μην υπάρχουν ουσιώδη αποκλίσεις από τον ισολογισμό και την κατάσταση αποτελεσμάτων που προδιαγράφονται από το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σύστημα. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης την διερεύνηση της καταλληλότητας των λογιστικών αρχών και μεθόδων που χρησιμοποιούνται και του εύλογου των επιτηρήσεων που γίνονται από τη διοίκηση, καθώς και διερεύνηση της συνολικής παρουσίας των οικονομικών καταστάσεων. Πιστεύουμε ότι τα ελεγχθέντα στοιχεία που έχουμε αναφέρει είναι επαρκή για τον έλεγχο για τη θεμελίωση της ελεγχτικής μας γνώμης. Βάση για την μας Επιστολή, από τον έλεγχο μας προέκυψε ότι: 1. Στην Λογιστική Σύμπτυξη με σκοπό να ανακατασκευασθούν οι οικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σύστημα, οι οικονομικές καταστάσεις με εισηγημένο στο χρηματοκύβλημα, οι οικονομικές καταστάσεις των ετών δεν ελέγχονται από Ορισμό Ελεγκτή Λογιστή. Εκτιμάμε ότι θα έπρεπε να είχε πραγματοποιηθεί από την εταιρεία κάποια πρόβλεψη υποτίμησης. Ο μη συμπεριλαμβανόμενος πρόβλεψη συνολικά παραμένει από την Ελληνική Νομοθεσία, με συνέπεια όσον αφορά τον λογιστικό έλεγχο, οι αποσβέσεις και το Ίσο Κεφάλαιο να εμφανίζονται σε ποσό κατά 689.112,26 ευρώ μικρότερο από το 2010. 2. Στους λογαριασμούς αποσβέσεων από Πληρωτέα και Επιστολές καθυστέρηση (σπαργαλισμένες), περιλαμβάνονται οι απαιτήσεις από προηγούμενες χρήσεις συνολικού ποσού ευρώ 277.200,00 περίπου. Με βάση τον έλεγχο μας επισημώθηκε ότι η αποσβέσιση από την εταιρεία πρόβλεψη ποσού ευρώ 26.998,15 υπολείπεται από κατά το ποσό των ευρώ 250.201,85 περίπου, το ποσό που έπρεπε να έχει εγγραφεί. Ο μη συμπεριλαμβανόμενος πρόβλεψη συνολικά παραμένει από την Ελληνική Νομοθεσία, με συνέπεια όσον αφορά τον λογιστικό έλεγχο, οι αποσβέσεις και το Ίσο Κεφάλαιο να εμφανίζονται σε ποσό κατά 250.201,85 ευρώ μικρότερο από το 2010. 3. Κατά παράβαση των λογιστικών αρχών που προδιαγράφονται από την Ελληνική Νομοθεσία δεν συμπεριλαμβάνεται πρόβλεψη για αποτίμηση προσωπικού λόγω έλλοιπων από την υπηρεσία. Κατά την 31η Δεκεμβρίου 2011, το συνολικό ύψος της μη συμπεριλαμβανόμενης πρόβλεψης ανερχόταν σε ευρώ 104.400,00 περίπου, με συνέπεια να προβλεπεί να εμφανιστούν ζημιές κατά ποσό 104.400,00 περίπου, τα ίδια ποσά και να υπερεκτιμούνται τα κέρδη κατά ποσό 104.400,00 περίπου. Τίμημε με Επιστολή. Κατά τη γνώμη μας, εκτός από τις επιστημονικές διατάξεις που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή Έκθεσης για την Εταιρεία, οι ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις παρασκευάζονται από κάθε ενοποιημένη από την οικονομική θέση της Εταιρείας «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΓΑΙΟΥ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» κατά την 31 Δεκεμβρίου 2011, και τη χρηματοκύβλημα της επίθεσης για τη χρήση που έληξε τη παραμονή αυτή σύμφωνα με το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σύστημα και τις διατάξεις των άρθρων 42α έως και 43η του κ.ν.δ. 2190/1980. Όμιλος Έγερσης. Χωρίς να διαπιστώσαμε περαιτέρω επιρροή από την γνώμη μας, εκτός από την προσηλωτική από εμάς α) στο άρθρο 43α § 18 του προγράμματος στο οποίο γίνεται αναφορά σχετικά με τις ελεγχτικές φορολογικές χρήσεις και β) στο άρθρο 43α § 14α του προγράμματος στο οποίο γίνεται αναφορά σχετικά με τις αποσβέσεις της εταιρείας στις περιφερειακές εταιρείες. Την γνώμη μας δεν διαπιστώσαμε επιρροή σε σχέση με τα θέματα αυτά. Αναφορά σε Άλλη Νομική και Κοινωνική Θεώρηση. Για τη χρήση 2011 η εταιρεία δεν έχει αποδοθεί το φορολογικό έλεγχό της Ορισμού Ελεγκτή Λογιστή που προβλέπεται από τις διατάξεις του άρθρου 82 παρ. 9φ. Ν. 2238/1994 και υπάρχει στο πρόβλεψη από το άρθρο αυτό κωπύρισμα. Επισημώθηκε η συμφωνία και την αναπόκτηση του περιεχομένου της Έκθεσης του Διοικητικού Συμβουλίου με τις ανωτέρω οικονομικές καταστάσεις, στα πλαίσια των οριζώντων από το άρθρο 43α και 37 του κ.ν.δ. 2190/1980.						
Αθήνα, 11 Ιουνίου 2012						
Η ΟΡΚΟΥΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ						
ΚΑΡΑΓΩΚΟΥΝΗ Β. ΕΛΕΝΗ						
Αρ.Μ.Σ.Ε.Α. 24111						
Επιμελητήριο Ορισμού Λογιστή ο.ε.ο.ε.						
μέλος της Crowe Horwath International						
Φωκ. Νέμεσι 3, 11257 Αθήνα						
Αρ.Μ.Σ.Ε.Α. 125						
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΗΣ - ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ - Α.Ε.						

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Εισαγωγή

1. Ποια θέση έχετε στην επιχείρηση;
2. Κρίνετε ότι είναι απαραίτητη η διαχείριση της απόδοσης ως εργαλείο μεγιστοποίησης των εσόδων και αν ναι, πρέπει να αποτελεί ξεχωριστό τμήμα σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση; (revenue management)

Εξωτερικό περιβάλλον

3. Αυτή την περίοδο κατά πόσο σας έχει επηρεάσει το εξωτερικό περιβάλλον στη διαμόρφωση των τιμών, του κοστολογίου και του πελατολογίου; 10%, 20%;
4. Με ποια κριτήρια θεωρείτε κάποιον ανταγωνιστή σας; Χωροταξικά, ίδια κανάλια διανομής, ίδια κατηγορία;

Πωλήσεις και προώθηση (Sales & Marketing)

5. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο target group και ποιο είναι τελικά για το ξενοδοχείο το πιο επικερδές μίγμα πελατών;

Διαχείριση δυναμικότητας & διάρκειας (Capacity & Duration management)

6. Πόσα δωμάτια έχει το ξενοδοχείο;
7. Σε περιπτώσεις υψηλής ζήτησης προσπαθείτε να επιτύχετε τον κατάλληλο συνδυασμό κρατήσεων προκειμένου να μην μείνει κάποιο δωμάτιο άδειο;
8. Πόσες περίπου περιπτώσεις ακυρώσεων και υπερπληρότητας έχετε μέσα σε ένα χρόνο;
9. Ποια η πολιτική του ξενοδοχείου στις περιπτώσεις ακυρώσεων (cancellation) ή υπερπληρότητας (overbooking);
10. Πώς προβλέπετε τη ζήτηση του ξενοδοχείου; Στατιστικά στοιχεία, γενικές πληροφορίες, allotments;
11. Χρησιμοποιείτε στατιστικά στοιχεία από προηγούμενες χρονιές για την πρόβλεψη της ζήτησης;

Διαχείριση κόστους (Cost management)

12. Ποια η κατανομή κόστους λειτουργίας σας [προσωπικό, γενικά έξοδα, έξοδα διοίκησης, έξοδα διάθεσης σε % επί της τιμής δωματίου]

Διαχείριση Ανθρωπίνου δυναμικού (Human Resource management)

13. Έχουν οι υπάλληλοι συγκεκριμένο budget ανά τμήμα και πόσο το τηρούν σε επίπεδο κόστους και κέντρο εσόδων [όπου εφαρμόζεται];

Διαχείριση πελατών (Customer management)

14. Είχατε ποτέ παράπονα από τους πελάτες σχετικά με την διαφοροποίηση των τιμών για τις ίδιες χρονικές περιόδους και για το ίδιο προϊόν και πως το αιτιολογείτε;

Διαχείριση τιμών (Rate management)

15. Ποια είναι η διαδικασία της πρώτης διαμόρφωσης των τιμών;

16. Πιστεύετε ότι βοηθάει η μείωση των τιμών (special offer) στη μεγιστοποίηση των εσόδων;

Διαχείριση καναλιών διανομής (Distribution channel management)

17. Ποια κανάλια διανομής χρησιμοποιείται Και πως Οι τιμές διαφοροποιούνται ανάλογα το κανάλι διανομής;

- a. Walk-in
- b. Check-out
- c. Tour operators
- d. Site ξενοδοχείου
- e. Ηλεκτρονικά site όπως booking.com, hotels.com, Expedia κτλ
- f. Τηλέφωνο
- g. Άλλο.....

18. Χρησιμοποιείτε διαφορετική πολιτική προώθησης και πώλησης (sales and marketing) για το κάθε κανάλι διανομής;

Διαχείριση απόδοσης (Yield management)

19. Πιστεύετε ότι επιτυγχάνεται τελικά η παροχή του κατάλληλου προϊόντος στον κατάλληλο πελάτη με την κατάλληλη τιμή στην κατάλληλη χρονική στιγμή και αν ναι ποιο είναι το καταλυτικό στοιχείο επιτυχίας;
20. Πόσο σας βοηθάει στη κατάρτιση του προϋπολογισμού η εφαρμογή της διαχείρισης της απόδοσης;