



**Πανεπιστήμιο Μακεδονίας**

**Σχολή Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΟ  
MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ (MTM)**

Διπλωματική Εργασία

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΑ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ COVID-19**

**(THE ROLE OF REVENUE MANAGEMENT IN HOTEL  
ACCOMMODATION DURING COVID-19)**

της

**ΛΑΡΙΣΑ ΡΟΥΝΤΕΝΚΟ ΤΟΥ ΙΓΚΟΡ  
(Αρ. Μ.: MTM18020)**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης του Τμήματος  
Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Φεβρουάριος, 2021  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

## Ευχαριστίες

Με την κατάθεση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, τελειώνει και επίσημα ένας όμορφος κύκλος στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θα ήθελα να ευχαριστήσω, το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας για τις γνώσεις και τις πολύτιμες εμπειρίες που μου προσέφερε, καθώς και όλους τους καθηγητές που συνέβαλαν με τον τρόπο τους ο καθένας ξεχωριστά για την επίτευξη αυτού του στόχου. Δεν θα μπορούσαν να παραληφθούν απο τις ευχαριστίες και οι άνθρωποι Στέφα Κατερίνα και Α.Α που δίχως τη στήριξή τους η εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας θα ήταν αδύνατο να πραγματοποιηθεί όπως επίσης και το εργατικό δυναμικό των ξενοδοχείων όπου απευθύνθηκε για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφεραν. Επιπλέον, θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Βασιλειάδη Χρήστο, για τις πολύτιμες συμβουλές και τη βοήθεια που μου έδωσε, καθώς επίσης και για την άψογη συνεργασία που είχαμε όλο αυτό το διάστημα.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας αυτής, είναι να ερευνήσουμε τον ρόλο και την σημασία του Revenue Management στο ξενοδοχειακό κλάδο αλλά και να ορίσουμε την σημαντικότητα του ή μη στην αποτελεσματική ανάπτυξη των εσόδων μιας επιχείρησης, ίσως σε μία από τις πιο κρίσιμες περιόδους που περνά η τουριστική βιομηχανία λόγω της Πανδημίας COVID-19 που έχει πλήξει και θα συνεχίσει να πλήττει όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες των οικονομικών κλάδων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η εκπόνηση της εργασίας, βασίστηκε στην βιβλιογραφική έρευνα αλλά και στην ποσοτική ανάλυση με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Ξεκινώντας από το παρελθόν και καταλήγοντας στην σύγχρονη εποχή, πραγματοποιήθηκε η ανάλυση της έννοιας του τουρισμού και του ρόλου του Revenue Management στα Ελληνικά ξενοδοχειακά καταλύματα. Στην συνέχεια διερευνούμε την σημασία του, σε ποιες αρχές βασίζεται, τι επηρεάζει αυτές τις αρχές και τελικά πόσο σημαντικό ρόλο θα παίξει το Revenue Management στην εποχή της πανδημίας και των νέων συνθηκών που έχουν διαμορφωθεί παγκοσμίως.

*Λέξεις-κλειδιά: ξενοδοχειακή βιομηχανία, revenue management, COVID-19, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις*

## ABSTRACT

The objective of this work is to investigate the role and importance of Revenue Management in the hotel industry, as it pertains to the effective development growth of a company's revenue, perhaps in one of the most critical periods that tourism has ever gone through, due to the COVID-19 pandemic that has been negatively impacting the world economy.

The method that has been followed for this work is primarily research, starting from the past and ending in the modern era, analyzing the concept of tourism and the role of Revenue Management in Greek hotel accommodation. In addition, we explore its importance, what principles it is based on, what influences these principles and lastly how important a role Revenue Management will play in the era of the pandemic and the new conditions that have formed worldwide.

Finally, the literature research is combined with the use of questionnaires and the analysis of answers, in order to evaluate the extent to which modern entrepreneurs apply Revenue Management.

*Key words: Hotel industry, Revenue Management, COVID-19, Business Hoteling*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### Contents

|  |    |
|--|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ   | 3  |
| ABSTRACT   | 4  |
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ  | 5  |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ τροφή για έρευνα,   | 7  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1   | 9  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2   | 10 |
| ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ COVID-19   | 10 |
| 2.1 Εμφάνιση πανδημίας και επιρροή στον τουρισμό                                     | 10 |
| 2.2 Μέτρα της κυβέρνησης για την στήριξη του τουρισμού στην Ελλάδα εν μέσω πανδημίας | 12 |
| ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ   | 15 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3   | 15 |
| ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ  | 15 |
| 3.1.Ορισμός και ιστορία του Revenue Management                                       | 15 |
| 3.2. Που βασίζεται το Revenue Management   | 16 |
| 3.3. Παράγοντες που επηρεάζουν τη Ζήτηση και την Προσφορά                            | 17 |
| 3.4. Ο ρόλος του Revenue Management  | 17 |
| 3.5 Οι λειτουργίες του Revenue Management  | 18 |
| 3.6 Οι δυσκολίες των λειτουργιών του Revenue Management στα ξενοδοχειακά καταλύματα  | 19 |
| 3.7. Η συμβολή του Διαδικτύου στο Revenue Management                                 | 19 |
| 3.8 Περιπτώσεις εφαρμογής του Revenue Management                                     | 20 |
| 3.9Υπεράριθμη κράτηση (overbooking)  | 21 |

|   |    |
|---|----|
| 3.9.1 Πλεονεκτήματα της υπεράριθμης κράτησης              | 22 |
| (overbooking)   | 22 |
| 3.9.2 Μειονεκτήματα της υπεράριθμης κράτησης(overbooking) | 23 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4  | 24 |
| Εμπειρική Μελέτη  | 24 |
| 4.1 Εισαγωγή εμπειρικής μελέτης                           | 24 |
| 4.2 Σχεδιασμός έρευνας – μεθοδολογία                      | 24 |
| 4.3 Συλλογή δεδομένων και Δειγματοληψία                   | 26 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5  | 26 |
| Αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας                           | 26 |
| 5.1 Αποτελέσματα και σχολιασμός Ερωτηματολογίου           | 26 |
| 5.2 Σύνοψη κεφαλαίου                                      | 31 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6  | 32 |
| Συμπεράσματα εμπειρικής έρευνας                           | 32 |
| 6.1 Συμπεράσματα  | 32 |
| 6.2 Περιορισμοί και αδυναμίες μελέτης-έρευνας             | 34 |
| 6.3 Μελλοντικές προοπτικές για σχετική έρευνα             | 35 |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ  | 35 |
| Βιβλιογραφία  | 37 |
| Προσαρτήματα  | 38 |

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ερευνώντας την ιστορία και την εξέλιξη του τουρισμού θα μελετηθεί η θέση του Revenue Management στα ελληνικά ξενοδοχειακά καταλύματα στη σύγχρονη εποχή και θα υπάρξει προσπάθεια προσδιορισμού των βασικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων. Επίσης θα διερευνηθεί η ωφέλεια της χρήσης της Διαχείρισης Εσόδων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ειδικότερα για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης όπως η πανδημία.

Βασικός στόχος της εργασίας είναι διευκρινιστεί η λειτουργία της Διαχείρισης Εσόδων (Revenue Management) δίνοντας το έναυσμα για έρευνα και μελέτη των πρακτικών και στρατηγικών που υιοθετούνται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Επιπλέον προτείνονται διοικητικές και ερευνητικές εφαρμογές, ανα

Ειδικότερα σε μια περίοδο, όπου ο τουρισμός σε παγκόσμιο επίπεδο βιώνει μια βαθιά κρίση, είναι απαραίτητο να βρεθούν νέα εργαλεία αλλά και να υπάρξει επικαιροποίηση στα παλαιότερα, με τελικό στόχο της ανάταξη του τουριστικού κλάδου.

Στο Πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη αναδρομή στην «έννοια» του τουρισμού αλλά και μια προσπάθεια ανάδειξης της σημασίας του τουρισμού για την Ελλάδα.

Στο Δεύτερο κεφάλαιο, θα αναφερθούμε στην Πανδημία που μαστίζει τον κόσμο από το 2019, αλλά και στο πώς επηρέασε τον διεθνή και τον ελληνικό τουρισμό.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εννοιολογική ανάλυση του Revenue management, την μεθοδολογία ανάλυσης αλλά και μια πρόταση, συμβολής του Revenue Management στην άνοδο του τουρισμού στην εποχή του COVID-19.

Στο Τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η πρωτογενής έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίων, που διεξήχθη σε ελληνικά ξενοδοχειακά καταλύματα, με σκοπό να αναδειχθεί η θέση του Revenue Management ντόπιες τουριστικές μονάδες.

Στο Πέμπτο κεφάλαιο, θα αναλυθούν τα συμπεράσματα και θα γίνουν αναφορές στις βασικές προτάσεις για την εφαρμογή του Revenue Management την περίοδο της ισχυρής πτώσης του τουρισμού εξαιτίας της Πανδημίας.

Στην έρευνά της η Sheryl E. Kimes (2010) θέλησε να αναδείξει την χρησιμότητα και τη σημαντικότητα του Revenue Management στις επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στα ξενοδοχειακά καταλύματα όπως επίσης και την αναγκαιότητα της τεχνολογικής αναβάθμισης και της εξειδίκευσης του προσωπικού για την μεγιστοποίηση κερδών. Σύμφωνα με την έρευνα των Ziad Alrawadieh & Gurel Cetin (2020) η συμβολή της τεχνολογίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού στο Revenue Management, παρότι δεν έχουν γίνει αρκετές μελέτες, φαίνεται να αυξάνει τα έσοδα και τα κέρδη της επιχείρησης προσδίδοντας οφέλη όπως η εξοικονόμηση χρόνου και η ακρίβεια της πρόβλεψης. Σύμφωνα με τις διαπιστώσεις της παραπάνω συγγραφέως, το κόστος της υπηρεσίας σε συνδυασμό με τη δυσκολία εύρεσης Διαχειριστή εσόδων, μπορεί να αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την υιοθέτηση της Διαχείρισης Εσόδων. Ωστόσο, με τη σωστή επιλογή καταρτισμένου προσωπικού και τη σωστή εκμετάλλευση του εργαλείου, το κέρδος μπορεί να είναι μεγάλο για την εκάστοτε επιχείρηση.

Επιπροσθέτως, στην έρευνά του ο Ahmed Mahmoud (2021) εξετάζει τις αδυναμίες που ανέδειξε η πανδημία COVID-19 στον ξενοδοχειακό κλάδο και ειδικότερα στον τομέα του Revenue Management.

Εν συνεχεία, ο Ahmed Mahmoud υποστηρίζει πως σε μια εποχή που τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία και οι επιθυμίες των επισκεπτών μεταβάλλονται, οι Διαχειριστές Εσόδων (Revenue Managers) οφείλουν να διαμορφώσουν τις τεχνικές και τις διαδικασίες που εφαρμόζουν και να αξιοποιήσουν στο έπακρο όλους τους διαθέσιμους πόρους που διαθέτουν έτσι ώστε να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα το οποίο είναι τα υψηλά κέρδη.

Σύμφωνα με τον Mike Chuma (2020) η πανδημία COVID-19 επέφερε την οικονομική δυσχέρεια σε παγκόσμιο επίπεδο και ειδικότερα στον τουριστικό κλάδο. Καθιστά πιο σημαντική από ποτέ την εφαρμογή της μεθοδου του Revenue Management αφού λόγω της πανδημίας παρατηρείται μεγάλη πτώση και μείωση της πληρότητας των ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Θεωρεί πως οι Revenue Managers οφείλουν να χρησιμοποιήσουν το ιστορικό της εκάστοτε επιχείρησης και τις τάσεις των πελατών σε συνδυασμό με την εκπαίδευση και την εξέλιξη του τομέα όπως επίσης και με τεχνολογικά μέσα τα οποία μπορούν να συμβάλουν στην ακρίβεια των αποτελεσμάτων. Καταλήγει στο συμπέρασμα πως τα ξενοδοχεία χρειάζονται νέες



στρατηγικές και εξέλιξη στις μεθόδους τους ώστε να μπορέσουν να διαχειριστούν τα έσοδα τους και να οδηγηθούν στο κέρδος.

Η έρευνα της Singh (2020), βασίζεται κατα κύριο λόγο στην τιμολόγηση και στις αλλαγές που είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν λόγω της πανδημίας COVID-19. Υποστηρίζει πως η δημιουργικότητα και η φαντασία είναι απαραίτητα στοιχεία εφόσον δεν υπάρχει η δυνατότητα της πρόβλεψης. Ο παραπάνω θεωρεί, πως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οφείλουν να καθορίσουν δίκαιες τιμές προσαρμόζοντάς τες με τη ζήτηση που υπάρχει την δεδομένη στιγμή διότι μόνο με αυτόν τον τρόπο η ζήτηση θα δημιουργηθεί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Τα τελευταία χρόνια, ο τουρισμός αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες παγκοσμίως διότι είναι ένας πολύ διαδεδομένος τρόπος ψυχαγωγίας, ειδικότερα στον Δυτικό κόσμο, και παράλληλα αποτελεί μια σημαντική πηγή εσόδων (Wikipedia, 2021). Ο τουρισμός δεν θα μπορούσε να περιγραφεί με μία λέξη καθώς αποτελείται από μια πληθώρα υπηρεσιών που προσφέρονται στον ταξιδιώτη. Οι τουριστικές εγκαταστάσεις, αποτελούν πιθανότατα το πιο σημαντικό σημείο στην αλυσίδα της τουριστικής βιομηχανίας. Ως «εγκαταστάσεις» προσδιορίζονται, όλα τα μέρη, στα οποία μπορούν να φιλοξενηθούν τουρίστες και πλέον είναι πολλές οι επιλογές που υπάρχουν. «Υπάρχει η επιλογή των ξενοδοχείων, των πανδοχείων, των ξενώνων, του κάμπινγκ, των ανεξάρτητων ξενοδοχείων ή αλλιώς μπανγκαλόου και άλλες εγκαταστάσεις» (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003, σελ.26).

Όλα τα υπόλοιπα κομμάτια της αλυσίδας, όπως π.χ. τα μέσα μεταφοράς, η ψυχαγωγία και ο επισιτισμός, δεν θα μπορούσαν να σταθούν χωρίς την ξενοδοχειακή μονάδα.

Αναμφίβολα, η οικονομία κάθε χώρας αλλά και του εκάστοτε τόπου, ενισχύεται από την ύπαρξη ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Η συμβολή της είναι τεράστια οικονομικά και κοινωνικά. Οικονομικά διότι καλύπτει μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας ενώ παράλληλα συμβάλλει και στην τοπική οικονομία με την κίνηση των τουριστών και κοινωνικά γιατί με την έλευση ανθρώπων με διαφορετικές κουλτούρες, γίνεται μια μίξη πολιτισμών (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003).

## 1.2 Ξενοδοχειακή βιομηχανία στην Ελλάδα

Η Ελλάδα , τόσο λόγω της γεωγραφικής της θέσης αλλά και εξαιτίας των μαγευτικών τοπίων της, αποτελεί έναν από τους πιο διάσημους προορισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο.

Εύκολα, κάποιος μπορεί να συμπεράνει ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί για την Ελλάδα, μια από τις βασικές πηγές ενίσχυσης της εθνικής οικονομίας.

Αν πάρουμε ως δείγμα τα στατιστικά στοιχεία που μας δίνονται από το SETE ,για το 2018, το οποίο επιλέγεται να αναλυθεί καθώς δεν υπήρχε η παράμετρος της Πανδημίας ακόμα διεθνώς, η συμμετοχή του τουρισμού σε ΑΕΠ άγγιξε το 30,9 %, ενώ συνολικά φαίνεται να απασχολήθηκαν 988.600 άτομα (25,9% της συνολικής απασχόλησης) και τα έσοδα από εισαγόμενο τουρισμό ήταν 15,6 δισ. €.

Σε ολόκληρη την χώρα, καταγράφηκαν περίπου 10.121 ξενοδοχεία και 798.650 κλίνες, ενώ σε πολλές περιπτώσεις σημειώθηκε πληρότητα (SETE, 2018).

Όπως θα παρουσιαστεί και παρακάτω πιο αναλυτικά με στοιχεία από την ΕΛΣΤΑΤ, τα νούμερα αυτά δεν συγκρίνονται με τα νούμερα της αντίστοιχης περιόδου του 2020, χρονιά που εμφανίστηκε ο COVID -19.

Είναι αξιοσημείωτο δε, ότι το 70% των κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας. Ο τουρισμός στην Ελλάδα θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι δυστυχώς, ακόμα διατηρεί υψηλή εποχικότητα μόνο κατά τους μήνες Ιούλιο-Σεπτέμβριο σε ότι αφορά την εισαγωγή τουριστών ενώ μεγάλη ευκαιρία αποτελεί και χρήζει πλέον και η εστίαση στον εγχώριο τουρισμό (ΕΛΣΤΑΤ, 2020).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ COVID-19**

#### 2.1 Εμφάνιση Πανδημίας και επιρροή στον τουρισμό

Στα τέλη του 2019, στο χωριό Wuhan της Κίνας , εντοπίστηκαν τα πρώτα κρούσματα, μιας μέχρι τότε εντελώς άγνωστης ασθένειας που πήρε την ονομασία COVID-19 , είχε συμπτώματα βαριάς πνευμονίας, αυξημένη μεταδοτικότητα καθώς και υψηλούς δείκτες θνησιμότητας.

Αρχικά, η παγκόσμια κοινότητα θεώρησε ότι είναι πρόβλημα μόνο της Κίνας, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν τα απαιτούμενα αντανακλαστικά.

Σύντομα, όμως, άρχισαν να εντοπίζονται κρούσματα σε ολόκληρο τον κόσμο. Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα, τα πρώτα κρούσματα του COVID 19, επιβεβαιώθηκαν το Φεβρουάριο του 2020 και η μόλυνση των ασθενών είχε γίνει σε ταξίδια κυρίως σε Ιταλία και Ισραήλ (Wikipedia, 2021<sup>1</sup>). Η μετακίνηση λοιπόν από τον τόπο διαμονής σε έναν άλλον προορισμό, αποτελεί πλέον το πρώτο και βασικό παράγοντα της μετάδοσης του ιού από χώρα σε χώρα. Ο Τουρισμός βρίσκεται εκτεθειμένος περισσότερο από ποτέ και οι επιστημονικές ομάδες αναλαμβάνουν δράση για την εμπόδιση της εξάπλωσης.

Σε όλες τις χώρες, οι κυβερνήσεις ξεκίνησαν να λαμβάνουν μέτρα ώστε να σταματήσει η διασπορά του ιού. Ανάμεσα στα υπόλοιπα, το κλείσιμο των συνόρων καθώς και η απαγόρευση εσωτερικών μετακινήσεων αποτέλεσαν, ίσως, τα πιο βασικά μέτρα.

Με εκθέσεις του, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, εκείνη την περίοδο, προέβλεπε μείωση για τον διεθνή τουρισμό, ύψους 60%-80%<sup>2</sup> (Europa.eu, 2020) ενώ πριν από την πανδημία όλες οι προβλέψεις μιλούσαν για αύξηση έως και 4%. Συγκεκριμένα για την Ελλάδα, όπου το 2020 φαινόταν ότι θα είναι μια πολύ κερδοφόρα χρονιά για τον τουριστικό κλάδο, την περίοδο

Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου, σημειώθηκε πτώση ύψους 69% στις αφίξεις και 72,9% στις διανυκτερεύσεις σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2019 (ΕΛΣΤΑΤ, 2020).

Αναμφίβολα, η περίοδος της πανδημίας προκάλεσε στον τουρισμό, τόσο στον εγχώριο όσο και στο διεθνή, πληγή που δύσκολα μπορεί να επουλωθεί.

Ακόμα και τις περιόδους που υπήρξε άρση των μέτρων και επετράπησαν οι μετακινήσεις, οι συνθήκες ταξιδιού και διαμονής κάθε άλλο παρά ανέμελες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν για

τους τουρίστες, καθώς θα έπρεπε να λάβουν πολλά μέτρα πρόληψης.

Αντίστοιχα και για τους ιδιοκτήτες καταλυμάτων, μειώθηκε το ποσοστό χωρητικότητας και αυξήθηκαν τα υγειονομικά πρωτόκολλα, με αποτέλεσμα όχι μόνο να μην είναι εφικτό να μειωθεί η ζημία της «χαμένης περιόδου», αλλά να γίνει δύσκολη ακόμα και η επίτευξη κέρδους.

---

<sup>1</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/COVID-19>

<sup>2</sup> [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-commission-tourism-transport-2020-and-beyond\\_el.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-commission-tourism-transport-2020-and-beyond_el.pdf)

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, όπου τουριστικές επιχειρήσεις επέλεξαν να μην ανοίξουν ή να εργαστούν με μειωμένο προσωπικό, γεγονός που προκάλεσε μεγάλο αριθμό κενών θέσεων εργασίας, στον τουρισμό.

Όπως προαναφέραμε, ο τουρισμός αποτελεί για την Ελλάδα, μια από τις βασικές αν όχι τη βασικότερη πηγή εσόδων συνεισφέροντας σημαντικά στο ΑΕΠ της χώρας.

Έτσι, παρά τις πληγές που προκάλεσε η υγειονομική κρίση, ο κλάδος του τουρισμού συνέβαλε, ίσως περισσότερο από κάθε άλλο, στην ελληνική οικονομία. Μετά την περίοδο της αυστηρής καραντίνας, όπου η οικονομία κινείτο στο ελάχιστο, μόνο για τα απολύτως απαραίτητα, η άφιξη τουριστών και η κινητικότητα της αγοράς, βοήθησαν την οικονομία να ανακάμψει, όσο αυτό ήταν εφικτό με τις δεδομένες συνθήκες,

Μετά το πέρας της θερινής περιόδου και την αύξηση των κρουσμάτων, επανήλθαν τα αυστηρά μέτρα, με τις μετακινήσεις να είναι από τα πρώτα πράγματα που απαγορεύτηκαν και τον τουρισμό να επιστρέφει στο σημείο μηδέν.

Η αδυναμία οργάνωσης και προγραμματισμού, της επόμενης μέρας στον τουρισμό, είναι το βασικό πρόβλημα που έχει προκαλέσει η πανδημία στον κλάδο.

Οι τουρίστες, οι επιχειρηματίες, οι κυβερνήσεις, ακόμη και οι ίδιοι οι επιστήμονες, δεν είναι σε θέση, εξαιτίας της πρωτόγνωρης κατάστασης να προβλέψουν, πόσο διάστημα χρειάζεται, ώστε να επιστρέψουμε σε συνθήκες κανονικότητας και τουρισμού που έχουμε συνηθίσει.

Εν ολίγοις, η πανδημία του COVID-19, έχει επηρεάσει παγκοσμίως όλες τις χώρες, όλες τις αγορές και την τουριστική βιομηχανία περισσότερο από ποτέ.

## 2.2 Μέτρα της κυβέρνησης για την στήριξη του τουρισμού στην Ελλάδα εν μέσω πανδημίας

Η αρχή για το άνοιγμα του τουρισμού στην Ελλάδα μετά το αυστηρό lockdown στο οποίο είχε μπει η χώρα εξαιτίας του COVID-19, έγινε με την επανέναρξη του εσωτερικού τουρισμού.

Πιο συγκεκριμένα, από τέλους Μαΐου, επετράπη το άνοιγμα 12μηνης λειτουργίας, καθώς και τα camping, ενώ λίγο αργότερα θα επιτρεπόταν και το άνοιγμα των υπόλοιπων καταλυμάτων (Europa.eu, 2020).<sup>3</sup>

Η 1η Ιουλίου, ήταν η εναρκτήρια ημέρα των «ελευθέρων» πτήσεων, από χώρες του

---

<sup>3</sup>[https://ec.europa.eu/greece/news/20200513\\_2\\_el](https://ec.europa.eu/greece/news/20200513_2_el)

εξωτερικού προς το αεροδρόμιο της Αθήνας , αλλά και αεροδρόμια της υπόλοιπης Ελλάδας.

Μέχρι εκείνη τη μέρα, η είσοδος στη χώρα γινόταν μόνο με την υπόδειξη αρνητικού τεστ εντός 72 ωρών αλλά και με την υποχρεωτική καραντίνα με την έλευση στη χώρα. Η απουσία αυτών των δύο δεσμευτικών μέτρων , έκανε τις πτήσεις «ελεύθερες».

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του Υπουργείου Τουρισμού (gov.gr, 2020)<sup>4</sup> , κάποια από τα βασικότερα μέτρα που ελήφθησαν για την στήριξη των κλειστών τουριστικών επιχειρήσεων αλλά και των εργαζόμενων σε αυτά , είναι τα παρακάτω:

- ο Αναστολή καταβολής φορολογικών και ασφαλιστικών οφειλών
- ο Μείωση 40% του μισθώματος , των επιχειρήσεων που βρίσκονται σε αναστολή
- ο Συμμετοχή σε προγράμματα οικονομικής ενίσχυσης και επιδοτήσεων, τύπου ΕΣΠΑ.
- ο Παροχή έκπτωσης 25% επί των βεβαιωμένων οφειλών ΔΟΥ, εφόσον δεν έκαναν χρήση της παράτασης αποπληρωμής.

Για του εργαζόμενους:

- ο Αποζημίωση των 800 ευρώ για το διάστημα 15/3 έως 30/4, που είναι ακατάσχετη, αφορολόγητη και μη συμψηφιστέα.
- ο Αναστολή καταβολής φορολογικών υποχρεώσεων και των δόσεων ρυθμίσεων φορολογικών οφειλών.
- ο Μείωση 40% το μισθώματος , της οικίας τους.
- ο Διασφάλιση της εργασιακής τους θέσης με την απαγόρευση απολύσεων κατά τη διάρκεια την αναστολής και για κάποιο χρονικό διάστημα μετά.
- ο Υποχρέωση καταβολής Δώρου Πάσχα.

Μετά το άνοιγμα του τουρισμού , από την 1η Ιουλίου και μετά, για να μην υπάρξει δραματική εξάπλωση του ιού σε όλους τους τουριστικούς προορισμούς, το υπουργείου εξέδωσε αυστηρά πρωτόκολλα υγιεινής, γνωστά ως «Σχέδια δράσης» (visitgreece.gr, 2020)<sup>5</sup>, που θα έπρεπε να τηρούν τόσο οι ταξιδιώτες αλλά και οι

<sup>4</sup> <https://mintour.gov.gr/covid-19/>

<sup>5</sup> [http://www.visitgreece.gr/el/home/health\\_protocols](http://www.visitgreece.gr/el/home/health_protocols)

ιδιοκτήτες καταλυμάτων .

Πιο συγκεκριμένα για τα καταλύματα:

- Ορίζεται ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων, ανάλογα με το μέγεθος του καταλύματος, υπεύθυνο για την τήρηση των μέτρων.
- Υποχρεωτική εκπαίδευση του προσωπικού στα νέα πρωτόκολλα
- Υποχρεωτική συνεργασία με γιατρό που θα είναι εκπαιδευμένος για την περίπτωση και θα είναι σε θέση να διαχειριστεί την εμφάνιση κρούσματος, με την συμμετοχή του ΕΟΔΥ.
- Πιστοποίηση προσαρμογής καταλύματος , στα νέα μέτρα.
- Εξασφάλιση χώρου – καραντίνας, σε περίπτωση ύπαρξης κρούσματος.

Όσον αφορά, τα μέτρα καθαριότητας , σχεδιάστηκε ένας εκτενής κατάλογος που αναφέρει λεπτομερώς τι κανόνες θα πρέπει να τηρούνται σε κάθε χώρο , καθώς και οδηγίες για σωστή απολύμανση.

Για τους ταξιδιώτες ισχύουν τα παρακάτω:

- Συχνό πλύσιμο χεριών και χρήση αντισηπτικού, ιδιαίτερα μετά από φτέρνισμα ή βήξιμο
- Αποφυγή συνάντησης πριν το ταξίδι , με άτομο που νοσεί ή παρουσιάζει αναπνευστικό πρόβλημα.
- Ακύρωση ταξιδιού αν εμφανιστεί πυρετός, συμπτώματα κρυώματος ή δυσκολία στην αναπνοή.
- Κάλυψη στόματος και μύτης σε περίπτωση φτερνίσματος ή βήχα.
- Υποχρεωτική χρήση μάσκας κατά τη διάρκεια του ταξιδιού.

Μετά το ταξίδι θα πρέπει , να παρακολουθείται στενά η υγεία για 14 ημέρες.

Να σημειωθεί , ότι είναι υποχρεωτική η συμπλήρωση μια ειδικής φόρμας με στοιχεία (PLF -Passenger Locator Form <sup>6</sup>) ενώ τα τεστ γίνονταν με τυχαία δειγματοληψία και

---

<sup>6</sup><https://travel.gov.gr/#/>

όχι με υποχρεωτικό αρνητικό τεστ (travelgov.gr, 2021).

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, αλλά εύκολα διακρίνεται και από τα παραπάνω, η οργάνωση της τουριστικής περιόδου εν μέσω πανδημίας ήταν μια αρκετά περίπλοκη διαδικασία.

Από τη μια το άνοιγμα του τουρισμού ήταν αναγκαίο ώστε να μην οδηγηθούν σε κλείσιμο χιλιάδες επιχειρήσεις αλλά και για να ενισχυθεί η ελληνική οικονομία. Από την άλλη, όμως, ήταν τόσα τα μέτρα και τα πρωτόκολλα που έπρεπε να τηρηθούν που σε πολλές περιπτώσεις δεν ήταν εφικτό.

Τέλος, μετά το κλείσιμο της τουριστικής περιόδου, η οποία συνήθως λήγει τέλη Οκτωβρίου ενώ λόγω της Πανδημίας έληξε στα μέσα Σεπτεμβρίου, σημειώθηκε σημαντική αύξηση κρουσμάτων στην Ελλάδα, γεγονός που μας οδηγεί σε δυο συμπεράσματα.

Είτε τα μέτρα που πάρθηκαν για την αποφυγή εξάπλωσης του ιού δεν ήταν αρκετά, είτε ότι ήταν τέτοια η μορφή τους που δεν ήταν εφικτό να τηρηθούν καθολικά.

## **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

##### **3.1.Ορισμός και ιστορία του Revenue Management**

Για να γίνει εφικτό, να αναλυθεί το Revenue Management, θα πρέπει να κατανοήσουμε το περιεχόμενο της μεθόδου. Σύμφωνα με την Kimes: «Το revenue management ή διοίκηση απόδοσης ή yield management είναι μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία πωλείται σωστά, το κατάλληλο δωμάτιο, στον κατάλληλο πελάτη, στην σωστή τιμή, την κατάλληλη χρονική στιγμή»(Πρωτοπαπαδάκης 2013, σελ. 223).

Πιο αναλυτικά, το Revenue Management αναλαμβάνει να αναλύσει τη συμπεριφορά των καταναλωτών και την αντίληψη τους για την αξία του προϊόντος-υπηρεσίας, με

απώτερο σκοπό να διαμορφώσει την τιμολογιακή στρατηγική των καταλυμάτων στην σωστή χρονική περίοδο.

Το Revenue management έκανε την εμφάνιση του, στις αρχές της δεκαετίας του 80' στην Αμερική. Ξεκίνησε, από την ανάγκη των αεροπορικών εταιρειών για επιχειρηματικό ανταγωνισμό. Η βασική ιδέα, ήταν να πωληθούν θέσεις με εκπτώτικές τιμές, τόσες ώστε να γίνεται να καλυφθούν τα λειτουργικά και πάγια έξοδα. Στη συνέχεια, αφού εξαντλούνταν οι εκπτώτικές θέσεις, οι υπόλοιπες θα πωλούνταν σε υψηλότερες τιμές με αποτέλεσμα να μεγιστοποιείται το καθαρό κέρδος. (Kimes, 1989a, b · Smithetal, 1992· Hanks, Cross & Noland, 1992 · Tallury & vanRyzin, 2006)

### 3.2. Που βασίζεται το Revenue Management

Το Revenue Management στηρίζεται στις βασικές αρχές της οικονομίας, ζήτηση και προσφορά, για την σχεδίαση και υλοποίηση της στρατηγικής τιμής.

Η διαμόρφωση της ζήτησης και της προσφοράς εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Η χάραξη της στρατηγικής για την αύξηση των εσόδων, χρησιμοποιώντας βέλτιστα τους πόρους της εταιρείας χρειάζεται πολύ καλή γνώση της αγοράς και του ανταγωνισμού, διαρκής ενημέρωση των τάσεων και των συνθηκών που επικρατούν, τις τάσεις του κλάδου, τις πολιτικές-οικονομικές-κοινωνικές συνθήκες σε τοπική και παγκόσμια κλίμακα, αλλά και τον υπολογισμό εξωγενών παραγόντων για την καλύτερη πρόβλεψη.

Για να μπορέσει να εφαρμοστεί το Revenue Management θα πρέπει να πληρούνται οι παρακάτω βασικές προϋποθέσεις:

- *Το προϊόν θα πρέπει να είναι αναλώσιμο.*
- *Η ποσότητα αγαθού που διατίθεται προς πώληση , θα πρέπει να είναι σταθερή.*
- *Το προϊόν οφείλει να έχει κάποια ευελιξία ώστε να αγοραστεί από τον πελάτη σε διαφορετικές τιμές.*

Από τα παραπάνω, είναι εύκολο να συμπεράνουμε , ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι από τα καταλληλότερα πεδία, για να εφαρμοστεί το Revenue Management.

Αν δεν πουληθεί ένα δωμάτιο κάποια μέρα, δεν μπορεί να γίνει αναπλήρωση την επόμενη, συνεπώς θεωρείται αναλώσιμο, ο αριθμός διαθέσιμων δωματίων προς πώληση είναι σταθερός και τέλος , ανάλογα με τις υπηρεσίες που διατίθενται στην κάθε τιμή, ο πελάτης μπορεί να αγοράσει το 'προϊόν' σε διαφορετικές τιμές.



Είναι αναγκαίο, πριν αναλύσουμε τους τρόπους εφαρμογής της μεθόδου αλλά και την χρησιμότητα της στην περίοδο της πανδημίας, να κατανοήσουμε πως οι επιχειρήσεις επωφελούνται από αυτό το εργαλείο.

### 3.3. Παράγοντες που επηρεάζουν τη Ζήτηση και την Προσφορά

Είναι αυτονόητο ότι η ζήτηση και η προσφορά είναι έννοιες που από μόνες τους δεν μπορούν να συμβάλλουν στο σχεδιασμό μιας επιτυχημένης τιμολογιακής πολιτικής καθώς ζήτηση-προσφορά και τιμολογιακή στρατηγική είναι αμφίδρομοι συνεταίροι. Πέρα από το προφανές, είναι σημαντικό να ορίσουμε και να ερευνήσουμε τους βασικούς παράγοντες αλλά και κριτήρια με τα οποία πλέον ο ταξιδιώτης θα αποφασίσει να τολμήσει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει το επόμενο τουριστικό ταξίδι .

Παράλληλα, μετά την έξαρση της πανδημίας, διαφαίνονται νέες τάσεις στην επιλογή προορισμών, με την υγειονομική ασφάλεια και τις ποιοτικές υπηρεσίες να θεωρούνται πλέον προτεραιότητα. Στα πλαίσια του αναμενόμενου αυξημένου ανταγωνισμού τα επόμενα έτη, είναι ευκαιρία η χώρα να απαγκιστρωθεί από το μοντέλο μαζικού τουρισμού που χαρακτηρίζεται από έντονα στοιχεία εποχικότητας και εξάρτησης από πρακτορεία εξωτερικού. Για το μετασχηματισμό του κλάδου απαιτούνται ενέργειες για βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών.

### 3.4. Ο ρόλος του Revenue Management

Στην άκρως ανταγωνιστική τουριστική βιομηχανία του σήμερα και πόσο μάλλον στην εποχή της Πανδημίας, η σημασία της αποτελεσματικής στρατηγικής τιμολόγησης σε πραγματικό χρόνο έχει γίνει μια επιτακτική επιχειρησιακή ανάγκη για όλα τα καταλύματα, ανεξαρτήτως μεγέθους, τύπου και αστεριών. Η τεχνολογία διαχείρισης των εσόδων, κρίνεται πλέον αναγκαία περισσότερο από ποτέ για τα ξενοδοχεία. Καταρτισμένο, με εξειδίκευση και με γνώση της αγοράς, ανθρώπινο δυναμικό αλλά και εξωτερικοί συνεργάτες, με τεχνολογίες ανάλυσης δεδομένων μιας τεράστιας τράπεζας πληροφοριών, με στόχο την αποτελεσματικότερη πρόβλεψη, έχουν δημιουργηθεί και αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια, κάνοντας δύσκολο να υπάρξει κάποιο κενό στο σχεδιασμό του Revenue Management σε ένα ξενοδοχείο που οραματίζεται και στοχεύει μακροπρόθεσμα στην υγιή ανάπτυξη και διαβίωση της επιχείρησης.

### 3.5 Οι λειτουργίες του Revenue Management

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν την τεχνική του Revenue Management είναι βασικό να ακολουθήσουν και να πραγματοποιήσουν ορισμένες διαδικασίες.

Πιο συγκεκριμένα μία από τις πιο βασικές λειτουργίες στο Revenue Management είναι η κατηγοριοποίηση πελατών. Κατά κύριο λόγο οι πελάτες χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τους business travelers και τους leisure travelers. Οι πρώτοι πραγματοποιούν κρατήσεις τελευταίας στιγμής όπου προτεραιότητα τους είναι η διαθεσιμότητα δωματίου ενώ οι τελευταίοι αποζητούν μια καλή προσφορά πραγματοποιώντας την κράτηση τους αρκετό χρονικό διάστημα πριν. (Weatherford, & Kimes, 2003).

Εν συνεχεία, η γνώση και η τακτική ενημέρωση όσον αφορά τις τιμές της αγοράς και ειδικότερα των ανταγωνιστών είναι απαραίτητη για την επιτυχημένη εφαρμογή του Revenue Management στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Έτσι είναι δυνατή η επίτευξη σωστής προσαρμογής της τιμής βάσει της ζήτησης όπου σε περιόδους που η τελευταία είναι χαμηλή η τιμή του δωματίου είναι σκόπιμο να μειώνεται χωρίς όμως να είναι μικρότερη από τα σταθερά κόστη. Σε περιόδους όπου η ζήτηση είναι υψηλή ωφέλιμο θα ήταν οι τιμές να σημειώνουν αύξηση έτσι ώστε η επιχείρηση να οδηγηθεί στην άνοδο εσόδων-κερδών. Παρόλα ταύτα οι διαφορές τιμών σε χαμηλές και υψηλές περιόδους ζήτησης θα ήταν χρήσιμο να μην είναι μεγάλες έτσι ώστε η ξενοδοχειακή επιχείρηση να μην χάσει τον πελατοκεντρικό της χαρακτήρα (Weatherford, & Kimes, 2003).

Εξίσου σημαντικά είναι και τα δεδομένα των προηγούμενων ετών όλων των πελατών από τη στιγμή της κράτησής έως και τη στιγμή της αναχώρησής τους. Αναλύοντας προσεκτικά όλα τα δεδομένα και εφαρμόζοντας με τα κατάλληλα τεχνολογικά μέσα στατιστικές αναλύσεις το τμήμα του Revenue Management σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση θα επιτύχει την αύξηση εσόδων στοχεύοντας προς την σωστή κατεύθυνση και λήψη αποφάσεων. (Weatherford, & Kimes, 2003).

### 3.6 Οι δυσκολίες των λειτουργιών του Revenue Management

### στα ξενοδοχειακά καταλύματα

Η κερδοφορία μιας επιχείρησης μπορεί να εκτοξευθεί στα ύψη ή να πληγεί σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό της. Μια από τις δυσκολίες που εντοπίζεται στο Revenue Management είναι η έλλειψη σωστής εκπαίδευσης και η κατανόηση του σκοπού της εφαρμογής του. Εφόσον η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα καθίσταται σημαντική κρίνεται άκρως απαραίτητη η κατάλληλη και συνεχής εκπαίδευση με σκοπό την οικονομική άνθηση της εκάστοτε ξενοδοχειακής μονάδας. (Weatherford, & Kimes, 2003).

Επίσης, δημιουργείται αρκετά συχνά η δυσκολία εφαρμογής της πολιτικής τιμολόγησης. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν την τιμή βάση της ζήτησης και όχι του προϊόντος που διαθέτουν. Το προϊόν κρίνεται απαραίτητο να διαμορφωθεί βάση της ζήτησης διότι ο σκοπός του Revenue Management είναι να αυξήσει τη ζήτηση εξιδανικεύοντας τα καθαρά έσοδα. (Weatherford, & Kimes, 2003) Επιπλέον, ο μεγάλος ανταγωνισμός που επικρατεί στην αγορά είναι ίσως και από τους μεγαλύτερους παράγοντες των προβλημάτων που δημιουργούνται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αφενός η ποικιλία που αφορά το προϊόν και αφετέρου η εκ των προτέρων ζήτηση είναι από τα βασικά στοιχεία που εμποδίζουν τους ξενοδόχους να στοχεύσουν στο τμήμα της αγοράς το οποίο επιθυμούν και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους τα έσοδα και έπειτα τα κέρδη της ξενοδοχειακής επιχείρησης. (Talluri, & Ryzin, 2004).

### 3.7. Η συμβολή του Διαδικτύου στο Revenue Management

Ο τρόπος, που ο τουρίστας οργανώνει τις διακοπές του, έχει αλλάξει συλλήβδην, όχι μόνο σε σχέση με τον προηγούμενο αιώνα αλλά και σε σύγκριση με κάποια χρόνια πριν.

Παλαιότερα, ο τρόπος εύρεσης ενός καταλύματος γινόταν είτε από πρόταση γνωστού, είτε μέσω διαφήμισης στην τηλεόραση ενώ η κράτηση του δωματίου γινόταν αυστηρά μέσω τηλεφώνου.

Με την επικράτηση του διαδικτύου στις ζωές των ανθρώπων, ο σχεδιασμός των διακοπών άλλαξε εντελώς. Πλέον, η κάθε επιχείρηση διαθέτει την δική της ιστοσελίδα και ο εν δυνάμει επισκέπτης είναι σε θέση να γνωρίζει τα πάντα για το κατάλυμα πριν κάνει την κράτηση. Ωφέλιμο θα ήταν να υπάρχουν μέσα κοινωνικής δικτύωσης και οπτικοακουστικά μέσα αναρτημένα στο YouTube τα οποία θα δίνουν

κίνητρο στους πελάτες να προβούν στην κράτηση. (Πρωτοπαπαδάκης, 2013)

Οι διαδικτυακές διαφημίσεις , έχουν αντικαταστήσει σχεδόν ολοκληρωτικά εκείνες των υπόλοιπων μέσων , ενώ το μεγαλύτερο βάρος από την πλευρά των τουριστών πέφτει στις κριτικές προηγούμενων επισκεπτών του καταλύματος.

Η ισχυρότερη τάση στο διαδίκτυο είναι η αξιολόγηση εμπειριών από τους χρήστες.

Ο καθένας, έχει τη δυνατότητα να περιγράψει με λεπτομέρειες την εμπειρία του και να παρακινήσει ή να αποτρέψει κάποιον να επισκεφθεί το χώρο.

Η άνοδος του διαδικτύου , μπορεί από τη μια να δυσκόλεψε τις επιχειρήσεις αυξάνοντας τον ανταγωνισμό, από την άλλη τις διευκόλυνε.

Με τη σωστή επένδυση στην ψηφιακή ζωή , το κατάλυμα, είναι σε θέση να διαμορφώνει πακέτα προσφορών ανάλογα με τη ζήτηση, να παρακολουθεί τις τιμές των ανταγωνιστών αλλά και να διαφημίζεται.(Middeltonetal,2009. σ.259-260)

Στην εποχή της τεχνολογίας και της ‘ψηφιακής επανάστασης’, η μη προσαρμογή με τα νέα μέσα μπορεί να αποβεί μοιραία για την εκάστοτε επιχείρηση.

### 3.8 Περιπτώσεις εφαρμογής του Revenue Management

Μια από τις συνήθεις περιπτώσεις όπου εντοπίζεται η εφαρμογή της μεθόδου του Revenue Management από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι όταν υπάρχει η ανασφάλεια από την πλευρά της διοίκησης όσον αφορά την χρονική στιγμή την οποία πρέπει να πουληθεί το προϊόν. Ειδικότερα, τα προϊόντα των ξενοδοχειακών καταλυμάτων πωλούνται πριν καταναλωθούν από τον πελάτη συνεπώς δεν υπάρχει εγγύηση ότι το προϊόν θα καταναλωθεί, εφόσον υπάρχει και το ενδεχόμενο της μη προσέλευσης του στο κατάλυμα. Αυτό οδηγεί σε απώλεια εσόδων αφού το προϊόν που δεν καταναλώθηκε εκείνη τη στιγμή θεωρείται πια χαμένο. Με τη σωστή χρήση του Revenue Management πραγματοποιείται ο σωστός καθορισμός των του αριθμού των πελατών και η αποφυγή απώλειας εσόδων και κερδών. (Marcus, & Anderson, 2008).

Επιπλέον, η πρόβλεψη είναι από τα πιο δυνατά εργαλεία που χρησιμοποιεί το Revenue Management. Σε περιπτώσεις όπου τα ξενοδοχειακά καταλύματα δεν γνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών θεωρείται σκόπιμη με τα κατάλληλα τεχνολογικά μέσα η συγκέντρωση του ιστορικού των πελατών του εκάστοτε ξενοδοχείου. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί η πρόβλεψη της ζήτησης η οποία θα καθορίσει την

πολιτική τιμολόγησης και τη διαθεσιμότητα των δωματίων. (Badinelli, 2000). Επί προσθέτως, οι περισσότερες επιχειρήσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο παρουσιάζουν συχνά αυξομειώσεις όσον αφορά τη ζήτηση όπου το Revenue Management είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί. Η τεχνική του RM συμβάλλει στην εξισορρόπηση της αυξομείωσης της ζήτησης ορίζοντας τις χρονικές περιόδους όπου πρέπει να πραγματοποιηθεί αύξηση και μείωση τιμών, προσφορών, πώληση του κατάλληλου προϊόντος στον σωστό πελάτη στην σωστή τιμή όπως στην επίλυση έκτακτων καταστάσεων (Marcus, & Anderson, 2008).

### 3.9 Υπεράριθμη κράτηση (overbooking)

Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τον έλεγχο των κρατήσεων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι δύο, η κατανομή των δωματίων και η υπεράριθμη κράτηση. Η κατανομή των δωματίων αφορά τα 'όρια κράτησης' σύμφωνα με τη ζήτηση η οποία έχει δυναμικό χαρακτήρα (Baker & Collier, 1999) ενώ η υπεράριθμη κράτηση (overbooking) είναι η διαδικασία η οποία καθορίζει τον συνολικό αριθμό των δωματίων (Toh & Dekay, 2002).

Η υπεράριθμη κράτηση (overbooking), είναι μία πρακτική η οποία εφαρμόζεται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με σκοπό τη μεγιστοποίηση εσόδων. Η πρακτική αυτή είναι γνωστή ως τρόπος ανάκτησης ή ελαχιστοποίησης των απωλειών που προέρχονται από τις ακυρώσεις ή και μη προσέλευσης των πελατών (Kimes και Chase, 1998).

Στα βασικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν από το τμήμα κρατήσεων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνονται, οι πρόωρες αναχωρήσεις, οι ακυρώσεις δωματίων ή υπηρεσιών καθώς και η μη προσέλευση πελατών.

Για να μην δημιουργηθούν οικονομικές απώλειες εξαιτίας των παραπάνω, χρησιμοποιείται συνήθως η τακτική της υπεράριθμης κράτησης. Σε περιπτώσεις που η εφαρμογή του overbooking δεν είναι εφικτή εφαρμόζεται η τακτική 'first-come-first-served' της οποίας το βασικό μειονέκτημα είναι η δυσαρέσκεια των πελατών, στους οποίους προκαλείται η αίσθηση της διάκρισης (Choi & Mattila, 2004).

Όσον αφορά την απόφαση που λαμβάνεται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για το ποιοι πελάτες έχουν προτεραιότητα σε περίπτωση υπεράριθμης κράτησης και

έλλειψης δωματίου εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο μια μέθοδος η οποία βασίζεται στην ιεραρχία.

Πιο συγκεκριμένα προτεραιότητα δίνεται στους συχνούς ταξιδιώτες και σταθερούς πελάτες, έπειτα σε προσκεκλημένους επαγγελματιών εκδηλώσεων και τους διοργανωτές τους, και στις ομάδες που ταξιδεύουν μέσω αεροπορικών εταιρειών με μέγιστο αριθμό διανυκτερεύσεων.(DeKay, Yates & Toh,2004).

Ωστόσο, υπάρχουν και μειονεκτήματα τα οποία με τη σωστή διαχείριση της διεύθυνσης και του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θα μετατραπούν σε πλεονεκτήματα, και η χρήση της μεθόδου overbooking θα γίνει ουσιαστική και ωφέλιμη.

### 3.9.1 Πλεονεκτήματα της υπεράριθμης κράτησης (overbooking)

Όσον αφορά την εφαρμογή της υπεράριθμης κράτησης, αυτή ορίζεται από τους διαχειριστές πωλήσεων και εσόδων του ξενοδοχειακού καταλύματος.

Οι θετικές πτυχές της τεχνικής του overbooking είναι ότι η υπεράριθμη κράτηση είναι ένα μέσο για τη διάθεση μεγαλύτερου αριθμού δωματίων για κράτηση σε σύγκριση με την πραγματική χωρητικότητα του ξενοδοχείου.

Αυτό προστατεύει το ξενοδοχείο από απώλεια εσόδων που σχετίζονται με ακυρώσεις κρατήσεων ή / και μη εμφανίσεις (Noone & Lee, 2011 Wangenheim & Bayón, 2007).

Η διαδικασία του overbooking πραγματοποιείται σύμφωνα με την πρόβλεψη των κρατήσεων. Πιο συγκεκριμένα, ο αριθμός δωματίων που τέθηκαν σε κράτηση θα είναι ο ίδιος με αυτών που θα ακυρωθούν. (Phumchusri & Maneesophon, 2014).

Η διεύθυνση σε συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό οφείλει να δώσει μεγάλη βαρύτητα στην πρόβλεψη της ζήτησης η οποία πρέπει να ικανοποιεί την προσφορά. (Phumchusri & Maneesophon,2014,Pullman & Rodgers, 2010) . Πιο συγκεκριμένα, με την επιτυχημένη εφαρμογή του overbooking ,επιτυγχάνεται η ακριβής πρόβλεψη και όλοι οι πελάτες λαμβάνουν εξυπηρέτηση (Hoisington, 2017).

### 3.9.2 Μειονεκτήματα της υπεράριθμης κράτησης(overbooking)

Ένα από τα βασικότερα μειονεκτήματα της υπεράριθμης κράτησης είναι η δυσαρέσκεια που προκαλείται στον πελάτη όταν δεν εξυπηρετείται. Κατά κύριο λόγο

το συναίσθημα που τους διακατέχει είναι η αδικία με αποτέλεσμα η επιχείρηση να χάνει την αξιοπιστία των επισκεπτών. (Wirtz κ.ά.,2003).

Σε ορισμένες περιπτώσεις όπου ο πελάτης θα αναγκαστεί να αποχωρήσει από το ξενοδοχειακό κατάλυμα λόγω έλλειψης δωματίων το κόστος που αναλαμβάνει να καλύψει η εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση αφορά το κόστος ενός κοντινού ξενοδοχειακού καταλύματος όπως επίσης και στο κόστος μεταφοράς του πελάτη σε αυτό. (Hwang & Wen, 2009).

Τα βασικότερα και πιο σημαντικά κόστη που προκαλούνται από το overbooking είναι η απώλεια των δυσαρεστημένων πελατών και η απώλεια που σχετίζεται με πιθανούς πελάτες. Οι πελάτες που ζημιώθηκαν από το overbooking μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης το πιο πιθανό είναι να μην επιλέξουν το συγκεκριμένο ξενοδοχείο όπως επίσης να δημοσιεύσουν αρνητικές κριτικές και να επηρεάσουν εν δυνάμει πελάτες (Ivanov 2007,2015).

Κάνοντας μια ανακεφαλαίωση στα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από την βιβλιογραφική μελέτη και την ανάλυση στατιστικών, προκύπτει ότι η ελληνική οικονομία στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στον τουριστικό κλάδο και την ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Τα οικονομικά στοιχεία, που έχουμε στη διάθεσή μας, καθιστούν σαφές ότι τα έσοδα από τον τουρισμό συμβάλλουν στο ελληνικό ΑΕΠ σε αρκετά μεγάλο ποσοστό.

Το Revenue Management, αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία αύξησης των κρατήσεων και των κερδών μέσα από την δημιουργία προσφορών, ώστε να υπάρχει κέρδος και της πώλησης των υπόλοιπων δωματίων. Στηρίζεται εν ολίγοις στην πληρότητα και όχι στην μέγιστη τιμή δωματίου.

Με την έλευση της Πανδημίας σε παγκόσμιο επίπεδο, ο τουρισμός δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος από αυτή.

Η απαγόρευση των μετακινήσεων σε συνδυασμό με τις νέες συνθήκες φιλοξενίας και ταξιδιού, άνοιξαν ένα νέο κεφάλαιο ιστορικά, με τον τουρισμό να σημειώνει την μεγαλύτερη πτώση των τελευταίων πολλών ετών.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, προκύπτει η ανάγκη αναζήτησης εργαλείων για την επίτευξη απόσβεσης της ζημίας και επαναφοράς του κλάδου σε παλαιότερα ποσοστά. Το Revenue Management, πληροί τις προϋποθέσεις, ώστε να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των στόχων που θα τεθούν με το άνοιγμα των μετακινήσεων.

Εντούτοις, προκύπτει η ανάγκη, κατανόησης της θέσης του Revenue Management

στα ελληνικά ξενοδοχειακά καταλύματα.

Δημιουργήθηκε , λοιπόν, μια εμπειρική έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίων ώστε να απαντηθούν τα ερωτήματα που προκύπτουν για να διαμορφωθεί ένα σχέδιο διαμόρφωσης του Revenue Management για την κάλυψη των αναγκών που επιτάσσει η Πανδημία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Εμπειρική Μελέτη**

#### **4.1 Εισαγωγή εμπειρικής μελέτης**

Στην παρούσα εργασία, πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα σε διάφορα ξενοδοχεία της Ελλάδας σχετικά με το Revenue Management και την εφαρμογή του στις επιχειρήσεις. Στόχος της έρευνας ήταν να παρατηρήσουμε εάν τα ξενοδοχειακά καταλύματα στην Ελλάδα εφαρμόζουν τεχνικές όπως το Revenue Management για την μεγιστοποίηση των εσόδων και κερδών αφού η οικονομία της χώρας στηρίζεται κατά ένα μεγάλο βαθμό στην τουριστική βιομηχανία. Για τη συλλογή πληροφοριών και τις απαντήσεις που λήφθηκαν σε ερωτήματα που τέθηκαν όσον αφορά το Revenue Management πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου.

#### **4.2 Σχεδιασμός έρευνας – μεθοδολογία**

Μέσα από την βιβλιογραφία δημιουργήθηκαν ερωτήματα όσον αφορά το Revenue Management στα ελληνικά ξενοδοχειακά καταλύματα, η θέση του σε αυτά και η εφαρμογή του ή η μη στις μικρές, μεσαίες και μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις . Εφόσον τα στοιχεία της βιβλιογραφίας δεν ήταν επαρκή δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο απευθύνθηκε σε ξενοδόχους και Revenue Managers σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Για την πραγματοποίηση του ερωτηματολογίου χρειάστηκαν τέσσερα στάδια. Αρχικά το θεωρητικό υπόβαθρο μέσω της βιβλιογραφίας στο οποίο βασίστηκαν οι ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνά της η Sheryl E. Kimes (2010) θέλησε να αναδείξει την χρησιμότητα και την σημαντικότητα του Revenue Management στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και κατα πόσο η εφαρμογή του μπορεί να αποφέρει τη



μεγιστοποίηση εσόδων, πωλήσεων και κερδών. Έτσι, οι ερωτώμενοι, που στη δική μας περίπτωση ήταν ξενοδόχοι και Revenue Managers σε ξενοδοχεία στην Ελλάδα, κλήθηκαν να απαντήσουν αν εφαρμόζουν την τεχνική του Revenue Management και με ποιον τρόπο όπως επίσης εάν θεωρούν πως η μείωση τιμών μπορεί να αποφέρει κέρδος στην εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα. Επίσης, σύμφωνα με την έρευνα των Ziad Arlawadieh & Gurel Getin (2020), η συμβολή της τεχνολογίας στο Revenue Management, φαίνεται να αυξάνει τα έσοδα και τα κέρδη της επιχείρησης προσδίδοντας οφέλη όπως η εξοικονόμηση χρόνου. Κατα συνέπεια, θεωρήθηκε χρήσιμο να συμπεριληφθούν ερωτήματα που αφορούσαν τη συμβολή και τη χρησιμότητα του διαδικτύου στη μεγιστοποίηση κερδών της ξενοδοχειακής επιχείρησης και κατα πόσο οι ξενοδόχοι στην Ελλάδα το χρησιμοποιούν, (π.χ. συνεργασία με ιστοσελίδες κρατήσεων). Επιπροσθέτως, ο Mike Chuma (2020) υποστηρίζει πως η πανδημία COVID-19 επέφερε την οικονομική δυσχέρεια σε παγκόσμιο επίπεδο και ειδικότερα στον τουριστικό κλάδο, γι αυτό καθιστά πιο σημαντική από ποτέ την εφαρμογή της μεθόδου του Revenue Management αφού παρατηρείται μεγάλη πτώση και μείωση της πληρότητας των ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Γι αυτό το λόγο ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να απαντήσουν εάν θεωρούν σημαντική την εφαρμογή του Revenue Management στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εν μέσω της πανδημίας. Οι ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν καθίσταται σημαντικές διότι μέσω των απαντήσεων πραγματοποιείται καλύτερη κατανόηση της φιλοσοφίας που κατέχουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα όσον αφορά την μεγιστοποίηση εσόδων, πωλήσεων και κερδών.

Έπειτα πραγματοποιήθηκε ο τεχνικός σχεδιασμός, εν συνεχεία η διανομή του ερωτηματολογίου σε 30 ξενοδοχεία της Ελλάδας και η συμπλήρωση του και τέλος η ανάλυση των αποτελεσμάτων μέσα από αυτό.

### 4.3 Συλλογή δεδομένων και Δειγματοληψία

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε την περίοδο του Γενάρη-Φλεβάρη 2021 ηλεκτρονικά. Η επαγγελματική ιδιότητα των ανθρώπων που επιλέχθηκαν για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αφορούσε τη διεύθυνση και τους εργαζομένους των τμημάτων του Revenue Management σε μικρές μεσαίες και μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα.

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μέσω της ηλεκτρονικής

πλατφόρμας google forms. Το μέγεθος 30 ερωτηθέντων του δείγματος προήλθε από ευκαιριακό δείγμα ( Chuma, M., 2020. “From revenue manager to hotel leader”, KimesS.E. (1989b) Yield Management:”A tool for Capacity Constrained Service firms. Journal of Operation Management B, (4), σσ.348-363, Ziad A., & Gurel G., (2020). Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry, σσ:8-10) καλύπτοντας ερωτήματα όσον αφορά το Revenue Management στον Τουριστικό κλάδο στα ελληνικά ξενοδοχειακά καταλύματα. Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στο αν τα ξενοδοχειακά καταλύματα εφαρμόζουν την μέθοδο του Revenue Management και κατά πόσο το θεωρούν σημαντικό ειδικότερα εν μέσω της Πανδημίας COVID-19.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας

#### 5.1 Αποτελέσματα και σχολιασμός Ερωτηματολογίου

| Ερωτήσεις  | N  | %    |
|--|----|------|
| <b>Ερώτηση 1. Φύλο</b>   | 30 | 100  |
| Ανδρες   | 26 | 86.7 |
| Γυναίκες   | 4  | 13.3 |
| <b>Ερώτηση 2. Ηλικία</b>   | 30 | 100  |
| 18-29  | 13 | 43.3 |
| 30-49  | 17 | 56.7 |
| 50 και άνω   |    |      |
| <b>Ερώτηση 3. Πιο είναι το μέγεθος της ξενοδοχειακής σας επιχείρησης, βάση αριθμού κλινών;</b> | 30 | 100  |
| Μικρή ξενοδοχειακή μονάδα (10-150 δωμάτια)   | 10 | 33.3 |
| Μεσαία ξενοδοχειακή μονάδα (150-300 δωμάτια)   | 13 | 43.3 |
| Μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα (300 και άνω δωμάτια)   | 7  | 23.3 |
| <b>Ερώτηση 4. Πόσους μήνες δουλεύει το ξενοδοχείο υπο κανονικές συνθήκες;</b>                  | 30 | 100  |
| 4-6 μήνες  | 25 | 83.3 |
| 7-12 μήνες   | 5  | 16.7 |
| <b>Ερώτηση 5. Το ξενοδοχείο σας εφαρμόζει τη μέθοδο του Revenue Management;</b>                | 30 | 100  |
| Ναι  | 15 | 50   |
| Όχι  | 15 | 50   |

TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ  
ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ COVID-19

|   |                         |                               |
|---|-------------------------|-------------------------------|
| Ερώτηση 6. Αν ναι, με ποιον<br>απο τους παρακάτω τρόπους:<br>Υπάρχει τμήμα εντός ξενοδοχείου<br>Υπάρχει εξωτερικός συνεργάτης                                       | 15<br>10<br>5           | 50<br>33.3<br>66.7            |
| Ερώτηση 7. Θεωρείται ότι το Revenue<br>Management είναι εργαλείο μεγιστοποίησης<br>εσόδων-κερδών:<br>Ναι<br>Όχι<br>Δεν ξέρω/Δεν απαντώ                              | 30<br>16<br>1<br>13     | 100<br>53.3<br>3.3<br>43.3    |
| Ερώτηση 8. Πιστεύετε ότι η μείωση τιμών μπορεί<br>να αποφέρει κέρδος;<br>Ναι<br>Όχι<br>Δεν ξέρω/Δεν απαντώ  | 30<br>63.3<br>1<br>10   | 100<br>63.3<br>3.3<br>33.3    |
| Ερώτηση 9. Κατά την άποψή σας το διαδικτυο<br>έχει συμβάλει στη διαμόρφωση<br>εσόδων-πωλήσεων-κερδών;<br>Πολύ έως αρκετά<br>Λίγο έως καθόλου<br>Δεν ξέρω/Δεν απαντώ | 30<br>28<br>0<br>2      | 100<br>93.3<br>0<br>6.7       |
| Ερώτηση 10. Ποια είναι η πολιτική του<br>ξενοδοχείου σας;<br>Χαμηλότερη τιμή / αυξημένη πληρότητα<br>Μέγιστη τιμή / μειωμένη πληρότητα<br>Δεν ξέρω/Δεν απαντώ       | 30<br>19<br>3<br>8      | 100<br>63.3<br>10<br>26.7     |
| Ερώτηση 11. Έχετε δεχθεί παράπονα από πελάτες<br>για διαφορετικές τιμές σε διαφορετικά site;<br>Ποτέ<br>Σπάνια<br>Συχνά<br>Δεν ξέρω/Δεν απαντώ                      | 30<br>3<br>26<br>1<br>0 | 100<br>10<br>86.7<br>3.3<br>0 |
| Ερώτηση 12. Σας επηρεάζουν οι τιμές των<br>ανταγωνιστών σας;<br>Αρκετά έως πολύ<br>Λίγο έως καθόλου<br>Δεν ξέρω/Δεν απαντώ  | 30<br>22<br>2<br>6      | 100<br>73.3<br>6.7<br>20      |
| Ερώτηση 13. Συνεργάζεστε με κάποιο site<br>κρατήσεων;<br>Ναι<br>Όχι<br>Δεν ξέρω/Δεν απαντώ  | 30<br>24<br>2<br>4      | 100<br>80<br>6.7<br>13.3      |
| Ερώτηση 14. Αν ναι , με ποιό/ποιά;  | 25                      | 85                            |
| Ερώτηση 15. Θεωρείτε πως μέσω COVID-19 το<br>Revenue Management είναι ένα χρήσιμο εργαλείο<br>για τη μεγιστοποίηση κερδών;<br>Ναι<br>Όχι<br>Δεν ξέρω/Δεν απαντώ     | 30<br>18<br>1<br>11     | 100<br>60<br>3.3<br>36.7      |

Πίνακας 1. Πίνακας περιγραφής απαντήσεων επί συνόλου ερωτώμενων  
(Ιδιοκατασκευή)

Στο παρόν κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση δεδομένων και η έρευνα των ευρημάτων όπου θα γίνει περιγραφική προσέγγιση εφόσον έγινε μη τυχαία δειγματοληψία και ο αριθμός ερωτηθέντων ήταν μικρός συνεπώς δεν αντιπροσωπεύει το γενικό σύνολο του πληθυσμού. Οι πρώτες 2 ερωτήσεις αφορούν δημογραφικά στοιχεία σχετικά με το φύλο και την ηλικία.

|       | Σύνολο | Ανδρες | Γυναίκες | Σύνολο |
|-------|--------|--------|----------|--------|
|       | ο      | ς      |          | ο      |
|       |        |        |          | %      |
| N=30  | 30     | 16     | 4        | 100,0  |
| 18-29 | 0      | 0      | 0        | 0,00   |
| 30-49 | 13     | 12     | 2        | 43,3   |
| 50+   | 17     | 16     | 1        | 56,7   |
|       |        |        |          |        |

Πίνακας 2: Δημογραφικά στοιχεία πληθυσμού (Ιδιοκατασκευή)

Όσον αφορά το φύλο των ερωτηθέντων της έρευνας, το 86.7% αντιστοιχεί σε άντρες και το 13.3% σε γυναίκες. Η αναλογία μεταξύ ανδρών και γυναικών δεν θεωρείται ισορροπημένη.

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 1 το 56.7% του εργατικού δυναμικού στον τομέα της διοίκησης και του Revenue Management είναι ηλικίας 50 και άνω ετών και το 43.3% είναι ηλικίας μεταξύ 30-49. Παρατηρούμε πως από τις 30 απαντήσεις που λήφθηκαν κανένας ερωτώμενος δεν αντιστοιχούσε στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 18-29.

Σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να απαντηθούν οι ερωτήσεις σχετικά με το Revenue Management και την εφαρμογή του σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες. Έτσι, το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε και στις 3 κατηγορίες όπου το

43.3% των ερωτηθέντων εργάζονται σε μεσαίες ξενοδοχειακές μονάδες, το 33.3% σε μικρές και το 23.3% σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες.

Η ερώτηση “Πόσους μήνες δουλεύει το ξενοδοχείο υπό κανονικές συνθήκες” τέθηκε με σκοπό να παρατηρηθεί ο βαθμός εποχικότητας των ξενοδοχειακών καταλυμάτων στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, το 83.3% των ξενοδοχειακών μονάδων λειτουργεί 4-6 μήνες το χρόνο ενώ μόνο το 16,7% λειτουργεί 7-12 μήνες.

Σκοπός της ερώτησης ως προς τους ξενοδόχους ήταν να παρατηρήσουμε εάν εφαρμόζουν την μέθοδο του Revenue Management για την αύξηση εσόδων, πωλήσεων και κερδών με το 50% να απαντά θετικά και το άλλο 50% αρνητικά. Εν συνεχεία, από το 50% των ερωτηθέντων που απάντησαν πως εφαρμόζουν τη μέθοδο του Revenue Management στα ξενοδοχεία το 66.7% διαθέτει τμήμα εντός ξενοδοχείου ενώ το 33.3% έχει επιλέξει εξωτερικούς συνεργάτες.

Μέσα από την ερώτηση «θεωρείται ότι το Revenue Management είναι εργαλείο μεγιστοποίησης κερδών-εσόδων» γίνεται μια προσπάθεια να παρατηρηθεί εάν ξενοδόχοι στην Ελλάδα είναι διατεθειμένοι να εφαρμόσουν καινούριες μεθόδους μεγιστοποίησης κερδών και εσόδων που ακόμα και αν δεν τις εφαρμόζουν γιατί ίσως να μην πληρούν τις προϋποθέσεις κατά πόσο το θεωρούν σημαντικό. Το 53.3% απάντησε με ναι, το 43.3% με δεν ξέρω δεν απαντώ και μόλις το 3.4% απάντησε με όχι.

Όσον αφορά τη μείωση τιμών, παρατηρείται πως το 63.3% πιστεύει πως μειώνοντας τις τιμές του στα ξενοδοχειακά καταλύματα θα υπάρξει κερδοφορία, το 33.3% απάντησε με δεν ξέρω δεν απαντώ και μόλις το 3.4% απάντησε αρνητικά.

Έπειτα, αξίζει να σημειωθεί πως το 93.3% θεωρεί πως η συμβολή του διαδικτύου στη διαμόρφωση εσόδων-πωλήσεων-κερδών έχει συμβάλει αρκετά έως πολύ και μόλις το 6.7% απάντησε με δεν ξέρω δεν απαντώ.

Στην επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν εάν η πολιτική του ξενοδοχείου όπου εργάζονται ακολουθείται από χαμηλότερη τιμή και αυξημένη πληρότητα ή μέγιστη τιμή και μειωμένη πληρότητα. Το 63.3% των ερωτηθέντων απάντησαν πως χαμηλώνουν τις τιμές και έχουν αυξημένη πληρότητα και το 10% διατηρεί τις τιμές υψηλές έχοντας μειωμένη πληρότητα. Το 26.7% απάντησε με δεν ξέρω δεν απαντώ. Στόχος της ερώτησης “έχετε δεχθεί παράπονα από πελάτες για διαφορετικές τιμές σε διαφορετικά site” ήταν για να παρατηρηθεί κατά πόσο οι πελάτες αντιλαμβάνονται την αυξομείωση των τιμών και το αντίκτυπο που μπορεί να έχει η δυσαρέσκεια των πελατών στις κριτικές του ξενοδοχείου. Το 86.7% απάντησε πως σπάνια δέχονται

παράπονα , το 3.3% απάντησε πως δέχεται συχνά παράπονα και το 10% απάντησε πως δεν δέχεται ποτέ.

Η επόμενη ερώτηση έγινε με στόχο να παρατηρηθεί κατά πόσο επηρεάζουν οι τιμές των ανταγωνιστών τους ξενοδόχους στην Ελλάδα και ποιο αν έχουν γνώση των τιμών της αγοράς του Τουριστικού κλάδου. Το 73.3% απάντησε πως επηρεάζεται αρκετά έως πολύ ενώ το 6.7% φαίνεται να επηρεάζεται λίγο έως καθόλου. Το υπόλοιπο 20% απάντησε με δεν ξέρω δεν απαντώ. Όσον αφορά τις ιστοσελίδες κρατήσεων, ήταν σκόπιμο να παρατηρηθεί το ποσοστό των ξενοδόχων στην Ελλάδα το οποίο εκμεταλλεύεται το διαδίκτυο για να αυξήσει τις πωλήσεις του. Το 80% συνεργάζεται με ιστοσελίδες κρατήσεων ενώ το 6.7% απάντησε αρνητικά. Το 13.3% επέλεξε να μην απαντήσει στην ερώτηση.

Εξετάζοντας το ιστόγραμμα παρατηρείται πως το 72% έχει επιλέξει την συνεργασία με ένα από τα δημοφιλέστερα site κρατήσεων που είναι η Booking, το 16% συνεργάζεται με την Trivago και μόλις το 8% έχει επιλέξει να συνεργαστεί και με τα δύο site κρατήσεων (π.χ. booking, trivago). Η τελευταία ερώτηση αφορά την πανδημία COVID-19 έχοντας ως στόχο να παρατηρήσουμε εάν οι ξενοδόχοι στην Ελλάδα θα θεωρούσαν το Revenue Management ως ένα χρήσιμο εργαλείο για τη μεγιστοποίηση κερδών. Το 60% απάντησε θετικά, το 36.7% απάντησε με δεν ξέρω δεν απαντώ και το 3.3% υπέβαλε αρνητική απάντηση.

## 5.2 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο πέντε, πραγματοποιείται η ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την εμπειρική έρευνα μέσω του ερωτηματολογίου σε ξενοδοχειακά καταλύματα στην Ελλάδα. Ξεκινώντας με ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά στοιχεία και συνεχίζοντας με ερωτήσεις πιο συγκεκριμένου τύπου σχετικά με την εφαρμογή του Revenue Management, την συμβολή του διαδικτύου και την σημαντικότητα της Διαχείρισης των Εσόδων εν μέσω πανδημίας οδηγούμαστε σε ορισμένα συμπεράσματα. Πιο συγκεκριμένα, παρόλο που το δείγμα δεν αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο δείγμα του πληθυσμού, παρατηρείται πως η Ελλάδα βρίσκεται ακόμη σε μεταβατικό στάδιο όσον αφορά την εφαρμογή του Revenue Management στα ξενοδοχειακά καταλύματα και κρίνεται απαραίτητο οι διαχειριστές αυτών να κατανοήσουν και να λάβουν την απαραίτητη εκπαίδευση ώστε η διαχείριση εσόδων να καταστεί αποτελεσματική ειδικότερα σε περιόδους κρίσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Συμπεράσματα εμπειρικής έρευνας

#### 6.1 Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι, τον τελευταίο καιρό και ειδικότερα εν μέσω της Πανδημίας του COVID-19, η τουριστική βιομηχανία η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την οικονομική άνοδο της χώρας, έχει πληγεί σημαντικά. Έτσι, η παρούσα εργασία προσέγγισε το θεωρητικό υπόβαθρο του Revenue Management στα ξενοδοχειακά καταλύματα ερμηνεύοντας μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία την ιστορία του, τη σημασία του, τον τρόπο όπως επίσης και τις περιπτώσεις εφαρμογής του.

Μετάπειτα πραγματοποιήθηκε εμπειρική μελέτη με τη χρήση του ερωτηματολογίου όσον αφορά το Revenue Management στα ξενοδοχειακά καταλύματα στην Ελλάδα αναλύοντας τις απόψεις που έχουν οι ξενοδόχοι και οι managers.

Πιο συγκεκριμένα, απάντησαν 30 επιχειρήσεις, ένας αριθμός που δεν αντιπροσωπεύει το συνολικό κομμάτι του πληθυσμού. Παρόλα αυτά, οι ξενοδοχειακές μονάδες στις οποίες εστάλη το ερωτηματολόγιο αφορούν μικρές, μεσαίες και μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, ευρισκόμενες σε στρατηγικά σημεία της Ελλάδας, οι οποίες με τα στοιχεία που διέθεσαν μας οδήγησαν σε ορισμένα συμπεράσματα.

Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία, παρατηρούμε ότι στις διοικητικές θέσεις βρίσκονται κατά κύριο λόγο άντρες μεταξύ 30-50 και άνω ετών. Θα ήταν χρήσιμο να αναφερθεί πως οι νεότερες γενιές θα μπορούσαν να συμβάλλουν θετικά στον τομέα του Revenue Management φέρνοντας νέες ιδέες κυρίως τεχνολογικά.

Εν συνεχεία, παρατηρήθηκε πως και οι τρεις κατηγορίες ξενοδοχειακών καταλυμάτων όπου εστάλη το ερωτηματολόγιο (μικρές, μεσαίες, μεγάλες) χαρακτηρίζονται από εποχικότητα. Στην Ελλάδα, η εποχικότητα είναι ένα σύνηθες φαινόμενο το οποίο χρήζει αντιμετώπισης. Η εφαρμογή του Revenue Management θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως λύση για την εξισορρόπηση εσόδων ώστε να εξαλείφει οικονομικά η εποχικότητα.

Βάση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσω του ερωτηματολογίου όσον αφορά την εφαρμογή του Revenue Management αρκετοί ήταν εκείνοι που δεν γνώριζαν εάν η μέθοδος αυτή θα προσέδιδε χρησιμότητα στην αύξηση εσόδων, πωλήσεων και κερδών όπως επίσης και αν η μείωση τιμών θα μπορούσε να αποφέρει κέρδος.

Σύμφωνα με την Sheryl E. Kimes (2010) το Revenue Management καθίσταται ένα χρήσιμο και σημαντικό εργαλείο στις επιχειρήσεις και ειδικότερα στα ξενοδοχειακά καταλύματα.

Αξίζει να σημειωθεί πως η κατάλληλη εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού στα ξενοδοχειακά καταλύματα στην Ελλάδα θα ήταν ωφέλιμη.

Επί προσθέτως, η συμβολή του διαδικτύου στην διαμόρφωση εσόδων-κερδών-πωλήσεων είχε θετικό αντίκτυπο βάσει της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε αφού το μεγαλύτερο ποσοστό έχει επωφεληθεί από την τεχνολογία και επιλέγουν την συνεργασία με δημοφιλή site κρατήσεων. Επίσης, βάσει της βιβλιογραφικής μελέτης σύμφωνα με την έρευνα των Ziad Alrawadieh & Gurel Cetin (2020) η συμβολή της τεχνολογίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού στο Revenue Management, παρότι δεν έχουν γίνει αρκετές μελέτες, φαίνεται να αυξάνει τα έσοδα και τα κέρδη της επιχείρησης. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Eric Munoz (2020), ο παραδοσιακός τεχνολογικός τρόπος που χρησιμοποιούνταν από τους Revenue Managers πλέον θα πρέπει να αντικατασταθεί εφόσον το ιστορικό των πελατών και του ξενοδοχείου όπως επίσης και η πρόβλεψη είναι αδύνατον να πραγματοποιηθούν και να αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα εν μέσω της πανδημίας COVID-19. Αντ' αυτού κρίνει απαραίτητο να εξελιχθούν τα τεχνολογικά μέσα όπως επίσης και οι διαδικασίες που θα εφαρμοστούν από τους Revenue Managers ώστε να επιτευχθεί η άνοδος εσόδων και κερδών.

Αρκετά μεγάλο θα χαρακτηριζόταν το ποσοστό που επηρεάζεται από τις τιμές των ανταγωνιστών και κατέχει τη γνώση των τιμών της αγοράς όπως επίσης προτιμά να χαμηλώνει τις τιμές και να έχει αυξημένη πληρότητα. Σύμφωνα με την έρευνα του Arunva Chamarla (2020), ειδικότερα εν μέσω της πανδημίας COVID-19, οι ξενοδόχοι οφείλουν να εστιάσουν και να παρακολουθούν στενά τις τιμές των ανταγωνιστών με τη βοήθεια της τεχνολογίας ώστε να κατανοηθεί σε μεγαλύτερο βαθμό η ζήτηση και η προσφορά. Έτσι, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αυξήσουν το εύρος τους στην αγορά.

Τέλος, όσον αφορά την πανδημία COVID-19 και τη χρησιμότητα της μεθόδου του Revenue Management μέσω αυτής, παρατηρήθηκε πως ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων αναγνωρίζει την σημαντικότητα του Revenue Management. Παρόλα αυτά ήταν αρκετά μεγάλο και το ποσοστό που δεν γνώριζε εάν θα ήταν χρήσιμο εν μέσω πανδημίας για την αύξηση των εσόδων. Ειδικότερα, θα ήταν απαραίτητο το εργατικό δυναμικό του ξενοδοχειακού κλάδου της Ελλάδος να λάβει την κατάλληλη



εκπαίδευση όσον αφορά νέα εργαλεία και μεθόδους ως προς την αύξηση των κερδών για την επίτευξη της καλύτερης διαχείρισης σε κρίσιμες καταστάσεις. Ο Ahmed Mahmoud (2021) θεωρεί πως λόγω της πανδημίας COVID-19 ο ξενοδοχειακός κλάδος οφείλει να αναδιαμορφώσει διαδικασίες και τεχνικές για τη μεγιστοποίηση εσόδων και κερδών όπως επίσης και να χρησιμοποιηθούν στο έπακρο όλοι οι διαθέσιμοι πόροι, τεχνολογικοί και μη, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Επιπλέον ο Mike Chuma (2020) υποστηρίζει πως εν μέσω της πανδημίας COVID-19 το Revenue Management καθίσταται σημαντικότερο από κάθε άλλη εποχή και κρίνει απαραίτητη την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού σε νέες μεθόδους και τεχνικές όπως επίσης και σε τεχνολογικά μέσα.

## 6.2 Περιορισμοί και αδυναμίες μελέτης-έρευνας

Η εφαρμογή του Revenue Management στις ξενοδοχειακές μονάδες, επιλέχθηκε λίγο πριν την έξαρση του κορονοϊού στην Ελλάδα. Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της, άλλαξε ριζικά η κατάσταση και αποφασίστηκε να συμπεριληφθεί στην εργασία και η παράμετρος της Πανδημίας.

Το βασικότερο πρόβλημα που έπρεπε να αντιμετωπιστεί, ήταν ότι η έρευνα για την εργασία, γινόταν παράλληλα με την έλευση της Πανδημίας. Συνεπώς, δεν υπήρχε μεγάλη δυνατότητα βιβλιογραφικής μελέτης.

Τα νέα δεδομένα διαδέχονταν το ένα-το άλλο, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει μια σταθερότητα, ώστε να είναι σε θέση ο ερευνητής να μελετήσει εις βάθος και να βγάλει καθολικά συμπεράσματα για την επίδραση της Πανδημίας Covid, όχι μόνο στον τουρισμό αλλά και στις ζωές μας συνολικότερα.

Η επόμενη μεγάλη δυσκολία που αντιμετωπίσαμε, είχε να κάνει και πάλι με την πανδημία και την απαγόρευση κυκλοφορίας.

Εξαιτίας των απαντών lockdown που εφαρμόστηκαν στη χώρα, δεν ήταν εφικτό να συναντήσουμε από κοντά τους επιχειρηματίες που απάντησαν στα ερωτηματολόγια, με αποτέλεσμα πολλοί να μην δεχτούν να απαντήσουν (κάποιοι λόγω δυσπιστίας και κάποιοι λόγω δυσαρέσκειας).

Τέλος, εξαιτίας των παραγόντων που προαναφέρθηκαν, το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας έγινε μέσω διαδικτύου, καθώς δεν υπήρχε δυνατότητα πρόσβασης σε κάποιο χώρο μελέτης.

### 6.3 Μελλοντικές προοπτικές για σχετική έρευνα

Μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, παρατηρήσαμε τις απόψεις των ξενοδόχων και του εργατικού δυναμικού στην Ελλάδα όσον αφορά τη μέθοδο του Revenue Management. Για να υπάρξει μέλλον στο συγκεκριμένο εγχείρημα το εργατικό δυναμικό δεν έχει την δυνατότητα να εξελίξει και να στηρίξει οικονομικά αλλαγές και μεθόδους για την μεγιστοποίηση κερδών. Είναι απαραίτητη και η συμβολή του κράτους για οικονομική ενίσχυση ως προς νέα τεχνολογικά μέσα και εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού.

Ως πρόταση για μελλοντική έρευνα, τίθεται μία έρευνα σχετικά με τις μικρές και μεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και την ετοιμότητα από μεριάς τους να υποστηρίξουν νέες μεθόδους και τεχνολογικά μέσα για την επίτευξη της αύξησης των κερδών. Επιπλέον, σκόπιμο θα ήταν να ερευνηθεί και η πρόθεση του κράτους για οικονομική ενίσχυση με σκοπό την εξέλιξη και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού όπως επίσης και της αύξησης των κερδών.

Τέλος θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σχετική έρευνα αναφορικά με τις δυνατότητες που έχουν οι κρατικοί μηχανισμοί στο να υποστηρίξουν εναλλακτικούς τρόπους και νέες τεχνολογίες για την εξέλιξη της τουριστικής βιομηχανίας στη Ελλάδα σε γενικότερο πλαίσιο.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η Πανδημία, η αβεβαιότητα, το μέλλον και οι εξωγενείς παράγοντες είναι πλέον οι βασικοί άξονες που θα καθορίζουν την τελική απόφαση ενός ταξιδιώτη, άρα και την ζήτηση και την προσφορά ολόκληρης της τουριστικής βιομηχανίας.

Κρίνεται περισσότερο από ποτέ αναγκαίο, οι ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες να επενδύσουν στην ίδια την επιχείρησή τους με μοναδικό σκοπό την βιωσιμότητα και την διαφοροποίηση μακροπρόθεσμα και όχι βραχυπρόθεσμα.

Η χρυσή εποχή του τουρισμού όπως τον γνωρίζαμε, ανήκει στο παρελθόν. Το έτος 2019, θα μείνει ίσως χαραγμένο στην ιστορία της τουριστικής βιομηχανίας και ως έτος μιας πρωτοφανούς παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης που θα έχει μελλοντικές επιπτώσεις στην επιλογή και ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης των εσόδων των ξενοδοχειακών μονάδων. Ίσως και να αποτελέσει και case study για τις μελλοντικές γενιές.

Ο τελικός ταξιδιώτης είναι πλέον περισσότερο προσεκτικός και επιλεκτικός όσον αφορά τις μετακινήσεις του από τον τόπο του σε έναν άλλο τόπο για λόγους ψυχαγωγίας, υγείας, εργασίας.

Είναι επιτακτική ανάγκη, λοιπόν, οι ξενοδόχοι στην Ελλάδα να πάρουν το μέλλον στα χέρια τους και να βρουν οι ίδιοι, αυτούς τους ταξιδιώτες, παρά το αντίθετο καθώς αυτό αποτελεί πεπερασμένη τακτική.

Ένα σημαντικό εργαλείο που έχουν στην διάθεσή τους και χρήζει προτεραιότητας να επενδύσουν, χρησιμοποιήσουν, λειτουργήσουν και εκμεταλλευτούν είναι το Revenue Management αντιμετωπίζοντας το πλέον ως θέση-υπηρεσία στρατηγικού ρόλου και όχι ως παρωχημένου παραδοσιακού εργαλείου, μιας υπολογιστικής μηχανής.

Το πώς θα επιλέξουν να εκμεταλλευτούν το Revenue Management, οι ξενοδόχοι, ως ένα ενσωματωμένο τμήμα στην ίδια επιχείρηση ή μη, αυτό είναι αποκλειστικά απόφαση δική τους και της στρατηγικής που θα επιλέξουν να χαράξουν.

## Βιβλιογραφία

- <https://travel.gov.gr/#/>
- <https://mintour.gov.gr/covid-19/>
- [http://www.visitgreece.gr/el/home/health\\_protocols](http://www.visitgreece.gr/el/home/health_protocols)
- <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1096348010382238>
- <https://el.wikipedia.org/wiki/COVID-19>
- Φιοράκη, Μ. Γ., Δρόσου, Μ. Χ., & Θεοδώρου, Α. Γ. (2003). *Λειτουργίες Ξενοδοχειακών Μονάδων*. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων.
- Πρωτοπαπαδάκης Ι. (2013) *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης
- Badinelli R.D., (2000). *An optimal, dynamic policy for hotel yields management*, *European Journal of Operational Research*, σσ.: 476 – 503

- *Chamaria, A., (2020). “COVID-19 & The Hospitality Industry Worldwide – Edition II” p: 26.*
- *Chuma, M., (2020). “From revenue manager to hotel leader”*
- *Mahmoud, A., (2021). “How to Get Revenue Management right for 2021”*
- *Marcus B., & Anderson C.K., (2008). Revenue management for low-cost providers, European Journal of Operational Research, 188, σσ: 258 - 272.*
- *Middleton-V.,Fyalla., MorganM., Ranchhod A.,(2009) Marketing in Travel and Tourism, London, Published by Routledge*
- *Munoz, E., (2020). The ‘New Normal’: Reimagining Revenue Management in a COVID-19 World.*
- *Singh, V., (2020). “Pricing Principles to help hotels maximize revenue during COVID-19”*
- *Talluri K., & Ryzin G.V., (2004). Revenue Management under a General Discrete Choice Model of Consumer Behaviour, Management Science, 50, (1), σσ: 15 – 33.*
- *Weatherford L.R., & Kimes S.E., (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management, International Journal of Forecasting, (19), σσ: 401 – 415*
- *Wirtz J., Kimes S., Theng J.H.P., & Patterson P., (2003). Revenue management: Resolving potential customer conflicts, Journal of Revenue and Pricing Management, 2 (3), σσ: 216 - 226.*
- *Ziad A., & Gurel G., (2020). Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry, σσ:8-10*

## **Προσαρτήματα**

## Η εφαρμογή του Revenue Management στα ξενοδοχειακά καταλύματα στην Ελλάδα

\* Required

Φύλο \*

- Γυναίκα
- Άντρας

Ηλικία \*

- 18-29
- 30-49
- 50 και άνω

Πιο είναι το μέγεθος της ξενοδοχειακής σας επιχείρησης, βάση αριθμού κλινών;  
\*

- Μικρή ξενοδοχειακή μονάδα (10-150 δωμάτια)
- Μεσαία ξενοδοχειακή μονάδα (150-300 δωμάτια)
- Μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα (300 και άνω δωμάτια)

Πόσους μήνες δουλεύει το ξενοδοχείο υπο κανονικές συνθήκες; \*

- 4-6 μήνες
- 7-12 μήνες
- 

Το ξενοδοχείο σας εφαρμόζει τη μέθοδο του Revenue Management; \*

- Ναι
- Όχι
- 

Αν ναι, με ποιόν απο τους παρακάτω τρόπους:

- Υπάρχει τμήμα εντός ξενοδοχείου
- Υπάρχει εξωτερικός συνεργάτης
- 

Θεωρείται ότι το Revenue Management είναι εργαλείο μεγιστοποίησης εσόδων-κερδών: \*

- Ναι
- Όχι
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ
-

Πιστεύετε ότι η μείωση τιμών μπορεί να αποφέρει κέρδος; \*

- Ναι
- Όχι
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

---

Κατά την άποψή σας το διαδίκτυο έχει συμβάλει στη διαμόρφωση εσόδων-  
πωλήσεων-κερδών; \*

- Πολύ έως αρκετά
- Λίγο έως καθόλου
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ



Σας επηρεάζουν οι τιμές των ανταγωνιστών σας; \*

- Αρκετά έως πολύ
- Λίγο έως καθόλου
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

Συνεργάζεστε με κάποιο site κρατήσεων; \*

- Ναι
- Όχι
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

Ποια είναι η πολιτική του ξενοδοχείου σας; \*

- Χαμηλότερη τιμή / αυξημένη πληρότητα
- Μέγιστη τιμή / μειωμένη πληρότητα
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

Έχετε δεχθεί παράπονα από πελάτες για διαφορετικές τιμές σε διαφορετικά site; \*

- Ποτέ
- Σπάνια
- Συχνά
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

Συνεργάζεστε με κάποιο site κρατήσεων; \*

- Ναι
- Όχι
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

---

Αν ναι , με ποιό/ποιά;

Your answer \_\_\_\_\_

---

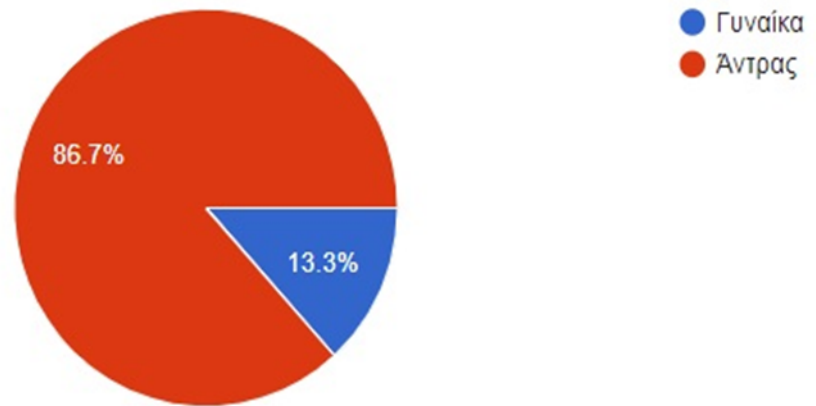
Θεωρείτε πως μέσω COVID-19 το Revenue Management είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τη  
μεγιστοποίηση κερδών;

- Ναι
- Όχι
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

### Σχήμα 1: Φύλο

Φύλο

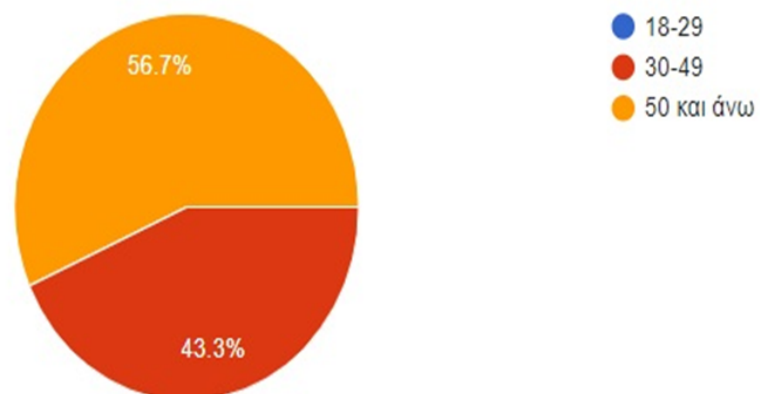
30 responses



### Σχήμα 2: Ηλικία

Ηλικία

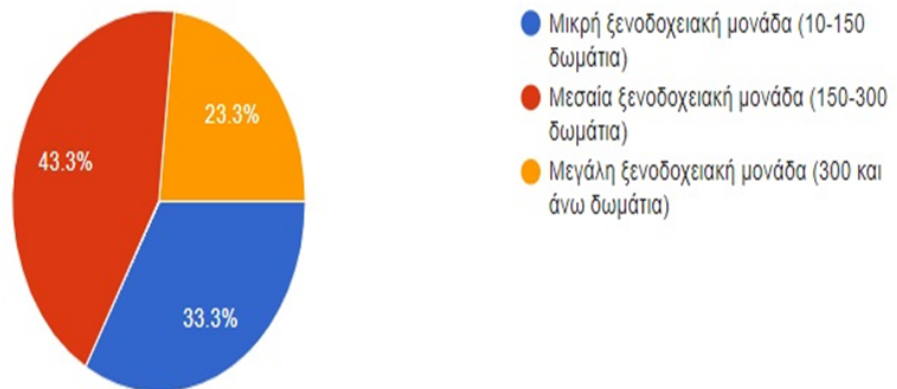
30 responses



### Σχήμα 3: Μέγεθος επιχείρησης

Πιο είναι το μέγεθος της ξενοδοχειακής σας επιχείρησης, βάση αριθμού κλινών;

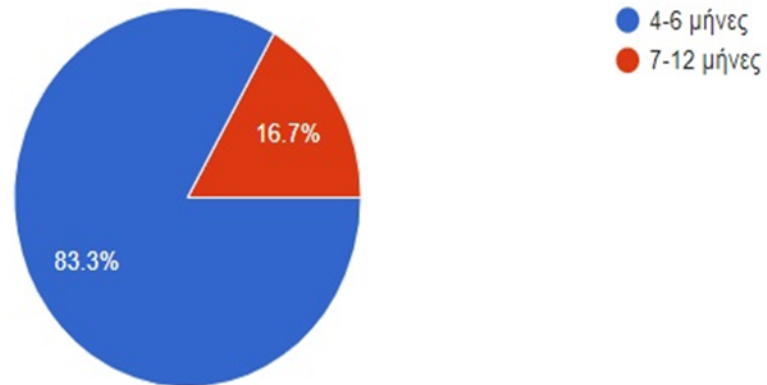
30 responses



### Σχήμα 4: Χρονική περίοδος λειτουργίας

Πόσους μήνες δουλεύει το ξενοδοχείο υπο κανονικές συνθήκες;

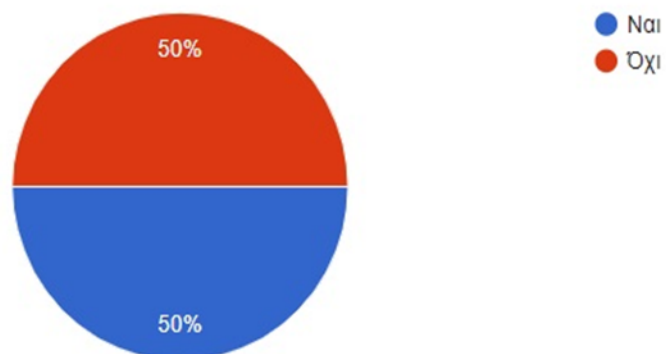
30 responses



### Σχήμα 5: Εφαρμογή του Revenue Management

Το ξενοδοχείο σας εφαρμόζει τη μέθοδο του Revenue Management;

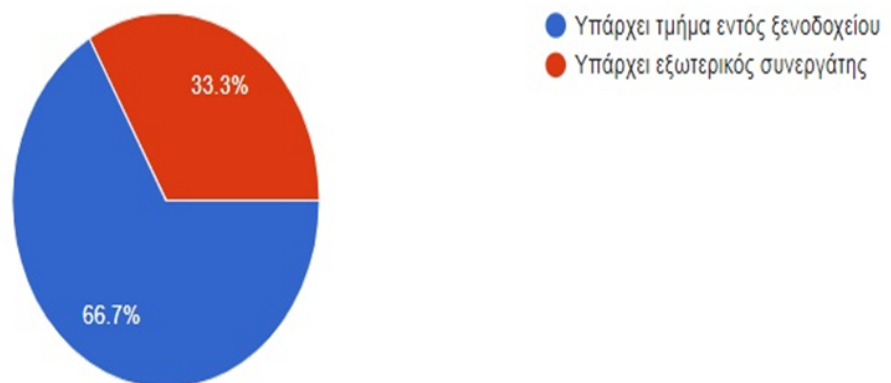
30 responses



### Σχήμα 6: Τρόποι εφαρμογής του RevenueManagement

Αν ναι, με ποιόν απο τους παρακάτω τρόπους:

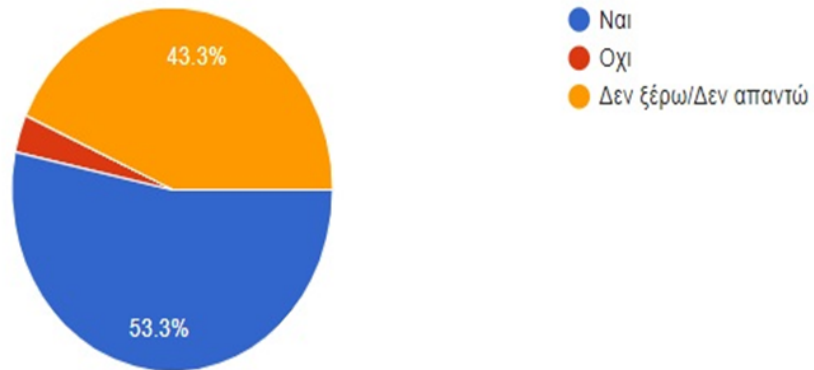
15 responses



### Σχήμα 7: Εργαλείο μεγιστοποίησης εσόδων-πωλήσεων-κερδών

Θεωρείται ότι το Revenue Management είναι εργαλείο μεγιστοποίησης εσόδων-κερδών:

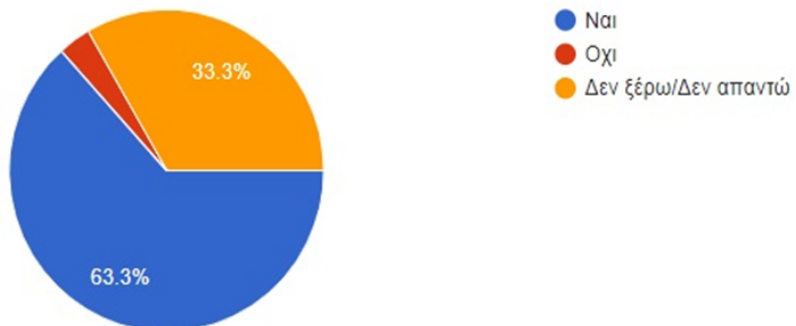
30 responses



### Σχήμα 8: Μείωση τιμών – συνεισφορά κέρδους

Πιστεύετε ότι η μείωση τιμών μπορεί να αποφέρει κέρδος;

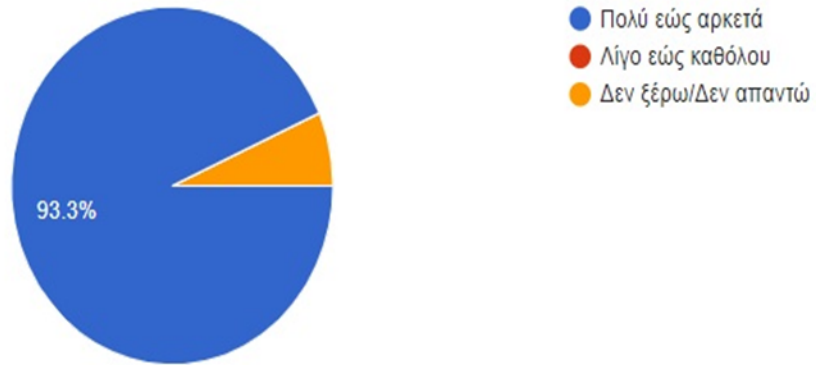
30 responses



**Σχήμα 9: Συμβολή διαδικτύου στη διαμόρφωση εσόδων-κερδών-πωλήσεων**

Κατά την άποψή σας το διαδίκτυο έχει συμβάλει στη διαμόρφωση εσόδων-πωλήσεων-κερδών;

30 responses



**Σχήμα 10: Πολιτική ξενοδοχείου βάση τιμών**



Ποια είναι η πολιτική του ξενοδοχείου σας;

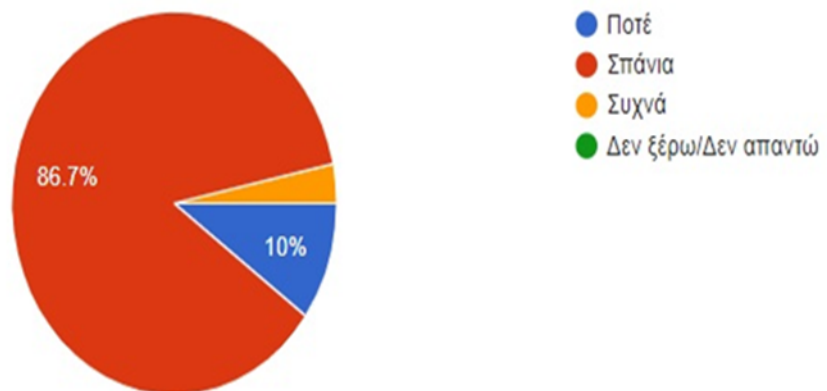
30 responses



**Σχήμα 11: Δυσaréσκεια πελατών λόγω διαφορετικών τιμών**

Έχετε δεχθεί παράπονα από πελάτες για διαφορετικές τιμές σε διαφορετικά site;

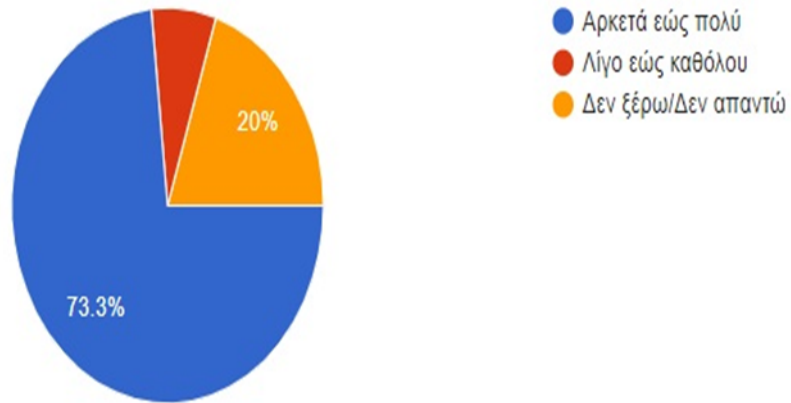
30 responses



**Σχήμα 12: Επιρροή τιμών ανταγωνισμού**

Σας επηρεάζουν οι τιμές των ανταγωνιστών σας;

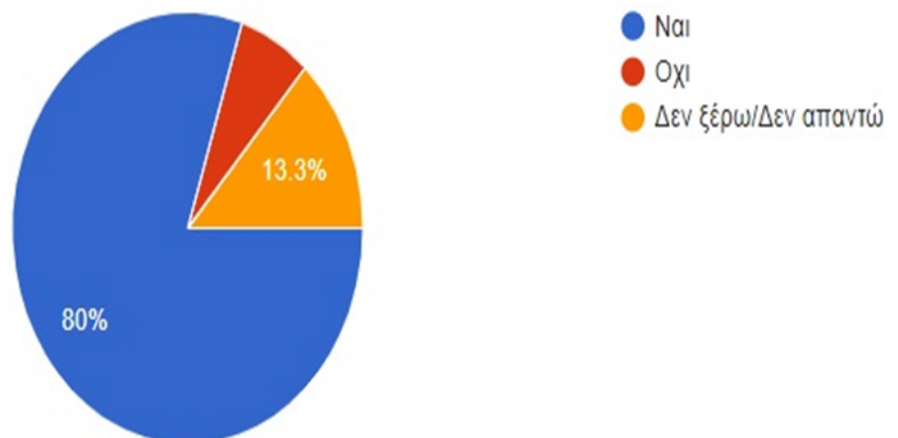
30 responses



### Σχήμα 13: Ιστοσελίδες κρατήσεων

Συνεργάζεστε με κάποιο site κρατήσεων;

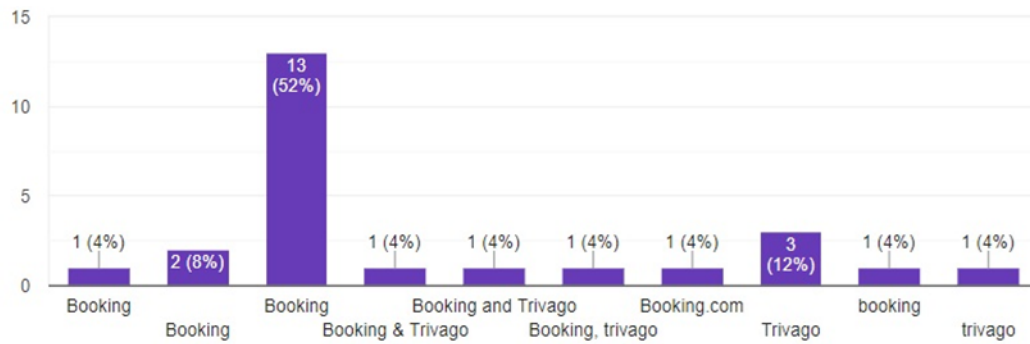
30 responses



### Σχήμα 14: Ιστοσελίδες κρατήσεων

Αν ναι , με ποιό/ποιά;

25 responses



### Σχήμα 15: COVID-19 και Revenue Management

Θεωρείτε πως μέσω COVID-19 το Revenue Management είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τη μεγιστοποίηση κερδών;

30 responses

