



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**  
**ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ**  
**ΤΟΜΕΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

**Διοίκηση Εσόδων – (Εκπόνηση Μελέτης από τον Κλάδο του  
Τουρισμού)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΗΣ

ΒΑΚΙΡΤΖΗ ΣΟΦΙΑΣ

Επιβλέπων καθηγητής:

Σταύρος Πόνης, Επίκουρος Καθηγητής Ε.Μ.Π.

ΑΘΗΝΑ 2014

## Περιεχόμενα

<b>Κατάλογος Πινάκων .....</b>	<b>5</b>
<b>Κατάλογος Εικόνων .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Ευχαριστίες .....</b>	<b>12</b>
<b>2. Περίληψη .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Εισαγωγή .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Δομή της Εργασίας .....</b>	<b>14</b>
<b>4. Εισαγωγή στη Διοίκηση των Εσόδων (Revenue Management) .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Τι είναι το Revenue Management- Ορισμοί.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2. Διοίκηση Εσόδων στον κλάδο της φιλοξενίας και του Τουρισμού.....</b>	<b>18</b>
<b>4.3. Βασικές αρχές της Διοίκησης των Εσόδων.....</b>	<b>19</b>
<b>4.3.1 Δημιουργία Πίστης (Creating Loyalty) .....</b>	<b>19</b>
<b>4.3.2 Στρατηγική της Τιμολόγησης (Strategy of Pricing).....</b>	<b>21</b>
<b>4.3.3 Ορισμός της αξίας (Value).....</b>	<b>23</b>
<b>4.3.4 Διαφοροποίηση των τιμών (Price differentiation).....</b>	<b>25</b>
<b>4.4. Ο ρόλος του Διοικητή των Εσόδων (Revenue Manager) .....</b>	<b>29</b>
<b>4.4.1 Ο ρόλος του Διοικητή των Εσόδων στην Τουριστική Βιομηχανία .....</b>	<b>30</b>
<b>5. Η Διοίκηση των Εσόδων για τους Ξενοδόχους.....</b>	<b>33</b>
<b>5.1. Εισαγωγή .....</b>	<b>33</b>
<b>5.2. Πρόβλεψη της ζήτησης (Forecasting -estimation demand) .....</b>	<b>34</b>
<b>5.3. Διαχείριση των τιμών και των αποθεμάτων (Inventory and Price Management) .....</b>	<b>37</b>
<b>5.4. Διαχείριση των καναλιών .....</b>	<b>40</b>
<b>5.5. Συνήθειες των άκρως επιτυχημένων Διοικητών Εσόδων ξενοδοχείων.....</b>	<b>43</b>

<b>6. Εφαρμογή της Διοίκησης των Εσόδων ( Revenue Management) ....</b>	<b>44</b>
<b>6.1. Περιγραφή της επιχείρησης .....</b>	<b>44</b>
6.1.1 Νομική μορφή της επιχείρησης.....	45
<b>6.2. Περιγραφή των τριών υποκαταστημάτων .....</b>	<b>46</b>
<b>6.3. Σκοπός εφαρμογής της Διοίκησης των Εσόδων στην επιχείρησή μας .....</b>	<b>55</b>
6.3.1 Ρεαλιστικά αποτελέσματα χρήσης της επιχείρησης για το έτος 2013.....	56
6.3.2 Σε ποια σημεία θα βοηθήσει το RM την επιχείρησή μας.....	64
<b>7. Η μεθοδολογία της Διοίκησης των Εσόδων (Revenue Management)66</b>	
<b>7.1. Ποσοτικό Μοντέλο Διοίκησης Εσόδων (RM) .....</b>	<b>66</b>
7.1.1 Μοντέλο Πρόβλεψης .....	67
7.1.2 Μοντέλο Βελτιστοποίησης .....	68
7.1.3 Ο ρόλος της ανθρώπινης κρίσης (Human Judgment) .....	68
7.1.4 Σύστημα Διαχείρισης Εσόδων (Revenue Management System) .....	69
<b>7.2 Μεθοδολογικό σχήμα- Τα βασικά εργαλεία.....</b>	<b>71</b>
7.2.1 Συλλογή Πληροφοριών.....	72
7.2.2 Ανάλυση Τιμολογιακής Πολιτικής Ανταγωνιστών .....	72
7.2.3 Πρόβλεψη /Εκτίμηση .....	72
<b>8. Συλλογή Δεδομένων .....</b>	<b>73</b>
<b>8.1. Ομαδοποίηση Πελατών.....</b>	<b>73</b>
8.1.1 Ταξιδιώτες αναψυχής .....	73
8.1.2 Διαδικτυακοί Πελάτες .....	74
8.1.3 Ταξιδιωτικά Πρακτορεία.....	75
<b>8.2 Ιστορικό συναλλαγών.....</b>	<b>77</b>

8.2.1 Ξενοδοχείο Πυργάκι .....	77
8.2.2 Ξενοδοχείο Αλκυών .....	79
8.2.3 Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα .....	80
<b>8.3. Διαφοροποίηση Τιμολόγησης Πελατών .....</b>	<b>82</b>
8.3.1 Τιμολόγηση Μεμονωμένων Πελατών .....	82
8.3.2 Τιμολόγηση Ταξιδιωτικών Πρακτορείων .....	85
8.3.3 Τιμολόγηση Διαδικτυακών Πελατών .....	88
<b>9. Ανάλυση της Τιμολογιακής Πολιτικής των Ανταγωνιστών .....</b>	<b>93</b>
9.1. Ανάλυση Ανταγωνιστών του Ξενοδοχείου Pyrgaki.....	94
9.2. Ανάλυση Ανταγωνιστών του Ξενοδοχείου Acqua Marina.....	102
9.3 Ανάλυση Ανταγωνιστών του Ξενοδοχείου Alkyon .....	107
<b>10. Εκτίμηση- Πρόβλεψη .....</b>	<b>115</b>
10.1. Ανάλυση Στατιστικών Αποτελεσμάτων .....	115
10.2. Εκτιμήσεις Κρατήσεων (Bookings) .....	116
10.2.1 Εκτιμήσεις κρατήσεων για το Pyrgaki.....	119
10.2.2 Εκτιμήσεις κρατήσεων για το Alkyon.....	123
10.2.3 Εκτιμήσεις κρατήσεων για το Acqua Marina .....	124
10.3. Εκτιμήσεις Μέσης Ημερήσιας Τιμής (A. D. R) .....	125
10.3.1 Εκτιμήσεις της A.D.R για το Pyrgaki .....	126
10.3.2 Εκτιμήσεις της A.D.R για το Alkyon .....	130
10.3.3 Εκτιμήσεις της A.D.R για το Acqua Marina.....	131
<b>11. Επεξεργασία Δεδομένων- Αποτελέσματα .....</b>	<b>134</b>
11.1. Εκτιμήσεις RevPAR .....	134

11.1.1 Εκτιμήσεις του RevPAR για το Pyrgaki .....	<b>134</b>
11.1.2 Εκτιμήσεις του RevPAR για το Alkyon .....	<b>138</b>
11.1.3 Εκτιμήσεις του RevPAR για το Acqua Marina.....	<b>139</b>
<b>11.2. Εκτίμηση Εσόδων της Επιχείρησης .....</b>	<b>141</b>
<b>12. Συμπεράσματα .....</b>	<b>144</b>
<b>13. Βιβλιογραφία .....</b>	<b>145</b>

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Τα τρία επίπεδα αποφάσεων του RM.....	17
Πίνακας 2. Το ειδικό σήμα λειτουργίας (Πυργάκι)-Αλλαγή Δυναμικότητας .....	48
Πίνακας 3: Το ειδικό σήμα λειτουργίας (Αλκυών)-Αλλαγή Δυναμικότητας .....	50
Πίνακας 4. Το ειδικό σήμα λειτουργίας (Acqua Marina Resort)-Αλλαγή Δυναμικότητας.....	53
Πίνακας 5: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΠΥΡΓΑΚΙ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013).....	58
Πίνακας 6: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΠΥΡΓΑΚΙ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013).....	59
Πίνακας 7: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΠΥΡΓΑΚΙ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013).....	59
Πίνακας 8: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΑΛΚΥΩΝ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013).....	60
Πίνακας 9: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΑΛΚΥΩΝ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013).....	61
Πίνακας 10: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΑΛΚΥΩΝ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013).....	61
Πίνακας 11: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΑΚΟΥΑ ΜΑΡΙΝΑ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013) .....	62
Πίνακας 12: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΑΚΟΥΑ ΜΑΡΙΝΑ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013) .....	63
Πίνακας 13: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΑΚΟΥΑ ΜΑΡΙΝΑ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013) .....	63
Πίνακας 14: Παράγοντες που επηρεάζουν την ακριβή πρόβλεψη.....	68
Πίνακας 15: Ιστορικό Συναλλαγών για το Ξενοδοχείο ΠΥΡΓΑΚΙ για το έτος 2012.....	77
Πίνακας 16: Ιστορικό Συναλλαγών για το Ξενοδοχείο ΠΥΡΓΑΚΙ για το έτος 2013.....	78
Πίνακας 17: Ιστορικό Συναλλαγών για το Ξενοδοχείο ΑΛΚΥΩΝ για το έτος 2012.....	79

Πίνακας 18: Ιστορικό Συναλλαγών για το Ξενοδοχείο ΑΛΚΥΩΝ για το έτος 2013.....	79
Πίνακας 19: Ιστορικό Συναλλαγών για το Ξενοδοχείο ΑΚΟΥΑ ΜΑΡΙΝΑ για το έτος 2012.....	80
Πίνακας 20: Ιστορικό Συναλλαγών για το Ξενοδοχείο ΑΚΟΥΑ ΜΑΡΙΝΑ για το έτος 2013.....	81
Πίνακας 21: Ξενοδοχείο Πυργάκι-Τιμολόγηση Μεμονωμένων Πελατών για τα έτη 2012& 2013.	82
Πίνακας 22: Ξενοδοχείο Αλκυών-Τιμολόγηση Μεμονωμένων Πελατών για τα έτη 2012& 2013 .	83
Πίνακας 23: Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα-Τιμολόγηση Μεμονωμένων Πελατών για τα έτη 2012& 2013.....	84
Πίνακας 24: Ξενοδοχείο Πυργάκι -Τιμολόγηση Ταξιδιωτικών Πρακτορειών για τα έτη 2012& 2013.....	85
Πίνακας 25: Ξενοδοχείο Αλκυών -Τιμολόγηση Ταξιδιωτικών Πρακτορειών για τα έτη 2012& 2013.....	86
Πίνακας 26: Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα -Τιμολόγηση Ταξιδιωτικών Πρακτορειών για τα έτη 2012& 2013.....	87
Πίνακας 27: Ξενοδοχείο Πυργάκι-Τιμολόγηση Διαδικτυακών Πελατών για τα έτη 2012& 2013 ..	89
Πίνακας 28: Ξενοδοχείο Αλκυών-Τιμολόγηση Διαδικτυακών Πελατών για τα έτη 2012& 2013 ...	90
Πίνακας 29: Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα -Τιμολόγηση Διαδικτυακών Πελατών για τα έτη 2012& 2013.....	91
Πίνακας 30: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Πυργάκι σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο το Μάιο 2014 .....	94
Πίνακας 31: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση για το Ξενοδοχείο Πυργάκι με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούνιο 2014. ....	95
Πίνακας 32: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Πυργάκι σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούλιο 2014. ....	97
Πίνακας 33: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Πυργάκι σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Αύγουστο 2014. ....	98
Πίνακας 34: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Πυργάκι σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο το Σεπτέμβριο 2014 .....	100

Πίνακας 35: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούνιο 2014.....	102
Πίνακας 36: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούλιο 2014.....	103
Πίνακας 37: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Αύγουστο 2014.....	105
Πίνακας 38: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3* Ξενοδοχεία στην Πάρο το Μάιο 2014 .....	107
Πίνακας 39: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούνιο 2014 .....	108
Πίνακας 40: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούλιο 2014.....	110
Πίνακας 41: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Αύγουστο 2014. ....	111
Πίνακας 42: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3* Ξενοδοχεία στην Πάρο το Σεπτέμβριο 2014 .....	113
Πίνακας 43: Ανάλυση κρατήσεων για το ξενοδοχείο Πυργάκι, βασισμένη στην Ημ/νία Check in, 2012.....	120
Πίνακας 44: Ανάλυση κρατήσεων για το ξενοδοχείο Πυργάκι, βασισμένη στην Ημ/νία Check in, 2013.....	121
Πίνακας 45: Εκτίμηση κρατήσεων για το ξενοδοχείο Πυργάκι, βασισμένη στην Ημ/νία Check in, 2014.....	122
Πίνακας 46: Εκτίμηση κρατήσεων για το ξενοδοχείο Αλκυών, βασισμένη στην Ημ/νία Check in, 2014.....	123
Πίνακας 47: Εκτίμηση κρατήσεων για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα, βασισμένη στην Ημ/νία Check in, 2014. ....	124
Πίνακας 48: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Πυργάκι για το Μάιο του 2014.....	126
Πίνακας 49: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Πυργάκι για τον Ιούνιο του 2014.....	127
Πίνακας 50: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Πυργάκι για τον Ιούλιο του 2014. ....	127



Πίνακας 51: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Πυργάκι για τον Αύγουστο του 2014.....	128
Πίνακας 52: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Πυργάκι για το Σεπτέμβριο του 2014.....	129
Πίνακας 53: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Αλκυών για το Σεπτέμβριο του 2014.....	130
Πίνακας 54: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για τον Ιούνιο του 2014. ....	131
Πίνακας 55: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για τον Ιούλιο του 2014. ....	131
Πίνακας 56: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για τον Ιούλιο του 2014. ...	132
Πίνακας 57: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Πυργάκι για το Μάιο του 2014.	134
Πίνακας 58: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Πυργάκι για τον Ιούνιο του 2014.....	135
Πίνακας 59: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Πυργάκι για τον Ιούλιο του 2014.....	135
Πίνακας 60: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Πυργάκι για τον Αύγουστο του 2014.....	136
Πίνακας 61: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Πυργάκι για το Σεπτέμβριο του 2014.....	137
Πίνακας 62: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Αλκυών για το Σεπτέμβριο του 2014.....	138
Πίνακας 63: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για τον Ιούνιο του 2014.....	139
Πίνακας 64: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για τον Ιούλιο του 2014.....	139
Πίνακας 65: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για τον Αύγουστο του 2014.....	140
Πίνακας 66: Εκτίμηση Εσόδων για το Ξενοδοχείο Πυργάκι για τη σεζόν 2014. ....	142
Πίνακας 67: Εκτίμηση Εσόδων για το Ξενοδοχείο Αλκυών για τη σεζόν 2014.....	142
Πίνακας 68: Εκτίμηση Εσόδων για το Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για τη σεζόν 2014. ....	143

## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Δημιουργία Πίστης (Future of Revenue Management: The future of pricing in services, 2003). .....	20
Εικόνα 2: Η συνάρτηση της αξίας στη Θεωρία Προοπτικής (Future of Revenue Management: The future of pricing in services, 2003).....	22
Εικόνα 3: Η εξέλιξη των στρατηγικών τιμολόγησης στα ξενοδοχεία (Future of Revenue Management: The future of pricing in services, 2003).....	22
Εικόνα 4: Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαφοροποίηση των τιμών («Revenue Management for the hospitality industry», 2011). .....	27
Εικόνα 5: Η διαδικασία του Revenue Management («Revenue Management for the hospitality industry», 2011) .....	29
Εικόνα 6: Τα τέσσερα συστατικά για τις αποτελεσματικές προβλέψεις ζήτησης («Revenue Management for the hospitality industry», 2011). .....	35
Εικόνα 7: Τα ηλεκτρονικά κανάλια διανομής («Revenue Management for the hospitality industry», 2011). .....	40
Εικόνα 8: Σχηματική απεικόνιση CRS-PMS(«Revenue Management for the hospitality industry», 2011). .....	41
Εικόνα 9: Σχηματική απεικόνιση GDS(«Revenue Management for the hospitality industry», 2011). .....	41
Εικόνα 10: Χάρτης του νησιού της Πάρου( <a href="http://www.e-kyklades.gr/tourism/paros_map">www.e-kyklades.gr/tourism/paros_map</a> ). .....	45
Εικόνα 11: Ξενοδοχείο Πυργάκι, Παροικιά-Πάρος ( <a href="http://www.pyrgaki-hotel.com">www.pyrgaki-hotel.com</a> ). .....	46
Εικόνα 12: Τετράκλινο Δωμάτιο -Junior Σουίτα Ξενοδοχείο Πυργάκι, Παροικιά-Πάρος ( <a href="http://www.pyrgaki-hotel.com">www.pyrgaki-hotel.com</a> ). .....	47
Εικόνα 13: Ξενοδοχείο Αλκυών, Παροικιά-Πάρος ( <a href="http://www.alkyonhotelgreece.com">www.alkyonhotelgreece.com</a> ).....	49
Εικόνα 14: Δωμάτια-Εστιατόριο, Ξενοδοχείο Αλκυών, Παροικιά Πάρος( <a href="http://www.alkyonhotelgreece.com">www.alkyonhotelgreece.com</a> ) .....	50
Εικόνα 15: Ξενοδοχείο ACQUAMARINA RESORT- Νέα Χρυσή Ακτή, Πάρος ( <a href="http://www.acquamarina.gr">www.acquamarina.gr</a> ). .....	51

Εικόνα 16: Superior Family Room Sea View- Superior Double Room Garden View , Ξενοδοχείο ACQUAMARINA RESORT. ....	52
Εικόνα 17: Ιδιωτική παραλία και Acqua Marina Bar-Restaurant, Ξενοδοχείο ACQUAMARINA RESORT. ....	53
Εικόνα 18: Τοποθεσία Νέας Χρυσής Ακτής , Πάρος ( Στιγμιότυπο από το Google Maps). ....	65
Εικόνα 19: Ποσοτικό Μοντέλο RM (A proposed Decision Support Model for Hotel Revenue Management, Faculty of Computers and Information University of Cairo, Giza, Egypt). ....	66
Εικόνα 20: Σύστημα Ξενοδοχείου- Εξωτερικό Περιβάλλον ( Tourism and Hospitality Management «REVENUE MANAGEMENT WITHIN SWEDISH HOTELS», Leyla Göthesson and Susanna Riman)...	70
Εικόνα 21: Μεθοδολογικό Σχήμα Εφαρμογής του RM στην επιχείρησή μας.....	71
Εικόνα 22: Εμφάνιση του καταλύματος PYRGAKI HOTEL στο κανάλι διανομής <a href="http://www.booking.com">www.booking.com</a> .....	75
Εικόνα 23: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο το Μάιο 2014. ....	95
Εικόνα 24: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούνιο 2014.....	96
Εικόνα 25: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούλιο 2014.....	98
Εικόνα 26: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Αύγουστο 2014....	99
Εικόνα 27: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο το Σεπτέμβριο 2014 .	101
Εικόνα 28: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούνιο 2014.....	103
Εικόνα 29: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούλιο 2014.....	104
Εικόνα 30: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση με τα 4* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Αύγουστο 2014..	106
Εικόνα 31: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση με τα 3* Ξενοδοχεία στην Πάρο το Μάιο 2014 .....	108
Εικόνα 32: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση με τα 3* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούνιο 2014.....	109
Εικόνα 33: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση με τα 3* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούλιο 2014.....	111
Εικόνα 34: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση με τα 3* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Αύγουστο 2014..	112
Εικόνα 35: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση με τα 3* Ξενοδοχεία στην Πάρο το Σεπτέμβριο 2014 .	114
Εικόνα 36: Ανάλυση των Κρατήσεων ανά χώρα βασισμένη στο check in για το 2014. ....	117

Εικόνα 37: Ανάλυση των Κρατήσεων ανά χώρα βασισμένη στην ημερομηνία της κράτησης για το 2014.....	118
Εικόνα 38: Σύγκριση της A. D. R για το ξενοδοχείο Πυργάκι τον Αύγουστο για τις σεζόν 2013, 2014.....	129
Εικόνα 39: Σύγκριση της A. D. R για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα τον Αύγουστο για τις σεζόν 2013 και 2014. ....	133
Εικόνα 40: Σύγκριση του RevPAR για το ξενοδοχείο Πυργάκι τον Αύγουστο για τις σεζόν 2013 και 2014. ....	137

## **1.Ευχαριστίες**

Με τη διπλωματική αυτή εργασία που φέρει τον τίτλο «Διοίκηση Εσόδων – (Εκπόνηση Μελέτης από τον Κλάδο του Τουρισμού)» σημειώνεται ο επίλογος των προπτυχιακών μου σπουδών στη Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών του Εθνικού Μετσοβίου Πολυτεχνείου.

Η παρούσα μελέτη διαχειρίστηκε ρεαλιστικά δεδομένα ξενοδοχειακής επιχείρησης και των τριών υποκαταστημάτων της.

Στην προσπάθειά μου αυτή, σημαντική ήταν η συμβολή του επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Σ. Πόνη, ο οποίος υπήρξε πάντοτε διαθέσιμος να μου προσφέρει τις γνώσεις, την εμπειρία και τις εύστοχες συμβουλές του στον Τομέα Διοίκησης των Εσόδων. Δίχως την άρτια καθοδήγησή του, τα χρήσιμα εργαλεία και τις μεθοδολογίες που μου επέδειξε, δεν θα είχα καταφέρει να παρουσιάσω μια αντιπροσωπευτική μελέτη και να διευρύνω τις ικανότητές μου, σε κομμάτια που υστερούσα σημαντικά.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τη διοίκηση της εταιρίας «Marinet», - ιδιαιτέρως τον κ. Α. Δαμίγο-πάνω στο υπολογιστικό μοντέλο της οποίας (Cosmores.com) στηρίχτηκε η βάση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε ανθρώπους, εκτός του στενού ακαδημαϊκού περιβάλλοντος, που υπήρξαν σημαντικοί πόλοι της ζωής μου, προσδίδοντας την απαιτούμενη ισορροπία. Οι παιδικοί μου φίλοι, αλλά και οι μετέπειτα δεσμοί φιλίας που ανέπτυξα με συμφοιτητές μου, συμπληρώνουν το τοπίο των πολύτιμων εμπειριών των φοιτητικών μου χρόνων.

Βεβαίως, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στους γονείς και την αδερφή μου, οι οποίοι όχι μόνο αποτέλεσαν τους ακλόνητους βράχους πλάι στους στόχους και τα όνειρά μου, αλλά παράλληλα με τις πολύτιμες γνώσεις και την πολυετή τους πείρα στον κλάδο του τουρισμού, υπήρξαν καταλυτικοί παράγοντες για την υλοποίηση και εκπόνηση της διπλωματικής μου.

Την παρούσα εργασία την αφιερώνω στον Πατέρα μου, Κωνσταντίνο Βακιρτζή, αρωγό και συνοδοιπόρο σημαντικού μέρους της δουλειάς μου.

Βακιρτζή Σοφία,

Απρίλιος 2014.

## **2. Περίληψη**

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο ««Διοίκηση Εσόδων – (Εκπόνηση Μελέτης από τον Κλάδο του Τουρισμού)» εκπονήθηκε στα πλαίσια του μαθήματος Επιχειρησιακή Έρευνα Ι του τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας της Σχολής Μηχανολόγων Μηχανικών του Εθνικού Μετσοβίου Πολυτεχνείου.

Αντικείμενο της εργασίας αποτελεί η διοίκηση των εσόδων μιας πραγματικής ξενοδοχειακής εταιρίας που εδρεύει στο νησί της Πάρου και διαθέτει τρία τουριστικά καταλύματα. Η μελέτη αποβλέπει στη διαχείριση των πελατών, των τιμών και των κρατήσεων της εταιρίας κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται βελτίωση βασικών δεικτών, όπως είναι η Μέση Ημερήσια Τιμή (A. D. R) και τα Έσοδα Ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο (REVpar).

Κατόπιν αναλυτικής επεξήγησης των διαφόρων εννοιών, μεθόδων και παραμέτρων της Διοίκησης των Εσόδων στον Κλάδο του Τουρισμού (Revenue Management), πραγματοποιήθηκε παρουσίαση της εταιρίας και των βασικών χαρακτηριστικών της. Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε το υπολογιστικό εργαλείο «cosmore. com», το οποίο τροφοδοτήθηκε με μετρήσεις από το ιστορικό των δύο προηγούμενων ετών λειτουργίας της επιχείρησης και προέκυψαν στατιστικές εκτιμήσεις για την ερχόμενη σεζόν.

Οι εκτιμήσεις που διαμορφώθηκαν και παρουσιάστηκαν αφορούν την τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας σε σύγκριση με αυτή των ανταγωνιστών και τον προβλεπόμενο αριθμό κρατήσεων ανά μήνα λειτουργίας για κάθε τουριστικό κατάλυμα. Με βάση τα παραπάνω δεδομένα εκτιμήθηκε η βελτιωμένη Μέση Ημερήσια Τιμή ανά κατάλυμα και μήνα λειτουργίας, που θα αποβλέπει σε ένα βελτιωμένο Αριθμό Εσόδων ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο.

Τέλος, η διαχείριση και βελτίωση των δύο παραπάνω δεικτών οδήγησε σε μια τελική εκτίμηση της κατανομής των εσόδων της εταιρίας για την ερχόμενη σεζόν, όσο αφορά τις κρατήσεις που προβλέπεται να πραγματοποιηθούν μέσω του διαδικτυακού καναλιού «cosmores. com».

## **3. Εισαγωγή**

### **3.1. Δομή της Εργασίας**

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η μελέτη Διοίκησης των Εσόδων μιας Ξενοδοχειακής Επιχείρησης. Βασική ιδέα είναι η χρήση ενός θεωρητικού υποβάθρου-μοντέλου, δομημένου με βάση τις αρχές της Διοίκησης των Εσόδων (Revenue Management) και η πραγματοποίηση μελέτης πάνω σε πραγματικά δεδομένα, που προκύπτουν από ήδη υπάρχουσα ξενοδοχειακή εταιρεία.

Η ανάλυση του θέματος αποτελείται από δύο μέρη και διαθέτει συνολικά δώδεκα κεφάλαια.

Τα κεφάλαια 1, 2 και 3 είναι εισαγωγικά κεφάλαια της εργασίας.

Το 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο μας εισάγει στις βασικές αρχές και έννοιες της Διοίκησης των Εσόδων (Revenue Management) και αναλύει τη σημασία εφαρμογής τους στον κλάδο του Τουρισμού.

Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα βασικά χαρακτηριστικά που απασχολούν τον τομέα Διοίκησης των Εσόδων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση και τα μέσα με τα οποία αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν και να δώσουν πολύτιμα αποτελέσματα.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αφορά το κομμάτι της μελέτης πάνω σε ξενοδοχειακή επιχείρηση και στο κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> γίνεται η περιγραφή και η παρουσίασή της.

Στο 7<sup>ο</sup> κεφάλαιο πραγματοποιείται η περιγραφή της γενικότερης μεθοδολογίας της Διοίκησης των Εσόδων (Revenue Management) και προσεγγίζεται το μεθοδολογικό σχήμα που θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα μελέτη.

Στο 8<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται η συλλογή όλων των απαραίτητων δεδομένων που σχετίζονται με το ιστορικό των συναλλαγών της επιχείρησης με τους πελάτες της, τα οποία θα τροφοδοτήσουν το υπολογιστικό μας μοντέλο.

Στο 9<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζεται η τιμολογιακή πολιτική των καταλυμάτων της επιχείρησης, αλλά και των ανταγωνιστών, ξεχωριστά για κάθε υποκατάστημα.

Στο 10<sup>ο</sup> κεφάλαιο με τη χρήση του υπολογιστικού εργαλείου «cosmores» προβαίνουμε σε εκτιμήσεις σχετικά με τον αριθμό των προβλεπόμενων κρατήσεων και τη βελτιωμένη Μέση Ημερήσια Τιμή (A. D. R) για κάθε περίοδο.

Στο 11<sup>ο</sup> κεφάλαιο πραγματοποιείται επεξεργασία των εκτιμήσεων του προηγούμενου κεφαλαίου και προκύπτουν προβλέψεις για τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (REVpar) για κάθε περίοδο καθώς και για τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης.

Στο 12<sup>ο</sup> καταγράφονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρούσα μελέτη και κατά πόσο αυτή θα βοηθήσει την ξενοδοχειακή επιχείρηση πάνω στην οποία εφαρμόστηκε.



## 4. Εισαγωγή στη Διοίκηση των Εσόδων (Revenue Management)

### 4.1. Τι είναι το Revenue Management- Ορισμοί

Κάθε πωλητής προϊόντων ή υπηρεσιών έρχεται αντιμέτωπος με θεμελιώδεις αποφάσεις. Ένα παιδί που αποφασίζει να πουλήσει λεμονάδα έξω από το σπίτι του, πρέπει να αποφασίσει, ποια μέρα είναι κατάλληλη για πώληση, πόσο πρέπει να χρεώσει για κάθε ποτήρι και ποια στιγμή της ημέρας να ρίξει την τιμή. Ο ιδιοκτήτης ενός σπιτιού προς πώληση, πρέπει να προσδιορίσει τη ζητούμενη τιμή, ποια προσφορά είναι η πιο συμφέρουσα και πότε να μειώσει την προσδοκώμενη τιμή, αν δεν εμφανιστεί κανένας πρόθυμος αγοραστής. Επομένως, κάθε συναλλαγή, από την πιο απλή, μέχρι την πιο σύνθετη, απαιτεί λήψη σημαντικών αποφάσεων, που εμπεριέχουν το στοιχείο της αβεβαιότητας. Ένας πωλητής επιθυμεί να πουλήσει μια περίοδο, που οι συνθήκες της αγοράς είναι ευνοϊκές, χωρίς να γνωρίζει τι επιφυλάσσει το μέλλον. Θέλει να πετύχει την κατάλληλη τιμή, λαμβάνοντας υπόψη πόσο οι αγοραστές αξιολογούν το προϊόν του, κάνοντας απλά υποθέσεις.

Οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν πιο πολύπλοκες αποφάσεις όσο αναφορά τις πωλήσεις των προϊόντων τους. Τα ερωτήματα που προκύπτουν σε αυτές τις περιπτώσεις είναι για παράδειγμα: Ποιά κανάλια πωλήσεων πρέπει να χρησιμοποιήσει η εκάστοτε επιχείρηση; Πώς θα πρέπει να τιμολογούνται τα προϊόντα στα διαφορετικά κανάλια; Πώς θα πρέπει να προσαρμοστούν οι τιμές ανάλογα με εποχικούς δείκτες και αφότου έχει παρατηρηθεί η αρχική ζήτηση; Πώς μια επιχείρηση διαχειρίζεται τις αποφάσεις της όσο αναφορά τις τιμές και τις κατανομές των προϊόντων της όταν αυτά είναι συμπληρωματικά (π.χ. θέσεις σε δύο συνδεδεμένες αεροπορικές πτήσεις) και πώς αν είναι υποκατάστατα (π.χ. διαφορετικές κατηγορίες αυτοκινήτων για ενοικίαση);

Η τιμολόγηση και βελτιστοποίηση των εσόδων μιας επιχείρησης, ή αλλιώς η **διοίκηση των εσόδων(revenue management)**, όπως ονομάζεται, εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει και να ενημερώσει τις αποφάσεις της, σχετικά με τη διαθεσιμότητα τιμών και προϊόντων, στα διάφορα κανάλια πώλησης, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί το κέρδος της. Το RM συνεπάγεται τη σύνδεση της επιχείρησης με την αγορά και μπορεί να θεωρηθεί ως συμπλήρωμα της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply-Chain Management), που κατευθύνει τις αποφάσεις και τις διαδικασίες μιας επιχείρησης, με στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής και παράδοσης προϊόντων.

Ένας σύντομος και περιεκτικός τρόπος για να περιγράψουμε το στόχο της Διοίκησης των Εσόδων είναι να πούμε ότι είναι **”η χρέωση της σωστής τιμής, στο σωστό πελάτη, για το σωστό προϊόν, μέσω του σωστού καναλιού, την κατάλληλη χρονική στιγμή.”**

Το επιτυχημένο Revenue Management απαιτεί συνεπή εκτέλεση σε τρία επίπεδα. Η στρατηγική του βασίζεται στην εξατομίκευση των τομέων των πελατών και τη καθιέρωση των προϊόντων και των τιμών που απευθύνονται σε αυτούς τους τομείς. Από τη στιγμή που καθιερωθούν αυτά τα προϊόντα και οι τιμές, απαιτούνται ρυθμίσεις και ενημερώσεις των ορίων σχετικά με την ποσότητα ενός προϊόντος που μπορεί να πουληθεί σε μια συγκεκριμένη τιμή για κάθε τομέα, μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ο έλεγχος κρατήσεων (booking control) είναι ο στιγμιαίος προσδιορισμός για το ποιες κρατήσεις πρέπει να γίνουν αποδεκτές και ποιες να απορριφθούν.

### Πίνακας 1. Τα τρία επίπεδα αποφάσεων του RM

Επίπεδο	Περιγραφή	Συχνότητα
Στρατηγικό	Τμηματοποίηση της αγοράς και διαφοροποίηση των τιμών	Τριμηνιαία ή σε ετήσια βάση
Τακτικό	Υπολογισμός και ενημέρωση του ορίου των κρατήσεων	Ημερήσια ή εβδομαδιαία
Έλεγχος Κρατήσεων	Καθορίζονται ποιες κρατήσεις θα γίνουν αποδεκτές και ποιες θα απορριφθούν	Πραγματικός χρόνος

---

## **4.2. Διοίκηση Εσόδων στον κλάδο της φιλοξενίας και του Τουρισμού**

Σε αυξανόμενο ποσοστό, επαγγελματίες, ιδιαίτερα στη βιομηχανία της φιλοξενίας, αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι το RM είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των διαφόρων οργανισμών. Κι αυτό γιατί οι βασικοί στόχοι μιας επιχείρησης συγκεντρώνονται στα εξής :

1.την επίτευξη των κερδών.

2.τη δημιουργία επιστροφών των επενδύσεων για τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης (απόδοση).

Εδώ κρίνεται σημαντικός ο προσδιορισμός της έννοιας του κέρδους. Σε κάθε ορθολογική, επιχειρηματική συναλλαγή, τόσο ο αγοραστής όσο και ο πωλητής αποζητούν το κέρδος. Ο λογιστικός τύπος του κέρδους συνοψίζεται στο εξής:

### **Κέρδος= Έσοδα-Έξοδα**

Στον κόσμο των επιχειρήσεων φιλοξενίας ωστόσο δεν υπάρχουν αγοραστές αλλά πελάτες και δεν υπάρχουν πωλητές αλλά επιχειρήσεις. Το κέρδος, δεν είναι ο πρωταρχικός σκοπός της συναλλαγής. Το τι προσφέρεται έναντι στο τι κερδίζεται είναι το κύριο μέλημα. Ο οικονομικός τύπος του κέρδους είναι ο εξής:

### **Κέρδος= Η ανταμοιβή απέναντι στο ρίσκο**

Δηλαδή το κέρδος ορίζεται ως η αποζημίωση που προκύπτει για τους επιχειρηματίες από την ανάληψη του κινδύνου. Με λίγα λόγια, ο σκοπός μιας επιτυχημένης επιχείρησης στον τομέα της φιλοξενίας είναι να παρέχει κέρδος στους πελάτες της και όχι στην ίδια. Η έννοια της προσφοράς υπηρεσιών είναι μια έννοια πλήρως κατανοητή από τους εξαιρετικούς ηγέτες της φιλοξενίας. Ο **Ray Kroc** (ιδρυτής των McDonald 's) συνοψίζει την παραπάνω διαπίστωση λέγοντας ότι:

«Εάν εργάζεστε μόνο για τα χρήματα, ποτέ δεν θα τα καταφέρετε. Αλλά αν αγαπάτε αυτό που κάνετε και πάντα βάζετε τον πελάτη σε προτεραιότητα, τότε η επιτυχία είναι δική σας».

Για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας, αυτό σημαίνει, ότι χρησιμοποιούν στρατηγικές τιμολόγησης με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες να πληρώνουν πρόθυμα για τα σωστά προϊόντα, στις σωστές ποσότητες, μέσα από τα σωστά κανάλια, και στο σωστό χρόνο.

Για να μπορέσουμε να μελετήσουμε τις στρατηγικές ,με τις οποίες εφαρμόζεται το RM στην τουριστική βιομηχανία, θα πρέπει να μελετήσουμε αρχικά κάποιες από τις βασικές αρχές του, όπως είναι η τιμολόγηση και ο ορισμός της αξίας.

### **4.3. Βασικές αρχές της Διοίκησης των Εσόδων**

#### **4.3.1 Δημιουργία Πίστης (Creating Loyalty)**

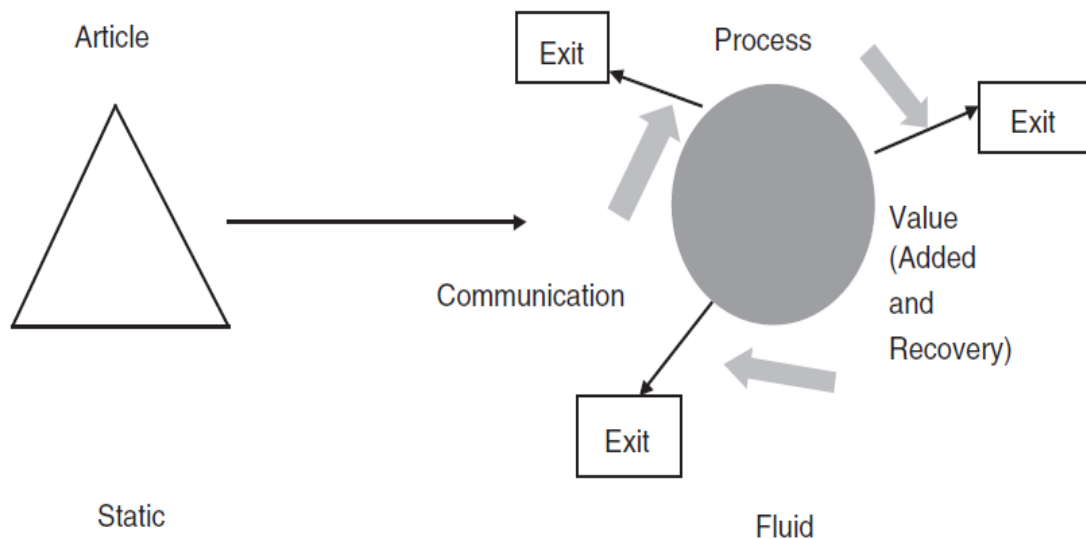
Το θέμα της εμπιστοσύνης είναι κρίσιμης σημασίας, όσο αναφορά τη Διοίκηση των Εσόδων. Πολλές θεωρίες έχουν διατυπωθεί με σκοπό να δώσουν ακριβή ορισμό για την πίστη. Οι Shoemaker και Lewis(1999) αναφέρουν ότι η πίστη εμφανίζεται όταν «ο πελάτης αισθάνεται τόσο έντονα ότι μπορείτε να ανταποκριθείτε καλύτερα στις σχετικές ανάγκες του, ώστε ο ανταγωνισμός παύει να υφίσταται και ο πελάτης αγοράζει σχεδόν αποκλειστικά από σας - αναφερόμενος σε εσάς ως το εστιατόριο του ή το ξενοδοχείο του». Ο Monroe (1999) απεικονίζει τη συμπεριφοριστική πλευρά, καθώς ο ίδιος περιγράφει την πίστη ως την επιλογή ή απόρριψη προϊόντων σε σχέση με άλλα από τους πελάτες.

Οι Shoemaker και Lewis (1999) συζήτησαν αρχικά τη διαδικασία δημιουργίας πίστης, ως ένα ισόπλευρο τρίγωνο, στο οποίο κάθε πλευρά εμπλέκεται στη διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης της εμπιστοσύνης των πελατών. Αυτό το ισόπλευρο τρίγωνο λειτουργεί ως ένα σχέδιο για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης πίστης, μόνο αν κάθε στοιχείο του τριγώνου εκτελείται εξίσου καλά. Το τρίγωνο πίστης (Loyalty Triangle) μπορεί να παρασταθεί και ως ένας κύκλος που αναπαριστά μία συνεχή κυκλική κίνηση ρευστού ( Loyalty Circle).

Το πρώτο συστατικό στοιχείο του Κύκλου Πίστης είναι η διαδικασία. Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και από την πλευρά του πελάτη και από την πλευρά αυτού που παρέχει την υπηρεσία. Το δεύτερο συστατικό του Κύκλου αντιστοιχεί σε όλες τις δραστηριότητες δημιουργίας αξίας, που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση, και ονομάζονται προστιθέμενη και ανακτημένη αξία (value-added και value-recovery activities). Σκοπός είναι η αύξηση της δέσμευσης της πίστης των πελατών. Αυτό επιτυγχάνεται με την προσφορά μιας σειράς από οφέλη που κρίνονται πιο συμφέροντα για τον τακτικό επισκέπτη, από ότι για τον απλό πελάτη. Τέτοια παραδείγματα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν αναβαθμίσεις δωματίων, γρήγορο check-in και εγγυημένη διαθεσιμότητα δωματίων. Ωστόσο, κάποιες φορές απαιτούνται και δραστηριότητες ανάκτησης αξίας, με σκοπό να διορθωθούν τυχόν ελλείψεις στην διαδικασία παράδοσης της υπηρεσίας. Έτσι προσφέρεται κάποια αποζημίωση στον πελάτη για να ελαχιστοποιηθούν οι δαπάνες που συνδέονται με αυτή την αποτυχία. Το τελευταίο στοιχείο είναι η επικοινωνία. Αυτό το τμήμα του κύκλου περιλαμβάνει όλους τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός επικοινωνεί άμεσα με τους πελάτες του. Ένα τέτοιο παράδειγμα δραστηριοτήτων επικοινωνίας, που μπορεί να δημιουργήσει πίστη, είναι όταν μια εταιρεία ενημερώνει τους καλύτερους πελάτες της σχετικά με μια πιθανή sold-out κατάσταση, υπενθυμίζοντάς τους ότι αν θέλουν να αγοράσουν την υπηρεσία θα πρέπει να επισπεύσουν τις κρατήσεις τους. Σε μελέτη τους πάνω σε χρήστες πολυτελών ξενοδοχείων, οι Bowen και

Shoemaker (1998) συμπέραναν πως μία τέτοια επικοινωνιακή στρατηγική σίγουρα κάνει τους πελάτες πιο πιστούς.

Figure 1: Creating loyalty



**Εικόνα 1: Δημιουργία Πίστης (Future of Revenue Management: The future of pricing in services, 2003).**

**Πώς το Revenue management μπορεί να ανατρέψει την προσπάθεια για δημιουργία πίστης;**

Παρά το γεγονός ότι η πρακτικές του RM αποτελούν σημαντικό στοιχείο στην καθημερινή λειτουργία μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών, υπάρχουν στοιχεία που προτείνουν ότι, αν χρησιμοποιηθεί λανθασμένα, μπορεί να έχει δυσμενή επίδραση στην αντίληψη των επισκεπτών του για την η εταιρεία, καταστρέφοντας έτσι την αφοσίωση των πελατών. Από την πλευρά του ξενοδοχείου, είναι ζωτικής σημασίας να ενσωματώσει στη διοίκηση των εσόδων και τη σωστή διαχείριση των σχέσεων. Αν δεν ενσωματωθούν και τα δύο μαζί, τότε η πίστη θα μειωθεί.

Οι Bowen και Shoemaker (1998) αναφέρουν ότι το yield management θα πρέπει να εφαρμόζεται στους πελάτες τω οποίων οι απόψεις για κάποιο ξενοδοχείο δεν ανταποκρίνονται σε αυτές ενός πιστού πελάτη. Η Kimes (1989) επισημαίνει ότι το yield management μπορεί να αποδειχθεί ένα εργαλείο, που αποξενώνει την παρούσα πελατειακή βάση της εταιρείας. Συγκεκριμένα η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει αρκετούς ανταγωνιστές με αποτέλεσμα οι πελάτες να έχουν μεγαλύτερη ποικιλία επιλογών. Έτσι ανεξάρτητα από το πόσο πιστός είναι ένας επισκέπτης, αν το YM δεν εφαρμοστεί σωστά, μπορεί ανά πάσα στιγμή να τον οδηγήσει στην επιλογή διαμονής σε άλλο ανταγωνιστή. Έτσι παρουσιάζεται ένα ενδιαφέρον δίλημμα για όσους ασχολούνται με την τιμολόγηση. Από τη μια πλευρά το RM αποδείχτηκε βραχυπρόθεσμα

εξαιρετικά κερδοφόρο, αλλά από την άλλη, έχει αρνητικές επιπτώσεις μακροπρόθεσμα, όταν πρόκειται για τη δημιουργία εμπιστοσύνης των πελατών. Για να κατανοήσουμε πώς μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτό το δίλημμα, είναι απαραίτητο να εξετάσουμε το παρελθόν και το μέλλον της τιμολόγησης (βλ. ενότητα 4.3.2).

### 4.3.2 Στρατηγική της Τιμολόγησης (Strategy of Pricing)

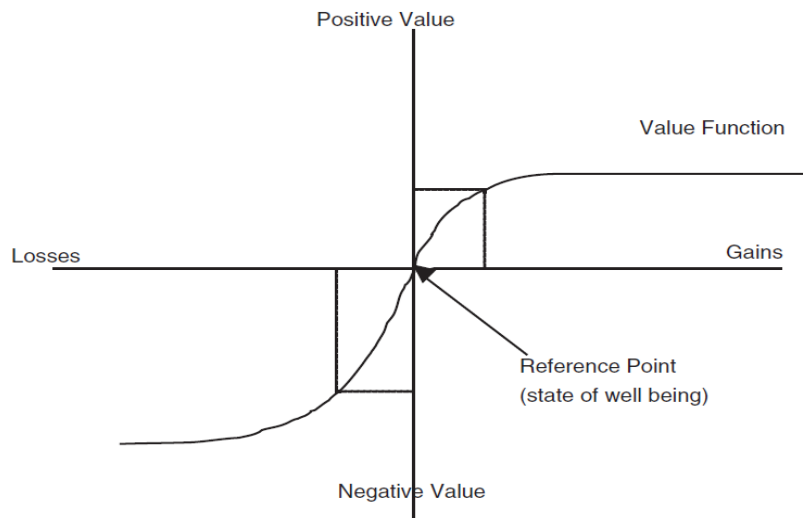
Μία από τις σημαντικότερες δεξιότητες ενός Revenue Manager είναι η ικανότητα να τιμολογεί προϊόντα και υπηρεσίες αποτελεσματικά. Είναι ένα άτομο ή μια ομάδα που είναι υπεύθυνη για να εξασφαλίσει ότι οι τιμές της εταιρείας ταιριάζουν με την προθυμία πληρωμής των πελατών. Οι επαγγελματίες στο χώρο της φιλοξενίας και με προϋπηρεσία στο μάρκετινγκ έχουν καταλήξει σε ένα ορισμό της τιμής που διατυπώνεται με τους παρακάτω δυο τρόπους:

**Τιμή:** Η αξία που τοποθετείται από μια εταιρεία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

**Τιμή:** Το ποσό των χρημάτων που εισπράττονται για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

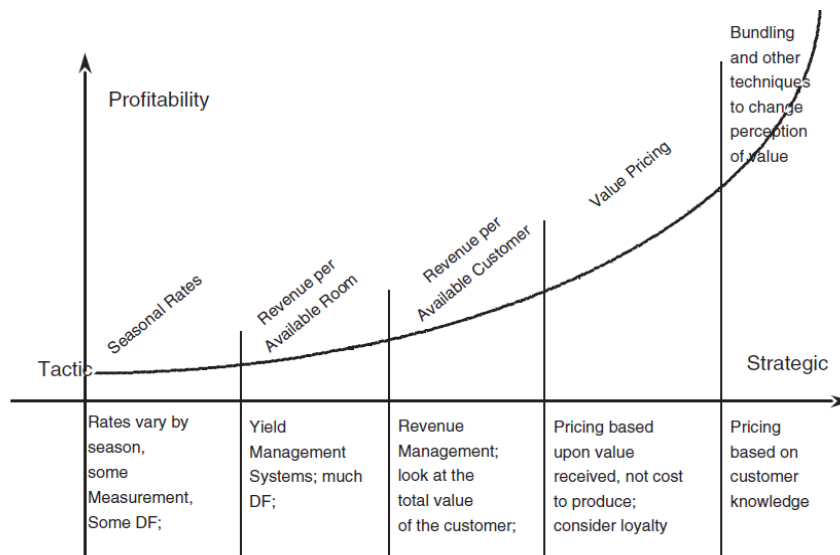
Η τιμή είναι ένα σημαντικό κομμάτι της συνολικής προσπάθειας προώθησης (marketing) ενός οργανισμού. Ανήκει στα πρωταρχικά στοιχεία, τα 4 P του marketing, δηλαδή το προϊόν (Product), την τιμή (price), το μέρος (place) και την προώθηση (promotion).

Οι αποτελεσματικοί RMs καταλαβαίνουν πως όλοι οι λογικοί αγοραστές επιδιώκουν να αποκτήσουν μια αύξηση στην αξία όταν εξετάζουν μια πιθανή αγορά. Αντίθετα με τους οικονομολόγους, ο κάτοχος βραβείου Nobel στα οικονομικά το 2002, Daniel Kahneman, υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι δεν είναι σταθεροί, αλλά μάλλον παράλογοι, στη λήψη των αποφάσεων τους. Έτσι δημιουργήθηκε η θεωρία της προοπτικής (Prospect Theory, Kahneman και Tversky, 1979). Υποστηρίζεται ότι οι άνθρωποι αποφασίζουν εξετάζοντας αλλαγές που γίνονται σε σχέση με ένα σημείο αναφοράς (reference point). Η περιοχή δεξιά από αυτό λέγεται «πεδίο κέρδους» (gain domain) και αριστερά από αυτό «πεδίο απώλειας» (loss domain). Οι αποφάσεις που παίρνονται όταν κάποιος βρίσκεται στο πεδίο κέρδους είναι διαφορετικές από αυτές που λαμβάνονται όταν βρίσκεται στο πεδίο απώλειας. Αυτά τα πεδία αναπαριστώνται από μία γραμμή τύπου 's' που λέγεται συνάρτηση αξίας (value function) .



**Εικόνα 2: Η συνάρτηση της αξίας στη Θεωρία Προοπτικής (Future of Revenue Management: The future of pricing in services, 2003).**

Το κλειδί για το αν κάποιος βρίσκεται στο πεδίο κέρδους ή απώλειας εξαρτάται από το σημείο αναφοράς. Αυτό το σημείο αναφοράς διαφέρει όμως από άτομο σε άτομο. Οι Kahneman και Tversky (1979) διαπίστωσαν ότι το σημείο αναφοράς θα μπορούσε να αλλάξει, ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο η απόφαση παρουσιάζεται ή είναι πλαισιωμένη.



**Εικόνα 3: Η εξέλιξη των στρατηγικών τιμολόγησης στα ξενοδοχεία (Future of Revenue Management: The future of pricing in services, 2003).**

Η παραπάνω εικόνα αποτελεί μια επισκόπηση της ιστορίας της τιμολόγησης στις ξενοδοχειακές μονάδες. Δείχνει αρχικά, πως οι επιχειρήσεις φιλοξενίας, προσέφεραν τις ίδιες τιμές για τα προϊόντα τους. Οι τιμές διαφοροποιούνταν ανάλογα με την εποχή και όχι ανάλογα με τη μέρα. Κάθε ενέργεια πρόβλεψης ζήτησης αποσκοπούσε, όχι στην τροποποίηση των τιμών, αλλά στον καθορισμό του προγράμματος των υπαλλήλων. Η δεύτερη φάση τιμολόγησης ταυτίζεται με την έλευση του Yield Management στην αεροπορική βιομηχανία. Τα συστήματα του Yield Management που σχεδιάστηκαν για τις αεροπορικές εταιρίες, στη συνέχεια προσαρμόστηκαν στη βιομηχανία των ξενοδοχείων. Η στατιστική που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση αποτελεσμάτων, σχετικά με την πρόβλεψη ζήτησης ήταν η RevPAR (revenue per available room). Η τρίτη και τωρινή φάση τιμολόγησης είναι αυτή στην οποία το revenue management και το customer relationship management (διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη) πάνε μαζί. Δεν λαμβάνεται υπόψη μόνο η ζήτηση για τον καθορισμό των τιμών και της διαθεσιμότητας, αλλά και η διάρκεια ζωής της αξίας του καταναλωτή που αγοράζει την υπηρεσία. Σε αυτή τη φάση της τιμολόγησης, το πρότυπο της στατιστικής που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων είναι το RevPAC, τα έσοδα ανά διαθέσιμο πελάτη ( revenue per available customer). Το τέταρτο και επόμενο στάδιο της τιμολόγησης επικεντρώνεται στην παραδιδόμενη αξία στον πελάτη και όχι απαραίτητα στη διαθεσιμότητα των αποθεμάτων. Αυτός ο τρόπος σκέψης κρίνεται απαραίτητος σε μια οικονομία που υπάρχει τάση για μείωση των τιμών με σκοπό την αύξηση της πληρότητας. Φυσικά αυτό καταστρέφει το brand image και μετά καθιστά δύσκολη την αύξηση των τιμών με τη βελτίωση της ζήτησης. Η στατιστική που θα χρησιμοποιείται θα είναι η VALUEPAC, αξία ανά διαθέσιμο πελάτη (value per available customer). Το κλειδί για την επιχείρηση είναι να παρέχει χαρακτηριστικά που έχουν μεγάλη αξία για τον πελάτη αλλά μικρό κόστος για τις υπηρεσίες της εταιρείας. Η τιμολόγηση θα φτάσει στο τελικό της στάδιο, όταν ο καταναλωτής ενσωματωθεί πλήρως στην απόφαση τιμολόγησης. Η μέτρηση θα είναι και πάλι VALUEPAC, όμως υψηλότερη σε αυτή τη φάση από ό, τι στις προηγούμενες φάσεις. Η θεωρία για αυτή την τελική φάση έχει τις ρίζες στην οικονομία και την ψυχολογία.

### 4.3.3 Ορισμός της αξίας (Value)

Όπως προαναφέρθηκε, οι δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, είναι η συνιστώσα του Κύκλου Πίστης, στην οποία οι pricing managers θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή. Θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους την αξία γιατί είναι ένας σίγουρος τρόπος για να κερδίσουν πρόσθετα έσοδα.



Ως αξία συνήθως ορίζεται το σύνολο των αποταμιεύσεων και της ικανοποίησης, που ένας πελάτης λαμβάνει από την αγορά ενός προϊόντος. Η διαφορά της οπτικής γωνίας ενός πωλητή και ενός αγοραστή σχετικά με μία συναλλαγή μπορεί να εκφραστεί από τους δύο ακόλουθους τύπους:

### **Η άποψη του πωλητή για μια πώληση:**

Τιμή πώλησης- Κόστος= Οργανωτικό κέρδος (απτό όφελος)

### **Άποψη του Αγοραστή για την αγορά:**

Αντιληπτή αξία (μη απτό όφελος)-Τιμή πώλησης= Προσωπικό κέρδος

Από την οπτική γωνία του πελάτη, αξία ορίζεται ως :

1. χαμηλή τιμή
2. όταν ο πελάτης λαμβάνει ότι αναμένεται να λάβει.
3. το προϊόν αντανακλά την τιμή που καταβλήθηκε.

Οι Dube και Shoemaker (1999) συμφωνούν ότι υπάρχουν έξι τύποι αξίας που πρέπει κάποιος να εξετάσει. Η οικονομική (π.χ. εξοικονόμηση χρημάτων για μελλοντικές συναλλαγές), η χρονική (π.χ. εξοικονόμηση χρόνου κατά το check-in με προτεραιότητα), η λειτουργική (π.χ. εξαργύρωση επιταγών, διαθέσιμη ιστοσελίδα), η βιωματική (π.χ. αναβαθμίσεις υπηρεσιών), συναισθηματική (π.χ. μεγαλύτερη αναγνώριση και / ή πιο ευχάριστη εμπειρία με τη χρήση της υπηρεσίας) και η κοινωνική (π.χ. διαπροσωπική σύνδεση με ένα φορέα παροχής υπηρεσιών). Οι ξενοδοχειακές μονάδες που μελετήθηκαν, ανέπτυσαν στρατηγικές που παρουσίαζαν ένα σχετικά ευρύ φάσμα των διαφόρων ειδών της αξίας. Οι περισσότερες από αυτές είχαν δημιουργήσει για κάθε μέλος ένα προφίλ προτίμησης που επέτρεπε στο ξενοδοχείο να «προσαρμόσει» τη διαμονή για κάθε επισκέπτη, προσθέτοντας όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξία σε κάθε συναλλαγή ανάλογα με τη μακροχρόνια σχέση ξενοδοχείου-πελάτη. Η παραπάνω τακτική απέβλεπε στη δημιουργία πίστης και όχι στη βελτίωση των διαδικασιών τιμολόγησης ή στη δικαιολόγηση των τιμών που παρουσιάζονται στο καταναλωτή.

Μερικοί Διοικητές Εσόδων (Revenue Managers) βλέπουν την έννοια της αντιληπτής αξίας ως συνώνυμο των προσδοκιών του αγοραστή. Κι αυτό, γιατί οι αγοραστές προσδοκούν να λάβουν ένα συγκεκριμένο όφελος ως αποτέλεσμα της αγοραστικής τους απόφασης. Για παράδειγμα ένα πελάτης ξενοδοχείου αναμένει ένα καθαρό δωμάτιο και αυτό είναι απολύτως λογικό. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ωστόσο, οι προσδοκίες των αγοραστών μπορεί να είναι μη ρεαλιστικές, δεδομένων των τιμών που χρεώνονται. Ο πελάτης ενός ξενοδοχείου, που χρεώνεται τη χαμηλότερη τιμή δωματίου του συγκροτήματος, δεν μπορεί να απαιτεί να μείνει σε ένα από τα

πιο ευρύχωρα και πολυτελή δωμάτια. Για να αποφεύγονται αυτές οι καταστάσεις, είναι επιτακτική ανάγκη, οι πωλητές να παρουσιάζουν με σαφήνεια τις προτάσεις αξίας τους στους καταναλωτές.

Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι οι περισσότεροι αγοραστές αγοράζουν ευχάριστα, αλλά δυσανασχετούν έντονα, όταν τους γίνεται μία πώληση. Οι καλύτεροι RMs το κατανοούν αυτό και προσπαθούν να περάσουν στους αγοραστές τα οφέλη που εμπεριέχει η αγορά των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Δεν επικεντρώνονται στην διαδικασία πώλησης αλλά στην πράξη αγοράς των εν δυνάμει πελατών. Στο βιβλίο τους, «Free to Choose: A Personal Statement», οι Milton και Rose Friedman (1980) επισημαίνουν την πολυπλοκότητα κατανόησης της αγοραστικής συμπεριφοράς, τονίζοντας ότι οι αγοραστές, δεν χρησιμοποιούν έναν, αλλά τέσσερις διαφορετικούς τύπους αξίας. Οι τύποι αυτοί εξαρτώνται από τον κάτοχο των χρημάτων που δαπανώνται και από αυτόν που λαμβάνει το όφελος της συναλλαγής.

### **Η σχέση μεταξύ ποιότητας και τιμής**

Οι RMs που είναι υπεύθυνοι για τη στρατηγική τιμολόγησης, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουν, ότι από την πλευρά του πελάτη, οι όροι ποιότητα και αξία δεν είναι συνώνυμοι. Στον κλάδο της φιλοξενίας, μπορεί να μην είναι η υψηλότερη ποιότητα ή η χαμηλότερη τιμή που αντιπροσωπεύουν τη μεγαλύτερη αξία. Για τους RMs αυτής της βιομηχανίας, η σχετική ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που πωλούνται πρέπει να είναι καλά κατανοητή αν ο στόχος που πρέπει να επιτευχθεί είναι ο συνδυασμός των τιμών με τις αγοραστικές αντιλήψεις των πελατών όσο αναφορά την αξία.

### **Η σύνδεση μεταξύ ποιότητας, υπηρεσίας και τιμής**

Στον κλάδο της φιλοξενίας, η ποιότητα παροχής των υπηρεσιών κρίνεται από τους πελάτες πιο σημαντική από την ποιότητα του προϊόντος. Οργανισμοί φιλοξενίας μπορούν να προσφέρουν άριστες υπηρεσίες σε όλους τους πελάτες τους, ακόμη και όταν το προϊόν που πωλούν δεν είναι της υψηλότερης δυνατής ποιότητας. Δεν μπορεί να είναι κάθε ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων. Θα πρέπει όλα τα προϊόντα βέβαια να πληρούν τα ελάχιστα επίπεδα αποδοχής. Αλλά πέρα από αυτά τα βασικά, η διαφοροποίηση στην ποιότητα των προϊόντων φιλοξενίας είναι μεγάλη για να ταυτίζονται υποχρεωτικά με τις διαφορετικές επιθυμίες των πελατών.

#### **4.3.4 Διαφοροποίηση των τιμών (Price differentiation)**

Η διαφοροποίηση των τιμών αναφέρεται στην τακτική του πωλητή, να χρεώνει διαφορετικές τιμές σε διαφορετικούς πελάτες, ακόμα και για το ίδιο προϊόν ή για ελαφρώς διαφορετικές εκδοχές του ίδιου προϊόντος ή ο συνδυασμός και των δύο. Αποτελεί ένα δυναμικό τρόπο για τη βελτίωση της κερδοφορίας και προσθέτει ένα νέο επίπεδο πολυπλοκότητας της τιμολόγησης, δημιουργώντας την ανάγκη χρήσης αναλυτικών τεχνικών για τη βελτίωση του υπολογισμού και της ενημέρωσης των τιμών.

Οι έμπειροι RMs κατανοούν ότι η διαφοροποίηση των τιμών είναι μια πιο δυναμική προσέγγιση τιμολόγησης από τις σταθερές τιμές. Για να καταλάβουμε καλύτερα τη δυναμικότητα αυτή, καλό θα ήταν να εξοικειωθούμε αρχικά με τις παρακάτω έννοιες:

- **Μέση ημερήσια τιμή (ADR):** Ο μέσος όρος, (μέση) τιμή πώλησης δωματίων κατά τη διάρκεια μιας περιόδου όπως μια ημέρα, εβδομάδα, μήνα ή έτος. Ο τύπος για το ADR είναι:

Συνολικά έσοδα δωματίων / Σύνολο δωματίων που πωλούνται = **ADR**

- **Ποσοστό πληρότητας:** Ο αριθμός των δωματίων που πωλούνται κατά τη διάρκεια μιας περιόδου εκφράζεται ως το ποσοστό επί του συνόλου των διαθέσιμων δωματίων προς πώληση κατά την ίδια περίοδο. Ο τύπος για το ποσοστό πληρότητας είναι:

Σύνολο δωματίων που πωλούνται / Συνολικά διαθέσιμα δωμάτια προς πώληση = ποσοστό πληρότητας (**Occupancy percentage**)

- Μέση ημερήσια τιμή \* Ποσοστό πληρότητας = ADR \* Occupancy percentage = Έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (**RevPAR** :revenue per available room)

Ή αλλιώς : Συνολικά Έσοδα / Σύνολο διαθέσιμων δωματίων προς πώληση = RevPAR

- Τα συνολικά έσοδα / Σύνολο κατειλημμένων δωματίων = **RevPOR** (έσοδα ανά κατειλημμένο δωμάτιο)

- (Σύνολο εσόδων – Ελεγχόμενη δαπάνη διαχείρισης) / Σύνολο διαθέσιμων δωματίων προς πώληση **GOPPAR** = (Ακαθάριστο λειτουργικό κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο)

Ένας ξενοδόχος ενδιαφέρεται βασικά για δύο θεμελιώδη κομμάτια πληροφοριών, που καθορίζουν τόσο το RevPAR όσο και το GOPPAR:

1. Πόσα δωμάτια πωλούνται κάθε νύχτα (δηλαδή, το ποσοστό πληρότητας).
2. Η μέση τιμή στην οποία πωλούνται αυτά τα δωμάτια (δηλαδή, η ADR).

Αν οι RMs αναγνωρίσουν ότι διαφορετικοί πελάτες εκτιμούν τα προϊόντα τους με διαφορετικό τρόπο, και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν διαφορετικά ποσά για αυτά, προκύπτει ότι οι τιμές θα

πρέπει να αντανακλούν τις διαφορετικές επιθυμίες των αγοραστών. Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία τρόπων εφαρμογής λογικών στρατηγικών τιμολόγησης, οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν σε οκτώ βασικές κατηγορίες :



**Εικόνα 4: Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαφοροποίηση των τιμών («Revenue Management for the hospitality industry», 2011).**

1. **Τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών** είναι από τις πιο κοινές στρατηγικές τιμολόγησης και περιλαμβάνει το διαχωρισμό των αγοραστών σε ομάδες .
2. **Η τοποθεσία** ,αναφέρεται στη θέση του πωλητή .
3. **Ο χρόνος.**
4. **Η ποιότητα παροχής υπηρεσιών.**

5. **Κανάλι διανομής** είναι ένα όχημα επικοινωνίας με μια πηγή πελατών. Κανάλια διανομής χρησιμοποιούνται από τα ξενοδοχεία για να παραδώσουν κρατήσεις στο κεντρικό σύστημα κρατήσεων (CRS) ή απευθείας στο σύστημα διαχείρισης ακινήτων του ξενοδοχείου (PMS). Μερικά από αυτά είναι Hotel Direct Group Sales, e-mail, Παγκόσμιο σύστημα διανομής( Global Distribution System :GDS), Τηλέφωνο, διαδικτυακές σελίδες κ. ο. κ.

6. **Εκδόσεις προϊόντος**, αναφέρεται στη μεταβολή της μορφής προϊόντων η υπηρεσιών με στόχο τη μεταβολή της τιμής.

7. Το **Bundling** αναφέρεται στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών τόσο μεμονωμένα όσο και σε συνδυασμούς.

8. **Οι όροι πληρωμής.**

#### 4.4. Ο ρόλος του Διοικητή των Εσόδων (Revenue Manager)

Σε πολλές περιπτώσεις, ο ρόλος του διοικητή των εσόδων (RMr) συνοψίζεται κατά κύριο λόγο στη δημιουργία και την εφαρμογή τακτικών μέσα από ένα συνδυασμό των ρόλων του Γενικού Διευθυντή (GM) και του διευθυντή των πωλήσεων. Ο RMr πρέπει να αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και να παρέχει κατεύθυνση και στρατηγική βασισμένη σε γεγονότα, στοιχεία και αναλύσεις. Στην εμπειρία του δεν πρέπει να περιλαμβάνεται απλά η διαχείριση των διαφόρων συστημάτων (CRS, PMS, RMS, τρίτων extranets, κ. λ. π.), αλλά η ικανότητα σύνθεσης των δεδομένων και η λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, που θα αποσκοπούν σε θετικά αποτελέσματα. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει υποβάθμιση του ρόλου των υπολοίπων στελεχών (GM, διευθυντή πωλήσεων), αλλά προσθήκη ενός επιπέδου εξειδικευμένης εμπειρίας με σκοπό την μεγιστοποίηση του δυναμικού των εσόδων.

Όποιος και αν είναι ο τίτλος της θέσης εργασίας τους, οι RMs σε όλους τους τομείς του κλάδου της φιλοξενίας εκτελούν παρόμοια καθήκοντα με σκοπό να επιτύχουν παρόμοια αποτελέσματα. Όπως φαίνεται από την παρακάτω κυκλική διαδρομή ακολουθούν τα εξής πέντε βήματα :



Εικόνα 5: Η διαδικασία της Διοίκησης των Εσόδων («Revenue Management for the hospitality industry», 2011) .

Με βάση τα παραπάνω πέντε βήματα οι RMs αναλαμβάνουν τις παρακάτω διαδικασίες :

1. Συλλογή δεδομένων: Συλλέγουν και αποθηκεύουν σχετικά ιστορικά στοιχεία (τιμές ,ζήτηση ,περιστασιακούς δείκτες).
2. Εκτίμηση και πρόβλεψη: Εκτιμούν τις παραμέτρους του μοντέλου ζήτησης ,προβλέπουν τη ζήτηση που βασίζεται στις παραμέτρους αυτές ,προβλέπουν άλλες ,σχετικές ποσότητες όπως non-show και τιμές ακύρωσης .
3. Βελτιστοποίηση: Βρίσκουν το βέλτιστο σύνολο ελέγχων (κατανομές ,τιμές ,εκπτώσεις ,όρια overbooking ) για να εφαρμόσουν μέχρι την επόμενη βελτιστοποίηση.
4. Έλεγχος: Ελέγχουν την πώληση των αποθεμάτων με τη χρήση του βελτιστοποιημένου ελέγχου .Αυτό γίνεται ή μέσω των ίδιων των συστημάτων της εταιρίας για την επεξεργασία συναλλαγών είτε μέσω συστημάτων κοινής διανομής (όπως GDSs).

Παράλληλα οι RMs έρχονται αντιμέτωποι και με ηθικά ζητήματα .Κατά πόσο δηλαδή οι ενέργειές τους και τα κέρδη που προκύπτουν από αυτές είναι ηθικά και νόμιμα ή κατά πόσο οι τιμές παρουσιάζονται δίκαια και εκλαμβάνονται από τους ίδιους τους πελάτες με τον ίδιο τρόπο.

### 4.4.1 Ο ρόλος του Διοικητή των Εσόδων στην Τουριστική Βιομηχανία

Το επάγγελμα του Διοικητή των Εσόδων έχει αποκτήσει ένα από τα σημαντικότερα προφίλ στην τουριστική βιομηχανία σήμερα. **Ένας αποτελεσματικός RMr χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα εργαλεία μπορεί να αυξήσει την μέση ημερήσια τιμή μιας αλυσίδας ξενοδοχείων (ADR) μέχρι και επτά τοις εκατό.** Με τέτοιο μέγεθος χρημάτων που διακυβεύονται, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν σημαντικά οφέλη, καθώς και να κατανοήσουν τι χρειάζονται για να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Η περιγραφή των καθηκόντων και των ευθυνών των RMs ποικίλλει από αλυσίδα σε αλυσίδα, αλλά ανεξάρτητα από την ξενοδοχειακή επιχείρηση, σχεδόν όλοι εκτελούν πολλαπλούς ρόλους που επεκτείνονται πέρα από τη βελτιστοποίηση των τιμών των δωματίων και την πρόβλεψη κερδοφορίας της ομάδας. Εξελίσσονται γρήγορα σε εταιρικούς ηγέτες που εκπαιδεύουν κατάλληλους διευθυντές σε στρατηγικές τιμολόγησης και καθοδηγούν τις ομάδες πωλήσεων και marketing στις πιο αποτελεσματικές θέσεις για τις στρατηγικές και εκστρατείες πωλήσεων. Κάθε απόφαση τους επηρεάζει την κερδοφορία της εταιρείας και γι 'αυτό απαιτείται η επαγγελματική ικανότητά τους να διαχειρίζονται τόσο τους ανθρώπους όσο και τα έσοδα.

Οι δύο εξίσου σημαντικές αρμοδιότητες τους για να επιτύχουν τη μεγιστοποίηση των εσόδων της αλυσίδας είναι: (1) να αναπτύξουν τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές τιμολόγησης και αύξηση των εσόδων και (2) να προσφέρουν κίνητρα στα στελέχη των επιχειρήσεων και τους διευθυντές της αλυσίδας για την εφαρμογή αυτών των προτάσεων στρατηγικής και τιμολόγησης.

Για να επιτύχουν το πρώτο κομμάτι των καθηκόντων τους οι RMs χρειάζονται τα καλύτερα διαθέσιμα τεχνολογικά εργαλεία. Αυτό σημαίνει να έχουν ένα σταθερό σύστημα διαχείρισης εσόδων που βελτιστοποιεί τα ποσοστά και βασίζεται σε ακριβή ανάλυση τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων, όπως ιστορικό ζήτησης, εποχιακές και ανταγωνιστικές επιδράσεις, ανάλυση ευαισθησίας των τιμών για ένα μεγάλο αριθμό των τμημάτων και αγορών κ. ο. κ. Επιπλέον, η αποτελεσματική απόδοση εξαρτάται από την ικανότητα του συστήματος για αναθεώρηση προτάσεων τιμολόγησης ανά πάσα στιγμή, όπως επιτάσσουν οι διαθέσιμες νέες πληροφορίες καθώς και η γρήγορη παρουσίαση και εκτέλεση των αναλύσεών του.

Όμως η τεχνολογική κατάρτιση αποτελεί το ένα κομμάτι των δεξιοτήτων ενός αποτελεσματικού RMr μιας αλυσίδας ξενοδοχείων. Ειδικότερα τα προσόντα του θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα εξής:

- 1. Δεξιότητες στις δημόσιες σχέσεις.** Οι καλύτεροι RMs αφιερώνουν τόσο χρόνο στη διεύθυνση ανθρώπων και στην οικοδόμηση σχέσεων, όσο και στη διαχείριση των εσόδων.
- 2. Δημιουργική σκέψη.** Κορυφαία στελέχη διαχείρισης των εσόδων είναι οραματιστές που βασίζονται στην καινοτόμο σκέψη για ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών για την αύξηση των κερδών της αλυσίδας.
- 3. Αποτελεσματική ικανότητα πώλησης.** Αν και δεν είναι άνθρωποι των πωλήσεων στο επάγγελμα, οι RMs περνούν το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας στην πώληση προτάσεων τιμολόγησης στα στελέχη της αλυσίδας, τους διευθυντές πωλήσεων και γενικούς διευθυντές που πρέπει να υιοθετήσουν τις στρατηγικές τους προτού επηρεάσουν τα έσοδα. Στις περισσότερες αλυσίδες, οι GMs είναι υπεύθυνοι για την κερδοφορία του ξενοδοχείου τους. Έτσι το να πείσουν αυτούς τους managers να αποδεχθούν τις συστάσεις που εκδίδονται από ένα εταιρικό γραφείο εκατοντάδες μίλια μακριά από την ιδιοκτησία, απαιτεί ένα εξειδικευμένο επαγγελματία πωλήσεων και όχι ένα προγραμματιστή ηλεκτρονικών υπολογιστών.
- 4. Εμπειρία στη διαχείριση ακινήτων.** Πολλοί RMs έχουν υπόβαθρο διαχείρισης ακινήτων για να κατανοήσουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς ξενοδοχείου. Αυτή η γνώση δίνει τη δυνατότητα να προβάλλουν τις προτάσεις τους για τιμές και διαστήματα διαμονής προς τους GMs και το προσωπικό τους, με τρόπους που είναι πιο πιθανό να υιοθετηθούν.



**5. Εκπαιδευτική εμπειρία.** Οι καλές δεξιότητες διδασκαλίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή των συστάσεων του RM. Κάθε νέος διαχειριστής περιουσίας πρέπει να εκπαιδεύεται στο πως δημιουργούνται οι κατευθυντήριες γραμμές του RM και το ρόλο που διαδραματίζουν στην κερδοφορία επιχείρησης.

**6.Επικοινωνιακές δεξιότητες.** Οι καλοί RMs είναι άριστοι στην επικοινωνία και καλοί ακροατές και είναι εξίσου αποτελεσματικοί στην αίθουσα συνεδριάσεων παρουσιάζοντας τις ιδέες τους σε επιχειρήσεις, όσο και χρησιμοποιώντας τον υπολογιστή.

## 5. Η Διοίκηση των Εσόδων για τους Ξενοδόχους

### 5.1. Εισαγωγή

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι μία βιομηχανία στην οποία το revenue management είναι αποτελεσματικά καθιερωμένο. Τα ξενοδοχεία κατηγοριοποιούνται σε business hotels, ξενοδοχεία εκτεταμένης διαμονής καθώς και συνδυασμός καταλυμάτων business και αναψυχής. Επίσης ταξινομούνται ανάλογα με το μέγεθος και την τοποθεσία (αεροδρόμιο, αστικά, κεντρική επιχειρηματική περιοχή CBD, αυτοκινητόδρομος, παραλία). Τα ξενοδοχεία μπορεί να τα διαχειρίζονται ανεξάρτητοι ιδιοκτήτες, να είναι μέρος μίας αλυσίδας που τη διαχειρίζονται απευθείας οι υπάλληλοι μιας ενιαίας εταιρίας ή να αποτελούν μέρος ενός παραρτήματος. Μερικές ξενοδοχειακές εταιρίες διαχειρίζονται μόνο ατομικές ιδιοκτησίες ενώ μεγάλες αλυσίδες μπορεί να έχουν υπό την ιδιοκτησία τους χιλιάδες ακίνητα με πολλαπλά brand names. Κάποιες φορές οι αλυσίδες διαχειρίζονται ένα ξενοδοχείο χωρίς να έχουν τον τίτλο ιδιοκτησίας. Αυτή η ποικιλία στους τύπους και τις λειτουργίες των ξενοδοχείων δημιουργεί και μια διαφοροποίηση στους τρόπους εφαρμογής του RM.

Όμως, σε όποιον τύπο ξενοδοχείου και αν αναφερόμαστε, το RM στην τουριστική βιομηχανία ακολουθεί κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές και βήματα, όπως αυτά έχουν αναφερθεί επιγραμματικά σε προηγούμενα κεφάλαια. Παρακάτω θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση για καθένα από τα βήματα της διαδικασίας εφαρμογής του RM.

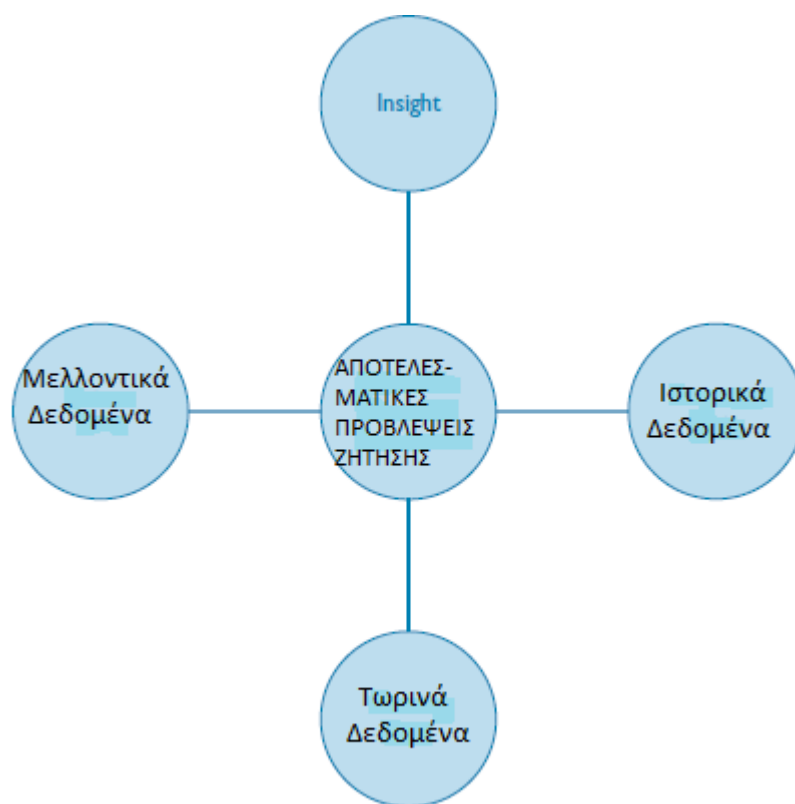
## 5.2. Πρόβλεψη της ζήτησης (Forecasting -estimation demand)

***Οι μέτριοι RMs γνωρίζουν τι έχει συμβεί, οι καλοί RMs γνωρίζουν τι συμβαίνει τώρα και οι εξαιρετικοί RMs γνωρίζουν τι θα συμβεί στο μέλλον.***

Για να αποκτήσουν και να διατηρήσουν πιστούς πελάτες οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν καλές επιδόσεις. Ένα σύστημα διαχείρισης απαιτεί προβλέψεις ποσοτήτων όπως ζήτηση, ευαισθησία τιμών, πιθανότητες ακύρωσης και η παρουσίασή του εξαρτάται σημαντικά από την ποιότητα αυτών των προβλέψεων. Πράγματι, κάποιες εκτιμήσεις της τουριστικής βιομηχανίας υποστηρίζουν ότι μία 20% μείωση σφάλματος της πρόβλεψης μπορεί να μεταφραστεί σε μία 1% οριακή αύξηση των κερδών που προκύπτουν από το σύστημα του RM. Πρακτικά η πρόβλεψη καταναλώνει τη μεγάλη πλειοψηφία χρόνου ανάπτυξης, συντήρησης και εκτέλεσης.

Οι περισσότεροι RMs κατανοούν ότι ακριβείς εκτιμήσεις για τις μελλοντικές πωλήσεις βοηθούν στην καλύτερη διαχείριση των τιμών. Είναι επιτακτικό να συλλέγουν και να αξιολογούν ορθά τα δεδομένα λειτουργίας του ξενοδοχείου. Η αποτελεσματική ανάλυση των δεδομένων οδηγεί σε μια ακριβή εκτίμηση της ζήτησης. Έτσι με την εκτίμηση του αριθμού των δυνητικών αγοραστών επιτρέπονται και ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων. Για τους ξενοδόχους μια ακριβής εκτίμηση της μελλοντικής ζήτησης ενός δωματίου κρίνεται απαραίτητη για πολλούς λόγους. Αρχικά επιτρέπει τους επικεφαλής των τμημάτων του ξενοδοχείου να προγραμματίσουν επαρκώς το προσωπικό του κάθε τμήματος που χρειάζεται για να εξυπηρετήσει τους πελάτες. Ακόμα δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες για να αγοραστούν τα αναγκαία προϊόντα στις σωστές ποσότητες και επιτρέπει στους διευθυντές και τους ιδιοκτήτες να εκτιμήσουν τη μελλοντική κερδοφορία της επιχείρησης.

Η πρόβλεψη ζήτησης του RM περιλαμβάνει ένα μεγάλο ποσό εργασίας προγραμματισμού για τη συγκέντρωση και το χειρισμό δεδομένων και τη μετατροπή τους στα αντίστοιχα δεδομένα τροφοδοσίας της μονάδας πρόβλεψης. Κάθε τύπος δεδομένων είναι σημαντικός για την ακριβή πρόβλεψη της ζήτησης. Το Insight περιλαμβάνει την ανάλυση σχετικά με το τι αποκαλύπτει κάθε τύπος δεδομένων. Τα συστατικά για την αποτελεσματική πρόβλεψη της ζήτησης παρουσιάζονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.



**Εικόνα 6: Τα τέσσερα συστατικά για τις αποτελεσματικές προβλέψεις ζήτησης («Revenue Management for the hospitality industry», 2011).**

Τα **ιστορικά δεδομένα στοιχεία** που μπορεί να παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τους RMs και ως εκ τούτου θα πρέπει να συλλέγονται τακτικά για μελλοντική ανάλυση και ενώ διαφέρουν από ιδιοκτησία σε ιδιοκτησία, τυπικά θα περιλαμβάνουν δεδομένα που σχετίζονται με τα ακόλουθα: αριθμός κρατήσεων / δωματίων που κλείνονται ή απορρίπτονται ανά μέρα ,αριθμός των check-ins (arrivals) και check-outs (departures), no-shows ,walk-ins, η ADR, το ποσοστό πληρότητας που επιτυγχάνεται και άλλα.

Τα **τρέχοντα/τωρινά δεδομένα** μπορούν να εξεταστούν καλύτερα, όταν χωρίζονται σε τρεις βασικούς τομείς αναφοράς:

- Εκθέσεις Πληρότητας και διαθεσιμότητας
- Αναφορές ομάδων δωματίων
- Αναφορές εσόδων Non-rooms (άλλες υπηρεσίες ξενοδοχείων π.χ Sales & Catering)

Ένα αποτελεσματικό PMS (Property Management Software) αποτελεί σημαντική βοήθεια στην παρακολούθηση των τρεχόντων δεδομένων και τον προσδιορισμό των μελλοντικών ημερομηνιών που απαιτούν την ιδιαίτερη προσοχή του RM. Στην πραγματικότητα, εξελιγμένα μαθηματικά προγράμματα που βοηθούν τους ξενοδόχους να διαχειρίζονται τα έσοδα τους, διατίθενται για διασύνδεση με τα περισσότερα CRSs και PMSs που χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία σήμερα.

Όσο αναφορά τα **μελλοντικά στοιχεία** οι RMs κατανοούν ότι η ουσία της δουλειά τους είναι να διδαχθούνε από το παρελθόν, να διαχειριστούν το παρόν και με αυτόν τον τρόπο να διαμορφώσουν το μέλλον.

Η πραγματική ανάπτυξη της πρόβλεψης κάθε είδους και για κάθε περίοδο ξεκινά με μια σαφή κατανόηση των συστατικών μερών. Για παράδειγμα, μία φόρμα πρόβλεψης της πληρότητας ενός τυπικού ξενοδοχείου 300 κλινών περιλαμβάνει στοιχεία όπως:

- **Stayover:** Ο επισκέπτης θα κάνει χρήση του δωματίου για τουλάχιστον μία ακόμη μέρα.
- **No-show:** Ένας πελάτης που κάνει κράτηση αλλά αποτυγχάνει να την ακυρώσει την ημέρα της κράτησης.
- **Early departure:** Ένας πελάτης που αναχωρεί από το ξενοδοχείο πριν την προγραμματισμένη ημέρα αναχώρησής του.
- **Overstay:** Ένας πελάτης που αναχωρεί μετά την προγραμματισμένη ημέρα αναχώρησής του.

Οι προβλέψεις της ζήτησης είναι το μοναδικό σημαντικό κομμάτι δεδομένων που οι RMs θα επανεξετάσουν και θα αξιολογήσουν όταν προσπαθούν να βελτιστοποιήσουν έσοδα των δωματίων. Μόνο με τη δημιουργία μιας ακριβούς πρόβλεψης μπορούν να γνωρίζουν πότε η ζήτηση δωματίων είναι ισχυρή (ή ασθενής) ώστε να υπαγορεύουν σημαντικές αλλαγές στις στρατηγικές τιμολόγησης που έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν τα ξενοδοχεία τους να επιτύχουν τους RevPAR και RevPOR στόχους τους. Αυτοί μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα από την κατανόηση των μοναδικών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν τη ζήτηση του δικούς τους ξενοδοχείου, τη ζήτηση των ανταγωνιστικών μονάδων και την εξέταση των στρατηγικών τιμολόγησής τους. Επίσης παράγοντες όπως διάφορες διοργανώσεις στην περιοχή, ο καιρός, η οδοποιία, οι εποχές του χρόνου και ειδικά γεγονότα παίζουν καθοριστικό ρόλο στις εκτιμήσεις της ζήτησης.

### 5.3. Διαχείριση των τιμών και των αποθεμάτων (Inventory and Price Management)

Στη βιομηχανία των καταλυμάτων τα δωμάτια είναι το κύριο αντικείμενο προς πώληση. Ο αριθμός δωματίων που απαρτίζουν τα ξενοδοχεία ονομάζεται απόθεμα δωματίων (rooms inventory ). Ο αριθμός αυτός μπορεί να είναι αρκετά μεγάλος, το ίδιο και ο αριθμός των κωδικών που χρησιμοποιούνται στην ξενοδοχειακή μονάδα. Οι παράγοντες που τις περισσότερες φορές χρησιμοποιούνται από τους RMs είναι παρόμοιοι με εκείνους που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των στρατηγικών τιμολόγησης:

- Τοποθεσία δωματίου
- Το μέγεθος ή τύπος του δωματίου
- Διαμόρφωση κρεβατιού
- Πακέτο

Ακόμα μπορεί οι συγκεκριμένοι αγοραστές που χρησιμοποιούν τα δωμάτια σε ένα ξενοδοχείο να διαφέρουν ανάλογα με την τοποθεσία του, το επίπεδο των υπηρεσιών (πλήρες ή περιορισμένο) και την αγορά-στόχο, στα περισσότερα ξενοδοχεία όμως, οι επισκέπτες γενικά ταξινομούνται σε ένα από τα τρία τμήματα της αγοράς:

- Παροδικοί
- Groups (ομάδες)
- Με ειδική σύμβαση ή διαπραγμάτευση

Οι προ-άφιξης (**pre-arrival**) στρατηγικές για τη μεγιστοποίηση των εσόδων από τα δωμάτια μέσω διαχείρισης του αποθέματος περιλαμβάνει την ενημέρωση των πιθανών αγοραστών για τη διαθεσιμότητα διαφόρων τύπων δωματίων και την ακριβή καταγραφή των εκάστοτε συναλλαγών.

Ας υποθέσουμε πως γίνεται μία κράτηση πέντε δωματίων σε ένα ξενοδοχείο από ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο. Οι ακριβείς μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την λήψη πληροφοριών για την πώληση, την απομάκρυνση των πέντε δωματίων από τα διαθέσιμο απόθεμα και τη μετάδοση αναθεωρημένων πληροφοριών για το απόθεμα δωματίων του ξενοδοχείο σε άλλους μεσάζοντες είναι ζωτικής σημασίας. Το ίδιο ισχύει και για πληροφορίες σχετικά με τις ακυρώσεις δωματίων. Αν τα δωμάτια δεν αφαιρούνται από τον κατάλογο αποθέματος, εφόσον έχουν πωληθεί, το ξενοδοχείο κινδυνεύει να πουλήσει δωμάτια που δεν έχει. Ομοίως, αν οι

αποφάσεις διαθεσιμότητας και τιμών δεν κοινοποιούνται στους μεσάζοντες, τα λάθος δωμάτια μπορούν να πωληθούν σε λάθος άτομα σε λάθος τιμές. Για τους λόγους αυτούς, θα πρέπει οι RMs να προσπαθήσουν να διασφαλίσουν ότι γίνονται έγκαιρα και σωστά οι απαραίτητες ενημερώσεις σχετικά με το απόθεμα.

Όμως οι στρατηγικές βελτιστοποίησης για παροδικούς επισκέπτες δεν σταματούν ακόμα και τη στιγμή πραγματοποίησης της κράτησης. Την ευθύνη για την υποδοχή ,την εγγραφή και την μεταφορά των πελατών στα δωμάτια επιλογής τους ,φέρει η υποδοχή (front office )και το προσωπικό της. Η ικανότητα των υπαλλήλων της υποδοχής να εφαρμόσουν στρατηγικές βελτιστοποίησης των εσόδων κατά την άφιξη επισκεπτών (**upselling** ) έχει τεράστια αντίκτυπο στο RevPAR ενός ξενοδοχείου.

### Overbooking

Όλα τα ξενοδοχεία κάνουν υπερκρατήσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, το overbooking είναι ακούσιο ενώ σε άλλες περιπτώσεις είναι εκ προθέσεως. Οι λόγοι για την πρώτη περίπτωση συνοψίζονται στους εξής:

- Κατεστραμμένα δωμάτια
- Λάθη προσωπικού
- Λάθη διαθεσιμότητας αποθέματος
- Overstays πελατών

Οι έμπειροι RMs που καλούνται να αντιμετωπίσουν μία τέτοια κατάσταση εφαρμόζουν τακτικές που ελαχιστοποιούν τη ζημιά στην επιχείρηση και την βλάβη στην πίστη των πελατών. Ωστόσο πάντα αποτελεί ένα ρίσκο για τη φήμη του ξενοδοχείου καθώς μπορεί να έχει ηθικές αλλά και νομικές επιπτώσεις.

Όταν οι RMs έχουν προβλέψει τη ζήτηση του αγοραστή και έχουν ελέγξει την διαθεσιμότητα του προϊόντος ,ο επόμενος στόχος είναι η διαχείριση των τιμών. Ενώ είναι πάντα πιο επιθυμητό να πωλούν τα δωμάτια στη λεγόμενη και rack rate, η εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών διαφοροποίησης των τιμών δεν σημαίνει μόνο την πώληση διαφορετικών εκδόσεων των προϊόντων (τύπους δωματίων) σε διαφορετικές τιμές. Σημαίνει επίσης την πώληση του ίδιου τύπου δωματίων για τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς σε τιμές που ταυτίζονται υποχρεωτικά με προθυμία κάθε αγοράς να πληρώσει. Κάποιες τέτοιες πιθανές καταστάσεις αναφέρονται παρακάτω:

- Όταν το διάστημα διαμονής ενός πελάτη προσφέρει μείωση της τιμής.

- Όταν η ημερομηνία (ες) που ζητήθηκε από τον επισκέπτη περιλαμβάνει μία ή περισσότερες ημέρες για τις οποίες η ζήτηση προβλέπεται ελάχιστη.

- Όταν ο αριθμός δωματίων της συναλλαγής είναι μεγάλος (π.χ. groups).

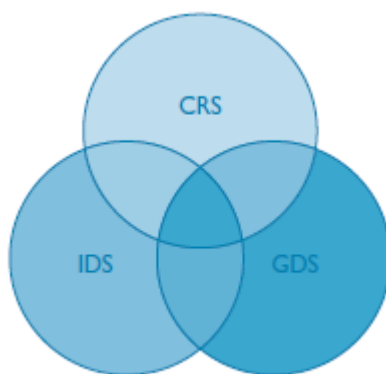
- Όταν ένας πελάτης έχει ειδικό στάτους.

Για πολλούς RMs, οι ακόλουθες ομάδες αποτελούν τμήματα της αγοράς αρκετά μεγάλα που δικαιολογούν την ανάπτυξη μοναδικών προσφορών- τιμών: κυβερνητικοί υπάλληλοι, ομοσπονδιακοί δημόσιοι υπάλληλοι (συμπεριλαμβανομένων των στρατιωτικών), κρατήσεις δωματίων μέσω του Διαδικτύου, άτομα της τρίτης ηλικίας, ταξιδιώτες του Σαββατοκύριακου.



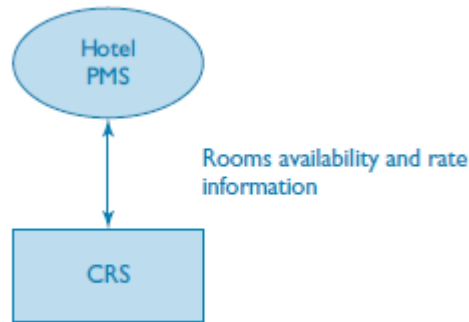
#### 5.4. Διαχείριση των καναλιών

Οι πληροφορίες διανομής προκύπτουν από ηλεκτρονικά και μη ηλεκτρονικά κανάλια διανομής. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν on-property πωλήσεις σε παροδικούς πελάτες ή ομάδες, οι απευθείας τηλεφωνικές πωλήσεις και οι CVBs (Convention and Visitors Bureau). Για τις περισσότερες υπηρεσίες τουρισμού οι CVB δεν χρεώνουν τους πελάτες τους. Αυτοί είναι κυρίως επισκέπτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους και οργανωτές συναντήσεων που προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν μια περιοχή για τους ταξιδιωτικούς τους πόρους. Αντί να κάνουν χρεώσεις, οι περισσότεροι CVBs χρηματοδοτούνται πλήρως από ένα συνδυασμό των φόρων της πληρότητας των ξενοδοχείων και των συνδρομών των μελών. Ακόμα σε αυτή την κατηγορία ανήκουν και τα **walk-ins**, το λιγότερο επιζήμιο κανάλι διανομής, δηλαδή πελάτες που αφίχθησαν στο ξενοδοχείο, χωρίς να έχουν κράτηση. Οι RMs προτρέπουν το προσωπικό της υποδοχής να προτείνει σε αυτούς τους πελάτες αρχικά ολόκληρη την τιμή ραφιού (rack rate) του ξενοδοχείου και στη συνέχεια, αν παρατηρήσουν αντίσταση, να δώσουν άλλες εναλλακτικές επιλογές. Τα **check-outs** αποτελούν μία ακόμα περίπτωση. Σε πολλά ξενοδοχεία, οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες είναι ένα σημαντικό τμήμα της αγοράς. Ως αποτέλεσμα, καθίσταται σημαντικό, ότι στους επισκέπτες που αναχωρούν, θα πρέπει γίνεται η ερώτηση, αν θα ήθελαν να επαναλάβουν κράτηση για μια μελλοντική ημερομηνία. Παραδόξως, λίγα μέλη του προσωπικού της ρεσεψιόν αφιερώνουν χρόνο σε αυτό .



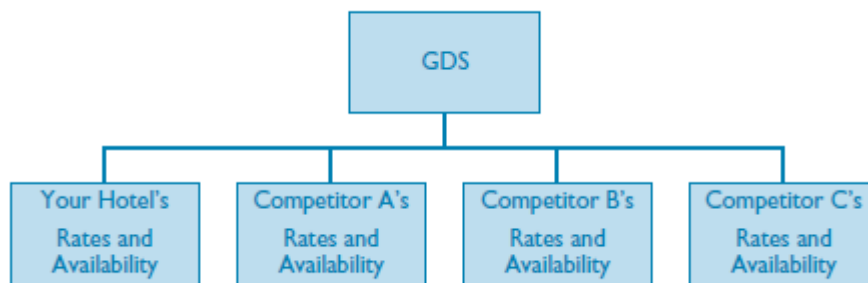
Εικόνα 7: Τα ηλεκτρονικά κανάλια διανομής («Revenue Management for the hospitality industry», 2011).

**CRS (Central Reservation System):** Οι περισσότεροι RMs εργάζονται σε ξενοδοχεία με εμπορικό σήμα. Το εμπορικό σήμα (brand name ) έχει αναπτύξει ένα CRS του οποίου η χρήση είναι υποχρεωτική από τη συμφωνία franchise του ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου. Αυτό δέχεται κρατήσεις από μια ποικιλία ηλεκτρονικών και μη ηλεκτρονικών καναλιών και τις τροφοδοτεί στο PMS.



**Εικόνα 8: Σχηματική απεικόνιση CRS-PMS(«Revenue Management for the hospitality industry», 2011).**

- **GDS (Global Distribution System):** Αν και το GDS δεν ανήκει πλέον στις αεροπορικές εταιρείες, παραμένει ένα ισχυρό κανάλι διανομής. Οι νέοι RMs σε ξενοδοχεία πρέπει να αναγνωρίσουν ότι το GDS επέζησε της εποχής του Διαδικτύου. Η δύναμη των GDS βρίσκεται στις 100.000 επιφάνειες εργασίας από ταξιδιωτικά γραφεία και στη μηχανή που βρίσκεται πίσω από τα διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία (OTAs), όπως η Expedia. Η εικόνα των χρηστών των GDS για τις τιμές και τη διαθεσιμότητα εμφανίζεται στο παρακάτω σχήμα και περιλαμβάνει τις τιμές και τη διαθεσιμότητα του ενός ξενοδοχείου αλλά και των ανταγωνιστών του.



**Εικόνα 9: Σχηματική απεικόνιση GDS(«Revenue Management for the hospitality industry», 2011).**

- **IDS (Internet Distribution Systems):** Παρά τις διάφορες λειτουργίες διαφόρων σελίδων IDS ,για τους RMs είναι πιο βολικό να τα θεωρούν μέρος μια διαφορετικής ομάδας. Πάνω από το 50% των ταξιδιωτών χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να κλείσουν ή να ερευνήσουν κρατήσεις δωματίων. Πάνω από το 80% των online κρατήσεων διεκπεραιώνονται μέσω franchisor operated web sites .Τα IDs περιλαμβάνουν τρεις βασικές κατηγορίες: τις μεμονωμένες ιστοσελίδες των ξενοδοχείων που διαχειρίζονται οι ιδιοκτήτες ή hotel franchisors, third-party ιστοσελίδες που διαχειρίζονται οι μεσάζοντες και Web 2.0 που διαχειρίζονται οι πελάτες-αγοραστές (consumer generated media CGM).

## 5.5. Συνήθειες των άκρως επιτυχημένων Διοικητών Εσόδων ξενοδοχείων

Οι συνήθειες των επιτυχημένων RMs των ξενοδοχείων έχουν γίνει πιο περίπλοκες σε ένα μικρό διάστημα χρόνου. Μερικές από τις πιο χαρακτηριστικές και ελπιδοφόρες είναι οι εξής:

1. **Έλεγχος της διαδικτυακής παρουσίασης του ξενοδοχείου.** Όπως έδειξε μία πρόσφατη έρευνα οι κριτικές παίζουν σημαντικότερο ρόλο στην απόφαση ενός πελάτη από ότι παίζει η τιμή (Yahoo Travel Survey, 08/07/04). Το πώς παρουσιάζεται το ξενοδοχείο στην ταξιδιωτική κοινότητα μέσω των πολλών ιστοσελίδων που φιλοξενείται και σχολιάζεται, είναι κρίσιμο. Υπάρχουν προγράμματα ελέγχου σε πολλά επίπεδα τιμών και πολυπλοκότητας ή ξενοδοχεία με χαμηλότερα budgets μπορούν να βάλουν Google alerts, έτσι ώστε όταν εμφανίζεται το όνομα της επιχείρησης στο διαδίκτυο, να στέλνεται εισερχομένη ειδοποίηση στον RM.

2. **Έλεγχος όλων των συνδέσμων (links) με την επιχείρηση.** Μια πρόσφατη έρευνα προσπάθησε να κατευθύνει ένα διαδικτυακό RFP (Request For Proposal) μέσω διαφόρων μεμονωμένων ιστοσελίδων και διαπίστωσε ότι οι μισοί σύνδεσμοί τους για RFPs είτε δεν λειτουργούσαν, είτε οδηγούσαν σε ηλεκτρονικές διευθύνσεις χωρίς ισχύ. Σύνδεσμοι σε πολλούς καταλόγους στους οποίους μπορεί να περιέχεται μία ιδιοκτησία, μπορεί να είναι παλιοί και για αυτό κρίνεται επιτακτικός ο έλεγχος των συνδέσμων στους οποίους εντοπίζεται το όνομα του ξενοδοχείου.

3. **Διαχείριση των σχέσεων με τα διαδικτυακά ,ταξιδιωτικά γραφεία (OTAs ).** Η Expedia εκτιμά ότι για κάθε δολάριο που ξοδεύεται στην ιστοσελίδα της ,ένα ακόμα δολάριο ξοδεύεται στην ιστοσελίδα του ξενοδοχείου ή σε έναν άλλο απευθείας τρόπο επικοινωνίας, όπως το τηλέφωνο. Η ουσία είναι πως τα OTAs σήμερα έχουν γίνει οι μηχανές αναζήτησης των ξενοδοχείων που χρησιμοποιούνται από τους καταναλωτές για να ερευνήσουν τις επιλογές διαμονής τους σε διάφορους προορισμούς. Το ίδιο σημαντική καθίσταται και η καθιέρωση στενών σχέσεων με τους Managers της αγοράς ,η διασφάλιση ποσοστού ισοτιμίας και η αναζήτηση νέων δυνατοτήτων ,για παράδειγμα ,μέσω πακέτων προσφορών.

4. **Έγκαιρη επέμβαση των στρατηγικών του RM.** Οι έξυπνοι RMs και διευθυντές πωλήσεων περνούν χρόνο για να αναπτύξουν επείγουσα πλάνα στις χειρότερες δυνατές περιπτώσεις. Το επείγον πλάνο θα πρέπει να περιλαμβάνει μικροοικονομικές πληροφορίες σχετικά με το πόσο ευάλωτη είναι η τοπική αγορά σχετικά με πτώσεις σε διάφορους παράγοντες της διεθνούς οικονομίας.

## 6. Εφαρμογή της Διοίκησης των Εσόδων ( Revenue Management)

### 6.1. Περιγραφή της επιχείρησης

Το RM ασκείται συνήθως στη ξενοδοχειακή βιομηχανία για να βοηθήσει τα ξενοδοχεία να αποφασίσουν την τιμή και την κατανομή των δωματίων. Το ξενοδοχειακό RM είναι ένα διαχειριστικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την επίτευξη των εσόδων που προέρχονται από τα δωμάτια, δηλαδή για την προσπάθεια πώλησης κάθε δωματίου στον πελάτη, που είναι πρόθυμος να πληρώσει τη μέγιστη τιμή, έτσι ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο κέρδος. Η ενσωμάτωση των εξελιγμένων προσεγγίσεων της τεχνολογίας πληροφοριών και ο αποτελεσματικός συνδυασμός της με τις στατιστικές, την πιθανότητα, την οργανωτική θεωρία και επιχειρηματική εμπειρία και γνώση μπορεί να αναπτύξει νέα μοντέλα ξενοδοχειακών συστημάτων εσόδων. Αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να παρέχουν στους διευθυντές ξενοδοχείων ένα αποτελεσματικό μέσο για την επίτευξη του βέλτιστου επιπέδου εσόδων από την πώληση δωματίων σε διάφορα επίπεδα τιμών για διάφορες κατηγορίες πελατών.

Η χρήση των συστημάτων διαχείρισης των εσόδων σε ξενοδοχεία έχει αναφερθεί ότι αυξάνει σημαντικά τα έσοδα των ξενοδοχείων. Ταυτόχρονα, τα υπάρχοντα προϊόντα λογισμικού RM δεν χρησιμοποιούν υψηλά επίπεδα πληροφόρησης και εξελιγμένα μοντέλα πρόβλεψης. Έτσι απαιτείται περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση σε μοντέλα RM ξενοδοχείων και αναμένεται να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην τουριστική βιομηχανία.

Σε αυτή την εργασία προτείνουμε την εφαρμογή ενός μοντέλου RM **σε υπάρχουσα ξενοδοχειακή επιχείρηση στο νησί της Πάρου**. Η τουριστική βιομηχανία της Πάρου έχει αναπτυχθεί από τα τέλη της δεκαετίας του 1960 και είναι σήμερα, ένα από τα πιο δημοφιλή νησιά των Κυκλάδων για διακοπές με τουρισμό από όλη την Ευρώπη. Η προσέλευση των επισκεπτών στην Πάρο γίνεται ανά χιλιάδες και θεωρείται ένα από τα πιο γραφικά νησιά των Κυκλάδων που διατηρεί αναλλοίωτη την ξεχωριστή κυκλαδίτικη ομορφιά του. Είναι από τα μεγαλύτερα νησιά των Κυκλάδων με έκταση 186 τ. χλμ.. Βρίσκεται δυτικά της Νάξου και ανατολικά της Αντιπάρου, στο κέντρο των θαλάσσιων δρόμων του Αιγαίου, σε απόσταση 90 ναυτικών μιλίων από τον Πειραιά.. Η Πάρος διαθέτει αεροδρόμιο και λιμάνι για την πρόσβαση στο νησί. Πτήσεις για Πάρο πραγματοποιεί μόνο η Ολυμπιακή η οποία έχει μία πτήση την εβδομάδα .Το καλοκαίρι υπάρχουν ταχύπλοα από Πειραιά και από Ραφήνα από τον Απρίλη έως Οκτώβρη.



Εικόνα 10: Χάρτης του νησιού της Πάρου( [www.e-kyklades.gr/tourism/paros\\_map](http://www.e-kyklades.gr/tourism/paros_map)).

### 6.1.1 Νομική μορφή της επιχείρησης

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση που μας ενδιαφέρει αποτελείται από τρία τουριστικά καταλύματα, τα οποία εκμεταλλεύεται η ίδια η εταιρία.

Πρόκειται για ανώνυμη εταιρία (Α.Ε) με έδρα την Πάρο και Δ.Ο.Υ (Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία) Πάρου. Η εταιρία διαθέτει τρία υποκαταστήματα, δηλαδή τρία ξενοδοχειακά καταλύματα υπό την εκμετάλλευσή της. Αυτά είναι :

- Ξενοδοχείο ΠΥΡΓΑΚΙ- Παροικιά-Πάρος
- Ξενοδοχείο ΑΛΚΥΩΝ-Παροικιά-Πάρος
- Ξενοδοχείο ACQUA MARINA RESORT-Νέα Χρυσή Ακτή-Πάρος

Στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφονται διεξοδικά τα τρία τουριστικά καταλύματα.

## 6.2. Περιγραφή των τριών υποκαταστημάτων

### A. Ξενοδοχείο ΠΥΡΓΑΚΙ (Pyrgaki Hotel)



Εικόνα 11: Ξενοδοχείο Πυργάκι, Παροικιά-Πάρος ([www.pyrgaki-hotel.com](http://www.pyrgaki-hotel.com)).

Το ξενοδοχείο Πυργάκι (4\*\*\*\*) είναι χτισμένο σε έναν μικρό λόφο και απέχει 800 μέτρα από την κεντρική παραλία της Παροικιάς, Λιβιάδια, μόλις 1,5 χμ από το κέντρο της πρωτεύουσας και το λιμάνι και 9 χμ από το αεροδρόμιο.

Διαθέτει πέντε τύπους δωματίων: μονόκλινα, δίκλινα, τρίκλινα, τετράκλινα δωμάτια και μία junior σουίτα.

Οι παροχές των δωματίων περιλαμβάνουν κλιματισμός, θέρμανση, δορυφορική τηλεόραση, mini ψυγείο, θυρίδα ασφαλείας, wiFi, Μπάνιο / Ντους, μπαλκόνι και θέα στη θάλασσα.





**Εικόνα 12: Τετράκλινο Δωμάτιο -Junior Σουίτα Ξενοδοχείο Πυργάκι, Παροικιά-Πάρος  
([www.pyrgaki-hotel.com](http://www.pyrgaki-hotel.com)).**

Στο κεντρικό κτίριο υπάρχει εσωτερικό κλιματιζόμενο εστιατόριο 60 θέσεων και εξωτερικό 70 θέσεων με υπέροχη θέα την πισίνας και τον κόλπου της Παροικιάς. Στον εξωτερικό χώρο του ξενοδοχείου υπάρχουν 2 πισίνες (μια για παιδιά) και ένα μικρό εκκλησάκι για γάμους και βαφτίσεις. Ξαπλώστρες και ομπρέλες παρέχονται επίσης στην πισίνα.

Άλλες παροχές είναι:

- Ευρύχωρο parking πελατών
- Υπηρεσία δωματίου
- Δωρεάν WiFi σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους και τα δωμάτια
- Δωμάτια μην καπνιστών διαθέσιμα
- Τουριστικές πληροφορίες
- Ενοικίαση αυτοκινήτων, μηχανών & ποδηλάτων
- Minibus
- Πολύγλωσσο προσωπικό
- Online κρατήσεις μέσα από το website του ξενοδοχείου



Το ειδικό σήμα λειτουργίας του ξενοδοχείου περιλαμβάνει τα εξής:

**Πίνακας 2. Το ειδικό σήμα λειτουργίας (Πυργάκι)-Αλλαγή Δυναμικότητας**

<b>ΜΟΡΦΗ</b>	Ξενοδοχείο Κλασικού Τύπου
<b>ΤΙΤΛΟΣ</b>	ΠΥΡΓΑΚΙ
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΒΑΚΙΡΤΖΗΣ Α.Ξ.Τ.Ε.
<b>ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ</b>	ΒΑΚΙΡΤΖΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
<b>ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ</b>	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΒΑΚΙΡΤΖΗΣ Α.Ξ.Τ.Ε.
<b>ΔΗΜΟΣ</b>	ΠΑΡΟΥ
<b>Δ.Ο.Υ.</b>	ΠΑΡΟΥ
<b>ΑΡΧ.ΛΕΙΤ.</b>	1997
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>	4 ****

<b>ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ</b>	<b>(ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ)</b>		<b>(ΔΗΛΩΣΗ Ν.3766/09)</b>		<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ</b>	
	<b>ΔΩΜΑΤΙΑ-ΚΛΙΝΕΣ</b>		<b>ΔΩΜΑΤΙΑ-ΚΛΙΝΕΣ</b>		<b>ΔΩΜΑΤΙΑ-ΚΛΙΝΕΣ</b>	
	18	39	6	10	24	49

## Β. Ξενοδοχείο ΑΛΚΥΩΝ (Alkyon Hotel)



**Εικόνα 13: Ξενοδοχείο Αλκυών, Παροικιά-Πάρος ([www.alkyionhotelgreece.com](http://www.alkyionhotelgreece.com))**

Το Alkyon Hotel στην Πάρο, βρίσκεται στην αμμώδη παραλία της Λιβαδιάς, πολύ κοντά στο κεντρικό λιμάνι της Παροικιάς, την πρωτεύουσα του νησιού και η απόσταση από το κέντρο της πόλης είναι μόλις 700 μ. Το Alkyon είναι ένα ξενοδοχείο 2 αστέρων κατηγορία, έχει 18 δωμάτια.

Όλα τα δωμάτια διαθέτουν:

- Κλιματισμός
- Μίνι ψυγείο
- Ασύρματη πρόσβαση στο internet
- Μπαλκόνι με θέα στη θάλασσα
- W / C και ντους
- ελληνικό νησί παραδοσιακά έπιπλα



Εικόνα 14: Δωμάτια-Εστιατόριο, Ξενοδοχείο Αλκυών, Παροικιά Πάρος([www.alkyonhotelgreece.com](http://www.alkyonhotelgreece.com))

Πίνακας 3: Το ειδικό σήμα λειτουργίας (Αλκυών)-Αλλαγή Δυναμικότητας

<b>ΜΟΡΦΗ</b>	Ξενοδοχείο Κλασικού Τύπου
<b>ΤΙΤΛΟΣ</b>	ΑΛΚΥΩΝ
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΒΑΚΙΡΤΖΗΣ Α.Ξ.Τ.Ε.
<b>ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ</b>	ΒΑΚΙΡΤΖΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
<b>ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ</b>	ΣΠΑΝΟΥ ANNA
<b>ΔΗΜΟΣ</b>	ΠΑΡΟΥ
<b>Δ.Ο.Υ.</b>	ΠΑΡΟΥ
<b>ΑΡΧ.ΛΕΙΤ.</b>	1976
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>	2 **

ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ	(ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ)		(ΔΗΛΩΣΗ Ν.2160/93)		ΣΥΝΟΛΙΚΗ	
	ΔΩΜΑΤΙΑ-ΚΛΙΝΕΣ		ΔΩΜΑΤΙΑ-ΚΛΙΝΕΣ		ΔΩΜΑΤΙΑ-ΚΛΙΝΕΣ	
	18	36	0	0	18	36

### Γ. Ξενοδοχείο Acqua Marina Resort



**Εικόνα 15: Ξενοδοχείο ACQUAMARINA RESORT- Νέα Χρυσή Ακτή, Πάρος  
([www.acquamarina.gr](http://www.acquamarina.gr)).**

Το τεσσάρων αστέρων ξενοδοχειακό συγκρότημα ACQUA MARINA RESORT βρίσκεται στην περιοχή της Νέας Χρυσής Ακτής, νοτιοανατολικά της Πάρου. Απέχει μόλις 13χιλ. από την Νάουσα, 19χιλ. από την Παροιικά και 16χιλ. από το αεροδρόμιο.

Το ACQUAMARINA RESORT αποτελείται από 29 σουίτες πλήρως εξοπλισμένες. Πιο συγκεκριμένα όλες οι junior suites αποτελούνται από έναν ενιαίο χώρο ενώ όλες οι executive suites από δύο χώρους, όπου το σαλόνι είναι σε διαφορετικό δωμάτιο από την κρεβατοκάμαρα και μπορούν να φιλοξενήσουν μέχρι και 5 άτομα.

Οι παροχές όλων των σουϊτών είναι κλιματισμός, τηλεόραση, ψυγείο, πρόσβαση στο internet, θερμοηχομόνωση, ευρύχωρα μπάνια με μαρμάρινη επένδυση και ανεξάρτητες βεράντες ή μπαλκόνια με θέα στον κήπο ή στη θάλασσα.



**Εικόνα 16: Superior Family Room Sea View- Superior Double Room Garden View , Ξενοδοχείο ACQUAMARINA RESORT.**

Οι παροχές του ξενοδοχείου συνοψίζονται στα εξής:

- Τεράστια πισίνα μεγέθους 700 τ.μ. με υδρομασάζ
- Wireless πρόσβαση στο internet σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου
- Χώρους στάθμευσης
- Θυρίδες ασφαλείας
- Διοργάνωση εκδρομών
- Θαλάσσια σπορ
- Διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων
- Pool bar / Snack bar
- Οργανωμένη παραλία
- Εστιατόριο Ουζερί / Μεζεδοπωλείο

Επίσης το ACQUA MARINA RESORT διαθέτει ιδιωτική, οργανωμένη, αμμώδη παραλία και προσφέρει αθλητικές δραστηριότητες (windsurfing, beach volley, θαλάσσια ποδήλατα και άλλα θαλάσσια σπορ).





Εικόνα 17: Ιδιωτική παραλία και Acqua Marina Bar-Restaurant, Ξενοδοχείο ACQUAMARINA RESORT.

Πίνακας 4. Το ειδικό σήμα λειτουργίας (Acqua Marina Resort)-Αλλαγή Δυναμικότητας

<b>ΜΟΡΦΗ</b>	Ξενοδοχείο Τύπου Επιπλωμένων Διαμερισμάτων
<b>ΤΙΤΛΟΣ</b>	ΑΚΟΥΑ ΜΑΡΙΝΑ ΡΗΖΟΡΤ
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΒΑΚΙΡΤΖΗΣ Α.Ξ.Τ.Ε.
<b>ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ</b>	ΒΑΚΙΡΤΖΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
<b>ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ</b>	Α.Ξ.Τ.Ε. ΠΑΡΟΥ
<b>ΔΗΜΟΣ</b>	ΠΑΡΟΥ
<b>Δ.Ο.Υ.</b>	ΠΑΡΟΥ
<b>ΑΡΧ.ΛΕΙΤ.</b>	1999
<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>	4 ****

<b>ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ</b>	<b>(ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ)</b>	<b>(ΔΗΛΩΣΗ Ν.2160/93)</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ</b>
	<b>ΔΩΜΑΤΙΑ-ΚΛΙΝΕΣ</b>	<b>ΔΩΜΑΤΙΑ-ΚΛΙΝΕΣ</b>	<b>ΔΩΜΑΤΙΑ-ΚΛΙΝΕΣ</b>
	42 71	- -	42 71

**Σημείωση:** Στο σήμα λειτουργίας του ACQUAMARINA RESORT αναφέρονται 42 δωμάτια. Συγκεκριμένα διατίθενται 13 executive suites 2 χώρων (οι οποίες στο σήμα λειτουργίας λαμβάνονται ως 2 ξεχωριστά δωμάτια) και 16 junior suites ενός χώρου. Εμείς όμως λαμβάνουμε υπόψη, συνολικό αριθμό δωματίων προς πώληση 29.

Ανακεφαλαιώνοντας θα εφαρμόσουμε τις τεχνικές του Revenue Management στα τρία υποκαταστήματα της επιχείρησης Κ.ΒΑΚΙΡΤΖΗΣ Α.Ξ.Τ.Ε. λαμβάνοντας υπόψη την κατηγορία και τα αστέρια κάθε ξενοδοχείου, καθώς και το συνολικό αριθμό των δωματίων και κλινών.

Συγκεκριμένα τα δύο καταλύματα είναι τεσσάρων αστέρων( 4\*\*\*\*) και το ένα είναι δύο (2\*\*).

**Ο συνολικός αριθμός δωματίων και των τριών υποκαταστημάτων είναι 71 και των κλινών είναι 159.**

### 6.3. Σκοπός εφαρμογής της Διοίκησης των Εσόδων στην επιχείρησή μας

Καθένα από τα τρία υποκαταστήματα της επιχείρησής μας καλείται να διαχειριστεί διάφορα σημαντικά κόστη. Τέτοια είναι κόστη ενοικίασης, πρώτων υλών, ηλεκτρικού ρεύματος, λειτουργικά κόστη, κόστη μισθοδοσίας, ιδιοκτησίας και κόστη για τη συντήρηση των δωματίων και κοινόχρηστων χώρων. Ταυτόχρονα σημαντική πίεση ασκεί και το εξωτερικό περιβάλλον κάθε υποκαταστήματος, δηλαδή οι τάσεις και ο ανταγωνισμός από καταλύματα που ανήκουν στην ίδια κατηγορία και απευθύνονται στο ίδιο τμήμα της αγοράς.

Η επιχείρηση, προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα έσοδά της, θα πρέπει να οργανώσει κατάλληλα τα τμήματα που αφορούν τον πελάτη, την τιμή, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, το κόστος και τους ανθρώπινους πόρους. Μέσα από στρατηγικές τιμολόγησης και πελατών, καθώς και με μεθοδικά βήματα, βασισμένα σε ένα προσαρμοσμένο μοντέλο RM, μπορεί να επιτευχθεί βελτιστοποίηση των εσόδων.

Η σωστή στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική εξαιτίας της εποχιακής φύσης της επιχείρησης. Το προσωπικό θα πρέπει να προσαρμόζεται στις πραγματικές ανάγκες πληρότητας, προκειμένου να ελαχιστοποιούνται τα περιττά έξοδα μισθοδοσίας, αλλά να εξασφαλίζεται και η απαιτούμενη ικανοποίηση των πελατών. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίνεται και στην επιλογή των ατόμων, που επηρεάζουν άμεσα τα έσοδα, κυρίως στο τμήμα της υποδοχής (front desk) και F&B (food and beverages).

Ακόμα με τη βοήθεια του συστήματος κρατήσεων κάθε ξενοδοχείου, θα πρέπει να γίνεται βέλτιστη κατανομή δωματίων (Optimal Room Allocation Models), προκειμένου να εξασφαλιστεί αύξηση του RevPar (Revenue per available room). **Και στα τρία υποκαταστήματα η διαμόρφωση της A. D. R είναι η αφετηρία μία τιμολογιακής στρατηγικής.** Απαραίτητη κρίνεται και η μελέτη των τάσεων προκειμένου να τοποθετούνται τιμές γύρω από την μέση τιμή της αγοράς των ανταγωνιστών.

Μια σημαντική απόφαση που πρέπει να παρθεί κάθε φορά είναι αν πρέπει να γίνει δεκτή μια αίτηση κράτησης που θα αποφέρει έσοδα τώρα ή να απορριφθεί εν αναμονή μιας πιο κερδοφόρας αίτησης κράτησης στο μέλλον. Βασικός σκοπός είναι να κρατηθεί κάθε δωμάτιο διαθέσιμο για τον πελάτη, που είναι πιθανό να πληρώσει περισσότερο γι' αυτό, ενώ την ίδια στιγμή να πωλείται κάθε δωμάτιο σε τιμή πάνω από το οριακό κόστος πωλήσεων. Με τη χρήση κατάλληλου μοντέλου RM σχεδιάζεται μία διαδικασία επιλεκτικής αποδοχής ή απόρριψης πελατών με βάση την τιμή, τη διάρκεια της παραμονής, την ημερομηνία άφιξης και τη μεγιστοποίηση των εσόδων.



Ο τελικός σκοπός είναι ο συνδυασμός της ζήτησης με τη διαθέσιμη προσφορά (δωμάτια) κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να φιλοξενηθεί το πιο κερδοφόρο φάσμα πελατών.

### 6.3.1 Ρεαλιστικά αποτελέσματα χρήσης της επιχείρησης για το έτος 2013

Η παρουσίαση της μελέτης των αποτελεσμάτων χρήσης για τα τρία υποκαταστήματα της επιχείρησης έχει ως στόχο να μας υποδείξει τις ανάγκες της, τα πιο κερδοφόρα τμήματα της καθώς και τους τομείς στους οποίους υστερεί.

Συγκεκριμένα, λαμβάνοντας υπόψη πως η περίοδος εποχιακής λειτουργίας της επιχείρησης καταλαμβάνει το διάστημα από 1<sup>η</sup> Μαΐου έως και 31 Οκτωβρίου (σύνολο 187 ημέρες), καλούμαστε να διαχειριστούμε και να υπολογίσουμε τα εξής στοιχεία:

#### ΓΙΑ ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- **Το ποσοστό πληρότητας** για κάθε μήνα λειτουργίας, που όπως είδαμε και στο κεφάλαιο 2.3.4 υπολογίζεται ως εξής:

Σύνολο δωματίων που πωλούνται / Συνολικά διαθέσιμα δωμάτια προς πώληση = ποσοστό πληρότητας (Occupancy percentage)

- **Το σύνολο των πραγματικών διανυκτερεύσεων** με βάση το ποσοστό πληρότητας κάθε μήνα

Το 100% των διανυκτερεύσεων κάθε μήνα( δηλαδή οι μέρες του μήνα)\* Ποσοστό Πληρότητας του μήνα= Σύνολο των πραγματικών διανυκτερεύσεων κάθε μήνα

- **Τα έσοδα από τις διανυκτερεύσεις κάθε μήνα**, δηλαδή το σύνολο των RevPOR (έσοδα ανά κατειλημμένο δωμάτιο)

\* Στην περίπτωση μας επειδή λαμβάνουμε υπόψη μας τον αριθμό των διαθέσιμων και κατειλημμένων κλινών και όχι δωματίων , μας ενδιαφέρει η κατά άτομο τιμή για κάθε κλίνη και όχι τα έσοδα ανά κατειλημμένο δωμάτιο.

Επομένως η μέση η ημερήσια τιμή (ADR) που χρησιμοποιούμε, αφορά το άτομο και όχι την κατά δωμάτιο πληρωμή.

Μέση ημερήσια τιμή/ άτομο \* Σύνολο των πραγματικών Διανυκτερεύσεων / Μήνα = ADR \* Σύνολο Διανυκτερεύσεων = Έσοδα από τις διανυκτερεύσεις κάθε μήνα

- **Τα πρόσθετα έσοδα από τα Τμήματα Τροφίμων και Ποτών (F&B).** Στη μελέτη μας θα θεωρήσουμε ότι το κέρδος/ άτομο στο παραπάνω τμήμα κυμαίνεται από 3 έως 5 ευρώ.

Αθροίζοντας τα έσοδα των διανυκτερεύσεων κάθε μήνα υπολογίζουμε ένα **Σύνολο Μικτών Εσόδων** για όλη την περίοδο λειτουργίας του καταλύματος, από όπου προκύπτει το **Σύνολο Καθαρών Εσόδων**.

### ΓΙΑ ΤΑ ΕΞΟΔΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- **Τη μισθοδοσία.** Η μισθοδοσία δεν θα πρέπει να ξεπερνάει το 15% των Καθαρών Εσόδων της επιχείρησης. Υπολογίζεται με βάση τον αριθμό των ατόμων που απασχολεί η επιχείρηση.
- **Το κόστος του τμήματος Τροφίμων και Ποτών (F&B).** Δεν θα πρέπει να ξεπερνάει το 9% των Καθαρών Εσόδων της επιχείρησης. Ενδεικτικά στην μελέτη μας θα θεωρήσουμε ότι για κάθε άτομο που διανυκτερεύει το κόστος είναι 3 έως 5 ευρώ.
- **Τα Γενικά Έξοδα.** Τα Γενικά Έξοδα συμπεριλαμβάνουν κόστη όπως ΟΤΕ, ΔΕΗ, πετρέλαιο, είδη υγιεινής, συντήρηση κ.τ.λ. ). Αυτά δεν θα πρέπει να υπερβαίνουν το 10% των Καθαρών Εσόδων της επιχείρησης.
- **Το Ενοίκιο.** Στη ρεαλιστική μας μελέτη, τα δύο από τα τρία υποκαταστήματα είναι μισθωμένα στην επιχείρηση. Επομένως θα πρέπει να συμπεριληφθεί το Ετήσιο Ποσό Ενοικίασης στα Έξοδα της επιχείρησης.
- **Τα Τέλη Παρεπιδημούντων.** Το ποσοστό τους αγγίζει το 0.5 % των Καθαρών Εσόδων της επιχείρησης.
- **Τις προμήθειες στα Κανάλια Διανομής (booking.com, expedia κ.τ.λ.)**
- **Έξοδα αγορών εξοπλισμού και ανακαίνισης.** Αυτά μπορεί να είναι και μηδενικά εφόσον δεν έχουν πραγματοποιηθεί αγορές ή ανακαινίσεις στο διάστημα της περιόδου λειτουργίας των καταλυμάτων.

Αθροίζοντας τα παραπάνω έξοδα προκύπτουν τα **Γενικά Έξοδα της Επιχείρησης**.

Έτσι υπολογίζεται:

**Μεικτό Κέρδος Λειτουργίας= Σύνολο Καθαρών Εσόδων- Γενικά Έξοδα της Επιχείρησης (GOP= Gross Operation Profit)**

**A. Ξενοδοχείο ΠΥΡΓΑΚΙ (Pyrgaki Hotel)**

Περίοδος Λειτουργίας Καταλύματος= 01/05/2013-31/10/2013

(Αριθμός Δίκλινων Δωματίων)16 \*2 κλίνες =32 κλίνες

(Αριθμός Τρίκλινων Δωματίων)4\*3 κλίνες =12 κλίνες

(Αριθμός Τετράκλινων Δωματίων)5\*4 κλίνες=20 κλίνες

Σύνολο διαθέσιμων Κλινών=64

Σύνολο Διαθέσιμων Δωματίων=25

**Πίνακας 5: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΠΥΡΓΑΚΙ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013)**

ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ
ΜΑΪΟΣ- ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 62 ημέρες*64 κλίνες= 3968 διαν/σεις για 100% πληρότητα	<b>40%</b>	3968*40%= <b>1587</b>
ΙΟΥΝΙΟΣ – ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 60 ημέρες* 64 κλίνες= 3840 διαν/σεις για 100% πληρότητα	<b>70%</b>	3840*70%= <b>2688</b>
ΙΟΥΛΙΟΣ –ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 62 ημέρες*64 κλίνες= 3969 διαν/σεις για 100% πληρότητα	<b>90%</b>	3968*90%= <b>3571</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ</b>	<b>66,66%</b>	<b>7846</b>

## Διοίκηση Εσόδων – (Εκπόνηση Μελέτης από τον Κλάδο του Τουρισμού )

\*Στη μελέτη μας θεωρούμε τους μήνες Μάιο- Οκτώβριο, Ιούνιο-Σεπτέμβριο και Ιούλιο-Αύγουστο ως μήνες με πανομοιότυπα ποσοστά πληρότητας και πανομοιότυπες τιμές .

**Πίνακας 6: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΠΥΡΓΑΚΙ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013)**

ΕΣΟΔΑ		
1. ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΝ/ΣΕΩΝ ΜΑΪΟΥ-ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ	1587 ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ *30 ευρώ/άτομο=	<b>47610</b>
2. ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΝ/ΣΕΩΝ ΙΟΥΝΙΟΥ-ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ	2688 ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ *35 ευρώ/άτομο=	<b>94080</b>
3. ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΝ/ΣΕΩΝ ΙΟΥΛΙΟΥ-ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ	3571 ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ *40 ευρώ/άτομο=	<b>142840</b>
4. ΕΣΟΔΑ EXTRA-ΤΜΗΜΑ F&B	7846 ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ* 3 ευρώ/άτομο=	<b>23538</b>

**ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΙΚΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ –ΦΟΡΟΙ ΤΡΙΤΩΝ (6,5%)=308068-(6,5%\*308068)=**

**288043→ ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ**

**Πίνακας 7: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΠΥΡΓΑΚΙ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013)**

ΕΞΟΔΑ		
1. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ (20%)	6 ΑΤΟΜΑ *9500=	<b>57000</b>
2. ΤΡΟΦΙΜΑ –ΠΟΤΑ (13,5%)	7846* 5 ΕΥΡΩ/ΑΤΟΜΟ=	<b>39230</b>
3. ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ (10%)		<b>28804</b>
4. ΤΕΛΗ ΠΑΡΕΠΙΔΗΜΟΥΝΤΩΝ (0,5%)		<b>1540</b>
5. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ		<b>28800</b>
6. ΑΓΟΡΕΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ-ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΗ		<b>30000</b>

**ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ= 185374**

Επομένως τελικώς υπολογίζεται από :

**ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΩΝ ΕΣΟΔΩΝ-ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ= 102669**

**Δηλαδή το ΚΕΡΔΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (GOP) ανέρχεται σε ποσοστό 35,6%**

**B. Ξενοδοχείο ΑΛΚΥΩΝ (Alkyon Hotel)**

Περίοδος Λειτουργίας Καταλύματος= 01/05/2013-31/10/2013

(Αριθμός Δίκλινων Δωματίων)18 \*2 κλίνες = 36 κλίνες

Σύνολο διαθέσιμων Κλινών= 40 (παραδοχή)

Σύνολο Διαθέσιμων Δωματίων=18

**Πίνακας 8: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΑΛΚΥΩΝ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013)**

ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ
ΜΑΪΟΣ- ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 62 ημέρες*40 κλίνες= 2480 διαν/σεις για 100% πληρότητα	30%	2480*30%= <b>744</b>
ΙΟΥΝΙΟΣ – ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 60 ημέρες* 40 κλίνες= 2400 διαν/σεις για 100% πληρότητα	65%	2400*65%= <b>1560</b>
ΙΟΥΛΙΟΣ –ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 62 ημέρες*40 κλίνες= 2480 διαν/σεις για 100% πληρότητα	80%	2480*80%= <b>2040</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ</b>	<b>60%</b>	<b>4344</b>

## Διοίκηση Εσόδων – (Εκπόνηση Μελέτης από τον Κλάδο του Τουρισμού )

\*Στη μελέτη μας θεωρούμε τους μήνες Μάϊο- Οκτώβριο, Ιούνιο-Σεπτέμβριο και Ιούλιο-Αύγουστο ως μήνες με πανομοιότυπα ποσοστά πληρότητας και τιμές και τους εξισώνουμε στους υπολογισμούς μας.

**Πίνακας 9: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΑΛΚΥΩΝ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013)**

ΕΣΟΔΑ		
1. ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΝ/ΣΕΩΝ ΜΑΪΟΥ-ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ		744 ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ *20 ευρώ/άτομο= <b>14880</b>
2. ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΝ/ΣΕΩΝ ΙΟΥΝΙΟΥ-ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ		1560 ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ*30 ευρώ/άτομο= <b>46800</b>
3. ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΝ/ΣΕΩΝ ΙΟΥΛΙΟΥ-ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ		2040 ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ *40 ευρώ/άτομο= <b>81600</b>

**ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΙΚΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ –ΦΟΡΟΙ ΤΡΙΤΩΝ (6,5%)=143280-(6,5%\*308068)=**

**133967→ ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ**

**Πίνακας 10: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΑΛΚΥΩΝ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013)**

ΕΞΟΔΑ		
1. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ (15%)		2 ΑΤΟΜΑ = <b>21492</b>
2. ΤΡΟΦΙΜΑ –ΠΟΤΑ (9%)		4344* 3 ΕΥΡΩ/ΑΤΟΜΟ= <b>13032</b>
3. ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ (10%)		<b>14328</b>
4. ΤΕΛΗ ΠΑΡΕΠΙΔΗΜΟΥΝΤΩΝ (0,5%)		<b>716</b>
5. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ		<b>12000</b>
6. ΕΝΟΙΚΙΟ		<b>20000</b>

**ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ= 81568**

Επομένως τελικώς υπολογίζεται από :

**ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΩΝ ΕΣΟΔΩΝ-ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ= 52399**

**Δηλαδή το ΚΕΡΔΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (GOP) ανέρχεται σε ποσοστό 39%**

### **Γ. Ξενοδοχείο Acqua Marina Resort**

Περίοδος Λειτουργίας Καταλύματος= 01/06/2013-30/9/2013

Σύνολο διαθέσιμων Κλινών=80

Σύνολο Διαθέσιμων Δωματίων=29

**Πίνακας 11: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΑΚΟΥΑ ΜΑΡΙΝΑ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013)**

ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ
ΙΟΥΝΙΟΣ – ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 60 ημέρες* 80 κλίνες= 4800 διαν/σεις για 100% πληρότητα	40%	4800*40%= <b>1920</b>
ΙΟΥΛΙΟΣ 31 ημέρες* 80 κλίνες= 2480 διαν/σεις για 100% πληρότητα	70%	2480*70%= <b>1736</b>
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 31 ημέρες*80 κλίνες= 3969 διαν/σεις για 100% πληρότητα	90%	2480*90%= <b>2232</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ</b>	60%	<b>5888</b>

**Πίνακας 12: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΑΚΟΥΑ ΜΑΡΙΝΑ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013)**

ΕΣΟΔΑ		
1. ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΝ/ΣΕΩΝ ΙΟΥΝΙΟΥ-ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ		1920ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ*35ευρώ/άτομο=67200
2. ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΝ/ΣΕΩΝ ΙΟΥΛΙΟΥ		1736ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ*55ευρώ/άτομο=95480
3. ΕΣΟΔΑ ΔΙΑΝ/ΣΕΩΝ ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ		2232ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ *80 ευρώ/άτομο=478560
4. ΕΣΟΔΑ EXTRA-ΤΜΗΜΑ F&B +ΕΝΟΙΚΙΑΣΗ ΞΑΠΛΩΣΤΡΩΝ ΠΑΡΑΛΙΑΣ		40000

**ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΙΚΤΩΝ ΚΕΡΔΩΝ –ΦΟΡΟΙ ΤΡΙΤΩΝ (6,5%)=381240-24780**

**356460→ ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ**

**Πίνακας 13: Αποτελέσματα χρήσης για το Ξενοδοχείο ΑΚΟΥΑ ΜΑΡΙΝΑ, 2013 ( Πραγματικά στοιχεία από το Λογιστήριο της επιχείρησης για το Κλείσιμο Χρήσης του έτους 2013)**

ΕΞΟΔΑ		
1. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ (34%)		16 ΑΤΟΜΑ *1500*5 ΜΗΝΕΣ =120000
2. ΤΡΟΦΙΜΑ –ΠΟΤΑ (12%)		41587
3. ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ (13%)		46339
4. ΤΕΛΗ ΠΑΡΕΠΙΔΗΜΟΥΝΤΩΝ (0,5%)		1906
5. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΣΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ		18000
6. ΕΝΟΙΚΙΟ +ΕΝΟΙΚΙΟ ΠΑΡΑΛΙΑΣ		72500

**ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ= 300332**

Επομένως τελικώς υπολογίζεται από :

**ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΩΝ ΕΣΟΔΩΝ-ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ= 56128**

**Δηλαδή το ΚΕΡΔΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (GOP) ανέρχεται σε ποσοστό 16%**



### 6.3.2 Σε ποια σημεία θα βοηθήσει το RM την επιχείρησή μας

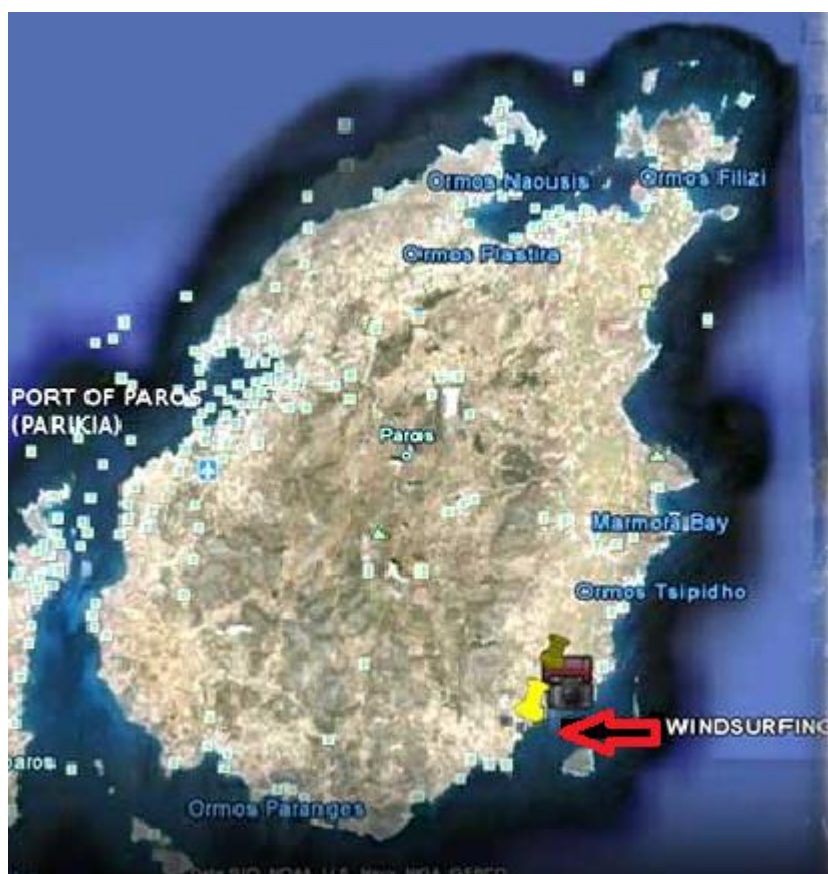
Με βάση την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρήσης για τα τρία υποκαταστήματα της επιχείρησής μας μπορούμε να εστιάσουμε στα στοιχεία που απαιτούν τη χρήση των μεθόδων του RM για την βελτιστοποίηση των εσόδων μας. Συγκεκριμένα εξετάζοντας τα τρία υποκαταστήματα ξεχωριστά προκύπτουν οι εξής παρατηρήσεις:

- Για το ξενοδοχείο ΠΥΡΓΑΚΙ το Κέρδος Λειτουργίας (GOP=35%) που προκύπτει είναι σε αρκετά καλά επίπεδα. Αυτό είναι απόρροια του γεγονότος ότι στο ξενοδοχείο αυτό απασχολούνται κυρίως μέλη της οικογένειας και επομένως έχουμε χαμηλό κόστος στη μισθοδοσία και προσφέρεται αρκετά υψηλό επίπεδο υπηρεσιών. Τα σημεία τα οποία χρήζουν βελτίωσης είναι οι πληρότητες στους μήνες Μάιο και Οκτώβριο, κατά τους οποίους τα ποσοστά είναι στο 40%.

Η αγορά στις Κυκλάδες είναι μια ιδιαίτερη τουριστική αγορά και προσελκύει τουρίστες μεμονωμένους από τα μέσα Ιουνίου και μετά. Για αυτό ο στόχος μας είναι να αναπτύξουμε μια αγορά προσέλκυσης τουριστών σε μορφή group, οι οποίοι θα μπορούν να επισκέπτονται την Πάρο για πολλούς και διαφόρους λόγους τους παραπάνω μήνες. Τέτοιοι μπορεί να είναι θρησκευτικοί λόγοι, επειδή στην Πάρο υπάρχει ένα από τα μεγαλύτερα θρησκευτικά μνημεία της Ελλάδας, η Παναγία της Εκατονταπυλιανής, η οποία χτίστηκε πριν 1700 χρόνια από τους ίδιους αρχιτέκτονες της Αγίας Σοφίας. Επίσης στο νησί υπάρχουν πάνω από 10 μοναστήρια, 500 ετών και άνω. Στους πολιτιστικούς λόγους για επίσκεψη στο νησί είναι τα αρχαία λατομεία μαρμάρου στο Μαράθι, από το οποίο- σπουδαίο αυτό λευκό και με τρομερή διαύγεια- μάρμαρο έχουν κατασκευαστεί δυο από τα μεγαλύτερα αγάλματα της αρχαιότητας ο Ερμής του Πραξιτέλη και η Αφροδίτη της Μύλου, καθώς και ένα κομμάτι του Παρθενώνα. Τέλος υπάρχει η δυνατότητα στόχευσης σε μαθητικά group, διότι είναι ένα από τα δημοφιλέστερα νησιά Ελλήνων και αλλοδαπών σπουδαστών, καθώς διαθέτει οργανωμένες παραλίες και πολλές ευκαιρίες για νυχτερινή διασκέδαση. Τέλος το νησί της Πάρου και κυρίως η Νοτιοανατολική του πλευρά, αποτελεί παγκόσμιο προορισμός διεξαγωγής αγώνων wind surfing και kite surfing.

- Για το ξενοδοχείο ΑΛΚΥΩΝ, το αρκετά ικανοποιητικό GOP (39%), προκύπτει κυρίως από τα χαμηλά επίπεδα μισθοδοσίας και την προνομιακή του θέση μπροστά στην κεντρική παραλία της Παροικίας και μόλις 500 μέτρα από το κέντρο του νησιού. Η χαμηλή πληρότητα τους μήνες Μάιο και Οκτώβριο μπορεί να βελτιωθεί εν μέρει στοχεύοντας σε μαθητικά και θρησκευτικά group με χαμηλή αγοραστική δύναμη και μειωμένες απαιτήσεις όσο αφορά την παροχή υπηρεσιών.
- Για το ξενοδοχείο ΑΚΟΥΑ ΜΑΡΙΝΑ, η περίοδος λειτουργίας ανέρχεται στις 122 ημέρες και GOP του στο 16%. Παράλληλα λόγω της υψηλής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

απαιτείται η απασχόληση μεγάλου αριθμού ατόμων με αποτέλεσμα αύξηση της μισθοδοσίας και των εξόδων. Καθώς πρόκειται για ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων (4plus) δεν μπορούμε να πραγματοποιήσουμε περικοπές στον τομέα του προσωπικού, διότι θα έχουμε επιπτώσεις στο πελατολόγιο και κατ' επέκταση στα επίπεδα τιμολόγησης των δωματίων. Υπάρχει όμως δυνατότητα για αύξηση της πληρότητας κατά τους μήνες Ιούνιο και Σεπτέμβριο, στοχεύοντας για παράδειγμα σε καλύτερο μάρκετινγκ απέναντι στους λάτρεις των θαλάσσιων σπορ και ειδικότερα του wind surfing και kite surfing, καθώς η θέση του ξενοδοχείου είναι στην παραλία της Νέας Χρυσής Ακτής. Στο σημείο αυτό πραγματοποιείται το πανελλήνιο και πανευρωπαϊκό πρωτάθλημα wind surfing και διατηρείται μία από τις μεγαλύτερες σχολές εκπαίδευσης του αθλήματος στην Ελλάδα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την προσέλκυση μεγάλου αριθμού παραθεριστών με προτίμηση στο συγκεκριμένο άθλημα καθώς και αθλητών που συμμετέχουν στους εκάστοτε αγώνες.



**Εικόνα 18: Τοποθεσία Νέας Χρυσής Ακτής , Πάρος ( Στιγμιότυπο από το Google Maps).**

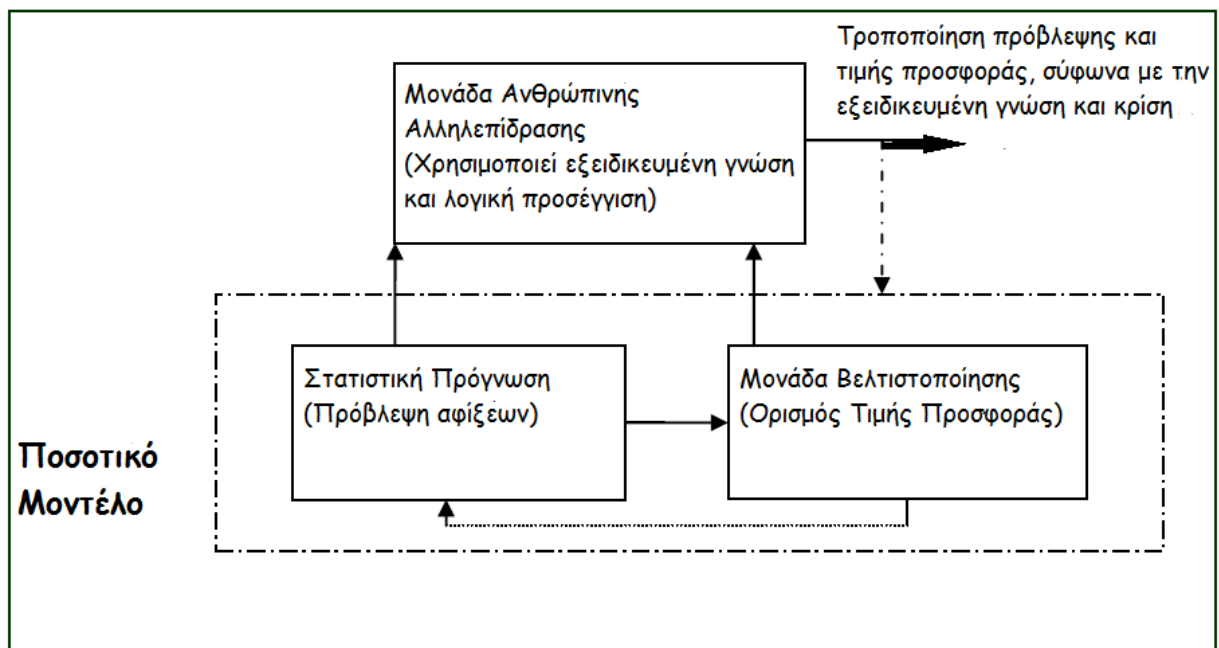
## 7. Η μεθοδολογία της Διοίκησης των Εσόδων (Revenue Management)

### 7.1. Ποσοτικό Μοντέλο Διοίκησης Εσόδων (RM)

Η μεθοδολογία του RM έχει δύο βασικές λειτουργίες: Πρόβλεψη και Βελτιστοποίηση.

Το σύστημα πρόβλεψης προσπαθεί να προσδιορίσει τη μελλοντική ζήτηση χρησιμοποιώντας τα ιστορικά στοιχεία και τρέχουσες δραστηριότητες κρατήσεων . Η λειτουργία βελτιστοποίησης καθορίζει τιμές και κατανομές ανάλογα με τη ζήτηση.

Ο στόχος των Συστημάτων Διαχείρισης Εσόδων (RMS) είναι να δημιουργήσουν ένα ανώτατο όριο εσόδων από την υπάρχουσα πληρότητα μέσα από την χρήση των διαφόρων τεχνικών πρόβλεψης και πρωτοκόλλων βελτιστοποίησης. Βασικός και απαραίτητος είναι όμως και ο ρόλος της ανθρώπινης κρίσης και εξειδικευμένης γνώσης.



Εικόνα 19: Ποσοτικό Μοντέλο RM (A proposed Decision Support Model for Hotel Revenue Management, Faculty of Computers and Information University of Cairo, Giza, Egypt).

Το μοντέλο θα πρέπει να προσαρμόζεται στο ξενοδοχειακό περιβάλλον και στις συνθήκες της αγοράς ,στις οποίες αναφέρεται. Τα κύρια χαρακτηριστικά ενός εννοιολογικού μοντέλου που προτείνεται για ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων για τη διαχείριση των εσόδων σε ξενοδοχείο (HRM) είναι :

1. Η σάρωση ιστορικού κρατήσεων, σχέδια πληρότητας και κρατήσεων (ποσοτικό μοντέλο πρόβλεψης-quantitative forecasting model).
2. Το προσαρμοσμένο μοντέλο πηγαίνει στις προβλέψεις.
3. Οι προβλέψεις χρησιμοποιούνται ως εισροές για μια μονάδα (module) βελτιστοποίησης σχετικά με αποφάσεις κατανομής και τιμών.
4. Η ανθρώπινη κρίση και η γνώση εμπειρογνομόνων χρησιμοποιούνται για την προσαρμογή και βελτίωση των προβλέψεων και αποτελεσμάτων σχετικά με τις αποφάσεις για τη διαχείριση των εσόδων.

### 7.1.1 Μοντέλο Πρόβλεψης

Η ακριβής πρόβλεψη μπορεί να βοηθήσει τα ξενοδοχεία της επιχείρησής μας σε καλύτερη στελέχωση, αγορά και σε αποφάσεις του προϋπολογισμού .

Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κάποια θέματα: το είδος πρόβλεψης (αφίξεις ή διανυκτερεύσεις) , το επίπεδο συγκέντρωσης (συνολικό, ανά κατηγορία τιμής ,από τη διάρκεια της παραμονής, ή κάποιο συνδυασμό), το είδος των δεδομένων (περιορισμένα ή απεριόριστα), η ποσότητα των δεδομένων, η επεξεργασία των ακραίων τιμών και η μέτρηση της ακρίβειας.

Τα δεδομένα εισόδου που χρησιμοποιούνται για προβλέψεις σε ξενοδοχεία έχουν κυρίως δύο διαστάσεις: πληροφορίες για κρατήσεις και ιστορικές πληροφορίες σχετικά με τον ημερήσιο αριθμό των αφίξεων ή δωματίων που πωλήθηκαν . Χρησιμοποιούμε τόσο τα δεδομένα ξεχωριστά όσο και σε συνδυασμό για τις προβλέψεις μας.

Η έξοδος από αυτό το μοντέλο είναι η πρόβλεψη του αριθμού των επισκεπτών που φθάνουν σε ένα συγκεκριμένο βράδυ στο ξενοδοχείο. Εκτός από τα στοιχεία κρατήσεων και τα ιστορικά δεδομένα χρησιμοποιούμε και άλλες πληροφορίες που θα μπορούσαν να είναι επωφελείς για την πρόβλεψη, όπως δεδομένα για αρνήσεις κρατήσεων/ ακυρώσεις ή ένα μαθηματικό μοντέλο για να τις εκπροσωπήσει. Γενικά θα θέλαμε να βασίζουμε τα μοντέλα πρόβλεψης μας σε πολλές χρονικές περιόδους, κατά προτίμηση για πολλά χρόνια παρατηρήσεων, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα της εποχικότητας.

Οι προβλέψεις όμως εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Όπως παρατήρησαν οι Schwartz και Cohen (2004), «Η φύση του περιβάλλοντος του χρήστη επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι διαχειριστές των εσόδων προσαρμόστηκαν στις προβλέψεις των υπολογιστών, ακόμη κι αν έχουν δοθεί οι ίδιες προβλέψεις, αυτές βρίσκονται σε άμεση εξάρτηση με το περιβάλλον».

### Πίνακας 14: Παράγοντες που επηρεάζουν την ακριβή πρόβλεψη

Εσωτερικοί Παράγοντες	Εξωτερικοί Παράγοντες
RMS	Οικονομία
Ανθρώπινη κρίση	Κοινωνική Τάση
Επιλογή Μοντέλου	Δράση των ανταγωνιστών
Μέθοδος Πρόβλεψης	Πολιτικοί κανονισμοί
Συλλογή στοιχείων	

#### 7.1.2 Μοντέλο Βελτιστοποίησης

Η μονάδα βελτιστοποίησης είναι ένα μαθηματικό μοντέλο προγραμματισμού που αποφασίζει για την τιμή προσφοράς για κάθε μέρα άφιξης. Η μονάδα καθορίζει τις τιμές και κατανομές σύμφωνα με την πρόβλεψη της ζήτησης προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα έσοδα ή τα κέρδη. Για παράδειγμα, το μοντέλο βελτιστοποίησης θα αυξάνει την τιμή προσφοράς, εάν η ζήτηση υπερβαίνει την διαθέσιμη ικανότητα για προσέλκυση πελατών που πληρώνουν υψηλή τιμή.

#### 7.1.3 Ο ρόλος της ανθρώπινης κρίσης (Human Judgment)

Η ανθρώπινη κρίση παρέχει πρόσθετες σχετικές πληροφορίες και λειτουργεί ως ανεξάρτητη πηγή. Αυτό στηρίζεται στο γεγονός ότι τα συνεχή ιστορικά γεγονότα δεν μπορούν να προβλέψουν μια ασυνεχή αλλαγή στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ανάμεσα σε αυτές τις αλλαγές είναι και η εποχικότητα, η παγκόσμια οικονομία, ειδικά γεγονότα, προωθήσεις, εξωτερικοί ανταγωνιστές και άλλα. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο hotel manager θα πρέπει να καταλήξει σε μία πρόβλεψη που βασίζεται και σε υποκειμενικά κριτήρια. Ο ρόλος της κρίσης είναι να επεξεργάζεται τις προβλέψεις που προκύπτουν από ιστορικά γεγονότα λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες που επηρεάζουν και δεν περιλαμβάνονται σε αυτά.

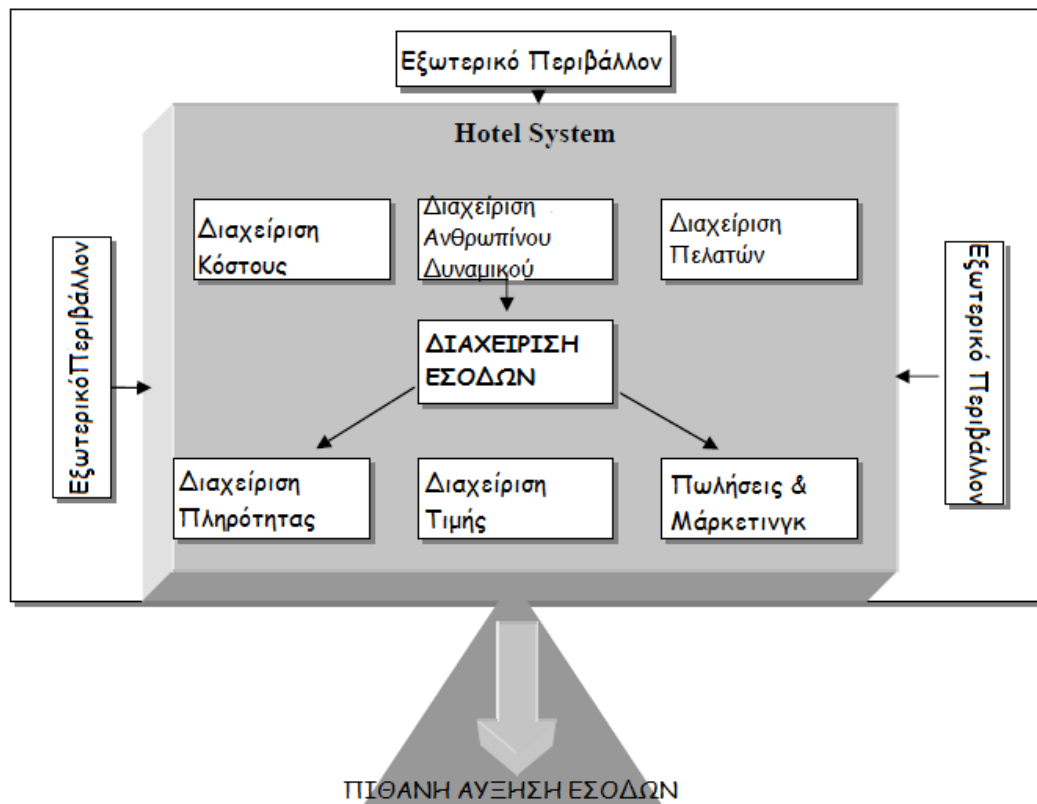
Για αυτό το λόγο, η κατανόηση της αλληλεπίδρασης της ανθρώπινης κρίσης και του Συστήματος Διαχείρισης Εσόδων (RMS) είναι ένα επιτακτικό βήμα για την αύξηση της ακρίβειας των προβλέψεων.

### 7.1.4 Σύστημα Διαχείρισης Εσόδων (Revenue Management System)

Το Σύστημα Διαχείρισης Εσόδων (RMS) είναι ένα εργαλείο υποστήριξης αποφάσεων, βασισμένο σε στοχαστικές, δυναμικές και τεχνικές βελτιστοποίησης, που σε κάθε χρονική στιγμή δέχεται ή απορρίπτει ένα αίτημα κράτησης, με βάση το ήδη υπάρχον απόθεμα, τις παρελθοντικές πωλήσεις και τη μελλοντική δυνητική ζήτηση, έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί τα συνολικά αναμενόμενα έσοδα.

Με βάση την αναπαραγωγή των εννοιών του Silver (1991) και Fildes (2006), ένα καλά σχεδιασμένο RMS θα πρέπει να εμπεριέχει κάποια χαρακτηριστικά, για να στηρίζει την κρίση των revenue managers:

- Το RMS θα πρέπει να είναι αποδεκτό στους forecasters, είτε είναι revenue managers ή αναλυτές.
- Θα πρέπει να είναι εύκολο στη χρήση.
- Να προσφέρει ευέλικτες επιλογές, κατάλληλες εγκαταστάσεις και μεθόδους.
- Θα πρέπει να παρέχει καθοδήγηση για να βοηθήσει τους forecasters να υιοθετήσουν κατάλληλες στρατηγικές.
- Θα πρέπει να στηρίζει το κατάλληλο μίγμα κρίσης και στατιστικής πρόβλεψης.

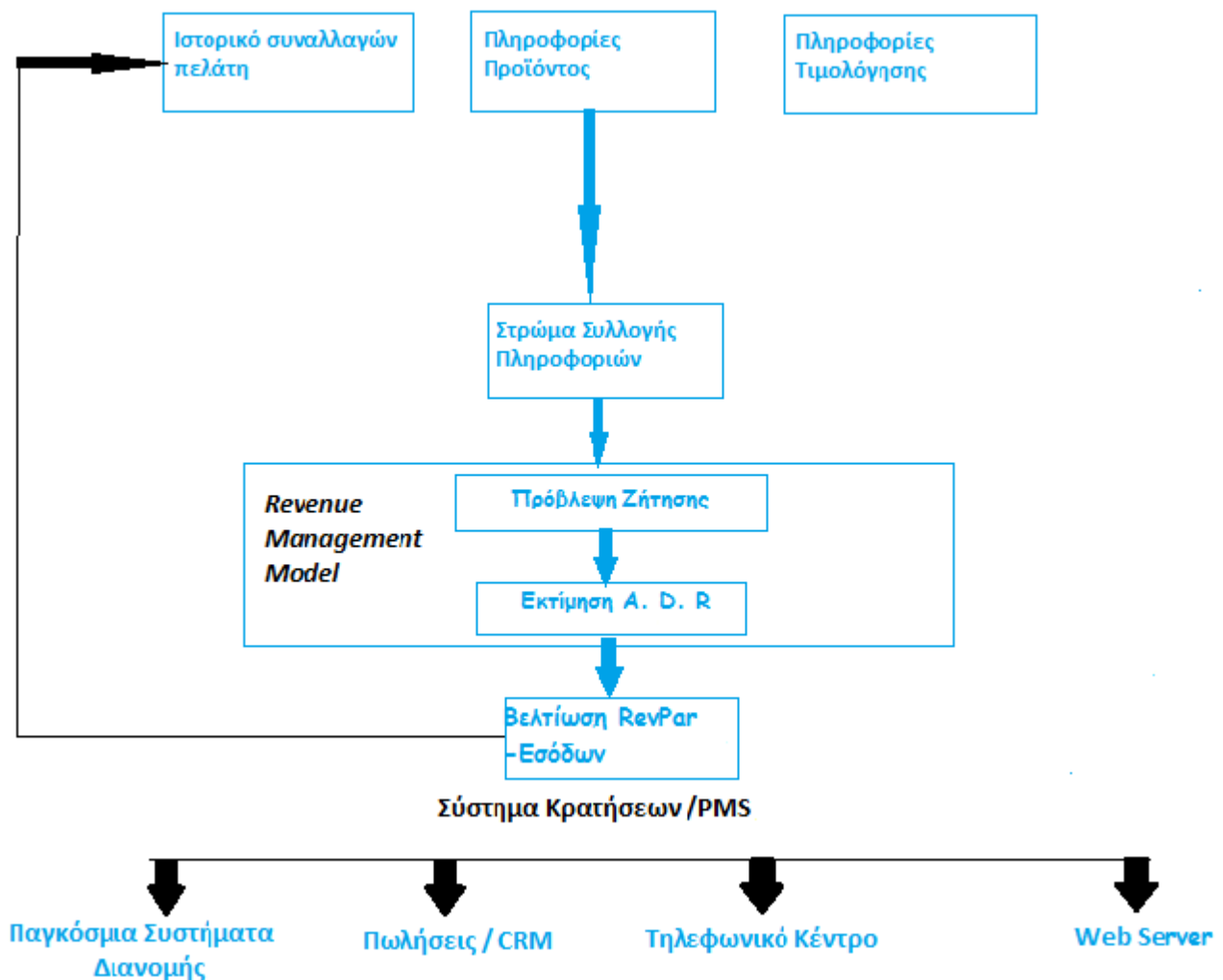


Εικόνα 20: Σύστημα Ξενοδοχείου- Εξωτερικό Περιβάλλον ( Tourism and Hospitality Management «REVENUE MANAGEMENT WITHIN SWEDISH HOTELS», Leyla Göthesson and Susanna Riman).

## 7.2 Μεθοδολογικό σχήμα- Τα βασικά εργαλεία

Η προσέγγιση την οποία θα ακολουθήσουμε για την εφαρμογή του RM στα τρία υποκαταστήματα της επιχείρησής μας είναι αυτή του **BAR (Best Available Rate- Καλύτερη δυνατή τιμή)**. Η συγκεκριμένη στρατηγική τιμολόγησης επικεντρώνεται στο διαχωρισμό των τιμών σε ομάδες ανάλογα με τα επίπεδα πληρότητας, τη διείσδυση στην αγορά και την περίοδο.

Βασικός στόχος είναι προσαρμογή της A. D. R για κάθε κατάλυμα και περίοδο σε τέτοια επίπεδα με στόχο την επίτευξη υψηλού RevPAR (revenue per available room) και κατ' επέκταση βελτίωση στα έσοδα της επιχείρησης.



Εικόνα 21: Μεθοδολογικό Σχήμα Εφαρμογής του RM στην επιχείρησή μας.



### 7.2.1 Συλλογή Πληροφοριών

Αρχικά απαιτείται ο διαχωρισμός των πελατών, ανάλογα με το κανάλι διανομής, το πρακτορείο ή οποιαδήποτε άλλο μέσο κράτησης (τηλέφωνο, walk-in πελάτες) από το οποίο προέρχονται και το υποκατάστημα στο οποίο απευθύνονται. Η διαφοροποίηση της κατηγορίας και της παροχής υπηρεσιών στα τρία υποκαταστήματά μας απαιτεί και τμηματοποίηση των πελατών.

Ταυτόχρονα θα πρέπει να συλλεχθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το ιστορικό των συναλλαγών των πελατών τα τελευταία δυο έτη λειτουργίας της επιχείρησης, καθώς και οι πληροφορίες τιμολόγησης για την αντίστοιχη περίοδο.

Επομένως στο πρώτο βήμα της μελέτης μας, καλούμαστε να συγκεντρώσουμε στοιχεία σχετικά με τα εξής:

- **Διαχωρισμός των πελατών και ιστορικό των συναλλαγών τους.** Το ιστορικό κυρίως αφορά πελάτες-πρακτορεία, οργανωμένους σε γκρουπ ή διαδικτυακά κανάλια διανομής με ιστορικό κρατήσεων τα τελευταία δύο έτη λειτουργίας της επιχείρησης και σε αυτό δεν μπορούν να συμπεριληφθούν μεμονωμένοι πελάτες.
- **Πληροφορίες τιμολόγησης των υπηρεσιών της επιχείρησης** τα τελευταία δύο έτη λειτουργίας της. Εδώ θα πρέπει να αναλυθεί η δομή των τιμών την εκάστοτε περίοδο και οι αυξομειώσεις τους κατά τους μήνες υψηλής και χαμηλής πληρότητας.

### 7.2.2 Ανάλυση Τιμολογιακής Πολιτικής Ανταγωνιστών

Για κάθε ένα από τα υποκαταστήματα απαιτείται λίστα ανταγωνιστικών τιμών για κάθε επερχόμενη σεζόν . Στην εργασία μας θα επικεντρωθούμε στους βασικούς ανταγωνιστές κάθε ξενοδοχείου και τις τιμές που προσφέρουν, ανάλογα με την κατηγορία και την τοποθεσία κάθε υποκαταστήματος.

Η ανάλυση θα αφορά τις μηνιαίες μέσες τιμές των ξενοδοχείων μας σε σύγκριση με αυτές των ανταγωνιστών τους στο νησί της Πάρου.

### 7.2.3 Πρόβλεψη /Εκτίμηση

Τελικό βήμα του μεθοδολογικού σχήματος της μελέτης μας είναι η αξιολόγηση των παραπάνω πληροφοριών και η εκτίμησή τους , προκειμένου να γίνει η σωστή πρόβλεψη της ζήτησης και κατά επέκταση προσαρμογή της τιμολόγησης με στόχο τη βελτίωση των εσόδων της επιχείρησης.

## 8. Συλλογή Δεδομένων

### 8.1. Ομαδοποίηση Πελατών

Το πελατολόγιο του ξενοδοχειακού μας καταλύματος μπορεί να ταξινομηθεί σε τρεις μεγάλες κατηγορίες :

1. **τους ταξιδιώτες αναψυχής ή walk in πελάτες** που κλείνουν δωμάτια μέσω τηλεφώνου/ e-mail ή κάνοντας την εμφάνισή τους απευθείας στο ξενοδοχείο δίχως να προηγείται κράτηση.
2. **τους διαδικτυακούς πελάτες**, που κάνουν τις κρατήσεις τους μέσα από τα διαδικτυακά κανάλια διανομής και του website του εκάστοτε καταλύματος.
3. **Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία**, με τα οποία υπογράφονται συμβόλαια πριν από κάθε περίοδο λειτουργίας και αφορούν κρατήσεις μεμονωμένων πελατών ή οργανωμένων γκρουπ.

#### 8.1.1 Ταξιδιώτες αναψυχής

Οι ταξιδιώτες αναψυχής, για παράδειγμα, χαρακτηρίζονται από τα εξής:

- Τείνουν να προγραμματίσουν τις διακοπές τους εκ των προτέρων.
- Η παραμονή τους είναι σχετικά μεγάλη (εκτός ειδικών περιστάσεων, π.χ. τριημέρων, αργιών κ.τ.λ.).
- Οι προσδοκίες τους διαφέρουν όσο αναφορά την ποιότητα των υπηρεσιών.
- Έχουν ευέλικτους προορισμούς, επομένως κάνουν εκτενέστερη έρευνα στις τιμές.

Στην παραπάνω κατηγορία πελατών, εφόσον οι συναλλαγές πραγματοποιούνται απευθείας με το κατάλυμα και χωρίς να παρεμβάλλεται κάποιος μεσάζοντας, οι τιμές διαμορφώνονται ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη, το χρονικό διάστημα διαμονής του και το είδος των υπηρεσιών που επιθυμεί να συμπεριλάβει στην κράτησή του (π.χ. πρωινό, ημιδιατροφή κ.τ.λ.).

### 8.1.2 Διαδικτυακοί Πελάτες

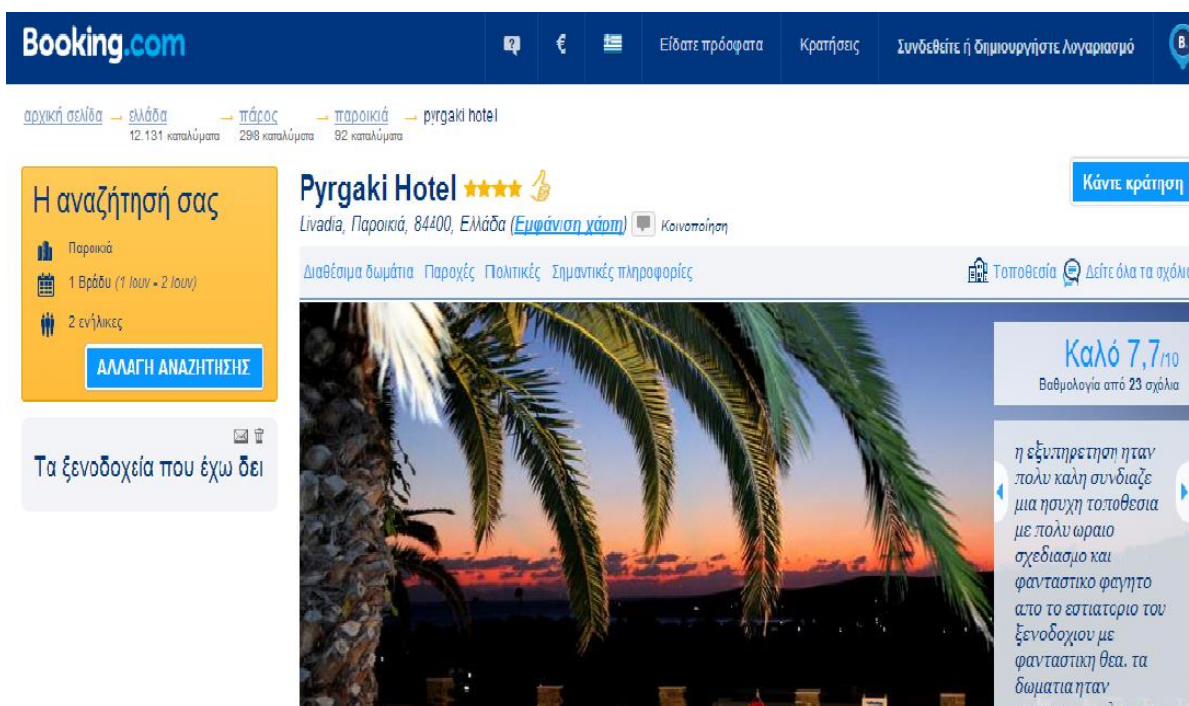
Οι διαδικτυακοί πελάτες είναι συνήθως αλλοδαποί, οι οποίοι κάνουν την έρευνα αγορά τους στο διαδίκτυο και βασίζονται κυρίως στις προσφορές, στην φωτογραφική παρουσίαση των καταλυμάτων μέσα από τα κανάλια διανομής και στα σχόλια και τις κριτικές παλαιότερων επισκεπτών.

Αυτοί αποτελούν μία πολύ σημαντική κατηγορία πελατών, διότι η πληρωμή πραγματοποιείται ταυτόχρονα με την κράτηση μέσω διαδικτύου και όσο πιο ικανοποιημένοι μείνουν από τις υπηρεσίες του καταλύματος, τόσο περισσότερο μπορούν να επηρεάσουν θετικά τη διαδικτυακή, δημόσια εικόνα της ξενοδοχειακής επιχείρησης και να αυξήσουν τη ζήτηση.

Η ξενοδοχειακή μας επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των τριών υποκαταστημάτων της, πραγματοποιεί συνεργασίες με τα παρακάτω κανάλια διανομής, μέσα από τα οποία οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν να κάνουν κράτηση την εκάστοτε περίοδο που επιθυμούν.

Σε κάθε κανάλι διανομής από τα παρακάτω, διατηρούνται σελίδες των καταλυμάτων με φωτογραφικό υλικό, περιγραφή του ξενοδοχείου και των υπηρεσιών που προσφέρει καθώς και δυνατότητα κράτησης με προνομιακές τιμές και προσφορές. Με κάθε πραγματοποιηθείσα κράτηση, το κανάλι διανομής κρατάει προμήθεια από το ποσό της κράτησης της τάξης των 10%-20% και ανάλογα με τη συμφωνία που έχει υπογραφεί μεταξύ καναλιού και επιχείρησης.

- Τα website των τριών υποκαταστημάτων ([www.pyrgaki-hotel.com](http://www.pyrgaki-hotel.com) , [www.acquamarina.gr](http://www.acquamarina.gr) [www.alkyonhotelgreece.com](http://www.alkyonhotelgreece.com)) ,τα οποία διαχειρίζονται τα κανάλια: [www.cosmores.com](http://www.cosmores.com) και [www.marinet.gr](http://www.marinet.gr) (προμήθεια 10%)
- [www.hotelbeds.com](http://www.hotelbeds.com) (προμήθεια 15%)
- [www.agoda.com](http://www.agoda.com) (προμήθεια 15%)
- [www.hrs.com](http://www.hrs.com) (προμήθεια 15%)
- [www.booking.com](http://www.booking.com) (προμήθεια 20%)
- [www.expedia.com](http://www.expedia.com) (προμήθεια 22%)



The image shows a screenshot of the Booking.com website for the Pyrgaki Hotel. At the top, there is a blue navigation bar with the Booking.com logo and various utility icons. Below this, a breadcrumb trail shows the search path: 'αρχική σελίδα → Ελλάδα → Πάρος → Παροικιά → pyrgaki hotel'. The main content area features a search summary box on the left with a yellow background, indicating the search for '1 θρόνος (1 Ιουν - 2 Ιουν)' and '2 ενήλικες'. The hotel listing for 'Pyrgaki Hotel' is shown with a 4-star rating and a location in Livadia, Paros, Greece. A prominent blue button says 'Κάντε κράτηση'. Below the hotel name, there are links for 'Διαθέσιμα δωμάτια', 'Παροχές', 'Πολιτικές', and 'Σημαντικές πληροφορίες'. A large image of palm trees at sunset is featured, with a review snippet on the right that reads: 'η εξυπηρέτηση ήταν πολύ καλή συνδυάζει μια ησυχή τοποθεσία με πολύ ωραίο σχεδιασμό και φανταστικό φαγητό από το εστιατοριο του ξενοδοχιου με φανταστική θεα. τα δωματα ήταν υπεροχη με όλες τις'. A rating of 'Καλό 7,7/10' is also visible.

Εικόνα 22: Εμφάνιση του καταλύματος PYRGAKI HOTEL στο κανάλι διανομής [www.booking.com](http://www.booking.com).

### 8.1.3 Ταξιδιωτικά Πρακτορεία

Τα συμβόλαια συνεργασίας μεταξύ ταξιδιωτικών γραφείων και της επιχείρησης υπογράφονται πάντοτε πριν την έναρξη της σεζόν και περιλαμβάνουν συγκεκριμένο τιμολόγιο, το οποίο διαφοροποιείται ανάλογα με την περίοδο και το είδος της κράτησης.

Τα ταξιδιωτικά γραφεία μπορεί να έχουν ως έδρα την Ελλάδα αλλά και το εξωτερικό.

Παρακάτω γίνεται συνοπτική παρουσίαση του σύνολο των ταξιδιωτικών πρακτορείων με τα οποία η επιχείρηση έχει συνάψει συμβόλαια συνεργασίας τα δύο τελευταία έτη λειτουργίας της (2012, 2013).

- ΜΟΥΖΕΝΙΔΙΣ TRAVEL – Γραφείο Ταξιδιών, Τουριστικές και Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις Α.Ε
- GINIS VACANCES S.A.- TRAVEL ORGANISATION
- MTS TRAVEL

- RENAISSANCE HELLAS S.A
- VIASUN TOURS
- TUI HELLAS S.A
- ERKYNA TRAVEL (Parikia, Paros)
- TRAVEL CENTRE LTD- ATTIKA REISEN
- AVRA TOURS PAROS
- MidEast Internationla Tours
- UTRIP Travel
- Hellenic Island Services Santorini
- SONNEN Tours & Cruises
- Triaena Tours & Congress S.A
- Grand Star Hellenic
- Emerald Travel Services LTD
- ARGONAUT TRAVEL TOURISTIC LTD
- COHILI TOURS
- YALOS TOURS
- ADRIANOS TRAVEL
- TRAVEL ZONE
- MANESSIS TRAVEL

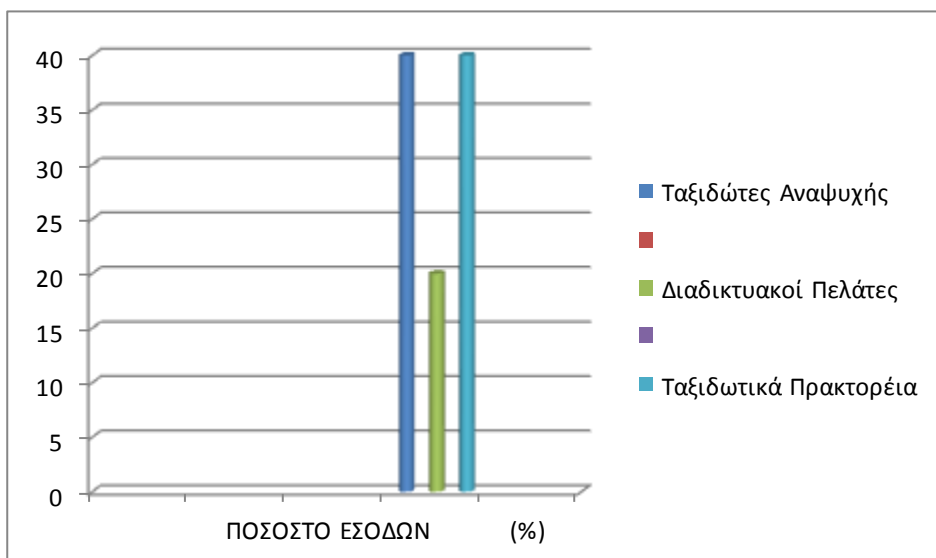
## 8.2 Ιστορικό συναλλαγών

Στο προηγούμενο υποκεφάλαιο έγινε η ομαδοποίηση των πελατών σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: τους ταξιδιώτες αναψυχής ή walk in πελάτες, τους διαδικτυακούς πελάτες και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία.

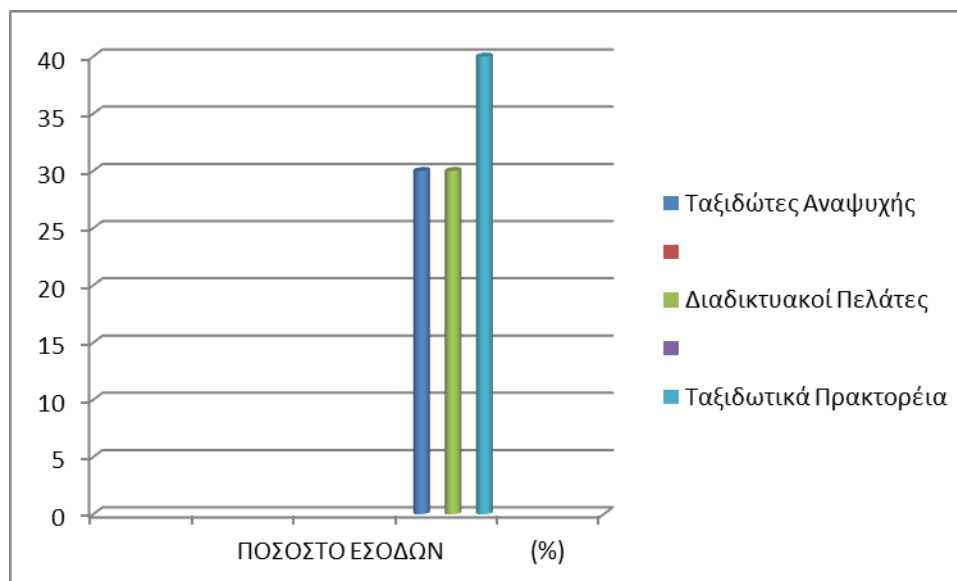
Στο παρόν κεφάλαιο θα παραθέσουμε μία μελέτη σχετικά με το ιστορικό συναλλαγών των τριών παραπάνω ομάδων πελατών για τα τελευταία δύο έτη λειτουργίας της επιχείρησής μας. Η μελέτη θα αφορά τα ποσοστά εσόδων της επιχείρησης για κάθε ομάδα πελατών και σχετικά σχόλια για τις αυξομειώσεις από το ένα έτος στο άλλο.

### 8.2.1 Ξενοδοχείο Πυργάκι

Πίνακας 15: Ιστορικό Συναλλαγών για το Ξενοδοχείο ΠΥΡΓΑΚΙ για το έτος 2012



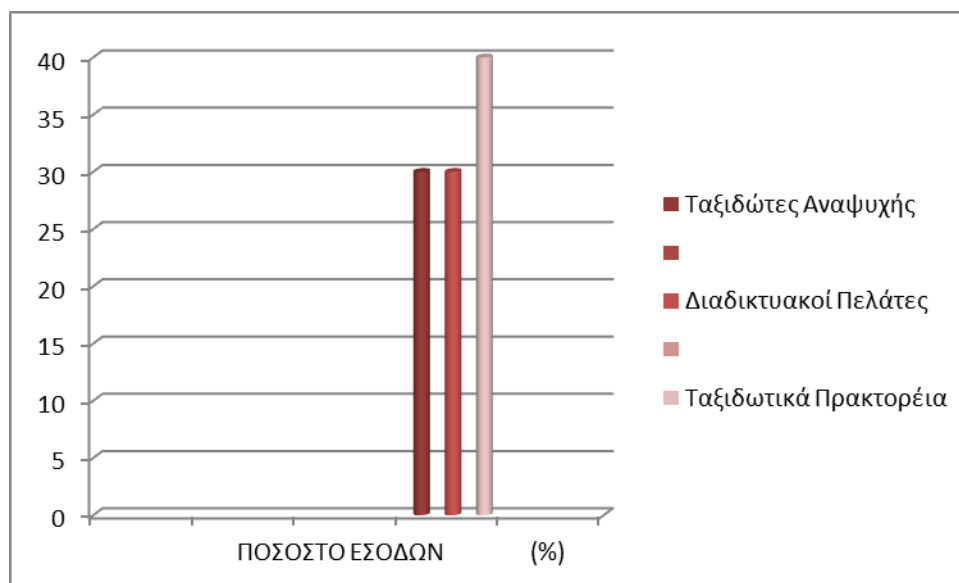
Πίνακας 16: Ιστορικό Συναλλαγών για το Ξενοδοχείο ΠΥΡΓΑΚΙ για το έτος 2013



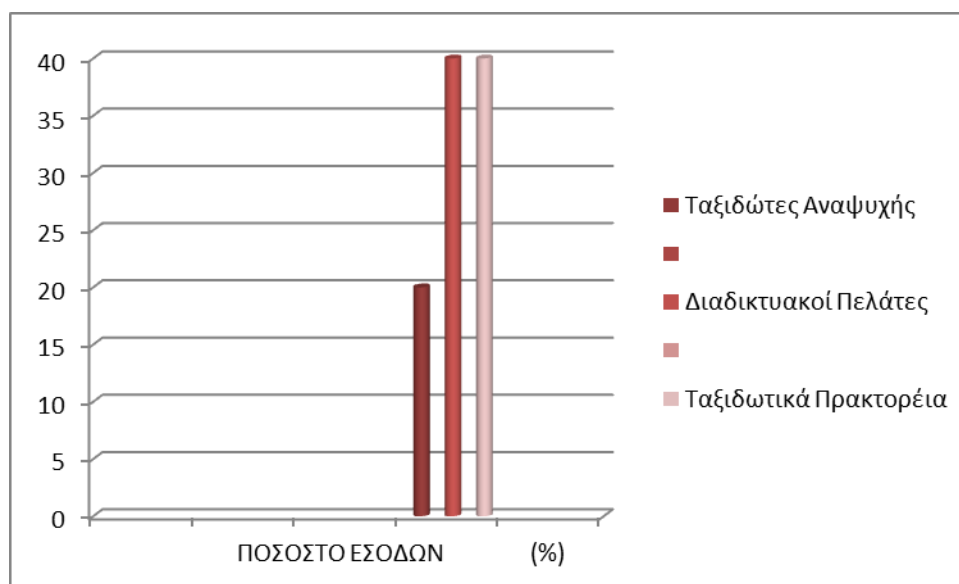
Με βάση τα παραπάνω γραφήματα παρατηρούμε ότι τη σεζόν 2012 το ποσοστό εσόδων από τους διαδικτυακούς πελάτες ήταν χαμηλότερο από ότι την επόμενη χρονιά, κατά την οποία αυξήθηκαν οι διαδικτυακές συναλλαγές και μειώθηκαν κατά 10% οι ταξιδιώτες αναψυχής. Μία εξήγηση για το παραπάνω φαινόμενο είναι η επίδραση της οικονομικής κρίσης στους Έλληνες επισκέπτες, οι οποίοι καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος των ταξιδιωτών αναψυχής στα νησιά των Κυκλάδων. Η οικονομική δυσχέρεια σε συνδυασμό με τις υψηλές τιμές των ναύλων, οδήγησε ένα σημαντικό ποσοστό Ελλήνων να μην ταξιδέψουν στα νησιά των Κυκλάδων το περασμένο έτος.

### 8.2.2 Ξενοδοχείο Αλκυών

Πίνακας 17: Ιστορικό Συναλλαγών για το Ξενοδοχείο ΑΛΚΥΩΝ για το έτος 2012



Πίνακας 18: Ιστορικό Συναλλαγών για το Ξενοδοχείο ΑΛΚΥΩΝ για το έτος 2013

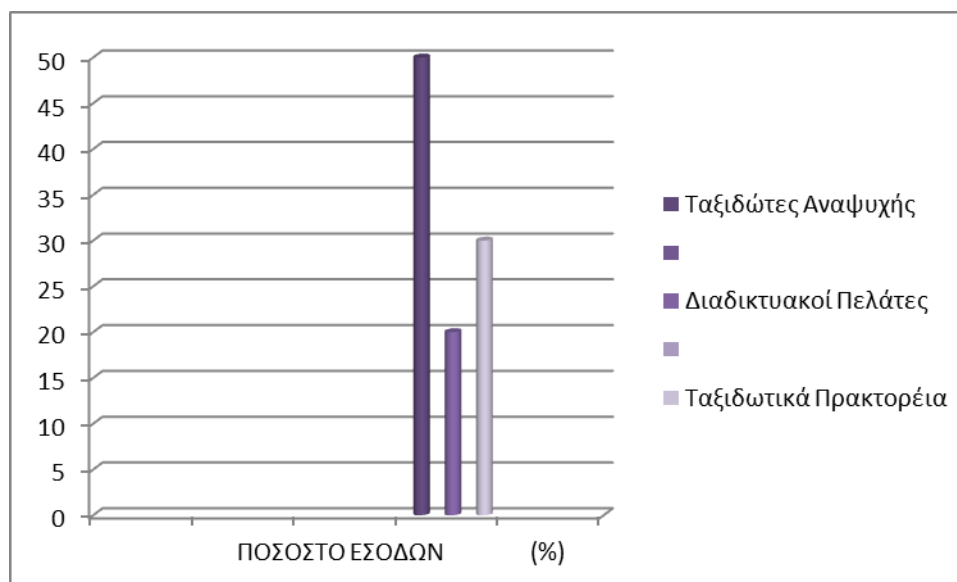




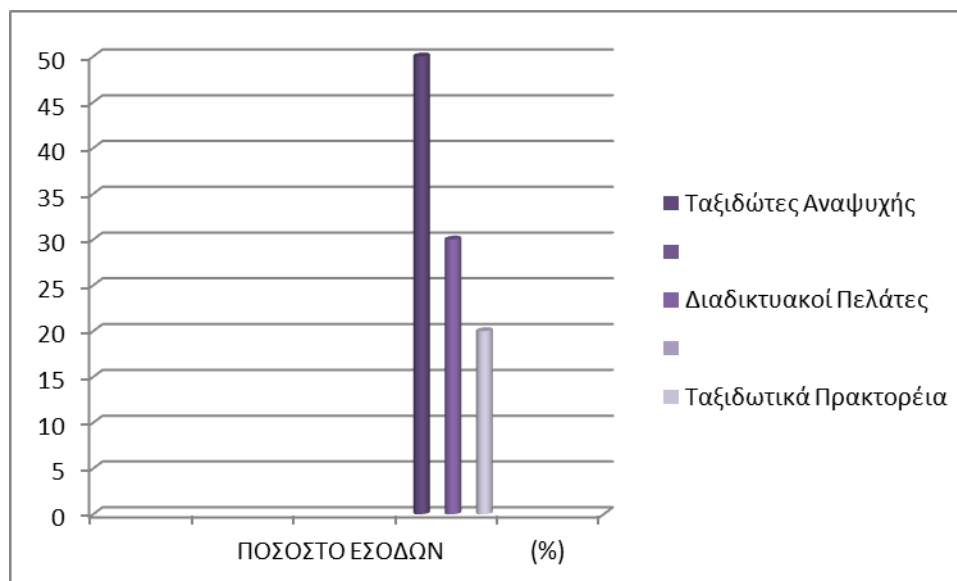
Με βάση τα παραπάνω γραφήματα για το ιστορικό συναλλαγών του ξενοδοχείου Αλκυών συμπεραίνουμε πως από το 2012 έως το 2013 αυξήθηκε το ποσοστό των διαδικτυακών κρατήσεων και μειώθηκε αυτό των ταξιδιωτών αναψυχής. Η παραπάνω αυξομείωση αποδίδεται στο γεγονός της μειωμένης κινητικότητας των μεμονωμένων πελατών εν μέσω οικονομικής κρίσης και της τάσης για αναζήτηση καλύτερων προσφορών και ευκαιριών μέσω διαδικτύου κυρίως από ταξιδιώτες του εξωτερικού.

### 8.2.3 Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα

**Πίνακας 19: Ιστορικό Συναλλαγών για το Ξενοδοχείο ΑΚΟΥΑ ΜΑΡΙΝΑ για το έτος 2012**



Πίνακας 20: Ιστορικό Συναλλαγών για το Ξενοδοχείο ΑΚΟΥΑ ΜΑΡΙΝΑ για το έτος 2013



Στο ξενοδοχείο Άκου Μαρίνα παρατηρούμε να διατηρούνται και τις δυο χρονιές σε αρκετά υψηλά ποσοστά οι ταξιδιώτες αναψυχής, και αυτό γιατί εξαιτίας της φύσης του ξενοδοχειακού συγκροτήματος (άμεση πρόσβαση στην παραλία της Νέας Χρυσής Ακτής, υψηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών κ.τ.λ.) είναι μεγάλος ο αριθμός των επαναλαμβανόμενων επισκεπτών (repeaters), οι οποίοι δεν επλήγησαν από την οικονομική κρίση.

Όσο αφορά τα σχετικά μέτρια ποσοστά των ταξιδιωτικών πρακτορείων, σημαντικό ρόλο παίζει η μη ύπαρξη οργανωμένου αεροδρομίου. Το 2014 αναμένεται η δημιουργία ενός νέου αεροδιαδρόμου στο ήδη υπάρχον αεροδρόμιο, και ευελπιστούμε για αύξηση της προσέλευσης των οργανωμένων γκρουπ που ταξιδεύουν με charters από το εξωτερικό.

### 8.3. Διαφοροποίηση Τιμολόγησης Πελατών

Η τιμολόγηση διαφοροποιείται ανάλογα με την ομάδα των πελατών στην οποία απευθύνεται.

Η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησής μας για τα τελευταία δύο έτη λειτουργίας της παρέμεινε η ίδια και παρακάτω θα παρατεθούν οι τιμές που παρουσίαζαν τα τρία υποκαταστήματά κάθε μήνα και για κάθε τύπο δωματίου.

#### 8.3.1 Τιμολόγηση Μεμονωμένων Πελατών

**Πίνακας 21: Ξενοδοχείο Πυργάκι-Τιμολόγηση Μεμονωμένων Πελατών για τα έτη 2012& 2013**

	01/05-31/05 16/09-31/10	01/06-30-06	01/07-19/07 26/08-15/09	20/07-25/08
Μονόκλινο	60	70	90	120
Δίκλινο	70	80	120	130
Τρίκλινο	90	100	130	150
Τετράκλινο	110	120	150	180
Junior Σουίτα	140	170	210	250
Παιδιά (0-2)	FREE	FREE	FREE	FREE
>> (3-12)	11	14	15	15
Γεύμα (Τιμή/άτομο)	22	22	22	22

\*Η τιμή είναι ανά διαθέσιμο δωμάτιο και σε αυτή συμπεριλαμβάνεται και το πρωινό (B/B)

**Πίνακας 22: Ξενοδοχείο Αλκυών-Τιμολόγηση Μεμονωμένων Πελατών για τα έτη 2012& 2013**

	01/05-31/05 16/09-31/10	01/06-30-06	01/07-19/07 26/08-15/09	20/07-25/08
Μονόκλινο	40	45	65	75
Δίκλινο	45	50	70	80
Τρίκλινο	55	60	80	90
Παιδιά (0-2)	FREE	FREE	FREE	FREE
Παιδιά (3-12)	9	10	11	13

**Πίνακας 23: Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα-Τιμολόγηση Μεμονωμένων Πελατών για τα έτη 2012& 2013**

	<b>LOW SEASON</b>	<b>MIDDLE SEASON</b>	<b>HIGH SEASON</b>	<b>PEAK SEASON</b>
	15/05-31/05 16/09-30/09	01/06-30/06	01/07-19/07 26/08-15/09	20/07-25/08
Superior Δίκλινο με Θέα στον Κήπο (Garden view)	90	100	130	180
Superior Δίκλινο με Θέα στη Θάλασσα (Sea view)	100	130	170	200
Superior Δίκλινο μπροστά στη θάλασσα (water front)	120	150	180	220
Superior Οικογενειακό Δωμάτιο με Θέα στη Θάλασσα (Sea view)	140	170	200	270
Superior Οικογενειακό Δωμάτιο μπροστά στη θάλασσα (water front)	170	200	240	320
Παιδιά (3-12)	15	15	20	20
Extra bed (>>12)	25	25	30	30
Κούνια (baby cot)	FREE	FREE	FREE	FREE

### 8.3.2 Τιμολόγηση Ταξιδιωτικών Πρακτορειών

**Πίνακας 24: Ξενοδοχείο Πυργάκι -Τιμολόγηση Ταξιδιωτικών Πρακτορειών για τα έτη 2012& 2013**

	01/05-31/05 16/09-31/10 <b>Off / Net/ Group</b>	01/06-30-06 <b>Off / Net/ Group</b>	01/07-19/07 26/08-15/09 <b>Off / Net/ Group</b>	20/07-25/08 <b>Off / Net/ Group</b>
Μονόκλινο	60 40 35	70 45 40	90 70 65	120 85 80
Δίκλινο	70 45 40	80 50 45	120 80 75	130 95 90
Τρίκλινο	90 55 50	100 60 55	130 90 85	150 115 105
Τετράκλινο	110 65 60	120 70 65	150 100 95	180 125 115
Junior Σουίτα	140 95 90	170 110 100	210 150 140	250 190 180
Παιδιά (0-2)	FREE	FREE	FREE	FREE
>> (3-12)	11 9 8	14 9 8	15 8 9	15 9 8
Γεύμα (Τιμή/άτομο)	22 13 11	22 13 11	22 13 11	22 13 11

Η **net τιμή** αναφέρεται στην τιμή που «πουλάει» το ξενοδοχείο στο Πρακτορείο, η **group τιμή** αναφέρεται στην τιμή που απευθύνεται σε οργανωμένα γκρουπ πελατών (δηλαδή περισσότερα από ένα δωμάτια) και η **official τιμή** αναφέρεται στην τιμή που «πουλάει» το ξενοδοχείο στους μεμονωμένους πελάτες.

**Πίνακας 25: Ξενοδοχείο Αλκυών -Τιμολόγηση Ταξιδιωτικών Πρακτορείων για τα έτη 2012& 2013**

	01/05-31/05 16/09-31/10 <b>Off / Net/ Group</b>	01/06-30-06 <b>Off / Net/ Group</b>	01/07-19/07 26/08-15/09 <b>Off / Net/ Group</b>	20/07-25/08 <b>Off / Net/ Group</b>
Μονόκλινο	40 25 22	45 30 27	65 40 35	75 55 50
Δίκλινο	45 30 25	50 35 32	70 45 40	80 60 55
Τρίκλινο	55 40 35	60 45 32	80 55 50	90 70 65
Παιδιά (0-2)	FREE	FREE	FREE	FREE
Παιδιά (3-12)	9 6 5	10 6 5	11 7 6	13 8 7

**Πίνακας 26: Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα -Τιμολόγηση Ταξιδιωτικών Πρακτορείων για τα έτη 2012& 2013**

	LOW SEASON		MIDDLE SEASON		HIGH SEASON		PEAK SEASON	
	15/05-31/05 16/09-30/09		01/06-30/06		01/07-19/07 26/08-15/09		20/07-25/08	
	OFF	NET	OFF	NET	OFF	NET	OFF	NET
Superior Δίκλινο με Θέα στον Κήπο (Garden view)	90	60	100	70	130	90	180	140
Superior Δίκλινο με Θέα στη Θάλασσα (Sea view)	100	70	130	80	170	100	200	150
Superior Δίκλινο μπροστά στη θάλασσα (water front)	120	80	150	90	180	120	220	160
Superior Οικογενειακό Δωμάτιο με Θέα στη Θάλασσα (Sea view)	140	100	170	110	200	150	270	200
Superior Οικογενειακό Δωμάτιο μπροστά στη θάλασσα (water front)	170	120	200	130	240	180	320	240



### 8.3.3 Τιμολόγηση Διαδικτυακών Πελατών

Ο τιμοκατάλογος που απευθύνεται στους διαδικτυακούς πελάτες μας διαφέρει σε σχέση με τις τιμές που διατίθενται στους μεμονωμένους πελάτες και στα πρακτορεία.

Συγκεκριμένα, εκτός από την standard rate (standard τιμή) διακρίνουμε και τις παρακάτω προσφορές:

-**early booking τιμή** : Η τιμή είναι μειωμένη κατά 15% σε σχέση με τη standard rate και αφορά κρατήσεις που γίνονται τουλάχιστον ένα μήνα πριν την ημερομηνία άφιξης του πελάτη.

-**stay 4 pay 3 nights**: Η τιμή είναι μειωμένη κατά 25% σε σχέση με τη standard rate και αφορά κρατήσεις, στις οποίες ο πελάτης κλείνει για 4 διανυκτερεύσεις, αλλά πληρώνει τις τρεις. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν και αποφεύγονται κρατήσεις μίας νύχτας ή και δύο, οι οποίες είναι ασύμφορες για το ξενοδοχείο.

-**non -refundable**: Η μη επιστρέψιμη τιμή είναι μειωμένη κατά 20% σε σχέση με τη standard rate και επιτρέπει στον πελάτη να κάνει την κράτησή του με έκπτωση, αλλά σε περίπτωση ακύρωσης ή μη εμφάνισης να κρατηθεί το συνολικό ποσό της συναλλαγής, χωρίς να γίνει επιστροφή χρημάτων.

**Πίνακας 27: Ξενοδοχείο Πυργάκι-Τιμολόγηση Διαδικτυακών Πελατών για τα έτη 2012& 2013**

	01/05-31/05 16/09-31/10	01/06-30-06	01/07-19/07 26/08-15/09	20/07-25/08
Μονόκλινο	75	80	100	140
Early Booking	63	68	85	119
Stay 4 Pay 3	-	-	-	-
Non-Refundable	-	-	-	-
Δίκλινο	85	90	120	160
Early Booking	72	76	102	136
Stay 4 Pay 3	63	67	90	120
Non-Refundable	68	72	96	144
Τρίκλινο	95	105	140	180
Early Booking	80	89	119	153
Stay 4 Pay 3	71	78	105	135
Non-Refundable	76	84	112	162
Τετράκλινο	125	125	160	195
Early Booking	106	106	136	165
Stay 4 Pay 3	93	93	120	146
Non-Refundable	100	100	128	175

**Διοίκηση Εσόδων – (Εκπόνηση Μελέτης από τον Κλάδο του Τουρισμού )**

Junior Σουίτα	150	190	220	290
Early Booking	127	161	187	246
Stay 4 Pay 3	112	142	165	217
Non-Refundable	120	152	176	261

**Πίνακας 28: Ξενοδοχείο Αλκυών-Τιμολόγηση Διαδικτυακών Πελατών για τα έτη 2012& 2013**

	01/05-31/05 16/09-31/10	01/06-30-06	01/07-19/07 26/08-15/09	20/07-25/08
Μονόκλινο	40	50	50	70
Early Booking	-	-	-	-
Stay 4 Pay 3	30	42	42	59
Non-Refundable	34	37	37	52
Δίκλινο	45	60	60	80
Early Booking	-	-	-	-
Stay 4 Pay 3	33	45	45	60
Non-Refundable	38	51	51	68
Τρίκλινο	55	70	70	90
Early Booking	-	-	-	-
Stay 4 Pay 3	41	52	52	67
Non-Refundable	46	59	59	76

**Πίνακας 29: Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα -Τιμολόγηση Διαδικτυακών Πελατών για τα έτη 2012& 2013**

	<b>LOW SEASON</b>	<b>MIDDLE SEASON</b>	<b>HIGH SEASON</b>	<b>PEAK SEASON</b>
	15/05-31/05 16/09-30/09	01/06-30/06	01/07-19/07 26/08-15/09	20/07-25/08
Superior Δίκλινο με Θέα στον Κήπο (Garden view)	130	140	195	295
Early Booking	110	119	165	250
Stay 4 Pay 3	97	105	146	221
Non-Refundable	104	112	156	236
Superior Δίκλινο με Θέα στη Θάλασσα (Sea view)	140	150	225	325
Early Booking	119	127	191	276
Stay 4 Pay 3	105	112	168	243
Non-Refundable	112	120	180	260
Superior Τρίκλινο με Θέα στη Θάλασσα (Sea view)	160	170	245	340
Early Booking	136	144	208	289
Stay 4 Pay 3	120	127	183	255

**Διοίκηση Εσόδων – (Εκπόνηση Μελέτης από τον Κλάδο του Τουρισμού )**

Non-Refundable	128	136	196	272
Superior Οικογενειακό Δωμάτιο με Θέα στη Θάλασσα (Sea view)	190	210	285	388
Early Booking	161	178	242	329
Stay 4 Pay 3	142	157	213	291
Non-Refundable	152	168	228	310
Superior Οικογενειακό Δωμάτιο μπροστά στη θάλασσα (water front)	225	245	325	550
Early Booking	191	208	276	467
Stay 4 Pay 3	168	183	243	412
Non-Refundable	180	196	260	440

## 9. Ανάλυση της Τιμολογιακής Πολιτικής των Ανταγωνιστών

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε συγκριτικά στοιχεία που αφορούν την τιμολογιακή πολιτική των ξενοδοχείων μας σε σύγκριση με την πολιτική ίδιας κατηγορίας καταλυμάτων στην ίδια περιφέρεια, στο νησί της Πάρου (Positioning).

Οι εκτιμήσεις που πραγματοποιήθηκαν για τη σεζόν 2014 προκύπτουν μέσα από στοιχεία που μας δίνει το υπολογιστικό μοντέλο «cosmores» της εταιρίας «marinet.gr», βάση του οποίου θα πραγματοποιηθούν όλες οι προβλέψεις της παρούσας εργασίας. Στην ουσία τροφοδοτούμε το μοντέλο με τα στοιχεία της εταιρίας (αριθμό δωματίων κάθε καταλύματος, ιστορικό συναλλαγών και ιστορικό τιμολόγησης) και αυτό αξιολογεί τη ζήτηση στα διαδικτυακά κανάλια διανομής και παρουσιάζει αποτελέσματα. Η διαδικασία αναλύεται λεπτομερώς σε επόμενο κεφάλαιο.

Τα συγκριτικά στοιχεία της τιμολογιακής πολιτικής που θα παραθέσουμε περιλαμβάνουν τα εξής:

- Μέγιστη Μέση Τιμή ( **Max Average Value**)
- Ελάχιστη Μέση Τιμή (**Min Average Value**)
- Μέση Τιμή (**Average Value**)

Στο τέλος κάθε ανάλυσης θα παρατίθεται το ποσοστό σύγκρισης των τιμών περιοχής.

( **Region Rate Comparison**).

Οι αναλύσεις που θα ακολουθήσουν είναι μηνιαίας κλίμακας και προκύπτουν από αποτελέσματα που αντλήσαμε μέσα από το κανάλια διανομής.

### 9.1. Ανάλυση Ανταγωνιστών του Ξενοδοχείου Pyrgaki

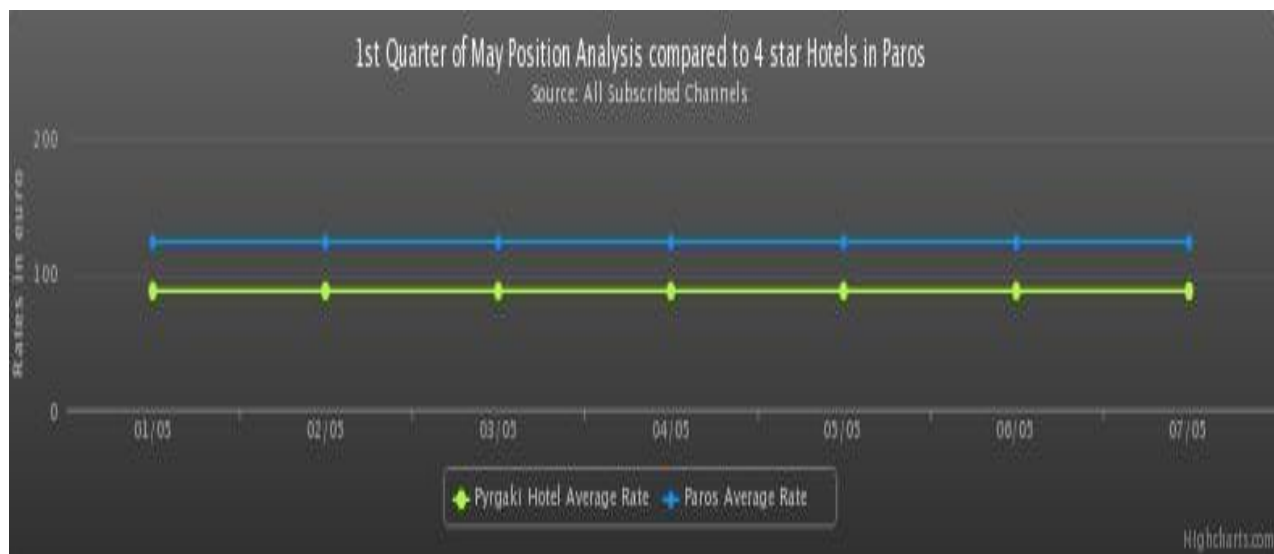
Πίνακας 30: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Πυργάκι σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο για την πρώτη εβδομάδα του Μαΐου, 2014.

#### Pyrgaki Hotel

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	127	127	127	127	127	127	127
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	63	63	63	63	63	63	63
Μέσος Όρος Τιμής	87	87	87	87	87	87	87

#### PAROS (4 star hotels)

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	275	275	275	275	275	275	275
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	41	41	41	41	41	41	41
Μέσος Όρος Τιμής	123	123	123	123	123	123	123
Σύγκριση Τιμών Περιοχής	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%



Εικόνα 23: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Πυργάκι σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο το Μάιο 2014.

Πίνακας 31: Ανάλυση Θέσης σε Σύγκριση για το Ξενοδοχείο Πυργάκι με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο για την πρώτη εβδομάδα του Ιουνίου, 2014.

**Pyrgaki Hotel**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	161	161	161	161	161	161	161
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	68	68	68	68	68	68	68
Μέσος Όρος Τιμής	100	100	100	100	100	100	100



**PAROS (4 star hotels)**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	300	300	300	300	300	300	300
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	55	55	55	55	55	55	55
Μέσος Όρος Τιμής	133	133	133	133	133	133	133
Σύγκριση Τιμών Περιοχής	33%	33%	33%	33%	33%	33%	33%



**Εικόνα 24: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Πυργάκι σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούνιο 2014.**

**Πίνακας 32: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Πυργάκι σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο για την πρώτη εβδομάδα του Ιουλίου, 2014.**

**PYRGAKI HOTEL**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	246	246	246	246	246	246	246
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	119	119	119	119	119	119	119
Μέσος Όρος Τιμής	163	163	163	163	163	163	163

**PAROS (4 star hotels)**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	495	495	495	495	495	495	495
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	90	90	90	90	90	90	90
Μέσος Όρος Τιμής	219	219	219	219	219	219	219
Σύγκριση Τιμών Περιοχής	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%



Εικόνα 25: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Πυργάκι σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούλιο 2014.

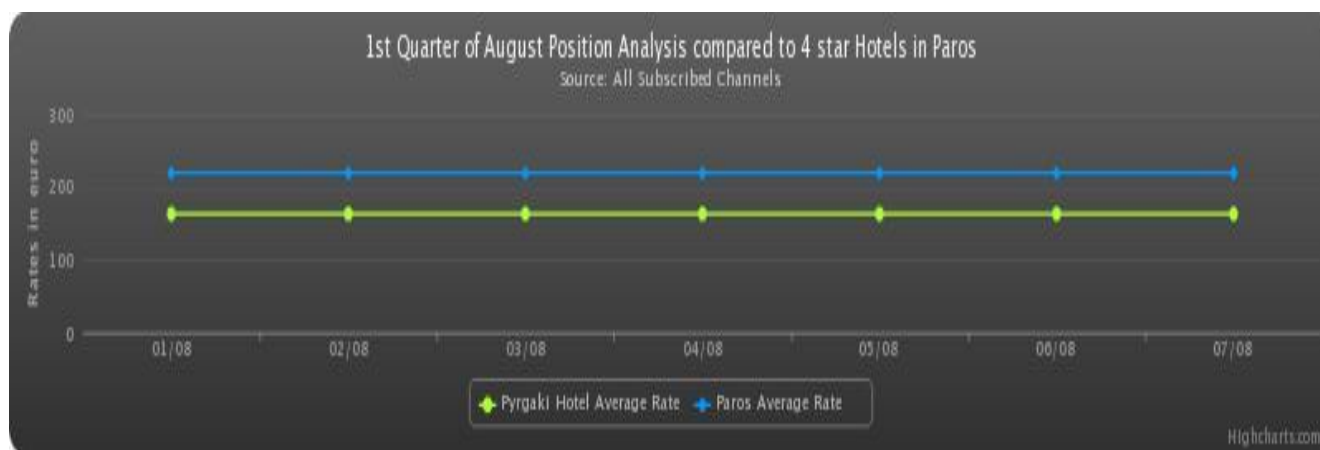
Πίνακας 33: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Πυργάκι σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο για τη δεύτερη εβδομάδα του Αυγούστου, 2014.

**PYRGAKI HOTEL**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	187	187	187	187	187	187	187
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	85	85	85	85	85	85	85
Μέσος Όρος Τιμής	125	125	125	125	125	125	125

**PAROS (4 star hotels)**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	342	342	342	342	342	342	342
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	65	65	65	65	65	65	65
Μέσος Όρος Τιμής	172	171	171	171	171	171	171
Σύγκριση Τιμών Περιοχής	37%	36%	36%	36%	36%	36%	36%



**Εικόνα 26: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Πυργάκι σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Αύγουστο 2014.**

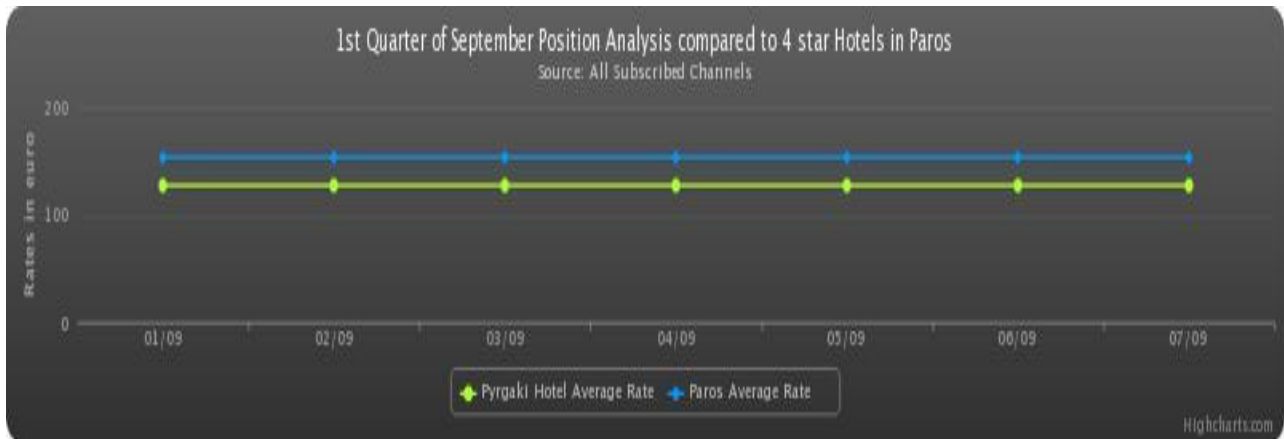
**Πίνακας 34: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Πυργάκι σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο για την πρώτη εβδομάδα του Σεπτεμβρίου, 2014.**

**PYRGAKI HOTEL**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	187	187	187	187	187	187	187
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	93	93	93	93	93	93	93
Μέσος Όρος Τιμής	127	127	127	127	127	127	127

**PAROS (4 star hotels)**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	300	300	300	300	300	300	300
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	65	65	65	65	65	65	65
Μέσος Όρος Τιμής	153	153	153	153	153	153	153
Σύγκριση Τιμών Περιοχής	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%



**Εικόνα 27: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Πυργάκι σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο το Σεπτέμβριο 2014.**

## 9.2. Ανάλυση Ανταγωνιστών του Ξενοδοχείου Acqua Marina

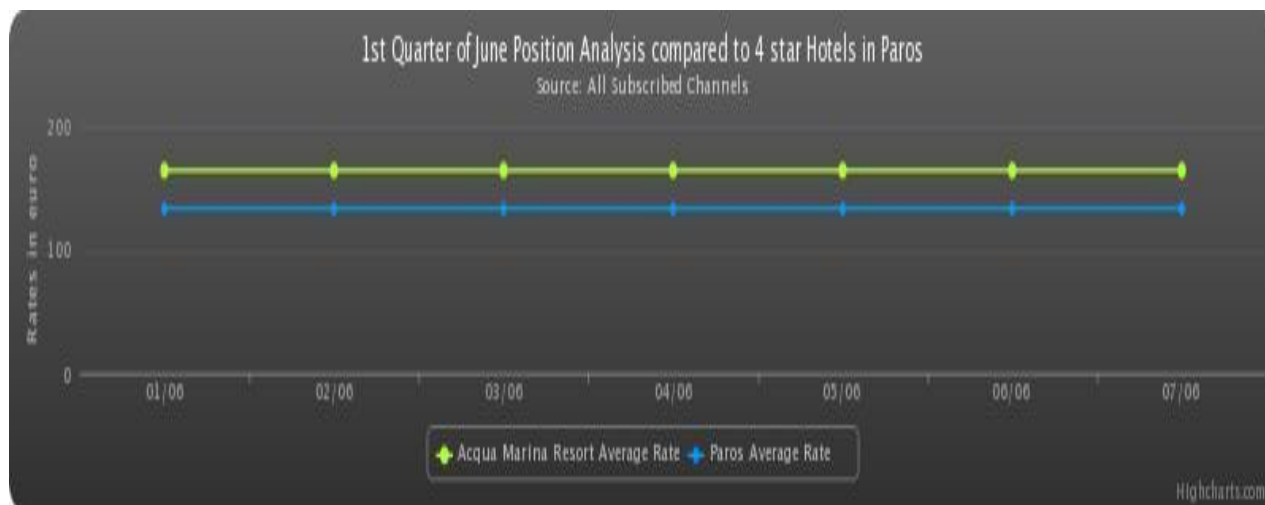
Πίνακας 35: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο για τη τελευταία εβδομάδα του Ιουνίου, 2014.

### ACQUA MARINA RESORT

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	220	220	220	220	220	220	220
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	126	126	126	126	126	126	126
Μέσος Όρος Τιμής	164	164	164	164	164	164	164

### PAROS (4 star hotels)

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	300	300	300	300	300	300	300
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	55	55	55	55	55	55	55
Μέσος Όρος Τιμής	133	133	133	133	133	133	133
Σύγκριση Τιμών Περιοχής	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%



Εικόνα 28: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούνιο 2014.

Πίνακας 36: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο για την πρώτη εβδομάδα του Ιουλίου, 2014.

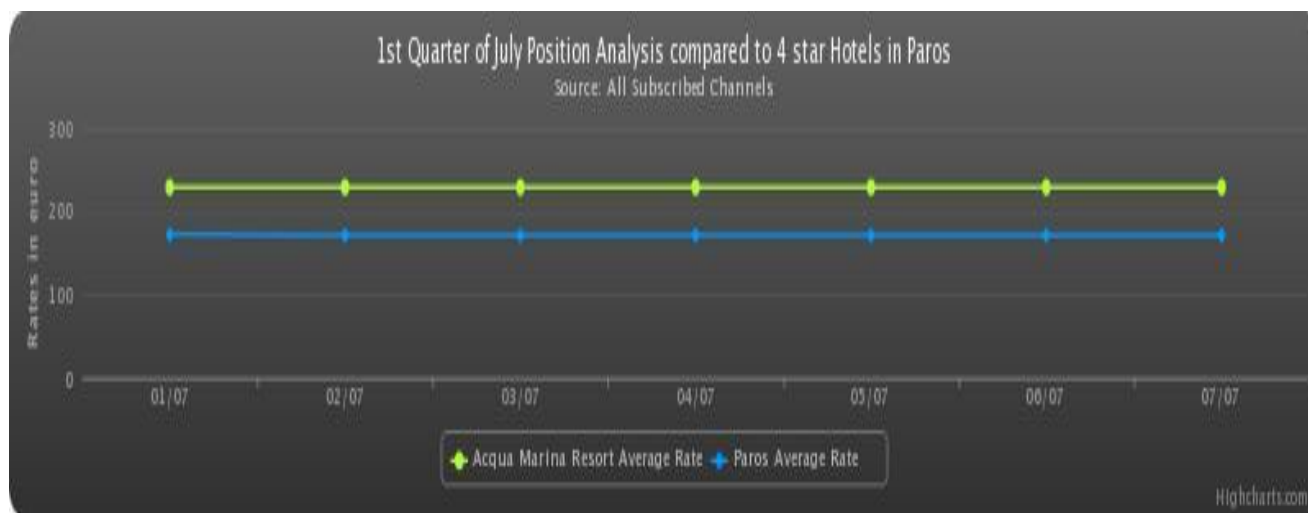
**ACQUA MARINA RESORT**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	292	292	292	292	292	292	292
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	175	175	175	175	175	175	175
Μέσος Όρος Τιμής	229	229	229	229	229	229	229



**PAROS (4 star hotels)**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	342	342	342	342	342	342	342
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	65	65	65	65	65	65	65
Μέσος Όρος Τιμής	172	171	171	171	171	171	171
Σύγκριση Τιμών Περιοχής	24%	25%	25%	25%	25%	25%	25%



**Εικόνα 29: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούλιο 2014.**

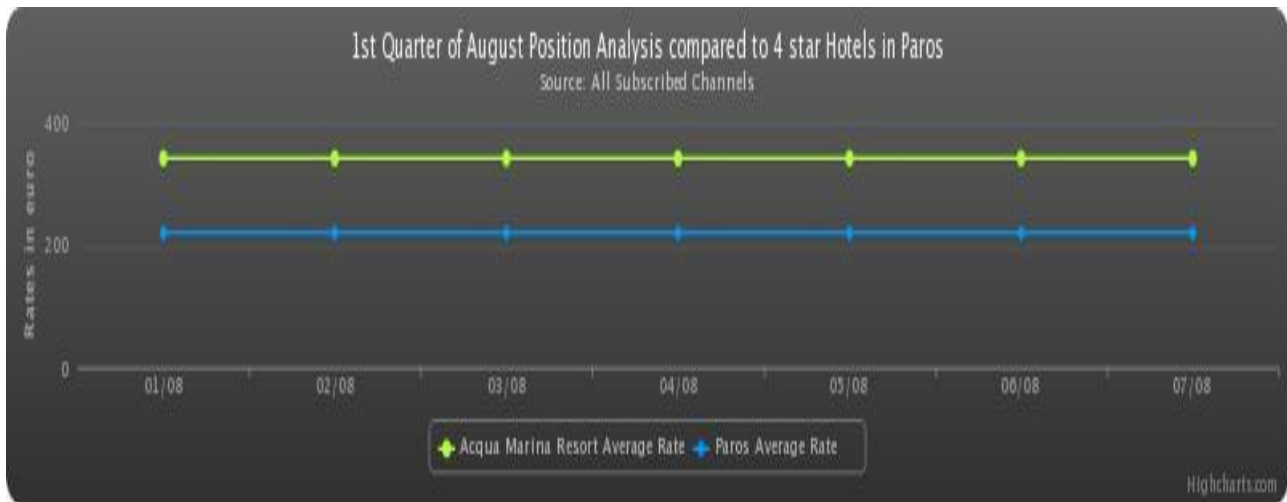
**Πίνακας 37: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο για την πρώτη εβδομάδα Αυγούστου, 2014.**

**ACQUA MARINA RESORT**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	495	495	495	495	495	495	495
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	265	265	265	265	265	265	265
Μέσος Όρος Τιμής	341	341	341	341	341	341	341

**PAROS (4 star hotels)**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	495	495	495	495	495	495	495
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	90	90	90	90	90	90	90
Μέσος Όρος Τιμής	219	219	219	219	219	219	219
Σύγκριση Τιμών Περιοχής	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%



Εικόνα 30: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα σε Σύγκριση με τα 4\* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Αύγουστο 2014

### 9.3 Ανάλυση Ανταγωνιστών του Ξενοδοχείου Alkyon

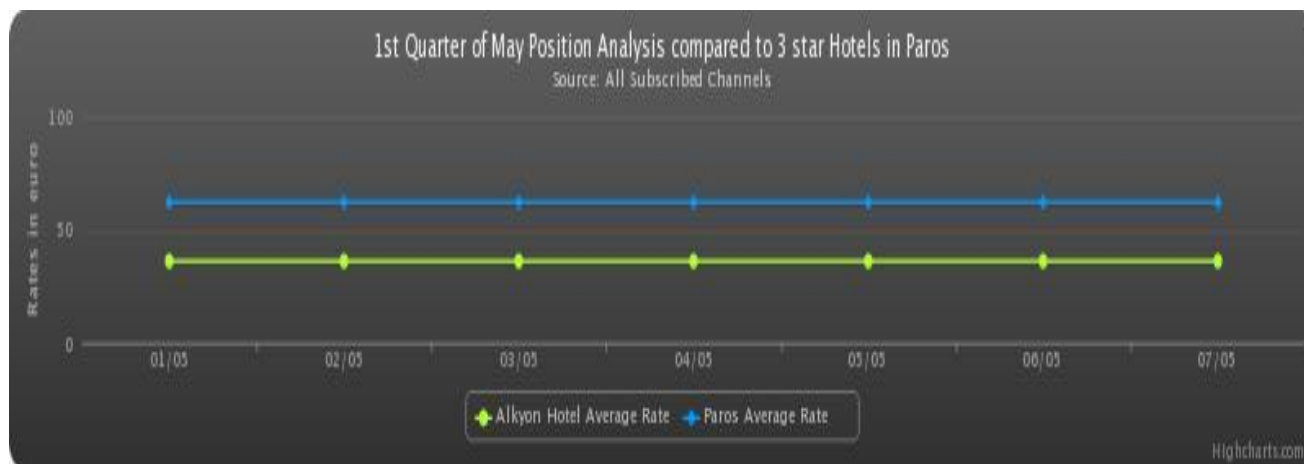
Πίνακας 38: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3\* Ξενοδοχεία στην Πάρο για την πρώτη εβδομάδα του Μαΐου, 2014.

#### ALKYON HOTEL

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	44	44	44	44	44	44	44
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	31	31	31	31	31	31	31
Μέσος Όρος Τιμής	36	36	36	36	36	36	36

#### PAROS (3 star hotels)

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	131	131	131	131	131	131	131
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	30	30	30	30	30	30	30
Μέσος Όρος Τιμής	62	62	62	62	62	62	62
Σύγκριση Τιμών Περιοχής	72%	72%	72%	72%	72%	72%	72%



Εικόνα 31: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3\* Ξενοδοχεία στην Πάρο το Μάιο 2014

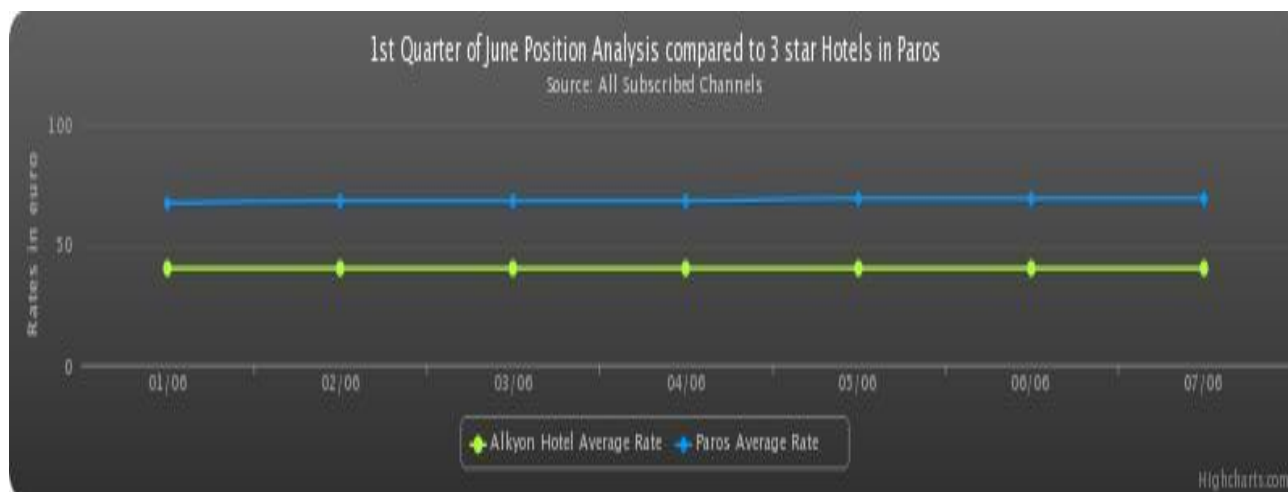
Πίνακας 39: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3\* Ξενοδοχεία στην Πάρο για την τρίτη εβδομάδα του Ιουνίου, 2014.

**ALKYON HOTEL**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	48	48	48	48	48	48	48
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	35	35	35	35	35	35	35
Μέσος Όρος Τιμής	40	40	40	40	40	40	40

**PAROS (3 star hotels)**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	153	153	153	153	153	153	153
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	30	30	30	30	30	30	30
Μέσος Όρος Τιμής	67	68	68	68	69	69	69
Σύγκριση Τιμών Περιοχής	67%	70%	70%	70%	72%	72%	72%



**Εικόνα 32: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3\* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούνιο 2014**

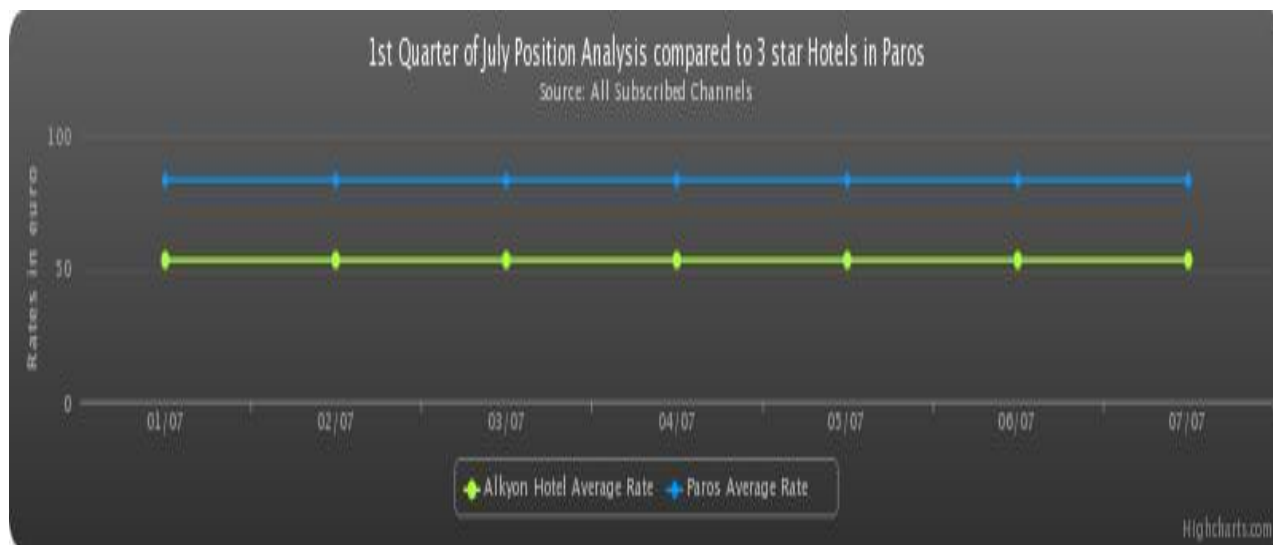
**Πίνακας 40: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3\* Ξενοδοχεία στην Πάρο για την τελευταία εβδομάδα του Ιουλίου , 2014.**

**ALKYON HOTEL**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	62	62	62	62	62	62	62
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	44	44	44	44	44	44	44
Μέσος Όρος Τιμής	53	53	53	53	53	53	53

**PAROS (3 star hotels)**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	180	180	180	180	180	180	180
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	36	36	36	36	36	36	36
Μέσος Όρος Τιμής	83	83	83	83	83	83	83
Σύγκριση Τιμών Περιοχής	56%	56%	56%	56%	56%	56%	56%



Εικόνα 33: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3\* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Ιούλιο 2014.

Πίνακας 41: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3\* Ξενοδοχεία στην Πάρο για την πρώτη εβδομάδα του Αυγούστου, 2014.

**ALKYON HOTEL**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	79	79	79	79	79	79	79
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	62	62	62	62	62	62	62
Μέσος Όρος Τιμής	70	70	70	70	70	70	70



**PAROS (3 star hotels)**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	217	217	217	217	217	217	217
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	36	36	36	36	36	36	36
Μέσος Όρος Τιμής	109	109	109	109	109	109	109
Σύγκριση Τιμών Περιοχής	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%



**Εικόνα 34: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3\* Ξενοδοχεία στην Πάρο τον Αύγουστο 2014**

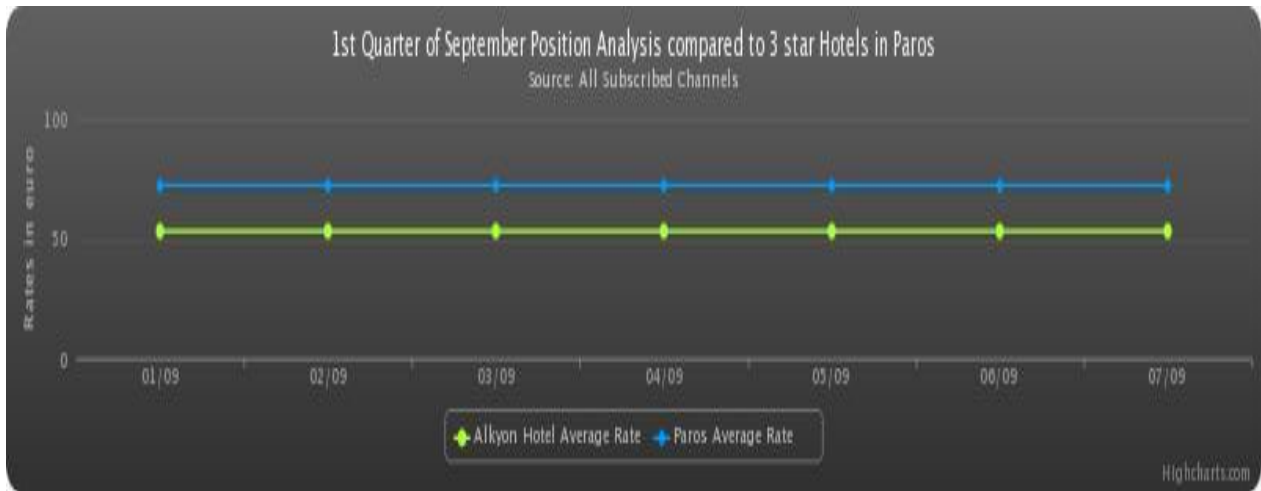
**Πίνακας 42: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3\* Ξενοδοχεία στην Πάρο για την πρώτη εβδομάδα του Σεπτεμβρίου, 2014.**

**ALKYON HOTEL**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	62	62	62	62	62	62	62
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	44	44	44	44	44	44	44
Μέσος Όρος Τιμής	53	53	53	53	53	53	53

**PAROS (3 star hotels)**

Μεγ. Μέσος Όρος Τιμής	142	142	142	142	142	142	142
Ελα. Μέσος Όρος Τιμής	30	30	30	30	30	30	30
Μέσος Όρος Τιμής	72	72	72	72	72	72	72
Σύγκριση Τιμών Περιοχής	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%



**Εικόνα 35: Ανάλυση Θέσης για το Ξενοδοχείο Αλκυών σε Σύγκριση με τα 3\* Ξενοδοχεία στην Πάρο το Σεπτέμβριο 2014.**

## 10. Εκτίμηση- Πρόβλεψη

### 10.1. Ανάλυση Στατιστικών Αποτελεσμάτων

Προκειμένου να έχουμε τη δυνατότητα να αναπτύξουμε σωστές προβλέψεις τιμών, πληρότητας και εσόδων για την ερχόμενη σεζόν θα πρέπει να μπορούμε να αξιολογήσουμε τα στατιστικά στοιχεία που παρουσιάζουν την πορεία των δεικτών, που μας αφορούν, για τα προηγούμενα έτη.

Επειδή η πρόσβασή μας στο σύστημα συνολικών κρατήσεων ( PMS: Ermis ) των ξενοδοχείων δεν μας επιτρέπει να παρακολουθήσουμε τους σημαντικούς δείκτες στο σύνολό τους θα χρησιμοποιήσουμε ένα μέρος των κρατήσεων για να παρουσιάσουμε αποτελέσματα που επιθυμούμε.

Όπως εξηγήσαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ένα μεγάλο μέρος των κρατήσεων πραγματοποιείται μέσα από τα κανάλια διανομής. Κάποια από αυτά μάλιστα παρέχουν τη δυνατότητα στους πελάτες που εξυπηρετούν να ελέγχουν μετρήσεις σημαντικών δεικτών σε μηνιαία και ετήσια βάση. Στη μελέτη μας επιλέγουμε να παρουσιάσουμε στατιστικές αναλύσεις που προκύπτουν από στοιχεία που μας παρέχει το κανάλι [cosmores.com](http://cosmores.com).

Τα στατιστικά στοιχεία θα αφορούν και τα τρία υποκαταστήματα και θα περιλαμβάνουν στοιχεία **που αναφέρονται μόνο στις κρατήσεις που πραγματοποιηθήκαν ή θα πραγματοποιηθούν μέσα από το κανάλι αυτό**. Επομένως δεν μπορούμε να αντλήσουμε μία συνολική εικόνα των κρατήσεων, αλλά μία μερική παρουσίαση χρήσιμων αποτελεσμάτων, που θα μας επιτρέψουν να προβούμε σε κάποιες εκτιμήσεις.

Οι πίνακες που θα αναλύσουμε θα περιλαμβάνουν στοιχεία όπως τα παρακάτω:

- Πραγματοποιηθείσες κρατήσεις (bookings)
- Ακυρωμένες κρατήσεις (cancelled bookings)
- Αναλύσεις Εσόδων Βασισμένες στο Check in (Revenue Analysis Based on Check in)
- Μέση Ημερήσια Τιμή (A. D. R)
- Έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR)

## 10.2. Εκτιμήσεις Κρατήσεων (Bookings)

Για να κάνουμε μία σωστή εκτίμηση των κρατήσεων που προβλέπεται να πραγματοποιηθούν την ερχόμενη σεζόν, πολύ σημαντικές είναι οι πληροφορίες σχετικά με τις κρατήσεις προηγούμενων ετών. Τέτοιες πληροφορίες μπορούμε να αντλήσουμε από τα κανάλια διανομής μας και να βγάλουμε συμπεράσματα σχετικά με:

- Ποιους μήνες πραγματοποιούνται οι περισσότερες κρατήσεις
- Πόσες από τις πραγματοποιηθείσες κρατήσεις ακυρώνονται
- Ποιους μήνες έχουμε τις περισσότερες ακυρώσεις
- Τι ποσοστό αγγίζουν οι non-show κρατήσεις

Με βάση τις παραπάνω πληροφορίες, μας δημιουργείται μια εικόνα της ζήτησης και της κίνησης των πελατών ανά σεζόν και προσεγγίζουμε τα αίτια που μπορεί να οδηγήσουν σε ακυρώσεις ή μη εμφανίσεις πελατών την επερχόμενη σεζόν.

Στο παρόν κεφάλαιο θα αντλήσουμε στοιχεία κρατήσεων προηγούμενων ετών που έγιναν μέσα από το κανάλι διανομής [cosmores.com](http://cosmores.com) και θα επιχειρήσουμε να κάνουμε μία πρόβλεψη για τη ροή των κρατήσεων τη σεζόν 2014 για τα τρία υποκαταστήματα της εταιρίας μας.

Στην ανάλυσή μας θα χρησιμοποιηθεί ως **εργαλείο το πρόγραμμα της εταιρίας [marinet.gr](http://marinet.gr)** και θα γίνει μία μερική μελέτη που θα περιλαμβάνει αποτελέσματα που έγιναν μόνο μέσω του καναλιού [cosmores.com](http://cosmores.com).

Αυτό σημαίνει πως η μελέτη μας δεν θα αναλύει το σύνολο των κρατήσεων που πραγματοποιούνται ανά σεζόν στην εταιρία μας από όλα τα κανάλια διανομής. **Παρόλα αυτά μπορούμε να τη θεωρήσουμε άκρως αντιπροσωπευτική όσο αναφορά τις κρατήσεις μέσω διαδικτύου, καθώς και την κίνηση των πελατών και τις αυξομειώσεις της ζήτησης.**

**Επομένως η παραδοχή που κάνουμε εξυπηρετεί την εφαρμογή του RM στην επιχείρησή μας η οποία αποβλέπει την βελτίωση του RevPAR μέσα από τον κατάλληλο προσδιορισμό της A.D.R.**

Οι προσεγγίσεις που αφορούν τη μελέτη των κρατήσεων μπορούν να είναι δύο τύπων:

1. Προσδιορισμός της κράτησης ανάλογα με την ημερομηνία check in του πελάτη.
2. Προσδιορισμός της κράτησης ανάλογα με την ημερομηνία που έγινε η κράτηση.

Για παράδειγμα, ,μελετώντας την παγκόσμια ανάλυση των κρατήσεων με βάση τις δύο παραπάνω προσεγγίσεις μέσα από το κανάλι cosmoges.com, προκύπτουν τα παρακάτω στατιστικά:

- Έτος: 2014 / Βασισμένο: Ημερομηνία check in

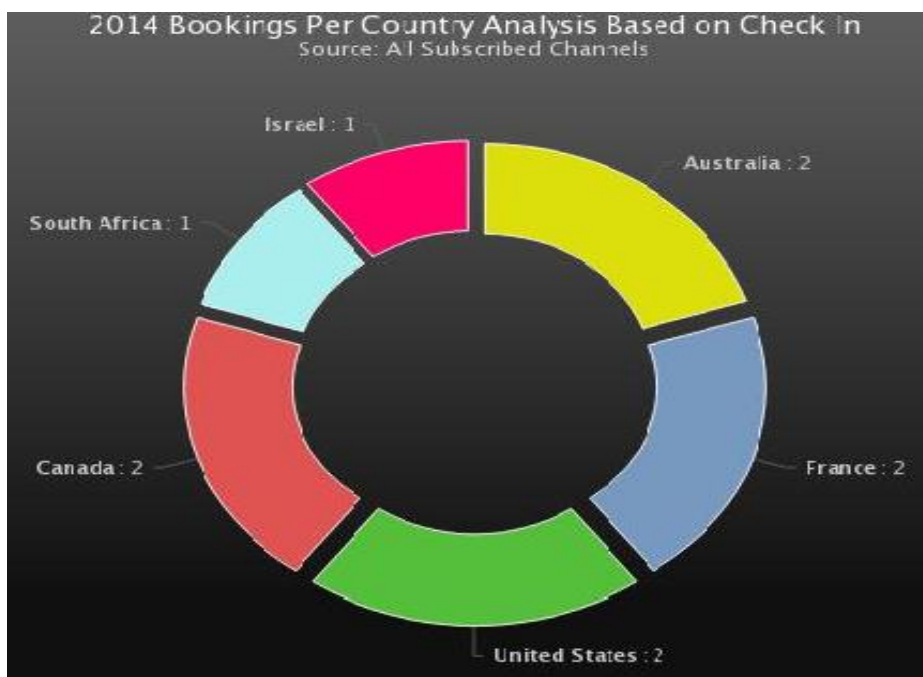
**Χώρα/ Κρατήσεις σε σύγκριση με την περσινή σεζόν.**

Australia: 2↑1 France: 2↑2

United States: 2 Canada: 2↑2

South Africa: 1↑1 Israel: 1↑1

Σύνολα: 10↑7 **70%**



Εικόνα 36: Ανάλυση των Κρατήσεων ανά χώρα βασισμένη στο check in για το 2014.

- Έτος: 2014/ Βασισμένο: Ημ/Κράτησης

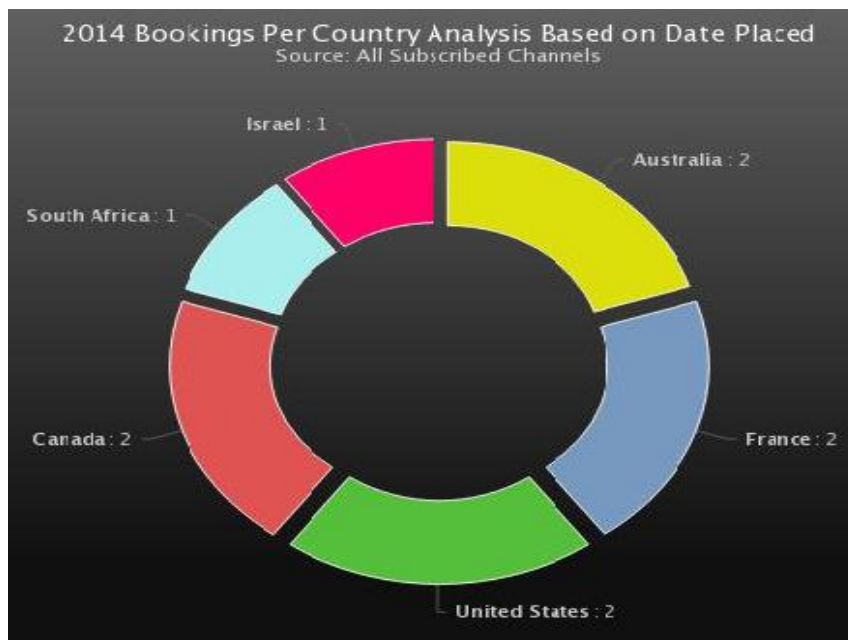
Χώρα/ Κρατήσεις σε σύγκριση με την περσινή σεζόν

Australia: 2↑1 France: 2↑2

United States: 2 Canada: 2↑2

South Africa: 1↑1 Israel: 1↑1

Σύνολα:10↑7 **70%**



Εικόνα 37: Ανάλυση των Κρατήσεων ανά χώρα βασισμένη στην ημερομηνία της κράτησης για το 2014.

### **10.2.1 Εκτιμήσεις κρατήσεων για το Pyrgaki**

Για το ξενοδοχείο Πυργάκι κάνουμε καταγραφή των κρατήσεών μας για τα έτη 2012 και 2013 και στη συνέχεια εκτιμούμε την πορεία τους για τη σεζόν 2014.

Η πρόβλεψή μας θα αφορά τα μέχρι τώρα δεδομένα που μας δίνονται από το κανάλι διανομής cosmores.com σχετικά με τη μέχρι τώρα ζήτηση και κίνηση των πελατών για τη νέα σεζόν.

Η κίνηση των πελατών στις τουριστικές περιόδους βέβαια εκτός από τις προηγούμενες σεζόν επηρεάζεται και από πολλούς άλλους παράγοντες όπως παγκόσμιες διοργανώσεις (Παγκόσμιο Κύπελο, Ολυμπιακοί Αγώνες κ.τ.λ. ), φυσικές καταστροφές (εκρήξεις ηφαιστειών, σεισμοί, πυρκαγιές, ακραία καιρικά φαινόμενα κ.τ.λ. ), εθνικές αναταραχές (πρώρες εκλογές, απεργίες μέσω μαζικής μεταφοράς, διαδηλώσεις κ.τ.λ.). Επομένως στην πρόβλεψη της ζήτησης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα όποια φαινόμενα μπορεί να επηρεάσουν τα σχέδια των επισκεπτών.

Στην παρούσα ανάλυση θα χρησιμοποιήσουμε την προσέγγιση των κρατήσεων που βασίζεται στην ημερομηνία check in των πελατών για τα έτη 2012 και 2013.

Η ανάλυση περιλαμβάνει στοιχεία του ξενοδοχείου μας σε σύγκριση με:

1. Την Παροικιά
2. Την Πάρο
3. Τις Κυκλάδες
4. Την Ελλάδα



**Πίνακας 43: Ανάλυση κρατήσεων για το ξενοδοχείο Πυργάκι, βασισμένη στην Ημ/νία Check in, 2012.**

Περίοδος	Pyrgaki	Parikia	Paros	Cyclades	Greece
Ιαν:	0	0	0	3↓3	5↓5
Φεβ:	0	0	0	4↓4	6↓6
Μάρ:	0	0	0	5↓5	8↓8
Απρ:	0	16↓16	6↓6	7↓7	8↓8
Μαΐος:	0	13↓13	7↓7	11↓11	13↓13
Ιουν:	2↑2	15↓13	9↓7	13↓11	14↓12
Ιουλ:	1↑1	12↓11	10↓9	13↓12	14↓13
Άυγ:	0	20↓20	8↓8	15↓15	14↓14
Σεπ:	0	21↓21	9↓9	14↓14	14↓14
Οκτ:	1↑1	4↓3	4↓3	7↓6	9↓8
Νοέ:	0	0	0	4↓4	6↓6
Δεκ:	0	0	0	4↓4	5↓5
Σύνολα:	4↑4	101↓97	53↓49	100↓96	116↓112
Perc(%):	100%	96%	92%	96%	96%

Παρατηρούμε ότι από τις κρατήσεις που πραγματοποιηθήκαν στο ξενοδοχείο μέσω από το κανάλι cosmores.com το 2012 δεν υπήρχε καμία ακύρωση, ενώ δεν υπήρχε και καμία αύξηση σε σχέση με την προηγούμενη σεζόν (2011). Παράλληλα παρατηρούμε μείωση του συνόλου των κρατήσεων όσο αναφορά την Παροικιά, την Πάρο, τις Κυκλάδες και όλη την Ελλάδα. Η σταθερή παρουσία του ξενοδοχείου μας αποτελεί ένα θετικό δείγμα σε σχέση με την πτώση του συνόλου της αγοράς.

**Πίνακας 44: Ανάλυση κρατήσεων για το ξενοδοχείο Πυργάκι, βασισμένη στην Ημ/νία Check in, 2013.**

Περίοδος	Pyrgaki	Parikia	Paros	Cyclades	Greece
Ιαν:	0	0	0	3↓3	7↓7
Φεβ:	0	0	0	3↓3	7↓7
Μάρ:	0	0	4↓4	5↓5	8↓8
Απρ:	0	5↓5	5↓5	7↓7	9↓9
Μαΐος:	1↑1	8↓7	7↓6	10↓9	13↓12
Ιουν:	0	14↓14	9↓9	12↓12	14↓14
Ιουλ:	0	21↓21	8↓8	14↓14	16↓16
Άυγ:	6↑6	17↓11	8↓2	15↓9	17↓11
Σεπ:	1↑1	18↓17	10↓9	13↓12	15↓14
Οκτ:	1↑1	2↓1	3↓2	6↓5	10↓9
Νοέ:	0	0	0	6↓6	7↓7
Δεκ:	0	0	1↓1	2↓2	7↓7
Σύνολα:	9↑9	85↓76	55↓46	96↓87	130↓121
Perc(%):	100%	89%	83%	90%	93%

Παρατηρούμε ότι για τη σεζόν 2013 την περίοδο του Αυγούστου πραγματοποιήθηκαν ακυρώσεις σε κρατήσεις του ξενοδοχείου. Αυτό μπορεί να οφείλεται στις υψηλές τιμές του μήνα, που συχνά αναγκάζουν τους early booking πελάτες να κάνουν μεγαλύτερη έρευνα αγοράς, να ακυρώσουν τις πρωταρχικές τους κρατήσεις και να στραφούν σε οικονομικότερες λύσεις.

Στον πίνακα που ακολουθεί, χρησιμοποιούμε τα ιστορικά στοιχεία στο εργαλείο που μας διατίθεται και τις παλαιότερες επιδόσεις των κρατήσεων και κάνουμε την εκτίμησή μας για τη σεζόν 2014.

\*Η εκτίμηση βασίζεται στην μέχρι τώρα (Ιανουάριος- Απρίλιος) εικόνα της αγοράς στα διαδικτυακά κανάλια διανομής και δεν συμπεριλαμβάνει τη ζήτηση από μεμονωμένους πελάτες ή ταξιδιωτικά πρακτορεία.

**Πίνακας 45: Εκτίμηση κρατήσεων για το ξενοδοχείο Πυργάκι, βασισμένη στην Ημ/νία Check in, 2014.**

Περίοδος	You*	Parikia	Paros	Cyclades	Greece
Ιαν:	0	0	1↓1	1↓1	5↓5
Φεβ:	0	0	0	3↓3	7↓7
Μάρ:	0	0	4↓4	6↓6	8↓8
Απρ:	0	5↓5	5↓5	7↓7	10↓10
Μαΐος:	0	9↓9	9↓9	12↓12	13↓13
Ιουν:	1↑1	12↓11	9↓8	15↓14	16↓15
Ιουλ:	4↑4	9↓5	5↓1	16↓12	17↓13
Άυγ:	4↑4	10↓6	6↓2	17↓13	18↓14
Σεπ:	0	16↓16	7↓7	15↓15	17↓17
Οκτ:	1↑1	4↓3	5↓4	10↓9	13↓12
Νοέ:	0	0	1↓1	8↓8	9↓9
Δεκ:	0	0	0	11↓11	10↓10
Σύνολα:	10↑10	65↓55	52↓42	121↓111	143↓133
Perc(%):	100%	84%	80%	91%	93%

Η εκτίμησή μας για την πορεία των κρατήσεων τη σεζόν 2014, μας οδηγεί στα εξής συμπεράσματα:

1. Μειωμένη- έως ανύπαρκτη-ζήτηση τους μήνες Μάιο, Ιούνιο, Σεπτέμβρη και Οκτώβρη. Αυτό απαιτεί μείωση της A.D.R. για τους παραπάνω μήνες προκειμένου να υπάρχει κίνητρο για τους διαδικτυακούς πελάτες να κλείσουν τις περιόδους αυτές.
2. Σε υψηλά επίπεδα φαίνεται να κινούνται οι κρατήσεις τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο με αποτέλεσμα να υπάρχει δυνατότητα για διαχείριση της A.D.R. κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό RevPAR.

### 10.2.2 Εκτιμήσεις κρατήσεων για το Alkyon

Στο κεφάλαιο 10.2.1, καταγράψαμε την αναλυτική πορεία των κρατήσεων για τα έτη 2012 και 2013 στο ξενοδοχείο Πυργάκι μέσα από το κανάλι cosmores.com.

Στη συνέχεια με βάση τα εργαλεία που είχαμε στη διάθεσή μας κάναμε μία εκτίμηση των κρατήσεων για την προσεχή σεζόν.

Στο παρόν υποκεφάλαιο κάνουμε απευθείας την εκτίμηση για το ξενοδοχείο Αλκυών, παραλείποντας στοιχεία των δύο προηγούμενων ετών, που τα λαμβάνουμε υπόψη μας για να προβούμε στην πρόβλεψή μας.

Το αποτέλεσμα είναι αντιπροσωπευτικό της μέχρι τώρα ζήτησης στην αγορά και μας δίνει μία μερική εικόνα των κρατήσεων από τους διαδικτυακούς πελάτες.

#### Πίνακας 46: Εκτίμηση κρατήσεων για το ξενοδοχείο Αλκυών, βασισμένη στην Ημ/νία Check in, 2014.

Περίοδος	Alkyon	Parikia	Paros	Cyclades	Greece
Ιαν:	0	0	1↓1	1↓1	5↓5
Φεβ:	0	0	0	3↓3	7↓7
Μάρ:	0	0	4↓4	6↓6	8↓8
Απρ:	0	5↓5	5↓5	7↓7	10↓10
Μαΐος:	0	9↓9	9↓9	12↓12	13↓13
Ιουν:	0	12↓12	9↓9	15↓15	16↓16
Ιουλ:	0	9↓9	5↓5	16↓16	17↓17
Άυγ:	0	10↓10	6↓6	17↓17	18↓18
Σεπ:	1↑1	16↓15	7↓6	15↓14	17↓16
Οκτ:	0	4↓4	5↓5	10↓10	13↓13
Νοέ:	0	0	1↓1	8↓8	9↓9
Δεκ:	0	0	0	11↓11	10↓10
Σύνολα:	1↑1	65↓64	52↓51	121↓120	143↓142
Perc(%):	100%	98%	98%	99%	99%

Το ότι προβλέπονται κρατήσεις να πραγματοποιηθούν το μήνα Σεπτέμβριο, χωρίς πιθανότητα ακύρωσής τους, μας οδηγεί στο συμπέρασμα για ανάγκη καλύτερης διαχείρισης της A.D.R. για τους μήνες υψηλής ζήτησης( Ιούλιο- Αύγουστο). Παρόλα αυτά μας δίνει την εικόνα μιας κίνησης

των πελατών το μήνα Σεπτέμβριο, επομένως μπορούμε να διατηρήσουμε σχετικά υψηλές τις τιμές, τουλάχιστον για το πρώτο 15ήμερο του παραπάνω μήνα, προκειμένου να έχουμε αύξηση του RevPAR.

### 10.2.3 Εκτιμήσεις κρατήσεων για το Acqua Marina

**Πίνακας 47: Εκτίμηση κρατήσεων για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα, βασισμένη στην Ημ/νία Check in, 2014.**

Περίοδος	Acqua Marina	Chryssi Akti	Paros	Cyclades	Greece
Ιαν:	0	0	1↓1	1↓1	5↓5
Φεβ:	0	0	0	3↓3	7↓7
Μάρ:	0	0	4↓4	6↓6	8↓8
Απρ:	0	0	5↓5	7↓7	10↓10
Μαΐος:	0	0	9↓9	12↓12	13↓13
Ιουν:	0	0	9↓9	15↓15	16↓16
Ιουλ:	2↑2	2	5↓3	16↓14	17↓15
Άυγ:	3↑3	3	6↓3	17↓14	18↓15
Σεπ:	0	0	7↓7	15↓15	17↓17
Οκτ:	0	0	5↓5	10↓10	13↓13
Νοέ:	0	0	1↓1	8↓8	9↓9
Δεκ:	0	0	0	11↓11	10↓10
Σύνολα:	5↑5	55	52↓47	121↓116	143↓138
Perc(%):	100%	0%	90%	95%	96%

Για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα, το οποίο περικλείει και τη μικρότερη περίοδο λειτουργίας σε σχέση με τα υπόλοιπα δύο, η υψηλή ζήτηση τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο αποτελεί αναμενόμενη εικόνα. Ήδη τους δύο αυτούς μήνες η υψηλή τιμή της A.D.R και οι πιστοί μεμονωμένοι, επαναλαμβανόμενοι επισκέπτες καθιστούν την πληρότητα σε πολύ υψηλά επίπεδα.

Ωστόσο παρατηρούμε ότι τους μήνες Ιούνιο και Σεπτέμβριο δεν υπάρχει μεγάλη πρόθεση για κρατήσεις. Σημαντικό ρόλο, ειδικά για το Σεπτέμβριο, παίζει και ο μη ευνοϊκός καιρός, εφόσον σε αυτή την πλευρά του νησιού, παρατηρούνται ισχυροί άνεμοι και χαμηλές θερμοκρασίες κατά τους φθινοπωρινούς μήνες.

### **10.3. Εκτιμήσεις Μέσης Ημερήσιας Τιμής (A. D. R)**

Για να κάνουμε εκτίμηση της A.D.R, η οποία θα είναι η ιδανική για τη επίτευξη υψηλής πληρότητας και κατ' επέκταση υψηλού RevPAR, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τις τιμολογήσεις προηγούμενων ετών, όπως αυτές που παραθέσαμε στο κεφάλαιο 8, και φυσικά την πρόβλεψη των κρατήσεων και της ζήτησης, όπως παρατέθηκε στο προηγούμενο υποκεφάλαιο.

Τους μήνες χαμηλής ζήτησης η A.D.R θα πρέπει να παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, προκειμένου να προσελκύσει επισκέπτες με περιορισμένο προϋπολογισμό και αντίθετα τους μήνες υψηλής ζήτησης να διατηρείται υψηλή, ώστε να επιτυγχάνεται ο βέλτιστος δυνατός συνδυασμός τιμής και εσόδων.

Με τη βοήθεια του υπολογιστικού εργαλείου της marinet.gr μπορέσαμε για κάθε υποκατάστημα να προβούμε σε εκτιμήσεις σχετικά με την A.D.R και τα έσοδα που μπορεί να αποφέρει ανά μήνα.

Οι εκτιμήσεις αυτές θα αναφέρονται σε κάθε μήνα λειτουργίας και θα αφορούν μόνο τις κρατήσεις που γίνονται μέσω των διαδικτυακών καναλιών διανομής. Η μερική αυτή προσέγγισή μας δεν απέχει αισθητά από την τιμολόγηση των μεμονωμένων πελατών και των διαδικτυακών πρακτορείων. Κι αυτό γιατί η τιμολόγηση των μεμονωμένων πελατών ευθυγραμμίζεται αυτής των διαδικτυακών πέραν των επιπλέον προσφορών που περιλαμβάνονται στα κανάλια διανομής (early booking, non-refundable κ.τ.λ.). Παράλληλα οι official τιμές των συμβολαίων με τα ταξιδιωτικά πρακτορεία είναι κοινές με αυτές που παρουσιάζονται στους μεμονωμένους πελάτες και βάση αυτών βγαίνουν και οι net τιμές των πρακτορείων.

Επομένως, με βάση τα παραπάνω, προσεγγίζοντας τη βέλτιστη δυνατή A.D.R που θα προσφέρεται στα διαδικτυακά κανάλια διανομής, αυτόματα αποκτούμε μία γενική εικόνα της τιμολόγησης όλων των πελατών, που θα μας οδηγήσει στην επίτευξη υψηλού RevPAR.

Στους πίνακες που θα παρουσιάσουμε θα καταγράφονται:

1. Το σύνολο κατειλημμένων δωματίων.
2. Η Μέση Τιμή Πώλησης των κατειλημμένων δωματίων
3. Το σύνολο των εσόδων από την πώληση των δωματίων αυτών.

### 10.3.1 Εκτιμήσεις της A.D.R για το Pyrgaki

Για το ξενοδοχείο Πυργάκι μελετάμε τη μεταβολή της A. D. R κατά τους μήνες Μάιο έως Σεπτέμβριο για τη σεζόν 2014 και στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται μόνο οι ημερομηνίες μέσα στο μήνα που διαθέτουν κατειλημμένα δωμάτια και επομένως αποφέρουν έσοδα.

Να σημειωθεί πως ο αριθμός των κατειλημμένων δωματίων αφορά μόνο κρατήσεις που έχουν γίνει μέσω των διαδικτυακών καναλιών διανομής, επομένως δεν εκπροσωπεί το σύνολο των κατειλημμένων δωματίων του ξενοδοχείου.

Η A. D. R που παραθέτουμε αφορά τη μέση ημερησία τιμή, δηλαδή αν προσθέσουμε όλες τις ημερήσιες χρεώσεις για κάθε δωμάτιο και τις διαιρέσουμε με τον αριθμό των αντίστοιχων δωματίων.

**Πίνακας 48: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Πυργάκι για το Μάιο του 2014.**

Περίοδος	Σύνολο Εσόδων (EUR)	Σύνολο Δωματίων	A.D.R. (EUR)
01/05:	0	0	0.00
02/05:	0↓165	0↓6	0.00↓27.5
03/05:	0↓165	0↓6	0.00↓27.5
04/05:	0↓165	0↓6	0.00↓27.5
05/05:	0↓165	0↓6	0.00↓27.5
06/05:	0↓165	0↓6	0.00↓27.5
07/05:	0↓165	0↓6	0.00↓27.5
08/05:	0	0	0.00
Σύνολα:	0↓990	0↓36	0↓165
Perc(%):	100%	100%	100%

**Πίνακας 49: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Πυργάκι για τον Ιούνιο του 2014.**

Περίοδος	Σύνολο Εσόδων (EUR)	Σύνολο Δωματίων	A.D.R. (EUR)
22/06:	<b>146</b> ↑ 146	<b>3</b> ↑ 3	<b>48.67</b> ↑ 48.67
23/06:	<b>146</b> ↑ 146	<b>3</b> ↑ 3	<b>48.67</b> ↑ 48.67
24/06:	<b>146</b> ↑ 146	<b>3</b> ↑ 3	<b>48.67</b> ↑ 48.67
Σύνολα:	438 ↑ 438	9 ↑ 9	146.01 ↑ 146.01
Perc(%):	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Πίνακας 50: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Πυργάκι για τον Ιούλιο του 2014.**

Περίοδος	Σύνολο Εσόδων (EUR)	Σύνολο Δωματίων	A.D.R. (EUR)
09/07:	<b>1263</b> ↑ 1263	<b>10</b> ↑ 10	<b>126.30</b> ↑ 126.3
10/07:	<b>1263</b> ↑ 1263	<b>10</b> ↑ 10	<b>126.30</b> ↑ 126.3
11/07:	<b>1263</b> ↑ 1263	<b>10</b> ↑ 10	<b>126.30</b> ↑ 126.3
12/07:	<b>1429</b> ↑ 1429	<b>12</b> ↑ 12	<b>111.87</b> ↑ 111.87
13/07:	<b>1429</b> ↑ 1429	<b>12</b> ↑ 12	<b>111.87</b> ↑ 111.87
31/07:	<b>572</b> ↑ 572	<b>6</b> ↑ 6	<b>95.33</b> ↑ 95.33
Σύνολα:	7219 ↑ 7219	60 ↑ 60	697.97 ↑ 697.97
Perc(%):	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Πίνακας 51: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Πυργάκι για τον Αύγουστο του 2014.

Περίοδος	Σύνολο Εσόδων (EUR)	Σύνολο Δωματίων	A.D.R. (EUR)
01/08:	572 ↑ 293	6 ↑ 4	95.33 ↓ 44.17
02/08:	1470 ↑ 1190	14 ↑ 12	103.79 ↓ 36.21
03/08:	898 ↑ 618	8 ↑ 6	112.25 ↓ 27.75
04/08:	898 ↑ 898	8 ↑ 8	112.25 ↑ 112.25
05/08:	898 ↑ 198	8 ↑ 4	112.25 ↓ 62.75
06/08:	898 ↑ 81	8 ↑ 3	112.25 ↓ 33.3
07/08:	898 ↑ 198	8 ↑ 4	112.25 ↓ 62.75
08/08:	898 ↑ 198	8 ↑ 4	112.25 ↓ 62.75
09/08:	2518 ↑ 2518	26 ↑ 26	101.13 ↑ 101.13
10/08:	1620 ↑ 1620	18 ↑ 18	90.00 ↑ 90
11/08:	1620 ↑ 1620	18 ↑ 18	90.00 ↑ 90
12/08:	1620 ↑ 1620	18 ↑ 18	90.00 ↑ 90
13/08:	1620 ↑ 1620	18 ↑ 18	90.00 ↑ 90
14/08:	1620 ↑ 1620	18 ↑ 18	90.00 ↑ 90
18/08:	578 ↑ 578	3 ↑ 3	192.67 ↑ 192.67
19/08:	578 ↑ 578	3 ↑ 3	192.67 ↑ 192.67
20/08:	578 ↑ 578	3 ↑ 3	192.67 ↑ 192.67
21/08:	0 ↓ 175	0 ↓ 2	0.00 ↓ 87.5
22/08:	0 ↓ 175	0 ↓ 2	0.00 ↓ 87.5
29/08:	202 ↑ 202	2 ↑ 2	101.00 ↑ 101
30/08:	202 ↑ 202	2 ↑ 2	101.00 ↑ 101
31/08:	0 ↓ 275	0 ↓ 3	0.00 ↓ 91.8
Σύνολα:	20186 ↑ 15805	197 ↑ 167	2203.76 ↑ 846.91
Perc(%):	78%	84%	38%

Κατά το μήνα Αύγουστο, σε σύγκριση με τις τιμές του 2013, σημειωμένες με πράσινο ή κόκκινο χρώμα, παρατηρούμε κατά το μεγαλύτερο μέρος αύξηση παρά μείωση της A. D. R, γεγονός που οδηγεί και σε αύξηση των εσόδων από 15806 ευρώ στα 20186 ευρώ.

Για να παρατηρήσουμε καλύτερα την παραπάνω μεταβολή από το ένα έτος στο άλλο παραθέτουμε το παρακάτω chart- διάγραμμα με τη σύγκριση των A.D.R 2013-2014.



Εικόνα 38: Σύγκριση της A. D. R για το ξενοδοχείο Πυργάκι τον Αύγουστο για τις σεζόν 2013, 2014.

Πίνακας 52: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Πυργάκι για το Σεπτέμβριο του 2014.

Περίοδος	Σύνολο Εσόδων (EUR)	Σύνολο Δωματίων	A.D.R. (EUR)
01/09:	0↓710	0↓10	0.00↓76.95
02/09:	0↓710	0↓10	0.00↓76.95
03/09:	0↓434	0↓7	0.00↓62.1
04/09:	0↓434	0↓7	0.00↓62.1
05/09:	0↓434	0↓7	0.00↓62.1
06/09:	0↓434	0↓7	0.00↓62.1
07/09:	0↓434	0↓7	0.00↓62.1
Σύνολα:	0↓3593	0↓55	0↓464.4
Perc(%):	100%	100%	100%

Στους μήνες Μάιο και Σεπτέμβριο το σύστημα δεν μας κάνει σύγκριση των τιμών και των εσόδων

σε σχέση με την προηγούμενη σεζόν, για αυτό και τα ποσοστά σύγκρισης είναι όλα 100%.

### 10.3.2 Εκτιμήσεις της A.D.R για το Αλκυον

Για το ξενοδοχείο Αλκυών παρατηρούμε τα εξής.

Επειδή μέχρι πριν από ένα χρόνο δεν ήταν καταχωρημένο στα διαδικτυακά κανάλια διανομής, δυστυχώς δεν διαθέτουμε στοιχεία για να τροφοδοτήσουμε το υπολογιστικό μας μοντέλο πλήρως για όλους τους μήνες και να κάνουμε εκτιμήσεις της A. D. R για το 2014.

Για αυτό το λόγο στην παρούσα μελέτη μας θα κάνουμε την εκτίμηση πως ως A. D. R θα χρησιμοποιήσουμε τη μέση ημερήσια τιμή για κάθε ημέρα του μήνα με βάση την τιμολόγηση που παρατίθεται στο 7<sup>ο</sup> κεφάλαιο για τη σεζόν 2013.

Με την πιο απλή αυτή μορφή πρόβλεψης θεωρούμε ίση A. D. R, ίσο αριθμό δωματίων και εσόδων για την ερχόμενη σεζόν και με αυτό τον τρόπο προσαρμόζουμε τις τιμές σε επίπεδα ίδια με τα περσινά.

Παρακάτω παρουσιάζουμε μία ενδεικτική, μερική εκτίμηση για το μήνα Σεπτέμβριο.

#### Πίνακας 53: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Αλκυών για το Σεπτέμβριο του 2014.

Περίοδος	Σύνολο Εσόδων (EUR)	Σύνολο Δωματίων	A.D.R. (EUR)
07/09:	244.8 ↑ 244	9 ↑ 9	27.20 ↑ 27.2
08/09:	244.8 ↑ 244	9 ↑ 9	27.20 ↑ 27.2
09/09:	244.8 ↑ 244	9 ↑ 9	27.20 ↑ 27.2
10/09:	244.8 ↑ 244	9 ↑ 9	27.20 ↑ 27.2
11/09:	244.8 ↑ 244	9 ↑ 9	27.20 ↑ 27.2
12/09:	244.8 ↑ 244	9 ↑ 9	27.20 ↑ 27.2
13/09:	244.8 ↑ 244	9 ↑ 9	27.20 ↑ 27.2
14/09:	244.8 ↑ 244	9 ↑ 9	27.20 ↑ 27.2
15/09:	244.8 ↑ 244	9 ↑ 9	27.20 ↑ 27.2
Σύνολα:	2203.2 ↑ 2203	81 ↑ 81	244.8 ↑ 244.8
Perc(%):	100%	100%	100%

### 10.3.3 Εκτιμήσεις της A.D.R για το Acqua Marina

Για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα θα κάνουμε εκτιμήσεις για τους μήνες Ιούνιο , Ιούλιο και Αύγουστο, εφόσον αυτοί αντιστοιχούν στην περίοδο λειτουργίας του ξενοδοχείου.

**Πίνακας 54: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για τον Ιούνιο του 2014.**

Περίοδος	Σύνολο Εσόδων (EUR)	Σύνολο Δωματίων	A.D.R. (EUR)
20/06:	0↓468	0↓4	0.00↓117
21/06:	0↓468	0↓4	0.00↓117
22/06:	0↓468	0↓4	0.00↓117
23/06:	0↓468	0↓4	0.00↓117
Σύνολα:	0↓1872	0↓16	0↓468
Perc(%):	100%	100%	100%

**Πίνακας 55: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για τον Ιούλιο του 2014.**

Περίοδος	Σύνολο Εσόδων (EUR)	Σύνολο Δωματίων	A.D.R. (EUR)
13/07:	1272↑1272	8↑8	159.00↑159
14/07:	1272↑1272	8↑8	159.00↑159
15/07:	1692↑1692	12↑12	132.00↑132
16/07:	1692↑1692	12↑12	132.00↑132
17/07:	420↑420	4↑4	105.00↑105
18/07:	420↑420	4↑4	105.00↑105
30/07:	0↓1180	0↓4	0.00↓295
31/07:	0↓1180	0↓4	0.00↓295
Σύνολα:	6768↑4408	48↑40	792↑202

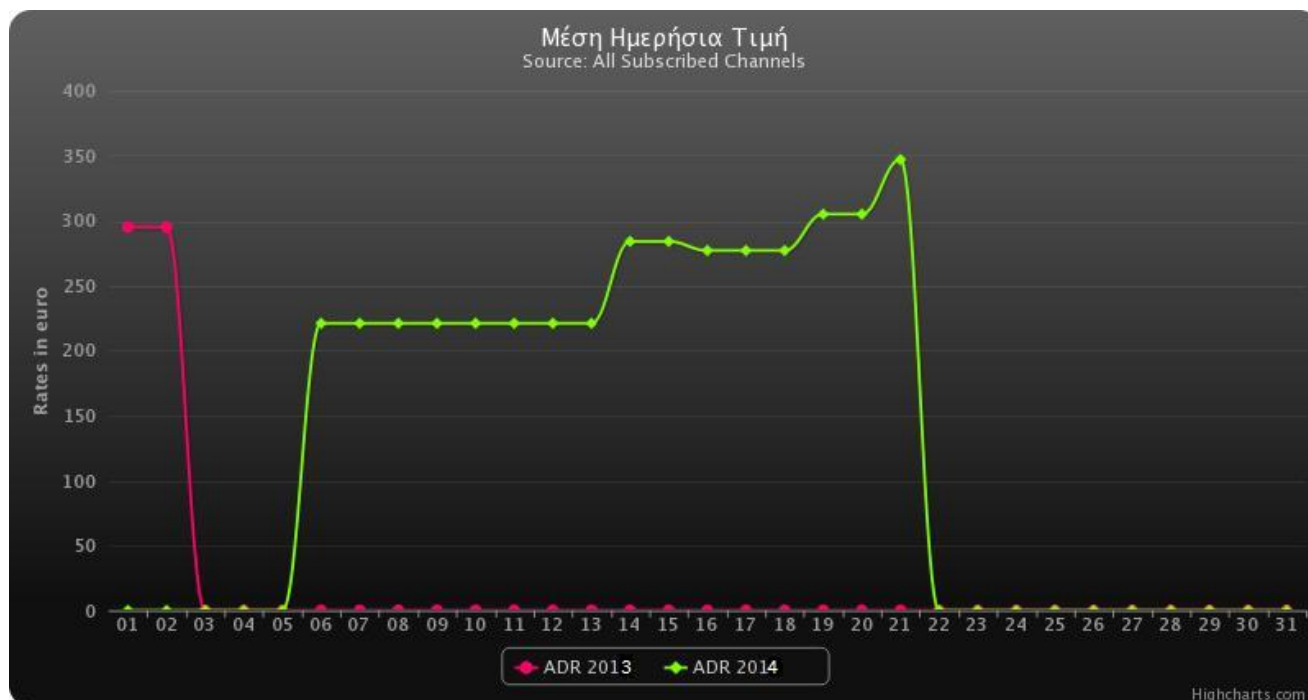
Παρατηρούμε ότι με τις παραπάνω προσαρμοσμένες μέσες ημερήσιες τιμές για το μήνα Ιούλιο υπάρχει αύξηση των εσόδων σε σχέση με τη σεζόν 2013 και οι μοναδικές ημέρες που παρουσιάζουν μείωση είναι 30/7 και 31/7. Αυτή η πρόβλεψη της ζήτησης μπορεί να οφείλεται και σε εξωτερικούς παράγοντες πέραν της διαμόρφωσης των τιμών. Τελικά επιτυγχάνεται αύξηση των εσόδων από τα 4408 ευρώ στα 6768 ευρώ.

**Πίνακας 56: Εκτίμηση της A.D.R για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για τον Αύγουστο του 2014.**

Περίοδος	Σύνολο Εσόδων (EUR)	Σύνολο Δωματίων	A.D.R. (EUR)
01/08:	0 ↓ 1180	0 ↓ 4	0.00 ↓ 295
02/08:	0 ↓ 1180	0 ↓ 4	0.00 ↓ 295
06/08:	2873 ↑ 2873	13 ↑ 13	221.00 ↑ 221
07/08:	2873 ↑ 2873	13 ↑ 13	221.00 ↑ 221
08/08:	2873 ↑ 2873	13 ↑ 13	221.00 ↑ 221
09/08:	2873 ↑ 2873	13 ↑ 13	221.00 ↑ 221
10/08:	2873 ↑ 2873	13 ↑ 13	221.00 ↑ 221
11/08:	2873 ↑ 2873	13 ↑ 13	221.00 ↑ 221
12/08:	2873 ↑ 2873	13 ↑ 13	221.00 ↑ 221
13/08:	2873 ↑ 2873	13 ↑ 13	221.00 ↑ 221
14/08:	5647.4 ↑ 5647	21 ↑ 21	283.90 ↑ 283.9
15/08:	5647.4 ↑ 5647	21 ↑ 21	283.90 ↑ 283.9
16/08:	6964.9 ↑ 6964	26 ↑ 26	277.10 ↑ 277.1
17/08:	6964.9 ↑ 6964	26 ↑ 26	277.10 ↑ 277.1
18/08:	6964.9 ↑ 6964	26 ↑ 26	277.10 ↑ 277.1
19/08:	4091.9 ↑ 4091	13 ↑ 13	305.15 ↑ 305.15
20/08:	4091.9 ↑ 4091	13 ↑ 13	305.15 ↑ 305.15
21/08:	2774.4 ↑ 2774	8 ↑ 8	346.80 ↑ 346.8
Σύνολα:	66131.7 ↑ 63771	258 ↑ 250	4124.2 ↑ 3534.2
Perc(%):	96%	96%	85%

Παρατηρούμε ότι το μήνα Αύγουστο, όπου εξασφαλίζονται ήδη υψηλά κέρδη, επιτυγχάνουμε αύξηση ζήτησης από τα 250 στα 258 δωμάτια και των εσόδων από τα 66131.7 ευρώ στα 63771 ευρώ.

Για να έχουμε μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα σύγκρισης των A. D. R του Αυγούστου για τις σεζόν 2013 και 2014, παραθέτουμε το παρακάτω chart- διάγραμμα.



Εικόνα 39: Σύγκριση της A. D. R για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα τον Αύγουστο για τις σεζόν 2013 και 2014.

Επομένως κάνουμε την παραδοχή ότι για τη βελτιστοποίηση των εσόδων μας, δηλαδή τη διαμόρφωση του RevPAR στα επίπεδα που θα παρουσιάσουμε παρακάτω , απαιτείται η ρύθμιση της A. D. R, όπως αυτή καταγράφηκε στο παρόν κεφάλαιο.

## 11. Επεξεργασία Δεδομένων- Αποτελέσματα

### 11.1. Εκτιμήσεις RevPAR

Στο προηγούμενο υποκεφάλαιο κάναμε τις εξής εκτιμήσεις:

1. Πρόβλεψη αριθμού κατειλημμένων δωματίων ανά μήνα για κάθε ξενοδοχείο.
2. Εκτίμηση του ύψους της A. D. R ανάλογα με τον αριθμό των κατειλημμένων δωματίων/ ανά μήνα λειτουργίας για κάθε ξενοδοχείο.
3. Υπολογισμός των εσόδων με βάση την A. D. R και τον αριθμό των κατειλημμένων δωματίων (Εσοδα= A. Κ. Δ\* A. D. R).

Στο παρόν κεφάλαιο προχωρούμε στην καταγραφή της εκτίμησης του **RevPAR** και του **ποσοστού πληρότητας (Occupancy)** με βάση την **A. D. R**, προκειμένου να επιτύχουμε βελτιστοποίηση των εσόδων για τα τρία υποκαταστήματα της επιχείρησής σας μας.

Θα πρέπει να υπενθυμίσουμε πως τα στοιχεία που ακολουθούν αφορούν αποτελέσματα που προκύπτουν αποκλειστικά από τις εκτιμώμενες κρατήσεις στα διαδικτυακά κανάλια διανομής και δεν ανταποκρίνονται στο σύνολο των ημερήσιων κρατήσεων.

#### 11.1.1 Εκτιμήσεις του RevPAR για το Pyrgaki

**Πίνακας 57: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Πυργάκι για το Μάιο του 2014.**

Περίοδος	A.D.R. (EUR)	Πληρότητα (%)	RevPAR (EUR)
02/05:	0.00↓27.5	0.00↓10	0.00↓2.75
03/05:	0.00↓27.5	0.00↓10	0.00↓2.75
04/05:	0.00↓27.5	0.00↓10	0.00↓2.75
05/05:	0.00↓27.5	:0.00↓10	0.00↓2.75
06/05:	0.00↓27.5	0.00↓10	0.00↓2.75
07/05:	0.00↓27.5	0.00↓10	0.00↓2.75
Σύνολα:	0↓165	0.00↓1	0↓16.5
Perc(%):	100%	100%	100%

## Διοίκηση Εσόδων – (Εκπόνηση Μελέτης από τον Κλάδο του Τουρισμού )

Για το μήνα Μάιο παρατηρούμε ότι το RevPAR (EUR) παραμένει σταθερό στα 2.75 ευρώ και η πληρότητα σε διαδικτυακούς πελάτες στο 10%. Αν σκεφτούμε ότι ο μήνας ανήκει στην low season period (περίοδο χαμηλής πληρότητας), το ποσοστό 10% για τους διαδικτυακούς πελάτες είναι αρκετά υψηλό. Κι αυτό γιατί το μεγαλύτερο μέρος των κρατήσεων την περίοδο αυτή πραγματοποιείται από ταξιδιωτικά πρακτορεία και οργανωμένα γκρουπ.

### Πίνακας 58: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Πυργάκι για τον Ιούνιο του 2014.

Περίοδος	A.D.R. (EUR)	Πληρότητα (%)	RevPAR (EUR)
22/06:	48.67 ↑ 48.67	6.67 ↑ 6.67	3.25 ↑ 3.25
23/06:	48.67 ↑ 48.67	6.67 ↑ 6.67	3.25 ↑ 3.25
24/06:	48.67 ↑ 48.67	6.67 ↑ 6.67	3.25 ↑ 3.25
Σύνολα:	146.01 ↑ 146	0.67 ↑ 0	9.75 ↑ 9.75
Perc(%):	100%	100%	100%

Το μήνα Ιούνιο παρατηρούμε ότι το RevPAR (EUR) πέφτει στα 3.25 ευρώ, αλλά αυτό δεν μας προβληματίζει διότι ήδη η A.D.R. έχει υποστεί τη μέγιστη δυνατή μείωση και δεν υπάρχουν άλλα περιθώρια.

### Πίνακας 59: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Πυργάκι για τον Ιούλιο του 2014.

Περίοδος	A.D.R. (EUR)	Πληρότητα (%)	RevPAR (EUR)
09/07:	126.30 ↑ 126.3	13.33 ↑ 13.33	16.84 ↑ 16.84
10/07:	126.30 ↑ 126.3	13.33 ↑ 13.33	16.84 ↑ 16.84
11/07:	126.30 ↑ 126.3	13.33 ↑ 13.33	16.84 ↑ 16.84
12/07:	111.87 ↑ 111.87	20.00 ↑ 20	22.37 ↑ 22.37
13/07:	111.87 ↑ 111.87	20.00 ↑ 20	22.37 ↑ 22.37
31/07:	95.33 ↑ 95.33	13.33 ↑ 13.33	12.71 ↑ 12.71
Σύνολα:	697.97 ↑ 697	3.01 ↑ 3	107.97 ↑ 107.97

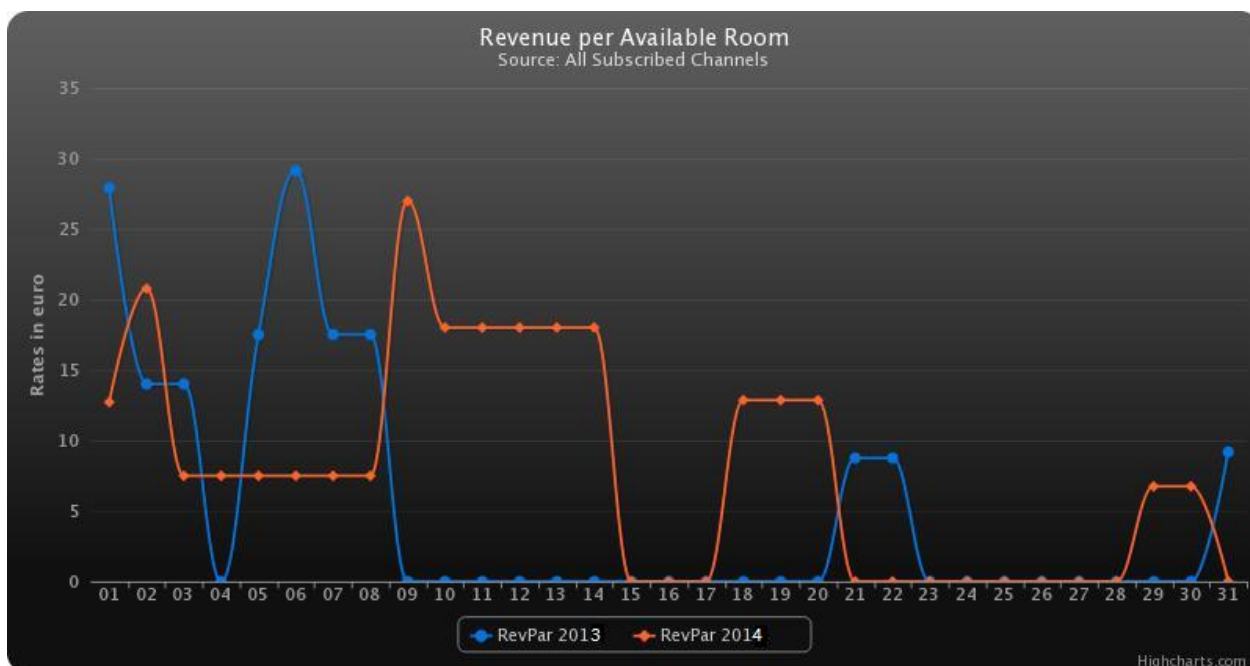
Το μήνα Ιούλιο η τιμή του RevPAR κυμαίνεται από τα 12.71 ευρώ μέχρι και 22.37 ευρώ, ενώ το ποσοστό πληρότητας αγγίζει μέχρι και το 20%.



**Πίνακας 60: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Πυργάκι για τον Αύγουστο του 2014.**

Περίοδος	A.D.R. (EUR)	Πληρότητα (%)	RevPAR (EUR)
01/08:	95.33 ↓44.17	13.33 ↓6.67	12.71 ↓15.19
02/08:	103.79 ↓36.21	20.00 ↑10	20.76 ↑6.76
03/08:	112.25 ↓27.75	6.67 ↓3.33	7.49 ↓6.51
04/08:	112.25 ↑112.25	6.67 ↑6.67	7.49 ↑7.49
05/08:	112.25 ↓62.75	6.67 ↓3.33	7.49 ↓10.01
06/08:	112.25 ↓33.3	6.67 ↓13.33	7.49 ↓21.62
07/08:	112.25 ↓62.75	6.67 ↓3.33	7.49 ↓10.01
08/08:	112.25 ↓62.75	6.67 ↓3.33	7.49 ↓10.01
09/08:	101.13 ↑101.13	26.67 ↑26.67	26.97 ↑26.97
10/08:	90.00 ↑90	20.00 ↑20	18.00 ↑18
11/08:	90.00 ↑90	20.00 ↑20	18.00 ↑18
12/08:	90.00 ↑90	20.00 ↑20	18.00 ↑18
13/08:	90.00 ↑90	20.00 ↑20	18.00 ↑18
14/08:	90.00 ↑90	20.00 ↑20	18.00 ↑18
18/08:	192.67 ↑192.67	6.67 ↑6.67	12.85 ↑12.85
19/08:	192.67 ↑192.67	6.67 ↑6.67	12.85 ↑12.85
20/08:	192.67 ↑192.67	6.67 ↑6.67	12.85 ↑12.85
21/08:	0.00 ↓87.5	0.00 ↓10	0.00 ↓8.75
22/08:	0.00 ↓87.5	0.00 ↓10	0.00 ↓8.75
29/08:	101.00 ↑101	6.67 ↑6.67	6.74 ↑6.74
30/08:	101.00 ↑101	6.67 ↑6.67	6.74 ↑6.74
31/08:	0.00 ↓91.8	0.00 ↓10	0.00 ↓9.18
Σύνολα:	2203.76 ↑846	7.53 ↑3	247.41 ↑83.22
Perc(%):	38%	48%	33%

Παρατηρούμε ότι τον Αύγουστο το RevPAR μπορεί να φτάσει μέχρι και τα 26.97 ευρώ, ενώ για να έχουμε μια γενικότερη η εικόνα της εκτίμησης του RevPAR για το 2014 σε σύγκριση με το 2013, παρουσιάζουμε το παρακάτω διάγραμμα.



Εικόνα 40: Σύγκριση του RevPAR για το ξενοδοχείο Πυργάκι τον Αύγουστο για τις σεζόν 2013 και 2014.

Πίνακας 61: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Πυργάκι για το Σεπτέμβριο του 2014.

Περίοδος	A.D.R. (EUR)	Πληρότητα (%)	RevPAR (EUR)
01/09:	0.00 ↓ 76.95	0.00 ↓ 20	0.00 ↓ 15.39
02/09:	0.00 ↓ 76.95	0.00 ↓ 20	0.00 ↓ 15.39
03/09:	0.00 ↓ 62.1	0.00 ↓ 10	0.00 ↓ 6.21
04/09:	0.00 ↓ 62.1	0.00 ↓ 10	0.00 ↓ 6.21
05/09:	0.00 ↓ 62.1	0.00 ↓ 10	0.00 ↓ 6.21
06/09:	0.00 ↓ 62.1	0.00 ↓ 10	0.00 ↓ 6.21
07/09:	0.00 ↓ 62.1	0.00 ↓ 10	0.00 ↓ 6.21
Σύνολα:	0 ↓ 464	0.00 ↓ 3	0 ↓ 61.83
Perc(%):	100%	100%	100%

### 11.1.2 Εκτιμήσεις του RevPAR για το Αλκυον

Όπως και στο υποκεφάλαιο 8.3.2 έτσι και στο παρόν, οι εκτιμήσεις μας για το RevPAR θα περιοριστούν μόνο στο μήνα Σεπτέμβριο, γιατί από το Σεπτέμβριο του 2013 είναι καταχωρημένο το ξενοδοχείο στα κανάλια διανομής και είναι ο μοναδικός μήνας που διαθέτουμε στοιχεία.

**Πίνακας 62: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Αλκυών για το Σεπτέμβριο του 2014.**

Περίοδος	A.D.R. (EUR)	Πληρότητα (%)	RevPAR (EUR)
07/09:	27.20 ↑ 27.2	8.33 ↑ 8.33	2.27 ↑ 2.27
08/09:	27.20 ↑ 27.2	8.33 ↑ 8.33	2.27 ↑ 2.27
09/09:	27.20 ↑ 27.2	8.33 ↑ 8.33	2.27 ↑ 2.27
10/09:	27.20 ↑ 27.2	8.33 ↑ 8.33	2.27 ↑ 2.27
11/09:	27.20 ↑ 27.2	8.33 ↑ 8.33	2.27 ↑ 2.27
12/09:	27.20 ↑ 27.2	8.33 ↑ 8.33	2.27 ↑ 2.27
13/09:	27.20 ↑ 27.2	8.33 ↑ 8.33	2.27 ↑ 2.27
14/09:	27.20 ↑ 27.2	8.33 ↑ 8.33	2.27 ↑ 2.27
15/09:	27.20 ↑ 27.2	8.33 ↑ 8.33	2.27 ↑ 2.27
Σύνολα:	244.8 ↑ 244	2.50 ↑ 2	20.43 ↑ 20.43
Perc(%):	100%	100%	100%

Η βέλτιστη τιμή του RevPAR για το ξενοδοχείο Αλκυών το μήνα Σεπτέμβριο είναι τα 2.27 ευρώ, εφόσον η A. D. R διατηρηθεί στα 27.20 ευρώ.

### 11.1.3 Εκτιμήσεις του RevPAR για το Acqua Marina

Για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα εκτιμούμε τις βέλτιστες τιμές του RevPAR για τους μήνες Ιούνιο, Ιούλιο και Αύγουστο.

**Πίνακας 63: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για τον Ιούνιο του 2014.**

Περίοδος	A.D.R. (EUR)	Πληρότητα (%)	RevPAR (EUR)
20/06:	0.00 ↓ 117	0.00 ↓ 5	0.00 ↓ 5.85
21/06:	0.00 ↓ 117	0.00 ↓ 5	0.00 ↓ 5.85
22/06:	0.00 ↓ 117	0.00 ↓ 5	0.00 ↓ 5.85
23/06:	0.00 ↓ 117	0.00 ↓ 5	0.00 ↓ 5.85
Σύνολα:	0 ↓ 468	0.00 ↓ 0	0 ↓ 23.4
Perc(%):	100%	100%	100%

**Πίνακας 64: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για τον Ιούλιο του 2014.**

Περίοδος	A.D.R. (EUR)	Πληρότητα (%)	RevPAR (EUR)
13/07:	159.00 ↑ 159	16.67 ↑ 16.67	26.51 ↑ 26.51
14/07:	159.00 ↑ 159	16.67 ↑ 16.67	26.51 ↑ 26.51
15/07:	132.00 ↑ 132	23.08 ↑ 23.08	30.47 ↑ 30.47
16/07:	132.00 ↑ 132	23.08 ↑ 23.08	30.47 ↑ 30.47
17/07:	105.00 ↑ 105	9.09 ↑ 9.09	9.54 ↑ 9.54
18/07:	105.00 ↑ 105	9.09 ↑ 9.09	9.54 ↑ 9.54
30/07:	0.00 ↓ 295	0.00 ↓ 5	0.00 ↓ 14.75
31/07:	0.00 ↓ 295	0.00 ↓ 5	0.00 ↓ 14.75
Σύνολα:	792 ↑ 202	3.15 ↑ 2	133.04 ↑ 103.54
Perc(%):	25%	89%	77%

Στο ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για το μήνα Ιούλιο η πληρότητα φτάνει μέχρι το 23.08% με αποτέλεσμα το RevPAR να αγγίζει τα 30.47 ευρώ, τιμή ιδιαίτερη υψηλή λόγω και της υψηλής τιμολόγησης του ξενοδοχείου.

**Πίνακας 65: Εκτίμηση της τιμής του RevPAR για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για τον Αύγουστο του 2014.**

Περίοδος	A.D.R. (EUR)	Πληρότητα (%)	RevPAR (EUR)
01/08:	0.00↓295	0.00↓5	0.00↓14.75
02/08:	0.00↓295	0.00↓5	0.00↓14.75
06/08:	221.00↑221	8.33↑8.33	18.41↑18.41
07/08:	221.00↑221	8.33↑8.33	18.41↑18.41
08/08:	221.00↑221	8.33↑8.33	18.41↑18.41
09/08:	221.00↑221	9.09↑9.09	20.09↑20.09
10/08:	221.00↑221	9.09↑9.09	20.09↑20.09
11/08:	221.00↑221	9.09↑9.09	20.09↑20.09
12/08:	221.00↑221	9.09↑9.09	20.09↑20.09
13/08:	221.00↑221	9.09↑9.09	20.09↑20.09
14/08:	283.90↑283.9	18.18↑18.18	51.61↑51.61
15/08:	283.90↑283.9	18.18↑18.18	51.61↑51.61
16/08:	277.10↑277.1	25.00↑25	69.28↑69.28
17/08:	277.10↑277.1	25.00↑25	69.28↑69.28
18/08:	277.10↑277.1	25.00↑25	69.28↑69.28
19/08:	305.15↑305.15	18.18↑18.18	55.48↑55.48
20/08:	305.15↑305.15	18.18↑18.18	55.48↑55.48
21/08:	346.80↑346.8	10.00↑10	34.68↑34.68
Σύνολα:	4124.2↑3534	7.36↑7	612.38↑582.88
Perc(%):	85%	95%	95%

Το μήνα Αύγουστο για το ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα και συγκεκριμένα στις ημερομηνίες 17/08 και 18/08 συναντάμε το βέλτιστο συνδυασμό του RevPAR. Με A.D.R 277.10 ευρώ και πληρότητα 25% εντοπίζουμε το βέλτιστο RevPAR, ίσο με 69.28 ευρώ!

## 11.2. Εκτίμηση Εσόδων της Επιχείρησης

Με βάση τα παραπάνω κεφάλαια και τις εκτιμήσεις για τους βέλτιστους συνδυασμούς σε A. D. R, κρατήσεις πληρότητα και RevPAR μπορούμε να προχωρήσουμε σε μία πρόβλεψη των εσόδων για το σύνολο των υποκαταστημάτων της εταιρίας μας.

Για να προχωρήσουμε σε μία ρεαλιστική πρόβλεψη των εσόδων της εταιρίας για το 2014 πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τις εξής παραδοχές με βάση τις οποίες θα κινηθούμε:

1. Αρχικά θα υπολογίσουμε τα έσοδα για κάθε υποκατάστημα ξεχωριστά και στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε το σύνολο των προβλεπόμενων εσόδων της επιχείρησης.
2. Η πρόβλεψη αφορά τη μέχρι τώρα ζήτηση που εμφανίζεται στα κανάλια διανομής και επομένως είναι μεταβλητή, από τη στιγμή που η ζήτηση και όλοι οι προσδιοριστικοί παράγοντες μεταβάλλονται, ανάλογα με την κίνηση των προτιμήσεων της αγοράς.
3. Η πρόβλεψη θα γίνει με βάση την ημερομηνία check in των πελατών.
4. Για το ξενοδοχείο Αλκυών παρουσιάζεται πρόβλεψη εσόδων μόνο για το μήνα Σεπτέμβριο, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το σύνολο των εσόδων της επιχείρησης να μην είναι αντιπροσωπευτικό ως προς το ένα από τα τρία υποκαταστήματα.
5. Τα έσοδα είναι αποτέλεσμα προκύπτουν από την πράξη: **Έσοδα = A. D. R\* Σύνολο κατειλημμένων δωματίων.**

**Πίνακας 66: Εκτίμηση Εσόδων για το Ξενοδοχείο Πυργάκι για τη σεζόν 2014.**

Περίοδος	Πυργάκι
Ιαν:	0
Φεβ:	0
Μάρ:	0
Απρ:	0
Μαΐος:	990
Ιουν:	438
Ιουλ:	7219
Άυγ:	20186
Σεπ:	3593
<b>Οκτ:</b>	<b>0</b>
Νοέ:	0
Δεκ:	0
<b>Σύνολα:</b>	<b>32426</b>

**Πίνακας 67: Εκτίμηση Εσόδων για το Ξενοδοχείο Αλκυών για τη σεζόν 2014.**

Περίοδος	Αλκυών
Ιαν:	0
Φεβ:	0
Μάρ:	0
Απρ:	0
Μαΐος:	0
Ιουν:	0
Ιουλ:	0
<b>Άυγ:</b>	<b>0</b>
Σεπ:	2032.2
Οκτ:	0
Νοέ:	0
Δεκ:	0
<b>Σύνολα:</b>	<b>2032.2</b>

**Πίνακας 68: Εκτίμηση Εσόδων για το Ξενοδοχείο Άκουα Μαρίνα για τη σεζόν 2014.**

Περίοδος	Άκουα Μαρίνα
Ιαν:	0
Φεβ:	0
Μάρ:	0
Απρ:	0
Μαΐος:	0
Ιουν:	1872
Ιουλ:	6768
Άυγ:	66131.7
Σεπ:	0
Οκτ:	0
Νοέ:	0
Δεκ:	0
<b>Σύνολα:</b>	<b>74771.7</b>

**Επομένως η εκτίμηση για το σύνολο των Εσόδων της επιχείρησης για το 2014 από τα διαδικτυακά κανάλια διανομής προκύπτει ίσο με: 109229.9 ευρώ.**

Η μελέτη Διοίκησης Εσόδων που πραγματοποιήσαμε για την επιχείρησή μας, μας έδωσε τη δυνατότητα να προσεγγίσουμε τα έσοδα που θα προκύψουν για τα τρία υποκαταστήματα τη σεζόν 2014. Αυτή η εκτίμηση, παρότι αφορά μόνο τις κρατήσεις μέσα από τα διαδικτυακά κανάλια διανομής, αποτελεί ένα σημαντικό οδηγό της τιμολογιακής πολιτικής που καλείται να ακολουθήσει η επιχείρηση.

Παράλληλα με την παραπάνω μελέτη εντοπίστηκαν τα αδύναμα σημεία κάθε υποκαταστήματος ανά περίοδο και αξιοποιήθηκαν κατά ένα βαθμό τα περιθώρια βελτίωσής των εσόδων.



## **12. Συμπεράσματα**

Η Διοίκηση των Εσόδων ( Revenue Management) , όπως αναλύσαμε στα κεφάλαια 4 και 5, αποβλέπει στη σωστή διαχείριση των τιμών και των αποθεμάτων μιας επιχείρησης, προκειμένου να βελτιωθούν τα έσοδά της.

Σκοπός είναι να διαμορφωθούν οι τιμές κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προσεγγίζουν το μεγαλύτερο δυνατό αριθμό πελατών και να γίνεται η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των δωματίων μέσα από τα κανάλια διανομής. Αυτό που καλείται να αντιμετωπίσει η Διοίκηση των Εσόδων είναι το φαινόμενο άδειων δωματίων, ενώ υπάρχουν εν δυνάμει πρόθυμοι αγοραστές-πελάτες.

Με την παρούσα διπλωματική εργασία, βασιζόμενοι στο μεθοδολογικό σχήμα που αναπτύξαμε, συγκεντρώσαμε τα στοιχεία της επιχείρησής που αφορούν το ιστορικό των συναλλαγών της και τη διαφοροποίηση των τιμών κατά τη διάρκεια των δύο προηγούμενων ετών λειτουργία της. Βασική μας επιδίωξη ήταν, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους σταθερούς παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση, να προσεγγίσουμε τις τιμές εκείνες που θα οδηγήσουν σε βελτίωση των εσόδων της επιχείρησης. Δηλαδή προσπάθεια πώλησης κάθε δωματίου στον πελάτη, που είναι πρόθυμος να πληρώσει τη μέγιστη τιμή, έτσι ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο κέρδος.

Η τιμή εκείνη που μας αφορά είναι η Μέση Ημερήσια Τιμή (A. D. R) , την οποία και εκτιμήσαμε για τη σεζόν 2014 και για κάθε κατάλυμα ξεχωριστά. Η εκτίμηση της Μέσης Ημερήσιας Τιμής είναι αυτή που θα οδηγήσει σε βελτίωση των Εσόδων Ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο ( RevPar) και περεταίρω βελτίωση στα συνολικά έσοδα της επιχείρησης για την ερχόμενη σεζόν.

Έτσι τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

Για το ξενοδοχείο Πυργάκι με τη διαμόρφωσή της A. D. R στα 27,5 ευρώ το Μάιο του 2014 θα πωληθούν 36 δωμάτια σε διαδικτυακούς πελάτες και το σύνολο των εσόδων θα φτάσει τα 990 ευρώ. Η A. D. R τον Ιούνιο διαμορφώνεται στα 48,67 ευρώ και αποφέρει 438 ευρώ έσοδα. Ομοίως οι διακυμάνσεις της A. D. R για τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβριο φαίνονται στους πίνακες 50, 51 και 52. Με τις εκτιμήσεις της A. D. R και για τα επόμενα δυο καταλύματα της εταιρίας, όπως αυτές παρουσιάζονται στα κεφάλαια 10.3.2 και 10.3.3, αποκτούμε μια συνολική εικόνα της τιμολογιακή στρατηγικής που πρέπει να εφαρμόσει η εταιρία για τη σεζόν 2014 προκειμένου να πωληθούν τα δωμάτια σε αυτούς τους πελάτες που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν τη μέγιστη τιμή. Έτσι θα παρουσιαστεί αύξηση των συνολικών εσόδων της επιχείρησης από τα διαδικτυακά κανάλια διανομής στα 109229.9 ευρώ, γεγονός που αποτελούσε και τον απώτερο σκοπό της εφαρμογής του RM στην επιχείρησή μας.

### 13. Βιβλιογραφία

1. Kalyan T. Talluri, Garrett J. van Ryzin (2004). The Theory and Practice of Revenue Management
2. David. K. Hayes & Alisha .A .Miller (2011). Revenue Management for the hospitality industry
3. Stowe Shoemaker, William F. Harrah, College of Hotel Administration, University of Nevada, Received (in revised form): 2nd July, 2003).Journal of Revenue and Pricing Management. FUTURE OF REVENUE MANAGEMENT :The future of pricing in services
4. Phillips & Robert, Stanford University Press (2005) Pricing and Revenue Optimization.
5. Andy Archer Wednesday (30th May 2007). “ What Makes a Good Revenue Manager”
6. Copyright by Carol Verret (2008) .Hotel Sales and Revenue Management Book 2.0
7. Dr Joern Meissner, Department of Management Science (2010).
  - a. Lancaster University MBA Elective Course – Revenue Management
8. Neamat El Gayar, Abdeltawab M.A. Hendawi. Faculty of Computers and Information University of Cairo, Giza, Egypt. «A proposed Decision Support Model for Hotel Revenue Management».
9. Tourism and Hospitality Management «REVENUE MANAGEMENT WITHIN SWEDISH HOTELS», Leyla Göthesson and Susanna Riman, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University.

**Ηλεκτρονική**

1. [www.HotelNewsNow.com](http://www.HotelNewsNow.com)
2. [www.4Hoteliers.com](http://www.4Hoteliers.com)
3. [www.hotelschool.cornell.edu/research/chr](http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr)
4. [www.pyrgaki-hotel.com](http://www.pyrgaki-hotel.com)
5. [www.acquamarina.gr](http://www.acquamarina.gr)
6. [www.alkyonhotelgreece.com](http://www.alkyonhotelgreece.com)
7. <http://www.athensguide.org/greek/paros.htm>
8. <http://travelcyclades.gr/islands/paros-greece.html>
9. <http://www.windsurfing.gr>