

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**ΤΟ REVENUE MANAGMENT ΚΑΙ Η  
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:  
ΣΙΑΜΑΝΤΑ ΘΕΟΔΩΡΑ  
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ ΜΑΡΙΑ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
Δρ. ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ**

**Πάτρα- 2017**

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

**Περιεχόμενα**

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>3</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	<b>5</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>5</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: REVENUE MANAGEMENT</b>	<b>6</b>
<b>1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ REVENUE MANAGEMENT</b>	<b>6</b>
<b>1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ</b>	<b>7</b>
<b>1.3 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ REVENUE MANAGEMENT</b>	<b>8</b>
<b>1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ REVENUE MANAGEMENT</b>	<b>13</b>
<b>1.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ REVENUE MANAGEMENT</b>	<b>14</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΕΦΑΡΜΟΓΗ REVENUE MANAGEMENT ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ</b>	<b>16</b>
<b>2.1 HOTEL REVENUE MANAGEMENT</b>	<b>16</b>
<b>2.2 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ HOTEL REVENUE MANAGEMENT</b>	<b>17</b>
<b>2.3 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ HOTEL REVENUE MANAGEMENT</b>	<b>19</b>
<b>2.4 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ HOTEL REVENUE MANAGEMENT</b>	<b>24</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ</b>	<b>27</b>
<b>3.1 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ</b>	<b>27</b>
<b>3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>	<b>27</b>
<b>3.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ REVENUE MANAGEMENT</b>	<b>31</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b>	<b>31</b>
<b>4.1 ΓΕΝΙΚΑ</b>	<b>31</b>

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

<b>4.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ OVERBOOKING ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>	<b>32</b>
<b>4.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ARENA ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>	<b>35</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>67</b>
<b>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ</b>	<b>69</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>70</b>

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το revenue management σχετίζεται με ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και δευτερευόντως επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων (Noone, Kimes, & Renaghan, 2003). Ωστόσο η παρούσα έρευνα επικεντρώθηκε στην εφαρμογή του στον ξενοδοχειακό τομέα, επειδή στη χώρα μας υπάρχουν πολλές τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να αποκτήσουν πολλά οφέλη από τη μέθοδο αυτή.

Για τη δημιουργία της εργασίας αυτής χρησιμοποιήθηκε εκτενή διεθνή βιβλιογραφία, η οποία άρχισε να σχηματίζεται εδώ και δυο δεκαετίες σχετικά με τις εφαρμογές του revenue management κυρίως στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Στη σημερινή εποχή, η σωστή διαχείριση των εσόδων είναι ένα πολύ σημαντικό θέμα το οποίο σχετίζεται άμεσα με τον τομέα της φιλοξενίας. Η μεγάλη διάσταση που έχει πάρει οφείλεται στον μεγάλο ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και στη συνεχή προσπάθεια απόκτησης όλο και περισσότερης πελατειακής δύναμης. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα το revenue management να κερδίσει την προσοχή πολλών μάνατζερ ανά τον κόσμο εδώ και πολλά χρόνια και όπως είναι φυσικό θα συνεχίσει να το κάνει και στο άμεσο μέλλον (Talluri, & Ryzin, (004).

Ουσιαστικά, η τεχνική του revenue management έχει γίνει ευρέως αποδεκτή και χρησιμοποιείται από έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων, κυρίως παροχής υπηρεσιών, για την μεγιστοποίηση της δυναμικότητάς τους και έπειτα για την ενίσχυση των εσόδων τους (Urchurcha, Ellisb, & Seo, 2002).

Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών μονάδων το revenue management είναι μία τεχνική που απαιτεί από την διοίκηση του ξενοδοχείου κατά το στάδιο της λήψης αποφάσεων, να εστιάσει την προσοχή της στη μεγιστοποίηση των εσόδων και στην πληρότητα της καταλυματικής μονάδας. Είναι φανερό ότι υπάρχει μία ανταλλαγή μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων και των πελατών τους, κατά τη οποία οι διευθυντές των ξενοδοχείων προτιμούν να ενοικιάσουν όλα τα δωμάτια στους πελάτες που θα προσφέρουν τη μεγαλύτερη δυνατή τιμή. Όμως αυτό σχεδόν ποτέ δεν

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

μπορεί να είναι εφικτό και το πιο πιθανό είναι να οδηγήσει σε άδεια δωμάτια και σε απώλεια εσόδων. Αντίθετα, εάν ένα ξενοδοχείο έχει όλα τα δωμάτια κατειλημμένα από πελάτες που θα πληρώσουν χαμηλότερη τιμή, τα έσοδα που θα μπορούσαν να έχουν από τους πελάτες που θα πλήρωναν την υψηλότερη τιμή θα έχουν χαθεί. Ο στόχος λοιπόν του revenue management στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι βοηθήσει στην μεγιστοποίηση των εσόδων τους από κάθε δωμάτιο του ξενοδοχείου τους, έχοντας το πιο κερδοφόρο συνδυασμό πελατών (Vinod, 2004).

# ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

---

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία απαρτίζεται από τέσσερα (4) κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αφορά τον εννοιολογικό προσδιορισμό του revenue management, την ιστορική αναδρομή του, τις συνθήκες εφαρμογής του καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που παρουσιάζει. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται η εφαρμογή του revenue management στα ελληνικά ξενοδοχεία, τις δυσκολίες που συναντώνται κατά την εφαρμογή του, καθώς και τις μελλοντικές προοπτικές. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά την τιμολογιακή πολιτική στην σύγχρονη ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης ενός ελληνικού ξενοδοχείου, μέσα από την εφαρμογή της μεθόδου overbooking καθώς και την εφαρμογή του προγράμματος arena. Τέλος, παρατίθενται συμπεράσματα.

*Λέξεις κλειδιά:* revenue management, ξενοδοχειακή βιομηχανία, μέθοδος overbooking, πρόγραμμα arena.

## SUMMARY

This dissertation consists of four (4) chapters. The first chapter concerns the conceptual identification of the revenue management, the historical review, the conditions of its application and the advantages and disadvantages it presents. The second chapter presents the implementation of the revenue management in Greek hotels, the difficulties encountered in its implementation, as well as the developing prospects for the future.. The third chapter deals with the pricing policy of the modern Greek hotel industry. The fourth chapter presents the case study of a Greek hotel, through the application of the overbooking method and the implementation of the arena program. Finally, conclusions are given.

*Keywords: revenue management, hotel industry, overbooking method, arena program.*

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: REVENUE MANAGEMENT**

### **1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ REVENUE MANAGEMENT**

Το «revenue management» ή όπως αλλιώς ονομάζεται «διοίκηση της απόδοσης» αφορά μια διαδικασία κατά την οποία αποδίδεται σωστά η κατάλληλη μονάδα δυναμικότητας στον κατάλληλο πελάτη, την σωστή χρονική στιγμή και ταυτόχρονα στην σωστή τιμή. Ουσιαστικά, η χρήση του «revenue management» βοηθά στην σωστή κατανομή των αποθεμάτων με βάση την ζήτηση η οποία υπάρχει την δεδομένη χρονική στιγμή με σκοπό να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη της εκάστοτε επιχείρησης (Chiang, Chen, & Xu, 2007).

Συχνά παρατηρείται, στις επιχειρήσεις αναλώσιμων αγαθών ή υπηρεσιών να αντιμετωπίζεται το πρόβλημα της πώλησης προϊόντων με σταθερές ποσότητες και σε πεπερασμένο χρονικό ορίζοντα. Ταυτόχρονα, στην περίπτωση που στην αγορά υπάρχουν πελάτες οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν διαφορετικές τιμές για το συγκεκριμένο προϊόν, είναι πιθανό οι επιχειρήσεις να επιθυμούν να απευθύνονται σε διαφορετικά τμήματα πελατών. Συνεπακόλουθα, η διαδικασία αυτή δημιουργεί την ευκαιρία να πουλήσουν το προϊόν τους στα διαφορετικά τμήματα πελατών με διαφορετικές τιμές για το καθένα από αυτά. Όμως για να αποφευχθεί η προώθηση ολόκληρης της ποσότητας των προϊόντων στους πελάτες που θα πληρώσουν τη μικρότερη δυνατή τιμή, κρίνεται σημαντικό να αποφασιστεί το μέγεθος της ποσότητας που θα κατανεμηθεί σε κάθε κατηγορία πελατών. Συνεπώς, δεν πρέπει να πωληθούν τα περισσότερα προϊόντα στους πελάτες με τη μικρότερη τιμή, αλλά ταυτόχρονα δεν θα είναι ωφέλιμο για την επιχείρηση να μην πουλήσει κάποια από τα προϊόντα της αν τα προσφέρει όλα με τη μεγαλύτερη δυνατή τιμή. Ουσιαστικά, η

## **ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω είναι η γενική μορφή του «revenue management» (Urchurcha, Ellisb, & Seo, 2002).

Η τεχνική του «revenue management» έχει γίνει ευρέως αποδεκτή και χρησιμοποιείται από έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων, κυρίως παροχής υπηρεσιών, με σκοπό την μεγιστοποίηση της δυναμικότητας τους και έπειτα την ενίσχυση των εσόδων τους (Pinder, 2004).

Το «revenue management» σχετικά με τις εταιρίες παραγωγής και προώθησης εμπορευμάτων, βοηθάει σημαντικά και συντελεί στον προσδιορισμό της σωστής παραγγελίας στον κατάλληλο χρόνο για τον κατάλληλο πελάτη σε ένα αβέβαιο περιβάλλον. Ακόμη, βοηθάει στην απόρριψη των παραγγελιών που είναι ασύμφωρες για τις εταιρίες, αλλά και στην παροχή ειδικών τιμών στους πελάτες που εκτιμούν την ταχύτητα και την αξιοπιστία της παράδοσης της παραγγελίας (Weatherford, & Kimes, 2003).

### **1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ**

Η τεχνική του «revenue management» αναπτύχθηκε και καθιερώθηκε από τις αεροπορικές εταιρίες μετά από την απελευθέρωση των αερομεταφορών στις Η.Π.Α. στα τέλη της δεκαετίας του 1970. Οι αεροπορικές εταιρίες χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές πρόβλεψης και μαθηματικές μεθόδους βελτιστοποίησης, ανέπτυξαν αυτόματα συστήματα τα οποία ήταν σε θέση να ελέγξουν την διαθεσιμότητα των εισιτηρίων και να τα κατανέμουν σωστά προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την κερδοφορία τους. Αυτή η μέθοδος βοήθησε στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην αύξηση των εσόδων των εταιριών αυτών (McGill, & Van Ryzin, 1999).

Έπειτα ξεκίνησαν να εφαρμόζουν την μέθοδο του «revenue management» και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Έχοντας αντιληφθεί την αύξηση της κερδοφορίας των αεροπορικών εταιριών που χρησιμοποιούσαν τη μέθοδο αυτή, αποφάσισαν οι περισσότερες να την υιοθετήσουν. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα στις αρχές της δεκαετίας



## **ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

του 1990 οι μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες να αρχίζουν να πειραματίζονται με την μέθοδο αυτή. Η πρώτη αλυσίδα που ξεκίνησε να εφαρμόζει την τεχνική του «revenue management» ήταν η αλυσίδα Hyatt και αργότερα συνέχισαν και άλλες ξενοδοχειακές μονάδες η οποίες αντιλήφθηκαν τα πλεονεκτήματα που τους προσέφερε το σύστημα αυτό (McGill, & Van Ryzin, 1999).

Η τεχνική του «revenue management» εξαπλώθηκε στις ταξιδιωτικές και στις μεταφορικές επιχειρήσεις στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Ακολούθως, το τηλεοπτικό κανάλι NBC χρησιμοποίησε μια εφαρμογή του «revenue management» και είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των εσόδων του από το 1996 έως το 2000, αλλά και το Νοσοκομείο Παιδών του Τέξας παρουσίασε θετικά αποτελέσματα χρησιμοποιώντας την μέθοδο του «revenue management». Από το 2000 και έπειτα, διάφορες εταιρίες ηλεκτρονικού εμπορίου χρησιμοποίησαν τις μεθόδους του «revenue management», ενώ το 2002 ξεκίνησε και η εφαρμογή του στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (Chiang, Chen, & Xu, 2007).

### **1.3 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ REVENUE MANAGEMENT**

Η μέθοδος του «revenue management» δεν είναι εφικτό να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις (Upchurcha, Ellisb, & Seo, 2002). Η τεχνική του «revenue management» είναι δυνατόν να εφαρμοστεί όταν υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες:

- *Συνθήκη σταθερής δυναμικότητας.*

Όταν η δυναμικότητα είναι σταθερή, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν εύκολα να αυξομειώσουν την προσφορά τους, για αυτό συνήθως προσπαθούν να καθορίσουν όσο μπορούν τη ζήτηση. Για παράδειγμα, σε βραχυπρόθεσμο και μεσοπρόθεσμο διάστημα η δυναμικότητα ενός αεροπλάνου δεν μπορεί να αλλάξει, γιατί το κόστος παραγωγής είναι αρκετά υψηλό. Αν ένα αεροπλάνο είναι γεμάτο δεν θα μπορεί να αυξήσει τις θέσεις του για να αποκτήσει περισσότερους πελάτες. Το ίδιο συμβαίνει και στα ξενοδοχεία όταν τα δωμάτια είναι όλα πιασμένα, όπου δεν μπορούν να γίνουν

**TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

νέες κρατήσεις. Όμως σε μακροχρόνιο επίπεδο, είναι δυνατόν οι επιχειρήσεις να κάνουν προεκτάσεις και να αυξήσουν τη δυναμικότητά τους, όπως για παράδειγμα μια αεροπορική εταιρία μπορεί να αποκτήσει αεροπλάνα με περισσότερες θέσεις, αλλά και ένα ξενοδοχείο να κάνει προέκταση των κτιρίων του (Badinelli, 2000).

- *Συνθήκη αποθεμάτων τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό φθοράς.*

Με βάση το γεγονός ότι το απόθεμα είναι φθαρτό, συμπεραίνεται ότι ένας συγκεκριμένος αριθμός προϊόντων πρέπει να πωληθεί μέχρι κάποια συγκεκριμένη ημερομηνία, διότι οι υπηρεσίες όπως είναι γνωστό καταναλώνονται την ίδια χρονική στιγμή που παράγονται και δεν έχουν τη δυνατότητα να αποθηκευθούν. Εάν δεν πωληθεί το προϊόν μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα θα χαθεί ανεπανόρθωτα η αξία του. Για παράδειγμα, εάν μια μέρα σε ένα ξενοδοχείο δεν είναι κατειλημμένα κάποια δωμάτια, το κέρδος που θα μπορούσε να έχει αποκτηθεί από τη αυτή την ημέρα έχει χαθεί για πάντα. Πρόσθετο παράδειγμα είναι οι αεροπορικές εταιρίες στις οποίες ο αριθμός των θέσεων που μπορούν να πωληθούν πριν πετάξει το αεροπλάνο είναι καθορισμένος και αν υπάρχουν άδειες θέσεις κατά τη διάρκεια της πτήσης θα έχει σαν συνέπεια να χαθούν τα έσοδα από τις συγκεκριμένες θέσεις (Marcus, & Anderson, 2008).

- *Συνθήκη προϊόντος το οποίο πωλείται πριν την κατανάλωση.*

Τα περισσότερα προϊόντα πωλούνται πριν την κατανάλωση, όπως για παράδειγμα στα ξενοδοχεία στα οποία οι πελάτες πληρώνουν για τα δωμάτια που έχουν κάνει κράτηση πριν από κάποιες μέρες. Όταν το προϊόν πωλείται κάποιο χρονικό διάστημα πριν χρησιμοποιηθεί από τους πελάτες, οι μανάτζερ αντιμετωπίζουν με αβεβαιότητα για το αν θα πρέπει να δεχτούν από νωρίς τους πελάτες που θα πληρώσουν σε μικρότερη τιμή ή αν θα περιμένουν τους πελάτες που θα πληρώσουν τα περισσότερα χρήματα. Όμως υπάρχει και η πιθανότητα να μην εμφανιστούν πελάτες μέχρι το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και επομένως να χαθούν αρκετά χρήματα. Η μέθοδος του «revenue management» μπορεί να τους

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

οδηγήσει στη σωστή απόφαση, ώστε να καθορίσουν τον αριθμό των πελατών και στις δύο περιπτώσεις προκειμένου να αυξήσουν τα έσοδά τους (Urchurcha, Ellisb, & Seo, 2002).

- *Συνθήκη σημαντικής διακύμανσης της ζήτησης.*

Οι επιχειρήσεις οι οποίες παρουσιάζουν διακύμανση της ζήτησης μπορούν να εφαρμόσουν τη μέθοδο του «revenue management». Τόσο στα ξενοδοχεία, όσο και στις αεροπορικές εταιρίες η ζήτηση των δωματίων και των εισιτηρίων αντίστοιχα διαφέρει ανάλογα με το χρονικό διάστημα. Δηλαδή, κατά τη διάρκεια του χρόνου η ζήτηση μπορεί να αυξάνεται ή να μειώνεται, είτε σε πιο σπάνιες περιπτώσεις να παραμένει σταθερή για κάποιες χρονικές στιγμές. Το «revenue management» μπορεί να βοηθήσει και να και μετριάσει την διακύμανσή της, δείχνοντας ότι πρέπει η επιχείρηση να μειώσει τις τιμές σε περιόδους όπου η ζήτηση είναι χαμηλή. Ακόμη, θα πρέπει η επιχείρηση να προωθήσει με κατάλληλο τρόπο αυτό που πωλεί, αλλά και να δώσει πολλά πακέτα προσφορών στους πελάτες της. Όταν η ζήτηση αυξηθεί θα πρέπει να αυξήσει αναλογικά και τις τιμές της, να προωθήσει τις υπηρεσίες της σε πελάτες που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα και να εφαρμόσει σε ειδικές περιπτώσεις την μέθοδο του overbooking. Τέλος, αν ο μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει περίπου ποιες είναι αυτές οι περίοδοι, θα μπορέσει να σχεδιάσει καλύτερα τη στρατηγική του και να πετύχει τον στόχο του (Marcus, & Anderson, 2008).

- *Συνθήκη οριακού κόστους παραγωγής μεγαλύτερο από το οριακό κόστος πώλησης.*

Στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις το οριακό κόστος πώλησης είναι μικρότερο από το οριακό κόστος παραγωγής. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του ξενοδοχείου στο οποίο υπάρχουν κάποια δωμάτια που είναι κατελημμένα, το ένα παραπάνω δωμάτιο που θα πωληθεί δεν θα αυξήσει σημαντικά το κόστος των ήδη κατελημμένων δωματίων. Το ξενοδοχείο και το προσωπικό υπάρχουν ήδη και το ένα

**TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

δωμάτιο που θα χρησιμοποιηθεί δεν θα προκαλέσει μεγάλη διαφορά στο κόστος που θα δημιουργηθεί. Όμως εάν σε περιόδους υψηλής ζήτησης εμφανιστούν νέοι πελάτες που θέλουν να εξυπηρετηθούν και όλα τα δωμάτια είναι κατειλημμένα, είναι αρκετά δύσκολο να δημιουργηθούν νέα δωμάτια, διότι το κόστος της δημιουργίας ενός νέου κτιρίου είναι αρκετά υψηλό. Είναι φανερό, λοιπόν, ότι επιχειρήσεις αυτού του είδους αντιμετωπίζουν αρκετά υψηλό οριακό κόστος παραγωγής για να προβούν σε τέτοιες ενέργειες. Μόνο τα ξενοδοχεία που έχουν δυνατότητα επέκτασης του χώρου και μόνο όταν η ζήτηση είναι αρκετά μεγάλη και υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες, μπορεί η ξενοδοχειακή μονάδα να προβεί στη δημιουργία νέων δωματίων (Pinder, 2004).

- *Συνθήκη σχετικά ομοιογενούς προϊόντος.*

Το «revenue management» μπορεί να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις που έχουν σχετικά ομοιογενές προϊόν. Πιο συγκεκριμένα, τα δωμάτια των ξενοδοχείων, οι θέσεις ενός χώρου όπου γίνονται συναυλίες, οι αεροπορικές θέσεις, είναι κατά κανόνα όμοια ανά κατηγορία. Όμως, πολλές φορές οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να προσθέσουν νέες υπηρεσίες έτσι ώστε να βελτιωθούν οι ήδη υπάρχουσες και να αποκτήσουν νέους πελάτες οι οποίοι επιθυμούν και μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν. Παραδείγματα αποτελούν οι business class θέσεις στα αεροπλάνα, οι διανυκτερεύσεις σε σουίτες και όχι σε απλά δωμάτια, τα εισιτήρια των συναυλιών πρώτης κατηγορίας και πολλά άλλα (Badinelli, 2000).

- *Συνθήκη δυνατότητας πρόβλεψης της ζήτησης.*

Υπάρχουν διαφορετικά είδη πελατών, οι οποίοι έχουν αντίστοιχα και διαφορετικές επιθυμίες. Για το λόγο αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα πρόβλεψης της ζήτησής της και να μπορεί να κατατάσσει τους πελάτες της σε συγκεκριμένες κατηγορίες. Για να προβλεφθεί η ζήτηση θα πρέπει η διοίκηση της να είναι σε θέση να γνωρίζει τους πελάτες της, τις διάφορες επιθυμίες που έχουν, καθώς και το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσουν, έτσι ώστε να μπορέσει να κρατήσει το ιστορικό τους και να γνωρίζει στο μέλλον περισσότερα για αυτούς και μετέπειτα και για τη ζήτηση (Badinelli, 2000).

- *Συνθήκη ικανότητας για τμηματοποίηση της αγοράς.*

Για να μπορέσει η μέθοδος του «revenue management» να εφαρμοστεί θα πρέπει η εκάστοτε εταιρία να μπορεί να τμηματοποιήσει το μερίδιο της αγοράς της σε διαφορετικά τμήματα πελατών. Για να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα θα πρέπει οι επιχειρήσεις να τμηματοποιήσουν τους πελάτες τους ανάλογα με τις επιθυμίες τους και τον τρόπο που αντιδρούν, και να καθορίζουν διαφορετικές τιμές στο κάθε τμήμα ξεχωριστά. Η κυριότερη αιτία που χρησιμοποιείται για να γίνει η τμηματοποίηση είναι το χρονικό διάστημα που πωληθεί μία υπηρεσία. Πιο συγκεκριμένα ένας πελάτης ο οποίος είναι ευαίσθητος ως προς την τιμή, θα αγοράσει την υπηρεσία αρκετό χρονικό διάστημα νωρίτερα, ενώ αν είναι λιγότερο ευαίσθητος ως προς την τιμή και πιο ευαίσθητος ως προς τον χρόνο θα αγοράσει την τελευταία στιγμή. Οι αεροπορικές και οι ξενοδοχειακές εταιρίες με βάση τα παραπάνω έχουν διαχωρίσει το πελατολόγιο τους σε business clients και σε leisure clients. Για κάθε τμήμα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύσσουν διαφορετική marketing στρατηγική με σκοπό να ταιριάζουν καλύτερα τις υπηρεσίες που θα προσφέρουν με τις ανάγκες του κάθε πελατειακού τμήματος (Urchurha, Ellisb, & Seo, 2002).

#### **1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ REVENUE MANAGEMENT**

Οι επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν τη μέθοδο του «revenue management» έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν αρκετά πλεονεκτήματα, μερικά από τα οποία είναι (Marcus, & Anderson, 2008):

Η δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος: είναι ευρέως αποδεκτό το γεγονός ότι η μέθοδος του «revenue management» οδηγεί στη βελτίωση της ανάπτυξης των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών σχεδίων.

Η απόκτηση Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η εφαρμογή του «revenue management» συντελεί στην βελτίωση της πρόβλεψης, της εποχιακής τιμολόγησης και των αποφάσεων που σχετίζονται με τα αποθέματα. Ακόμη, συντελεί στον προσδιορισμό νέων τμημάτων της αγοράς και προσδιορίζει τη ζήτηση τους, ενώ

## **ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

ενισχύει τον συντονισμό μεταξύ του front office και του τμήματος των πωλήσεων. Τέλος, συντελεί στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

Η μεγιστοποίηση των εσόδων: με τη χρησιμοποίηση του «revenue management» οι εταιρίες πραγματοποιούν αύξηση των πωλήσεων και αυτή με τη σειρά της οδηγεί στην αύξηση των κερδών. Ακόμη, μειώνονται τα εργατικά και λειτουργικά κόστη.

Η μεγιστοποίηση των κερδών: σύμφωνα με σύγχρονες έρευνες η εφαρμογή σταθερής τιμολογιακής πολιτικής συγχρόνως με τη μέθοδο της διαχείρισης των εσόδων και την υποστήριξη των συστημάτων λήψης αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις στην εταιρική κερδοφορία που είναι συνήθως 1% έως 2% των εσόδων ή ακόμη περισσότερο.

Η μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης-ROI (Return On Investment): όταν η τεχνική του «revenue management» εφαρμοστεί αποτελεσματικά, οι υπολογισμοί της ROI γίνονται με μεγαλύτερη ευκολία. Με αποδεδειγμένη εμπειρία στην αύξηση των εσόδων, οι επενδύσεις στην διαχείριση των εσόδων μπορούν εύκολα να δικαιολογηθούν.

Η χρήση της επιστήμης και όχι των υποθέσεων: σε ένα δυναμικό περιβάλλον τιμών και ζήτησης δεν υπάρχει χώρος για υποκειμενική λήψη αποφάσεων. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν την μέθοδο της διαχείρισης των εσόδων εφαρμόζουν τις αρχές της διαχείρισης του μάνατζμεντ και της τεχνολογίας των πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων την ανάλυση των ιστορικών δεδομένων, την μοντελοποίηση των στοιχείων και τη στατιστική και μαθηματική βελτιστοποίηση.

Η επίτευξη ηγεσίας: οι επιχειρήσεις όταν παρακολουθούν τις συνήθειες και τη συμπεριφορά των πελατών τους, τις εσωτερικές διαδικασίες, καθώς και τα κανάλια της εκτέλεσης, επιτυγχάνουν την μέγιστη αξιοποίηση των πόρων τους και μπορεί να γίνουν ηγέτες στο μερίδιο της αγοράς που τους αφορά.

## **1.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ REVENUE MANAGEMENT**

Αρχικά, η μέθοδος του «revenue management» προκάλεσε πολλές αποδοκιμασίες από τους πελάτες των επιχειρήσεων. Η δυσανεμία προκλήθηκε εξαιτίας της τιμολογιακής πολιτικής που εφάρμοζαν οι επιχειρήσεις αυτές. Πιο συγκεκριμένα, όταν αντιλαμβάνονταν ότι οι τιμές για τα ίδια προϊόντα ήταν διαφορετικές, πίστευαν ότι έπεφταν θύματα εξαπάτησης. Μια λύση στο παραπάνω πρόβλημα ήταν η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, το οποίο με τις ικανότητες που αποκτούσε, μπορούσε να διαχειριστεί αυτές τις καταστάσεις και να δείχνει στους δυσαρεστημένους πελάτες τα οφέλη που θα μπορούσαν να έχουν από τη μέθοδο αυτή, όπως η απόκτηση δωματίων σε πολύ χαμηλή τιμή όταν κάνανε κράτηση κάποιο χρονικό διάστημα πιο πριν (Netessine, & Shumsky, 2005).

Ταυτόχρονα, η μέθοδος του «revenue management» συντελεί βραχυχρόνια στη αύξηση των εσόδων των επιχειρήσεων και μακροχρόνια δεν είναι αποτελεσματική. Λόγω του γεγονότος ότι η τιμολογιακή πολιτική των επιχειρήσεων στηρίζεται στην ζήτηση της αγοράς, στην οποία υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός, θα έχει σαν αποτέλεσμα μακροπρόθεσμα να μικραίνουν τα περιθώρια του κέρδους. Ακόμη, η διάρκεια της πολιτικής των εκπτώσεων δεν μπορεί να είναι μεγάλη και επομένως δεν μπορεί να αποτελέσει μακροπρόθεσμη στρατηγική. Στον ανταγωνισμό αυτόν είναι πιο εύκολο να συμμετέχουν οι επιχειρήσεις με χαμηλό κόστος, σε αντίθεση με αυτές που έχουν υψηλό λειτουργικό κόστος (Netessine, & Shumsky, 2005).

Οι υποστηρικτές της μεθόδου του «revenue management» θεωρούν ότι κάθε νέα παροχή μπορεί να είναι κερδοφόρα, αν τα επιπλέον έσοδα είναι μεγαλύτερα από το κόστος που σχετίζεται με την πώληση της μιας επιπλέον μονάδας παραγωγής, που συνήθως στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη μέθοδο αυτή το επιπλέον κόστος είναι αρκετά μικρό (Netessine, & Shumsky, 2005).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΕΦΑΡΜΟΓΗ REVENUE MANAGEMENT ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

### 2.1 HOTEL REVENUE MANAGEMENT

Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών μονάδων το «revenue management» αφορά μια τεχνική η οποία απαιτεί από την διοίκηση του ξενοδοχείου κατά το στάδιο της λήψης αποφάσεων, να εστιάσει την προσοχή της στη μεγιστοποίηση των εσόδων και στην πληρότητα της καταλυματικής μονάδας. Ουσιαστικά, το «hotel revenue management» σχετίζεται με τον αριθμό των δωματίων τα οποία θα πρέπει να πωληθούν στα διάφορα επίπεδα καθορισμένων τιμών (Weatherford, & Kimes, 2003).

Αυτή η μέθοδος άρχισε να εφαρμόζεται πέρα από τις αεροπορικές και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, λόγω του γεγονότος ότι τα δύο αυτά είδη των επιχειρήσεων διαθέτουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, και οι δύο παρέχουν υπηρεσίες οι οποίες είναι φθαρτές και δεν μπορούν να αποθηκευθούν για μελλοντική χρήση. Ακόμη, η δυναμικότητα τους είναι συνήθως σταθερή και το κόστος μιας επέκτασης είναι τεράστιο, οπότε υπάρχει μια σοβαρή πιθανότητα όταν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη από την προσφορά να μην μπορεί να εξυπηρετηθούν όλοι οι πελάτες και κατά συνέπεια να στραφούν προς ανταγωνιστικές εταιρίες (McGill, & Van Ryzin, 1999).

Στις ξενοδοχειακές μονάδες δημιουργούνται διάφορες τιμές για κάθε δωμάτιο οι οποίες εξαρτώνται από κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία είναι τα είδη των πελατών, η ώρα της κράτησης, οι διάφορες εταιρικές συνεργασίες, οι πολλαπλές μέρες διαμονής και ο ενδιάμεσος πράκτορας πωλήσεων. Με αυτό τον τρόπο τα ξενοδοχεία προσφέρουν τα ίδια δωμάτια σε διαφορετικά είδη πελατών με διαφορετικές τιμές. Ενώ οι μανάτζερ επιθυμούν να γεμίσουν όσο δυνατόν περισσότερο τα ξενοδοχεία με πελάτες που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν τα περισσότερα χρήματα, είναι επίσης απαραίτητο να γίνονται δεκτοί και οι πελάτες που πληρώνουν λιγότερα χρήματα σε περιόδους χαμηλής ζήτησης, για να μην υπάρχουν



άδεια δωμάτια. Ο αριθμός των πελατών που πληρώνουν τα λιγότερα θα πρέπει να αποφασιστεί προσεκτικά, με τρόπο που να μπορεί να υπάρξει όσο το δυνατόν μεγαλύτερος αριθμός πελατών που πληρώνουν τα περισσότερα. Οι αιτήσεις των κρατήσεων έρχονται σταδιακά κατά τη διάρκεια του χρόνου και η απόφαση αν θα πρέπει να γίνει δεκτή μία αίτηση ή όχι, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί την ίδια στιγμή. Η μέθοδος του «revenue management» είναι αυτή που θα κρίνει και θα δώσει την κατάλληλη απάντηση για το πιο αίτημα θα γίνει δεκτό και ποιος συνδυασμός πελατών θα αποφέρει τα μεγαλύτερα έσοδα έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η οικονομική αποδοτικότητα, δηλαδή η πιθανότητα πώλησης των περισσότερων δωματίων στην υψηλότερη δυνατή τιμή καθημερινά (Weatherford, & Kimes, 2003).

## **2.2 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ HOTEL REVENUE MANAGEMENT**

Πέρα από τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που θα πρέπει να διαθέτουν προκειμένου να μπορούν να εφαρμόσουν τη μέθοδο του «revenue management», τα ξενοδοχεία συγχρόνως θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτελέσουν με επιτυχία και τις παρακάτω λειτουργίες:

- *Τμηματοποίηση της αγοράς τους.*

Στην τμηματοποίηση της αγοράς χωρίζονται οι πελάτες σε δύο κατηγορίες, τους business και τους leisure πελάτες, οι οποίοι έχουν διαφορετική ελαστικότητα τιμών και χρονική ευαισθησία. Οι leisure travelers συνήθως κάνουν κράτηση νωρίτερα επειδή προγραμματίζουν τις διακοπές τους αρκετό καιρό πιο πριν. Μπορεί να είναι κάποιες φορές ευαίσθητοι στον χρόνο, αλλά ο κύριος λόγος που κάνουν την κράτησης είναι η τιμή. Αντίθετα, οι business travelers ενδιαφέρονται λίγες μέρες πριν για το ταξίδι τους και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα χρήματα (Weatherford, & Kimes, 2003).

- *Τήρηση και επεξεργασία ιστορικών στοιχείων (αρχείο πελατών) σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της κάθε κράτησης.*

## ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

---

Οι πληροφορίες των πελατών είναι ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο για την κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση. Μόνο με τις σωστές πληροφορίες του ξενοδοχείου, μπορεί οποιοδήποτε σύστημα της μεθόδου του «revenue management» να παρέχει την πλήρη χρησιμότητά του. Επίσης, πολλές εφαρμογές του marketing που δεν έχουν ακόμη υλοποιηθεί, είναι πιθανόν να μη μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς αυτές τις πελατειακές πληροφορίες. Συγχρόνως, το κόστος της διαδικασίας είναι συγκριτικά μικρό και αν μπορέσει το ξενοδοχείο να κρατήσει τα στοιχεία αυτά, το σύστημα του «revenue management» θα του προσφέρει μεγαλύτερα έσοδα (Weatherford, & Kimes, 2003).

- *Γνώση των τιμών οι οποίες επικρατούν στην αγορά ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστούν κατά τον πλέον κερδοφόρο τρόπο τις τιμές τους.*

Η τιμολόγηση είναι μία διαδικασία που μπορεί να επηρεάσει και να υποκινήσει τη ζήτηση, ώστε να αποκτηθεί μεγαλύτερο κέρδος. Για αυτό τα ξενοδοχεία έχουν αναγνωρίσει ότι διαφορετικά τμήματα της αγοράς έχουν διαφορετική δυνατότητα να πληρώσουν τις υπηρεσίες που προσφέρονται. Είναι πολύ επικίνδυνο να μη διαθέτουν μία ξεκάθαρη τιμολογιακή δομή και απλώς να αρχίζουν με υψηλές τιμές και στη συνέχεια να τις χαμηλώνουν μέχρι να δεχθούν προσφορές από τους πελάτες. Συνεπώς, θα πρέπει να έχουν μία καλή γνώση των τιμών της αγοράς και να μπορούν να τις προσαρμόζουν με βάση τη ζήτηση των πελατών τους, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις βραχυπρόθεσμες διακυμάνσεις της ζήτησης σε καθημερινή βάση, αλλά σε εβδομαδιαία ή σε μηνιαία μέση προβλεπόμενη πληρότητα και συγχρόνως με βάση τα καθημερινά κόστη που δημιουργούνται. Κατ' επέκταση, σε περιόδους χαμηλής ζήτησης θα πρέπει οι τιμές να είναι χαμηλές χωρίς όμως να είναι μικρότερες από τα σταθερά κόστη, και να αυξάνονται όταν η ζήτηση αρχίζει να μεγαλώνει, έτσι ώστε να δημιουργούνται τα επιθυμητά κέρδη.

Τέλος, δεν θα πρέπει να δημιουργούνται μεγάλες αυξομειώσεις στις τιμές, γιατί τίθεται σε κίνδυνο ο βαθμός του ελέγχου και η πελατειακή σχέση (Weatherford, & Kimes, 2003).

- *Χρήση συστημάτων πληροφορικής και δικτύων μέσω των οποίων διακινείται η πληροφορία αλλά και τα στοιχεία με υψηλότερη ταχύτητα και αξιοπιστία, ώστε*

## ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

---

*να είναι σε θέση η διοίκηση του ξενοδοχείου να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις.*

Για να μπορέσουν να εφαρμοστούν σωστά όλες οι παραπάνω λειτουργίες, θα πρέπει η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα να διαθέτει ένα εξαιρετικό σύστημα πληροφοριών. Εάν η μονάδα είναι μέρος ενός κεντρικού συστήματος, το σύστημα διαχείρισης ακινήτων της θα πρέπει να ενσωματωθεί με το κεντρικό σύστημα. Με αυτόν τον τρόπο, ενώ θα δημιουργούνται κρατήσεις και η διαθεσιμότητα των δωματίων θα αλλάζει, και τα δύο συστήματα θα γνωρίζουν όλες τις τελευταίες πληροφορίες. Αν δεν έχουν στη διάθεσή τους αυτό το σύστημα μπορεί να οδηγήσει σε πολλά προβλήματα, κάποια από τα οποία είναι η ενοικίαση των δωματίων σε πολύ χαμηλές τιμές ή η μη γνώση της διαθεσιμότητας συγκεκριμένων δωματίων (Weatherford, & Kimes, 2003).

### 2.3 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ HOTEL REVENUE MANAGEMENT

Παρακάτω παρουσιάζονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση:

- *η αβέβαιη ζήτηση,*
- *η διαδικασία των on-line αποφάσεων,*

Η αβέβαιη ζήτηση και η διαδικασία των on-line αποφάσεων είναι συνηθισμένα θέματα τα οποία προσπαθούν να τα αντιμετωπίσουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πολλές φορές όμως υπάρχουν οι περιπτώσεις των πολλαπλών διανυκτερεύσεων οι οποίες υπερβαίνουν τα διαφορετικά όρια των τιμών των δωματίων. Εάν ένας πελάτης παραδείγματος χάριν ενοικιάσει ένα δωμάτιο σε χαμηλή τιμή και θελήσει να το κρατήσει για περισσότερες μέρες στις οποίες η τιμή του είναι μεγαλύτερη, η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει να αντιμετωπίσει ένα σοβαρό δίλημμα, αν θα δεχθεί την επιθυμία του πελάτη και θα συνεχίσει να του ενοικιάζει το δωμάτιο στην αρχική του τιμή ή αν θα ρισκάρει να αρνηθεί με την πρόθεση να έρθει ένας νέος που θα πληρώσει περισσότερα χρήματα. Για να μη δημιουργηθούν παρεξηγήσεις και

**TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

δυσανεστηθούν οι πελάτες, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις φροντίζουν να ενημερώνονται για την ημερομηνία αναχώρησης των πελατών τους την στιγμή που κάνουν το check-in ή να εξηγούν για τις διαφορές των τιμών που σχετίζονται με την συντόμευση ή την επιμήκυνση της παραμονής. Με αυτό τον τρόπο προσπαθούν να έχουν μία ξεκάθαρη στρατηγική επικοινωνίας με όλους τους πελάτες τους (Talluri, & Ryzin, 2004).

- *οι πολλαπλές διανυκτερεύσεις,*
- *ο ανταγωνισμός,*

Ο σκληρός ανταγωνισμός απορρέει από την ωρίμανση της αγοράς και την υψηλή ποικιλία που αφορά το μέγεθος, την αξία, τις συνθήκες και την ex ante (εκ των προτέρων) ζήτηση για το ξενοδοχειακό προϊόν. Αυτά τα στοιχεία δημιουργούν προβλήματα στις ξενοδοχειακές μονάδες στην προσπάθειά τους να εξασφαλίσουν το μερίδιο της αγοράς που επιθυμούν και ταυτόχρονα να ασχοληθούν με τη μεγιστοποίηση της απόδοσης από τις πωλήσεις (Talluri, & Ryzin, 2004).

- *η διανομή του ξενοδοχειακού προϊόντος,*

Πέρα από το πρόβλημα που αφορά τη ζήτηση, υπάρχει και το ζήτημα της διανομής του ξενοδοχειακού προϊόντος. Τόσο η διαχείριση της ζήτησης, όσο και η οργάνωση της διανομής πρέπει να γίνονται με τέτοιο τρόπο που να εξομαλύνονται οι δυσκολίες κατά την διαδικασία εξασφάλισης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο σταθερός αριθμός παραγωγής, σε συνδυασμό με την αδυναμία του ξενοδοχειακού προϊόντος να αυτοματοποιηθεί, δημιουργούν τις προϋποθέσεις σύμφωνα με τις οποίες η πιθανότητα καταστροφής του προϊόντος λόγω της αδυναμίας για έγκαιρη και κατάλληλη διάθεσή του, να είναι υπερβολικά υψηλή (Talluri, & Ryzin, 2004).

- *η τιμολογιακή πολιτική που θα εφαρμοστεί,*
- *η διαχείριση των συνολικών εσόδων.*

Ακόμη, θα πρέπει η διοίκηση του ξενοδοχείου να εφαρμόζει την τιμολογιακή της πολιτική με βάση τη ζήτηση της αγοράς και όχι το είδος του προϊόντος. Ο ρόλος της τιμολόγησης με βάση το «revenue management» είναι να μεγιστοποιήσει την πραγματοποίηση της ζήτησης στα υψηλότερα δυνατά επίπεδα, να εξιδανικεύσει τα καθαρά έσοδα και την διείσδυση στην αγορά. Σε στρατηγικό επίπεδο το είδος αυτής

**TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

της τιμολόγησης μπορεί να βοηθήσει το ξενοδοχείο (Weatherford, & Kimes, 2003):

- ✓ Να αυξήσει τα έσοδα δίχως να χάσει αριθμό πωλήσεων.
- ✓ Να αλλάξει την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών.
- ✓ Να δημιουργήσει τις επιθυμητές αντιδράσεις στο ανταγωνιστικό περιβάλλον με το να προσαρμόζει τις τιμές για να ανταποκρίνεται στη σχετική πλεονεκτική θέση του ξενοδοχείου.
- ✓ Να αυξήσει την κερδοφορία και την μακροπρόθεσμη αξία της επιχείρησης.

Η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της και το νομικό πλαίσιο που αφορά τις τιμές (Weatherford, & Kimes, 2003). Ο Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) καθορίζει τα εύρη των τιμών με βάση τα οποία θα πρέπει να κυμαίνονται οι τιμές ανάλογα την κατηγορία στην οποία ανήκει. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται περιορισμοί στα ξενοδοχεία στις τιμές που θα επιβάλλουν στις περιόδους υψηλής και χαμηλής ζήτησης. Αν δεν υπήρχαν αυτοί οι περιορισμοί μερικά ξενοδοχεία θα μπορούσαν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου και να προσελκύουν περισσότερους πελάτες που είναι ευαίσθητοι στην τιμή κατά της περίοδο που η ζήτηση είναι χαμηλή.

Ένα πρόσθετο πρόβλημα το οποίο σχετίζεται με την τιμολογιακή πολιτική αφορά την διαχείριση των συνολικών εσόδων τα οποία δεν προέρχονται πάντοτε μόνο από τις τιμές των δωματίων. Πιο συγκεκριμένα, συχνά παράγονται έσοδα από το μπαρ του ξενοδοχείου, το εστιατόριο, το καζίνο αν υπάρχει, αλλά και από άλλες παροχές που μπορεί να προσφέρονται από αυτό και να είναι αρκετά κερδοφόρες. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση του ξενοδοχείου να αναγνωρίσει την πραγματική αίτηση κράτησης και να μπορέσει να δεχθεί τους πελάτες που θα δημιουργήσουν μεγαλύτερη κατανάλωση. Όμως είναι αρκετά δύσκολο να γίνει αυτή η εκτίμηση και τις περισσότερες φορές οι μανάτζερ ξεχωρίζουν την πιθανότητα του αιτήματος της κράτησης με βάση την τιμή του δωματίου που είναι οι πελάτες διατεθειμένοι να πληρώσουν (Talluri, & Ryzin, 2004).

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

Επιπρόσθετα:

- *οι παρεξηγήσεις των πελατών,*

Η εφαρμογή του «revenue management» μπορεί να δώσει σε ένα ξενοδοχείο πολλά πλεονεκτήματα, όμως μπορεί να προκαλέσει και την δυσαρέσκεια των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες μπορεί να δυσαρεστηθούν με την διαφοροποίηση των τιμών ανάλογα με τις περιόδους ζήτησης και την χρονικό διάστημα που θα ενοικιάσουν το δωμάτιό τους. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν πολλούς ανταγωνιστές με αποτέλεσμα αρκετοί από τους πελάτες όταν συνειδητοποιούν ότι θα πληρώσουν διαφορετική τιμή για το ίδιο δωμάτιο, μπορεί να στραφούν σε ανταγωνιστικό ξενοδοχείο. Όμοια, οι πελάτες μπορεί να πιστέψουν ότι είναι άδικο να πληρώσουν μεγαλύτερη τιμή για ένα δωμάτιο για το οποίο αν έκαναν κράτηση λίγες εβδομάδες πιο πριν θα πλήρωναν λιγότερα. Για να αντιμετωπιστεί η πιθανή δυσαρέσκεια των πελατών θα πρέπει η ξενοδοχειακή επιχείρηση να επιλέξει τους κατάλληλους εργαζόμενους που θα είναι ικανοί να διαχειρίζονται τα θέματα αυτά (Weatherford, & Kimes, 2003).

- *οι αντιλήψεις των εργαζομένων,*

Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται στη μέθοδο του «revenue management» ασχολούνται με την επιλογή του αριθμού και των τιμών των δωματίων που θα ενοικιάσουν, όμως αναλαμβάνουν και ένα μέρος από την κριτική ικανότητα του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Εάν ένα σύστημα δεν αφήνει κάποια περιθώρια αποφάσεων στο προσωπικό που ασχολείται με το «revenue management» όσον αφορά κάποιες αποφάσεις, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργείται δυσαρέσκεια και αποστροφή από τους εργαζομένους για το συγκεκριμένο σύστημα (Weatherford, & Kimes, 2003).

- *τα συστήματα παροχής κινήτρων και ανταμοιβής,*

Τα συστήματα του «revenue management» μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στο τμήμα των πωλήσεων. Τυπικά, οι άνθρωποι που εργάζονται στο τμήμα των πωλήσεων επιβραβεύονται για τον αριθμό των πωλήσεων που πετυχαίνουν. Αλλά τις περισσότερες φορές το σύστημα του «revenue management» μπορεί να υποδείξει ότι δεν είναι χρήσιμο για ένα ξενοδοχείο να δεχθεί ότι έχει

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

επιτυχία το τμήμα των πωλήσεων όταν πωλεί τα δωμάτια σε χαμηλές τιμές και με αυτό τον τρόπο γεμίζει, ενώ θα μπορούσε να τα πωλήσει με μεγαλύτερες τιμές. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να δημιουργηθούν παρεξηγήσεις και το τμήμα των πελατών να θεωρήσει ότι το σύστημα του «revenue management» δρα ενάντια στις ενέργειες του (Marcus, & Anderson, 2008). Συγχρόνως, μπορεί να δημιουργηθούν παρεξηγήσεις σχετικά με το αν οι μάνατζερ επιβραβεύονται με βάση την πληρότητα ή τη μέση τιμή δωματίου. Θα πρέπει λοιπόν η διοίκηση του κάθε ξενοδοχείου να καθορίσει τα συστήματα ανταμοιβών και κινήτρων και για το προσωπικό των πωλήσεων, αλλά και για τους μάνατζερ. Συνεπακόλουθα, θα πρέπει να γίνει αναθεώρηση των κινήτρων και για να διασφαλιστεί ότι η συμπεριφορά που απαιτείται από το σύστημα του «revenue management» ταιριάζει με αυτό που προωθείται από το προσωπικό συστήματος αμοιβών (Wirtz, et al., 2003).

- *η οργάνωση των λειτουργιών των ξενοδοχείων,*

Για να μπορέσει να εφαρμοστεί σωστά το σύστημα του «revenue management» πρέπει όλες οι λειτουργίες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να συνδέονται με αυτό. Η οργάνωση των λειτουργιών (πωλήσεις, λειτουργίες, κρατήσεις) θα πρέπει να συνεργάζεται με αυτό για να παίρνονται συντονισμένες και έγκαιρες αποφάσεις και να λειτουργούν σωστά όλα τα τμήματα. Μόνο με την σύνδεση αυτή θα είναι επιτυχημένο το σύστημα και θα αποφέρει θετικά για την επιχείρηση αποτελέσματα (Weatherford, & Kimes, 2003).

- *η εκπαίδευση και η αφοσίωση όλων των εργαζομένων.*

Όπως με κάθε νέα μέθοδο, έτσι και η μέθοδος του «revenue management» απαιτεί την εκτεταμένη εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων. Θα πρέπει να καταλάβουν τον σκοπό της μεθόδου του «revenue management», το πώς λειτουργεί και το πώς επηρεάζει την εργασία τους. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να αντιληφθούν ότι η μέθοδος αυτή δεν συμβαίνει απλά, αλλά απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και εκπαίδευση. Ωστόσο, χωρίς την αφοσίωση τους το σύστημα θα αποτύχει πλήρως. Ουσιαστικά, θα πρέπει να καταλάβουν όλοι οι εργαζόμενοι, ότι το «revenue management» είναι σημαντικό για την επιτυχία της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχείρησης (Weatherford, & Kimes, 2003).



## **2.4 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ HOTEL REVENUE MANAGEMENT**

Το μέλλον του «hotel revenue management» θα δίνει έμφαση στα έσοδα ανά διαθέσιμο πελάτη και στο CRM (customer relationship management), το οποίο σχετίζεται με τη σχέση των πελατών και της εκάστοτε επιχείρησης. Ίσως η επόμενη γενιά των συστημάτων του «revenue management» να δημιουργήσουν μια προσφορά με βάση την αξία του κάθε πελάτη ξεχωριστά και θα ενισχυθεί η σχέση ανάμεσα στο ξενοδοχείο και στον πελάτη του (Chiang, Chen, & Xu, 2007).

Μια άλλη περιοχή που θα επικεντρωθεί περισσότερο στο μέλλον το «revenue management» είναι το function room yielding (λειτουργία της απόδοσης του δωματίου). Σήμερα στα περισσότερα ξενοδοχεία το μεγαλύτερο ποσοστό των διαδικασιών που ασχολούνται με την ανάλυση των καλύτερων πελατών και των λειτουργιών που σχετίζονται με αυτούς, δεν είναι σύγχρονες. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων που εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τη «λειτουργία του βιβλίου» ή κάποια παραλλαγή μιας αυτόματης λειτουργίας του βιβλίου, για να βρουν αν υπάρχει διαθεσιμότητα των δωματίων και για να μεγιστοποιήσουν του χώρου με βάση ένα εγχειρίδιο κανόνων που ισχύει στην επιχείρησή τους. Όμως, μελλοντικά θα προσφέρουν ένα εξελιγμένο σύστημα διαχείρισης των εσόδων που θα μεγιστοποιεί την απόδοση των πελατών και των λειτουργιών που σχετίζονται με αυτούς, σε πολύ μεγαλύτερη λεπτομέρεια και με ένα υψηλότερο επίπεδο τεχνολογικής εξέλιξης (Chiang, Chen, & Xu, 2007).

Ακόμη, η μετακίνηση (displacement) είναι μια πολύ δύσκολη ενέργεια για τη ανάλυση των λειτουργιών των δωματίων. Είναι δύσκολο να καθοριστεί το πώς θα γίνει η διαπραγμάτευση μιας ομαδικής κράτησης σε ένα σημαντικό χρονικό διάστημα, διότι αν επιλεγεί το συγκεκριμένο γκρουπ και δημιουργηθεί συμπίεση των τιμών, είναι πιθανό να επικρατήσει η αντίληψη ότι θα μπορούσαν να δημιουργηθούν περισσότερα χρήματα αν περίμενε το ξενοδοχείο τα γκρουπ που θα κάνανε κράτηση την τελευταία στιγμή και θα ήταν πρόθυμα να πληρώσουν υψηλότερες τιμές. Αλλά αυτό απαιτεί ότι τα ξενοδοχεία θα αναλάμβαναν σημαντικούς κινδύνους. Στο μέλλον θα μπορούν τα ξενοδοχεία να είναι σε θέση εφόσον χρησιμοποιούν σωστά τη μέθοδο



αυτή να μειώσουν τους παραπάνω κινδύνους (Wirtz, et al., 2003).

Ταυτόχρονα, υπάρχει έλλειψη στην συλλογή στατιστικών στοιχείων που αφορούν τους πελάτες και σχετίζονται με τη βέλτιστη κατανομή τους. Όμως το τελευταίο χρονικό διάστημα έχει βελτιωθεί η κατάσταση εξαιτίας των μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων που δίνουν μεγάλη σημασία στη συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες τους. Ακόμη μεγαλύτερη βελτίωση αναμένεται ότι θα φανεί κατά τη διάρκεια των επόμενων πέντε ετών, όπου πιο πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα ενστερνιστούν την παραπάνω μέθοδο (Urchurha, Ellisb, & Seo, 2002).

Η ανάλυση του κόστους των καναλιών (channel cost) είναι ένας ακόμη τομέας που θα εστιαστεί η διοίκηση του ξενοδοχείου. Λόγω της διαφορετικής κατανομής του κόστους για κάθε κανάλι διανομής (πράκτορες, internet, αεροδρόμιο) και των διαφορών στην αγοραστική συμπεριφορά των πελατών, οι διαφορετικές ροές εσόδων δεν δημιουργούν το ίδιο καθαρό κέρδος. Η διαδικασία σύντομα θα μεταβιβαστεί από τη διαχείριση των εσόδων σε μια πιο προχωρημένη έννοια της βελτιστοποίησης της διαχείρισης των κερδών και της αύξησης της απόδοσης της ζήτησης. Τα ξενοδοχεία επίσης θα γίνουν πιο προσεκτικά με τη διαχείριση των καναλιών και την αλλαγή της τιμολογιακής τους πολιτικής, για να διατηρηθεί η αξιοπιστία και η διαφάνεια των τιμών τους (McGill, & Van Ryzin, 1999).

Επιπρόσθετα, προβλέπεται ότι μοντέλα ανταμοιβής των υπαλλήλων θα αλλάξουν. Είναι σημαντικό ότι ο τρόπος με τον οποίο τα ξενοδοχεία ανταμείβουν τους εργαζόμενους θα πρέπει να βασίζεται στα σωστά μέτρα και ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ανταμειφθούν καταλλήλως. Ο εργαζόμενος που έχει θετικές επιπτώσεις επί των εσόδων πρέπει να επιβραβεύεται με βάση τη βελτιστοποίηση του κέρδους. Περισσότερα κίνητρα θα πρέπει να δοθούν σε μέρες που η ζήτηση είναι χαμηλή έναντι σε μέρες που η ζήτηση είναι υψηλή (McGill, & Van Ryzin, 1999).

Υπάρχει χώρος για το μέλλον της διαχείρισης των εσόδων να εξελιχθεί. Ωστόσο, η βιομηχανία θα πρέπει να αναγνωρίσει ότι υπάρχει ένα χάσμα ανάμεσα στην πρόοδο αυτών των ευκαιριών και στην τεχνολογία που υπάρχει για την υποστήριξή τους. Όσο ευρύτερο είναι το χάσμα, τόσο βραδύτερος είναι ο ρυθμός της

υιοθέτησης της. Καθώς οι απαιτήσεις στον τομέα αυτόν εξακολουθούν να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται, γίνεται πιο εμφανές ότι δεν είναι εφικτό να χειρίζονται τη διαχείριση των εσόδων μέσω της αξιολόγησης από τους κατάλληλα εξειδικευμένους ανθρώπους και μόνο. Θα πρέπει να συμμετέχουν και προηγμένα τεχνολογικά συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, για να μπορέσει να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση των κερδών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Wirtz, et al., 2003).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

### **3.1 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να τμηματοποιήσει την αγορά της προκειμένου να αναπτύξει μια επικερδή τιμολογιακή πολιτική. Όπως κάθε επιχείρηση, έτσι και τα ξενοδοχεία ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τις τιμολογιακές στρατηγικές τους. Ουσιαστικά, η τιμολόγηση καθώς και η μεγιστοποίηση των εσόδων αποτελεί μια βασική λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης. Αναγνωρίζει ότι οι τιμές πρέπει να αλλάζουν γρήγορα και συχνά και παρέχει καθοδήγηση σχετικά με το πώς θα πρέπει να αλλάξουν (Marcus, & Anderson, 2008).

### **3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Οι βασικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα την εκάστοτε επιχείρηση είναι ο παραγωγός, η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται καθώς και ο πελάτης. Η τιμολογιακή πολιτική η οποία θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική και εξαρτάται από το εάν το κεντρικό συστατικό στοιχείο της τιμολόγησης θα είναι η

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

ίδια η επιχείρηση ή το κόστος αυτής, η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και οι ανταγωνιστές της ή ο πελάτης και η αντίληψη του για την υπηρεσία. Κάθε μια από τις βασικές αυτές πολιτικές έχει διαφορετικό τρόπο για να καταλήγει στην τελική τιμή. Ακόμη, υπάρχει πληθώρα παραλλαγών στις τιμολογιακές πολιτικές και είναι δυνατόν ορισμένα μοντέλα να έχουν συστατικά στοιχεία πολλών διαφορετικών πολιτικών (Maglaras, & Meissner, 2006).

Παρ' όλο που η τελική πραγματική τιμή είναι ιδιαίτερα σημαντική, εξίσου σημαντικός είναι και ο τρόπος με τον οποίο η συγκεκριμένη τιμή τελικά διαμορφώνεται. Τέλος, είναι ευρέως αποδεκτό το γεγονός ότι καμία από αυτές τις προσεγγίσεις δεν δίνουν απάντηση στο ερώτημα για το ποια είναι η σωστή τιμή για κάποια συγκεκριμένη υπηρεσία αλλά αντίθετα δίνουν κατευθυντήριες γραμμές για το ποιος είναι ο καθοριστικός παράγοντας στην διαμόρφωση των τιμών. Πιο αναλυτικά (Hoffman, Turley, & Kelley, 2002):

*Τιμολόγηση βασιζόμενη στο κόστος (cost-based pricing).*

Στην συγκεκριμένη τιμολόγηση, η βασική και απλή αρχή της είναι ότι το κόστος παραγωγής και παράδοσης της εκάστοτε υπηρεσίας καθορίζει την τιμή. Η βασική προσέγγιση της τιμολόγησης με τον τρόπο αυτό είναι ο καθορισμός του κόστους καθώς και η πρόθεση ενός επαρκούς περιθωρίου κέρδους έτσι ώστε η συγκεκριμένη υπηρεσία να είναι επικερδής. Δηλαδή, εάν μια επιχείρηση έχει γνώση σχετικά με τα κόστη των υπηρεσιών και το νεκρό σημείο της επιχείρησης είναι σε θέση να τιμολογήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με τέτοιο τρόπο ώστε το κέρδος να είναι βέβαιο και αυτός είναι ένας καλός τρόπος καθορισμού των τιμών. Όμως, παρά το γεγονός ότι με την συγκεκριμένη πολιτική υπάρχει ένα υγιές υπόβαθρο στην λογιστική, όσον αφορά στον τομέα των υπηρεσιών υπάρχουν κάποιες ελλείψεις.

Αρχικά, στην περίπτωση των υπηρεσιών δεν είναι εφικτό να εκτιμηθεί το συνολικό κόστος εάν δεν είναι γνωστό το σύνολο των υπηρεσιών που θα πωληθούν. Ακόμη, οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από υψηλό δείκτη σταθερού προς μεταβλητού κόστους, γεγονός που καθιστά το συγκεκριμένο πρόβλημα αξιολόγησης των δαπανών

**TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

ακόμη πιο δύσκολο.

Επίσης, ο πελάτης θα πρέπει να επωμίζεται το κόστος των υπηρεσιών. Υφίστανται πολλές περιπτώσεις όπου ο πελάτης χρησιμοποιεί δυο υπηρεσίες, η μια υπηρεσία έχει ιδιαίτερα αυξημένη αντιληπτή αξία για τον ίδιο και η δεύτερη απλά είναι απαραίτητη για την πρώτη. Με την εφαρμογή της συγκεκριμένης τιμολογιακής πολιτικής η πρώτη υπηρεσία υπό-τιμολογείται και η δεύτερη υπέρ-τιμολογείται.

Τέλος, παρά τα μειονεκτήματα τα οποία διακρίνονται στην συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική, είναι η πιο διαδεδομένη στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ίσως η ευρεία χρήση είναι συνέπεια της κλασικής οικονομικής θεωρίας που δηλώνει ότι μακροχρόνια η τιμή τείνει να εξισωθεί με το κόστος παραγωγής.

*Τιμολόγηση βασιζόμενη στον ανταγωνισμό (competitive-based pricing).*

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

Η συγκεκριμένη τιμολόγηση βασίζεται στον ανταγωνισμό και είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές στην αγορά. Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης πολιτικής τιμολόγησης είναι όπως και στην τιμολόγηση που βασίζεται στο κόστος δεν λαμβάνεται υπόψη η πραγματική υπηρεσία και ο στόχος της. Ουσιαστικά, θεωρείται ότι όχι μόνο οι ανταγωνιστές τιμολογούν σωστά τις υπηρεσίες αλλά και προς όφελος της αγοράς.

## ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

---

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική απαιτείται η εκτίμηση της μέσης τιμής των υπηρεσιών, κάτι το οποίο δεν είναι εφικτό. Λόγω του γεγονότος ότι οι υπηρεσίες έχουν ακαθόριστη έννοια και είναι πιο ανομοιογενείς από τα προϊόντα, οι οποίες συγκρίσεις με τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών είναι δύσκολες. Συνεπώς, η εκτίμηση της μέσης τιμής της αγοράς σχετικά με τις υπηρεσίες είναι πολύ πιο δύσκολη από των προϊόντων. Επίσης, δυσκολότερη είναι η περίπτωση που η υπηρεσία είναι καινούργια και δεν υπάρχουν αρκετά υποκατάστατα στην αγορά. Η συγκράτηση των τιμών έτσι ώστε να είναι ανάλογες των ανταγωνιστών εμποδίζουν την επιχείρηση από το να διακρίνει ποιες υπηρεσίες προσφέρουν περισσότερα οφέλη στους πελάτες.

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

### *Τιμολόγηση βασισμένη στην αξία (value-based pricing).*

Στην συγκεκριμένη τιμολόγηση η βασική παράμετρος είναι ο καθορισμός της τιμής της υπηρεσίας σύμφωνα με την αξία ή τα οφέλη τα οποία δέχεται ο πελάτης. Η τιμολόγηση που βασίζεται στην αξία καθοδηγείται από την μετρήσιμη αξία που παρέχεται στους πελάτες και όχι από το ποσό που οι πελάτες προτίθενται να πληρώσουν.

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

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

### **3.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ REVENUE MANAGEMENT**

Ο λόγος για τον οποίο μια επιχείρηση βελτιώνει τις τιμές της και το σύστημα για την διαχείριση των εσόδων της είναι για να έχει περισσότερα κέρδη. Είναι ευρέως αποδεκτό το γεγονός ότι για τις περισσότερες επιχειρήσεις η καλύτερη διαχείριση των τιμών είναι ο πιο γρήγορος και ο πιο οικονομικά αποδοτικός τρόπος για να αυξηθούν τα κέρδη. (Chandler, & Ja, 2007).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

### **4.1 ΓΕΝΙΚΑ**

Στα πλαίσια της παρούσας πτυχιακής εργασίας πραγματοποιήθηκε μελέτη περίπτωσης στο ξενοδοχείο Galaxy Hotel, το οποίο βρίσκεται στο κέντρο της πόλης των Σερρών. Πρόκειται για ένα ξενοδοχείο ιδανικό για διαμονή επαγγελματιών αλλά και για όσους επιθυμούν μερικές μέρες ξεκούρασης και χαλάρωσης. Λόγω της τοποθεσίας του προσφέρει την μέγιστη διευκόλυνσή για εμπορικές, αθλητικές ή αγοραστικές δραστηριότητες των πελατών, αλλά είναι και αφετηρία για τις εξορμήσεις στις ομορφιές του Νομού Σερρών. Το ξενοδοχείο διαθέτει 49 φιλόξενα δωμάτια, πλήρως ανακαινισμένα, παρέχοντας παράλληλα όλες τις σύγχρονες ανέσεις που θεωρούνται απαραίτητες για μία ευχάριστη διαμονή.

## **4.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ OVERBOOKING ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση χωρίζει τους πελάτες της σε δύο κατηγορίες ανάλογα με συχνότητα και τον σκοπό της επίσκεψης τους. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν οι πελάτες που το επισκέπτονται σε συγκεκριμένες ημερομηνίες όλο τον χρόνο, οι οποίες είναι γνωστές από πριν, για επαγγελματικούς λόγους και είναι συνήθως αντιπρόσωποι διάφορων εταιριών (φαρμακευτικών, τεχνικών κ.α.) το ξενοδοχείο συνήθως δεσμεύει περίπου 15 δωμάτια την εβδομάδα. Επίσης, στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται και οι διάφοροι φοιτητές που επισκέπτονται την πόλη στην εξεταστική περίοδο (Ιανουάριο - Φεβρουάριο, Μάιο - Ιούνιο και Σεπτέμβριο - Οκτώβριο), για τους οποίους δεσμεύονται περίπου 10 δωμάτια, αλλά και τα διάφορα γκρούπς που επισκέπτονται συχνά το ξενοδοχείο και κάνουν κράτηση αρκετό καιρό πιο πριν. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι πελάτες που επισκέπτονται το ξενοδοχείο για λόγους αναψυχής, οι οποίοι μπορεί να κάνουν κράτηση κάποιο χρονικό διάστημα πιο πριν ή να εμφανιστούν την ίδια μέρα που επιθυμούν να μείνουν στο ξενοδοχείο. Οι περίοδοι υψηλής ζήτησης για το συγκεκριμένο ξενοδοχείο είναι κυρίως το χειμώνα και την άνοιξη, αλλά και οι γιορτές και τα τριήμερα και συνήθως τα Σαββατοκύριακα, ενώ το καλοκαίρι και ιδιαίτερα τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο η ζήτηση είναι πολύ πιο χαμηλή.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ιστορικά στοιχεία σχετικά με τις πιθανότητες των μη-εμφανίσεων των πελατών της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε περιόδους 100% πληρότητας, (στην πρώτη και δεύτερη στήλη). Στην τρίτη στήλη παρουσιάζονται οι αριθμοί των υπερκρατήσεων και στην τέταρτη στήλη δίνεται η αθροιστική πιθανότητα η οποία αναφέρεται στην πολιτική του overbooking.

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

**Πίνακας\_:** Οι πιθανότητες των μη εμφανίσεων.

<b>Μη εμφανίσεις (No-shows)</b>	<b>Πιθανότητες P(d)</b>	<b>Υπερκρατήσεις x</b>	<b>Αθροιστική πιθανότητα P(d&gt;x)</b>
0	0,06	0	0
1	0,18	1	0,06
2	0,24	2	0,24
3	0,17	3	0,48
4	0,09	4	0,65
5	0,11	5	0,74
6	0,06	6	0,85
7	0,04	7	0,91
8	0,03	8	0,95
9	0,02	9	0,98

Ο αριθμός των μη εμφανίσεων στην ξενοδοχειακή μονάδα Galaxy σε περίοδο 100% πληρότητας υπολογίζεται από τον παραπάνω πίνακα και είναι:  $(0 \times 0,06) + (1 \times 0,18) + (2 \times 0,24) + (3 \times 0,17) + (4 \times 0,09) + (5 \times 0,11) + (6 \times 0,06) + (7 \times 0,04) + (8 \times 0,03) + (9 \times 0,02) = 3,14$ . Επομένως οι μη εμφανίσεις είναι 3,14 και σε συνδυασμό με το κόστος του κάθε δωματίου το οποίο είναι 12€ συμπεραίνουμε ότι η αναμενόμενη ημερήσια απώλεια είναι  $3,14 \times 12 = 37,68€$ . Επίσης στην περίοδο που φτάνει η πληρότητα το 100% η τιμή του κάθε δωματίου είναι 60€

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας που αναλύει τη μέθοδο του Overbooking όπως παρουσιάζεται η εφαρμογή του στο βιβλίο Service Management των Fitzsimmons & Fitzsimmons (2008) και εφαρμόζεται στη ξενοδοχειακή επιχείρηση Galaxy. Επίσης, παρουσιάζεται η απώλεια που σχετίζεται με την κάθε πιθανή υπερκράτηση.



**TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

**Πίνακας\_:** Εφαρμογή του Overbooking.

		OVERBO OKING									
NO SHOWS	PROB	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	0,06	0	60	120	180	240	300	360	420	480	540
1	0,18	12	0	60	120	180	240	300	360	420	480
2	0,24	24	12	0	60	120	180	240	300	360	420
3	0,17	36	24	12	0	60	120	180	240	300	360
4	0,09	48	36	24	12	0	60	120	180	240	300
5	0,11	60	48	36	24	12	0	60	120	180	240
6	0,06	72	60	48	36	24	12	0	60	120	180
7	0,04	84	72	60	48	36	24	12	0	60	120
8	0,03	96	84	72	60	48	36	24	12	0	60
9	0,02	108	96	84	72	60	48	36	24	12	0
<i>ANAMEN OMENH ΑΠΩΛΕΙΑ</i>	-	36,66	30	35,28	57,84	92,64	133,92	183,12	236,64	286,56	351,6

Με βάσει τα παραπάνω στοιχεία, ο άριστος αριθμός κρατήσεων που πρέπει να κάνει το ξενοδοχείο παραπάνω της χωρητικότητας του είναι 1 δωμάτιο. Ο αριθμός αυτός υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό των πιθανοτήτων και της απώλειας που σχετίζεται με κάθε πιθανή υπερκράτηση. Για παράδειγμα, η αναμενόμενη απώλεια όταν γίνεται μία κράτηση παραπάνω υπολογίζεται πολλαπλασιάζοντας τις πιθανότητες της δεύτερης στήλης επί τις απώλειες της μίας υπερκράτησης που είναι στην τέταρτη στήλη. Δηλαδή  $(0,06 \times 60) + (0,18 \times 0) + (0,24 \times 12) + (0,17 \times 24) + (0,09 \times 36) + (0,11 \times 48) + (0,06 \times 60) + (0,04 \times 72) + (0,03 \times 84) + (0,02 \times 96) = 30\text{€}$  η οποία είναι και η μικρότερη απώλεια όπως φαίνεται και στον πίνακα.

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

Συνεπώς, ο σκοπός της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της και για να μπορέσει να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να υπάρχουν οι λιγότερες δυνατές απώλειες, οι οποίες επιτυγχάνονται κάνοντας στη προκειμένη περίπτωση μία υπερκράτηση. Η μέθοδος αυτή είναι αποτελεσματική, διότι όπως υπολογίσαμε και προηγουμένως η αναμενόμενη ημερήσια απώλεια είναι 37,68€ ενώ πραγματοποιώντας μία υπερκράτηση η επιχείρηση μπορεί να μειώσει τις αναμενόμενες ημερήσιες απώλειες κατά 7, 68€

### **4.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ARENA ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση διαθέτει 49 δωμάτια, από τα οποία τα 41 είναι δίκλινα και τα υπόλοιπα 8 είναι τρίκλινα. Στην συγκεκριμένη περίπτωση θεωρούμε ότι το 80% των πελατών επιθυμεί να διανυκτερεύσει σε δίκλινα δωμάτια και το 20% σε τρίκλινα δωμάτια. Επίσης θα εξετάσουμε σε διαφορετικές περιπτώσεις τις αφίξεις των πελατών με βάση την εκθετική κατανομή, αλλά και με βάση την κανονική κατανομή και θα οδηγηθούμε σε διαφορετικά συμπεράσματα σε κάθε περίπτωση. Συγχρόνως θα εξετάσουμε και τους διαφορετικούς χρόνους παραμονής των πελατών τόσο στα δίκλινα όσο και στα τρίκλινα και θα προγραμματίσουμε τον χρόνο υπολογισμού σε δύο και τέσσερις εβδομάδες. Στην πρώτη περίπτωση θα θεωρήσουμε ότι οι πελάτες παραμένουν μία ημέρα στα δωμάτιά τους και στη δεύτερη περίπτωση δύο ημέρες. Παρακάτω ακολουθούν οι τέσσερις περιπτώσεις που θα εφαρμοστούν η κάθε μία ξεχωριστά στο πρόγραμμα του Arena και θα προσομοιωθούν σε δύο και τέσσερις εβδομάδες αντίστοιχα:

1. χρόνος άφιξης με βάση την εκθετική κατανομή και παραμονή των πελατών μία ημέρα,
2. χρόνος άφιξης με βάση την εκθετική κατανομή και παραμονή των πελατών δύο ημέρες,

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

3. χρόνος άφιξης με βάση την κανονική κατανομή και παραμονή των πελατών στο δωμάτιο μία ημέρα,
4. χρόνος άφιξης με βάση την κανονική κατανομή και παραμονή των πελατών στο δωμάτιο δύο ημέρες.

Με βάση τα στοιχεία που μας δόθηκαν από την ξενοδοχειακή επιχείρηση θεωρούμε ότι στην πρώτη περίπτωση ο χρόνος άφιξης των πελατών είναι πέντε λεπτά και ακολουθεί την εκθετική κατανομή και οι πελάτες τόσο στα δίκλινα όσο και στα τρίκλινα παραμένουν για μία ημέρα. Ο χρόνος εξυπηρέτησης του κάθε πελάτη είναι και αυτός με βάση την εκθετική κατανομή και διαρκεί τέσσερα λεπτά και το χρονικό διάστημα μετακίνησης των πελατών από την reception στα δωμάτια είναι τρία λεπτά για τα δίκλινα τα τρίκλινα, ενώ ο χρόνος παραμονής τους είναι μία ημέρα.

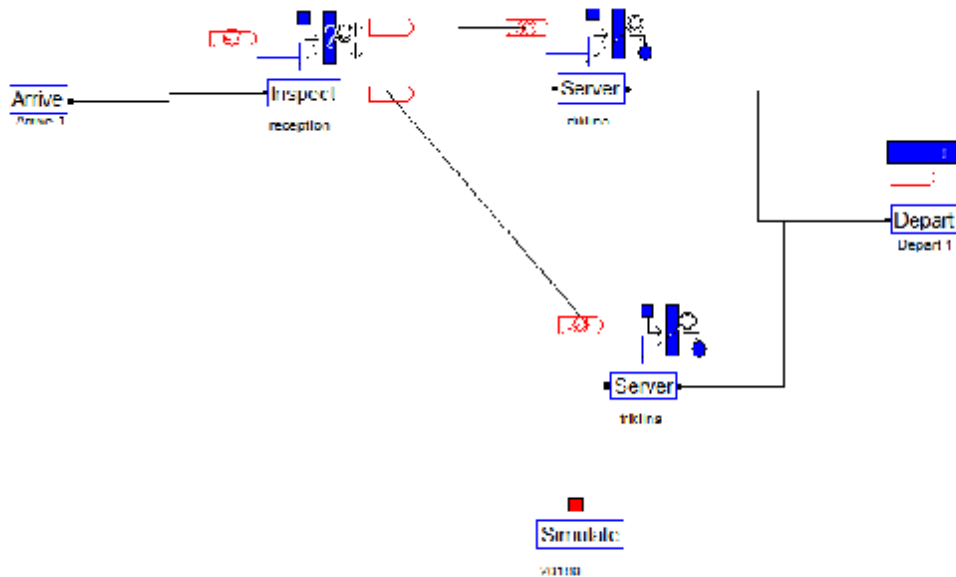
Με τα ίδια δεδομένα θα εφαρμόσουμε το πρόγραμμα και με χρόνο παραμονής στα δωμάτια τις δύο ημέρες. Στην κανονική κατανομή αντίστοιχα όλα τα δεδομένα παραμένουν τα ίδια και το μόνο που αλλάζει είναι ο χρόνος άφιξης που γίνεται τέσσερα λεπτά με τυπική απόκλιση δύο λεπτά. Στο τέλος προσομοιώνουμε το πρόγραμμα ARENA για το χρονικό διάστημα των δύο και τεσσάρων εβδομάδων.

Παρακάτω εμφανίζονται τα σχήματα με τα δεδομένα που περιγράψαμε παραπάνω στο πρόγραμμα του ARENA και στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που δόθηκαν για το διάστημα των δύο και τεσσάρων εβδομάδων αντίστοιχα.

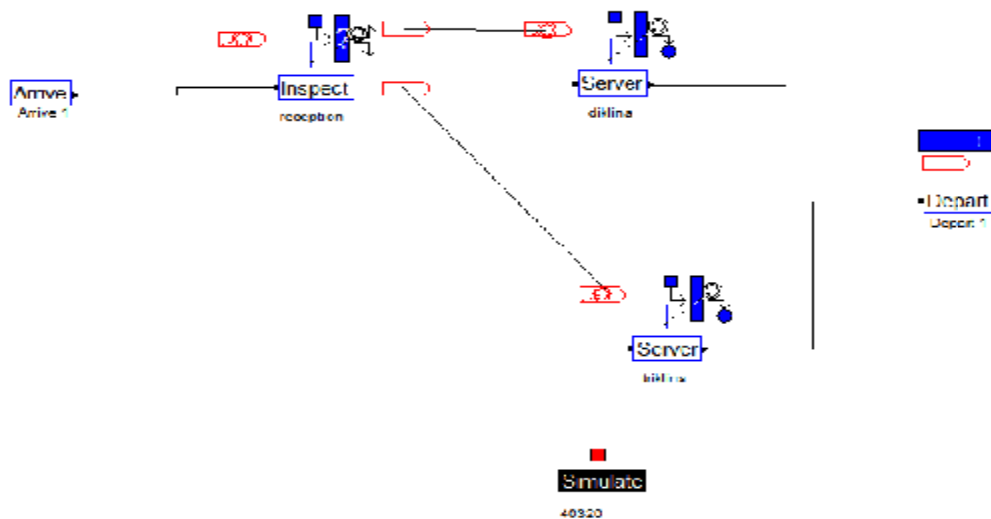
**Σχήμα\_:** Εκθετική κατανομή-παραμονή πελατών μία ημέρα-χρόνος προσομοίωσης δύο εβδομάδες.

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---



**Σχήμα\_:** Εκθετική κατανομή-παραμονή πελατών μία ημέρα-χρόνος προσομοίωσης τέσσερις εβδομάδες.



Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το πρόγραμμα ARENA για κάθε μια από τις παραπάνω περιπτώσεις παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες:

**TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

**Πίνακας\_:** Χρόνος παραμονής στο σύστημα flow time.

Κατανομές	Χρόνος παραμονής	Χρόνος προσομοίωσης	Identifier	TALLY VARIABLES				
				Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
EXPO	1 ημέρα	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στο σύστημα	10898	(Insuf)	751.07	19348	58
EXPO	1 ημέρα	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στο σύστημα	15206	(Insuf)	751.07	23100	129
EXPO	2 ημέρες	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στο σύστημα	9187.0	(Insuf)	1494.8	19305	36
EXPO	2 ημέρες	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στο σύστημα	17167	(Insuf)	1494.8	36756	63
NORM	1 ημέρα	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στο σύστημα	9198.4	(Insuf)	139.23	18997	70
NORM	1 ημέρα	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στο σύστημα	13938	(Insuf)	139.23	27146	135
NORM	2 ημέρες	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στο σύστημα	10249	(Insuf)	277.31	19690	35
NORM	2 ημέρες	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στο σύστημα	19342	(Insuf)	277.31	37970	77

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

			σύστημα					
--	--	--	---------	--	--	--	--	--

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει τον μέσο χρόνο παραμονής του κάθε πελάτη στο σύστημα. Στην πρώτη περίπτωση που η κατανομή είναι εκθετική, ο πελάτης παραμένει μία ημέρα στο δωμάτιο και ο χρόνος προσομοίωσης είναι δύο εβδομάδες, ο μέσος χρόνος παραμονής στο σύστημα είναι 10898 λεπτά (7,5 ημέρες) με maximum 19348 λεπτά (13,4 ημέρες) και minimum 751.07 λεπτά ( 0,5 ημέρες), ενώ συνολικά επισκέφτηκαν το ξενοδοχείο 58 άτομα. Όταν ο χρόνος προσομοίωσης είναι τέσσερις εβδομάδες οι χρόνοι είναι 15206 (10,5 ημέρες), 23100 (16 ημέρες) και 751.07 (0,5 ημέρες) αντίστοιχα με 129 συνολικούς επισκέπτες. Όταν ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι δύο ημέρες και ο χρόνος προσομοίωσης είναι δύο εβδομάδες, ο μέσος χρόνος παραμονής στο σύστημα είναι 9187 λεπτά (6,4 ημέρες) με maximum τα 19305 λεπτά (13,4 ημέρες) και minimum τα 1494.8 λεπτά (10,4 ημέρες), ενώ οι πελάτες είναι μόλις 36. Όταν ο χρόνος προσομοίωσης είναι τέσσερις εβδομάδες οι χρόνοι είναι 17167, 36756 και 1494.8 λεπτά αντίστοιχα (11,9 25,5 και 1 ημέρες) με 63 συνολικούς πελάτες. Από τα παραπάνω στοιχεία συμπεραίνουμε ότι η καλύτερη περίπτωση είναι η δεύτερη όταν η παραμονή των πελατών στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης τέσσερις εβδομάδες, γιατί όλοι οι χρόνοι παραμονής έχουν μικρές τιμές και εξυπηρετούνται περισσότεροι πελάτες.

Στη δεύτερη περίπτωση όταν η κατανομή είναι κανονική τα αποτελέσματα που πήραμε από το ARENA ήταν παρόμοια. Πιο συγκεκριμένα όταν ο χρόνος προσομοίωσης είναι δύο εβδομάδες και οι πελάτες επιθυμούν να παραμείνουν για μία ημέρα ο μέσος χρόνος παραμονής στο σύστημα είναι 9198.4 λεπτά (6,4 ημέρες) με maximum τα 18997 και minimum τα 139.23 λεπτά (13,2 και 0,09 ημέρες) με 70 συνολικά πελάτες. Όταν ο χρόνος προσομοίωσης είναι τέσσερις βδομάδες οι χρόνοι γίνονται 13938, 27146 και 139.23 αντίστοιχα (9,6, 18,8 και 0,09 ημέρες) με 135 πελάτες να εξυπηρετούνται συνολικά. Όταν ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι δύο ημέρες οι χρόνοι παραμονής στο σύστημα γίνονται 13938, 19690 και 277.31 αντίστοιχα (9,7, 13,67 και 0,1 ημέρες) για δύο εβδομάδες με 35 πελάτες, ενώ για τέσσερις γίνονται 19342, 37970 και 277.31 (13,43 26 και 0,1 ημέρες) με 77 πελάτες.

**TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

Όπως και παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η καλύτερη περίπτωση είναι όταν είναι μία η ημέρα παραμονής στα δωμάτια και τέσσερις εβδομάδες ο χρόνος προσομοίωσης, γιατί έχει μικρούς χρόνους παραμονής στο σύστημα και τον μεγαλύτερο αριθμό πελατών.

**Πίνακας\_ :** Χρόνος παραμονής στην ουρά στη reception.

Κατανομές	Χρόνος παραμονής	Χρόνος προσομοίωσης	Identifier	TALLY VARIABLES				
				Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
EXPO	1 ημέρα	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά στη reception	18.342	5.2537	00000	121.65	4060
EXPO	1 ημέρα	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά στη reception	17.737	3.8364	00000	121.65	8076
EXPO	2 ημέρες	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά στη reception	20.133	4.4411	00000	110.97	4069
EXPO	2 ημέρες	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά στη reception	18.716	3.3227	00000	124.89	8102
NORM	1 ημέρα	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά στη reception	50.501	(Corr)	00000	176.01	4943

**TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

NORM	1 ημέρα	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά στη reception	55.458	(Corr)	00000	189.84	9857
NORM	2 ημέρες	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά στη reception	52.877	(Corr)	00000	148.84	4940
NORM	2 ημέρες	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά στη reception	55.132	(Corr)	00000	195	9899

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει τον χρόνο παραμονής που περιμένουν οι πελάτες στην ουρά όταν βρίσκονται στη reception. Όπως παρατηρούμε είναι ελάχιστος ο χρόνος παραμονής στην ουρά στη reception σε όλες τις περιπτώσεις, αλλά όπως και πριν στην εκθετική κατανομή η καλύτερη περίπτωση είναι όταν ο χρόνος παραμονής των πελατών στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης τέσσερις εβδομάδες με τιμές 17,737 λεπτά ο μέσος χρόνος και 121,65 ο maximum χρόνος. Παρόμοια και στην κανονική κατανομή η καλύτερη περίπτωση είναι με τα παραπάνω δεδομένα και με χρόνους 50,501 ο μέσος και 176,01 ο maximum. Επομένως το σύστημα λειτουργεί σωστά γιατί όλοι ο χρόνοι παραμονής στην ουρά είναι πολύ μικροί.



**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

**Πίνακας\_:** Χρόνος παραμονής στην ουρά για τα δίκλινα δωμάτια.

Κατανομές	Χρόνος παραμονής	Χρόνος προσομοίωσης	Identifier	TALLY VARIABLES				
				Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
EXPO	1 ημέρα	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά για τα δίκλινα	10077	(Insuf)	00000	19332	29
EXPO	1 ημέρα	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά για τα δίκλινα	14536	(Insuf)	00000	21586	58
EXPO	2 ημέρες	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά για τα δίκλινα	8573.6	(Insuf)	00000	19039	15
EXPO	2 ημέρες	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά για τα δίκλινα	16184	(Insuf)	00000	36722	25
NORM	1 ημέρα	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά για τα δίκλινα	8057.5	(Insuf)	00000	18949	28
NORM	1 ημέρα	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά για τα δίκλινα	15546	(Insuf)	00000	25924	54
NORM	2 ημέρες	2 εβδομάδες	χρόνος	8050.5	(Insuf)	00000	19658	16

**TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			παραμονής στην ουρά για τα δίκλινα					
NORM	2 ημέρες	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά για τα δίκλινα	18632	(Insuf)	00000	37856	33

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει τους χρόνους παραμονής στην ουρά για τα δίκλινα δωμάτια. Πιο συγκεκριμένα όταν η κατανομή είναι εκθετική, ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης του συστήματος είναι δύο εβδομάδες, ο μέσος χρόνος παραμονής στην ουρά για τα δίκλινα δωμάτια είναι 10077 λεπτά (7 ημέρες) με maximum 19332 (13,4 ημέρες) και όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες οι χρόνοι είναι 14536 (19 ημέρες) και 21586 (15ημέρες) αντίστοιχα. Στην περίπτωση που παραμένουν δύο ημέρες οι πελάτες στα δωμάτια και ο χρόνος προσομοίωσης είναι δύο εβδομάδες τα νούμερα είναι 8573.6 λεπτά (6 ημέρες) για τον μέσο χρόνο παραμονής και 19039 (13.2 ημέρες) για τον maximum χρόνο παραμονής, ενώ όταν προσομοιώνουμε το σύστημα για τέσσερις εβδομάδες οι αριθμοί γίνονται 16184 λεπτά (11,2 ημέρες) και 36722 λεπτά (25,5 ημέρες) αντίστοιχα. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η καλύτερη περίπτωση είναι η τρίτη κατά την οποία οι πελάτες παραμένουν δύο ημέρες στα δωμάτιά τους έχοντας χρόνο προσομοίωσης τις δύο εβδομάδες, γιατί είναι ο μικρότερος χρόνος παραμονής στην ουρά.

Στην δεύτερη περίπτωση όπου η κατανομή είναι κανονική τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε είναι παρόμοια. Πιο συγκεκριμένα όταν ο χρόνος παραμονής των πελατών στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης είναι δύο εβδομάδες, ο μέσος χρόνος παραμονής στα δίκλινα δωμάτια είναι 8057.5 λεπτά (5,6 ημέρες) με maximum τα 18949 λεπτά (13,15 ημέρες). Όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες τα αποτελέσματα είναι 15546 λεπτά (10,8 ημέρες) και 25924 λεπτά (18 ημέρες) αντίστοιχα. Όταν ο χρόνος παραμονής των πελατών είναι

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

δύο ημέρες και ο χρόνος προσομοίωσης δύο εβδομάδες οι χρόνοι είναι 8050.5 λεπτά (5,6 ημέρες) ο μέσος και 19658 λεπτά (13,65 ημέρες) ο μέγιστος και όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες οι χρόνοι γίνονται 18632 λεπτά (12,9 ημέρες) και 37856 λεπτά (26,3 ημέρες). Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι και πάλι η καλύτερη περίπτωση είναι η τρίτη όπου ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι δύο ημέρες και ο χρόνος προσομοίωσης δύο εβδομάδες, γιατί έχει τους μικρότερους χρόνους αναμονής στην ουρά.

**Πίνακας\_:** Χρόνος παραμονής στην ουρά για τα τρίκλινα δωμάτια.

Κατανομές	Χρόνος παραμονής	Χρόνος προσομοίωσης	Identifier	TALLY VARIABLES				
				Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
EXPO	1 ημέρα	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά για τα τρίκλινα	9871.7	(Insuf)	00000	18327	34
EXPO	1 ημέρα	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά για τα τρίκλινα	13214	(Insuf)	00000	18383	76
EXPO	2 ημέρες	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά για τα τρίκλινα	7679.9	(Insuf)	00000	19137	26
EXPO	2 ημέρες	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά για τα τρίκλινα	15408	(Insuf)	00000	32922	43
NORM	1 ημέρα	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής	8434.1	(Insuf)	00000	13287	47

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			στην ουρά για τα τρίκλινα					
NORM	1 ημέρα	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά για τα τρίκλινα	10927	(Insuf)	00000	15050	86
NORM	2 ημέρες	2 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά για τα τρίκλινα	9494.7	(Insuf)	00000	19520	24
NORM	2 ημέρες	4 εβδομάδες	χρόνος παραμονής στην ουρά για τα τρίκλινα	16996	(Insuf)	00000	26919	49

Επίσης, και ο παραπάνω πίνακας δείχνει τον χρόνο παραμονής των πελατών για τα τρίκλινα δωμάτια. Πιο συγκεκριμένα όταν η κατανομή είναι εκθετική, ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης του συστήματος είναι δύο εβδομάδες, ο μέσος χρόνος παραμονής στην ουρά για τα τρίκλινα δωμάτια είναι 9871.7 λεπτά (6,85 ημέρες) με maximum 18327 λεπτά (12,7 ημέρες). Όταν ο χρόνος προσομοίωσης είναι τέσσερις εβδομάδες οι αριθμοί γίνονται αντίστοιχα 13214 λεπτά (9,2 ημέρες) και 18383 λεπτά (12,8 ημέρες). Όταν ο χρόνος παραμονής των πελατών στα δωμάτια είναι δύο ημέρες ο μέσος χρόνος παραμονής στην ουρά για τα τρίκλινα είναι 7679.9 (5,3 ημέρες) με maximum 19137 λεπτά (13,3 ημέρες), ενώ όταν ο χρόνος γίνεται τέσσερις εβδομάδες τα αποτελέσματα είναι 15408 λεπτά (10,7 ημέρες) και 32922 λεπτά (22,9 ημέρες) αντίστοιχα. Προκύπτει από τα παραπάνω ότι η καλύτερη περίπτωση είναι η τρίτη, γιατί έχει τους μικρότερους χρόνους αναμονής.

**TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

Στη δεύτερη περίπτωση όπου η κατανομή είναι κανονική τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε είναι τα ίδια. Πιο συγκεκριμένα όταν ο χρόνος παραμονής των πελατών στα τρίκλινα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης είναι δύο εβδομάδες, ο μέσος χρόνος παραμονής είναι 8434.1 λεπτά (5,85 ημέρες) και ο μέγιστος 13287 λεπτά (9,3 ημέρες) ενώ όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες οι χρόνοι αναμονής γίνονται αντίστοιχα 10927 (7,6 ημέρες) και 15050 λεπτά (10,45 ημέρες). Όταν ο χρόνος παραμονής των πελατών είναι δύο ημέρες και ο χρόνος προσομοίωσης δύο εβδομάδες οι χρόνοι είναι 9494.7 λεπτά (6,6 ημέρες) και 19520 λεπτά (13,5 ημέρες) αντίστοιχα και όταν γίνεται τέσσερις εβδομάδες τα αποτελέσματα είναι 16996 λεπτά (11,8 ημέρες) και 26919 λεπτά (18,7 ημέρες) αντίστοιχα. Όπως και στις άλλες περιπτώσεις η καλύτερη περίπτωση είναι η πρώτη όταν ο χρόνος διαμονής είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης δύο εβδομάδες, γιατί έχει τους μικρότερους χρόνους παραμονής στην ουρά.

**Πίνακας\_:** Ποσοστό του συνολικού χρόνου που είναι κατειλημμένη η reception.

				<b>DISCRETEC HANGE VARIABLES</b>				
<b>Κατανομές</b>	<b>Χρόνος παραμονής</b>	<b>Χρόνος προσομοίωσης</b>	<b>Identifier</b>	<b>Average</b>	<b>Half Width</b>	<b>Minimu m</b>	<b>Maximu m</b>	<b>Observat ions</b>
EXPO	1 ημέρα	2 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατειλημμ ένης reception	80505	(Insuf)	00000	1.0000	1.0000
EXPO	1 ημέρα	4 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατειλημμ ένης reception	80567	(Insuf)	00000	1.0000	1.0000
EXPO	2 ημέρες	2 εβδομάδες	ποσοστό	81933	(Insuf)	00000	1.0000	1.0000

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			συνολικού χρόνου κατελιημμ ένης reception					
EXPO	2 ημέρες	4 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένης reception	81347	(Insuf)	00000	1.0000	1.0000
NORM	1 ημέρα	2 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένης reception	97993	(Insuf)	00000	1.0000	1.0000
NORM	1 ημέρα	4 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένης reception	97902	(Insuf)	00000	1.0000	1.0000
NORM	2 ημέρες	2 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένης reception	97799	(Insuf)	00000	1.0000	1.0000
NORM	2 ημέρες	4 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένης reception	98086	(Insuf)	00000	1.0000	1.0000

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει το ποσοστό του συνολικού χρόνου που είναι κατειλημμένη η reception. Πιο συγκεκριμένα όταν η κατανομή είναι εκθετική, ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης του συστήματος είναι δύο εβδομάδες το 80,5% του συνολικού χρόνου είναι κατειλημμένη η reception, ενώ όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες το ποσοστό περίπου παραμένει το ίδιο 80,56%. Όταν η παραμονή των πελατών είναι δύο ημέρες το ποσοστό γίνεται 81,93% και 81.34% σε χρόνους προσομοίωσης δύο και τεσσάρων εβδομάδων αντίστοιχα.

Στην περίπτωση της κανονικής κατανομής το ποσοστό του συνολικού χρόνου που είναι κατειλημμένη η reception είναι μεγαλύτερο. Πιο συγκεκριμένα όταν ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης του συστήματος είναι δύο εβδομάδες το ποσοστό είναι 97,99% και ενώ όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες το ποσοστό περίπου παραμένει το ίδιο 97,9%. Όταν η παραμονή των πελατών είναι δύο ημέρες το ποσοστό γίνεται 97,7% και 98% σε χρόνους προσομοίωσης δύο και τεσσάρων εβδομάδων αντίστοιχα.

**Πίνακας\_:** Ποσοστό του συνολικού χρόνου που είναι κατειλημμένα τα δίκλινα.

				<b>DISCRETEC HANGE VARIABLES</b>				
<b>Κατανομές</b>	<b>Χρόνος παραμονής</b>	<b>Χρόνος προσομοίωσης</b>	<b>Identifier</b>	<b>Average</b>	<b>Half Width</b>	<b>Minim um</b>	<b>Maximu m</b>	<b>Observatio ns</b>
EXPO	1 ημέρα	2 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατειλημμ ένων δίκλινων	1.9992	(Insuf)	00000	2.0000	2.0000
EXPO	1 ημέρα	4 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατειλημμ	1.9996	(Insuf)	00000	2.0000	2.0000

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			ένων δίκλινων					
EXPO	2 ημέρες	2 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένων δίκλινων	1.9992	(Insuf)	00000	2.0000	2.0000
EXPO	2 ημέρες	4 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένων δίκλινων	1.9996	(Insuf)	00000	2.0000	2.0000
NORM	1 ημέρα	2 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένων δίκλινων	1.9994	(Insuf)	00000	2.0000	2.0000
NORM	1 ημέρα	4 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένων δίκλινων	1.9997	(Insuf)	00000	2.0000	2.0000
NORM	2 ημέρες	2 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένων δίκλινων	1.9994	(Insuf)	00000	2.0000	2.0000
NORM	2 ημέρες	4 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένων	1.9997	(Insuf)	00000	2.0000	2.0000



**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			δίκλινων					
--	--	--	----------	--	--	--	--	--

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει το ποσοστό του συνολικού χρόνου που είναι κατειλημμένα τα δίκλινα δωμάτια. Πιο συγκεκριμένα όταν η κατανομή είναι εκθετική, ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης του συστήματος είναι δύο εβδομάδες το 99,92% του συνολικού χρόνου είναι κατειλημμένα και όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες το ποσοστό περίπου παραμένει το ίδιο 99,96%. Όταν η παραμονή των πελατών είναι δύο ημέρες το ποσοστό είναι πάλι το ίδιο 99,92% και 99,96%. και σε χρόνους προσομοίωσης δύο και τεσσάρων εβδομάδων αντίστοιχα.

Στην περίπτωση της κανονικής κατανομής το ποσοστό του συνολικού χρόνου που είναι κατειλημμένα τα δίκλινα δωμάτια είναι περίπου το ίδιο. Πιο συγκεκριμένα όταν ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης του συστήματος είναι δύο εβδομάδες το ποσοστό είναι 99,94% και ενώ όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες το ποσοστό γίνεται 99,97%. Όταν η παραμονή των πελατών είναι δύο ημέρες το ποσοστό είναι το ίδιο 99,94% και 99,97% σε χρόνους προσομοίωσης δύο και τεσσάρων εβδομάδων αντίστοιχα.

**Πίνακας\_ :** Ποσοστό του συνολικού χρόνου που είναι κατειλημμένα τα τρίκλινα.

				<b>DISCRETEC HANGE VARIABLES</b>				
<b>Κατανομές</b>	<b>Χρόνος παραμονής</b>	<b>Χρόνος προσομοίωσης</b>	<b>Identifier</b>	<b>Average</b>	<b>Half Width</b>	<b>Minim um</b>	<b>Maximu m</b>	<b>Observatio ns</b>
EXPO	1 ημέρα	2 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατειλημ μένων τρίκλινων	2.9901	(Insuf)	00000	3.0000	3.0000
EXPO	1 ημέρα	4 εβδομάδες	ποσοστό	2.9950	(Insuf)	00000	3.0000	3.0000

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			συνολικού χρόνου κατελιημμ ένων τρίκλινων					
EXPO	2 ημέρες	2 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένων τρίκλινων	2.9901	(Insuf)	00000	3.0000	3.0000
EXPO	2 ημέρες	4 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένων τρίκλινων	2.9950	(Insuf)	00000	3.0000	3.0000
NORM	1 ημέρα	2 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένων τρίκλινων	2.9941	(Insuf)	00000	3.0000	3.0000
NORM	1 ημέρα	4 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένων τρίκλινων	2.9970	(Insuf)	00000	3.0000	3.0000
NORM	2 ημέρες	2 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού χρόνου κατελιημμ ένων τρίκλινων	2.9941	(Insuf)	00000	3.0000	3.0000
NORM	2 ημέρες	4 εβδομάδες	ποσοστό συνολικού	2.9970	(Insuf)	00000	3.0000	3.0000

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			χρόνου κατειλημ μένων τρίκλινων					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Παρόμοια ο παραπάνω πίνακας δείχνει το ποσοστό του συνολικού χρόνου που είναι κατειλημμένα τα τρίκλινα δωμάτια. Πιο συγκεκριμένα όταν η κατανομή είναι εκθετική, ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης του συστήματος είναι δύο εβδομάδες το 99% του συνολικού χρόνου είναι κατειλημμένα και όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες το ποσοστό γίνεται 99,5%. Όταν η παραμονή των πελατών είναι δύο ημέρες το ποσοστό είναι πάλι το ίδιο 99,9% και 99,5%. και σε χρόνους προσομοίωσης δύο και τεσσάρων εβδομάδων αντίστοιχα.

Στην περίπτωση της κανονικής κατανομής το ποσοστό του συνολικού χρόνου που είναι κατειλημμένα τα τρίκλινα δωμάτια είναι περίπου το ίδιο. Πιο συγκεκριμένα όταν ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης του συστήματος είναι δύο εβδομάδες το ποσοστό είναι 99,41% και ενώ όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες το ποσοστό γίνεται 99,7%. Όταν η παραμονή των πελατών είναι δύο ημέρες το ποσοστό είναι το ίδιο 99,41% και 99,7% σε χρόνους προσομοίωσης δύο και τεσσάρων εβδομάδων αντίστοιχα.

**Πίνακας\_:** Ποσοστό του συνολικού χρόνου που η reception είναι ελεύθερη.

				<b>DISCRETEC HANGE VARIABLES</b>				
<b>Κατανομές</b>	<b>Χρόνος παραμονής</b>	<b>Χρόνος προσομοίωσης</b>	<b>Identifier</b>	<b>Average</b>	<b>Half Width</b>	<b>Minim um</b>	<b>Maxim um</b>	<b>Observatio ns</b>
EXPO	1 ημέρα	2 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			που η reception είναι ελεύθερη					
EXPO	1 ημέρα	4 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που η reception είναι ελεύθερη	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
EXPO	2 ημέρες	2 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που η reception είναι ελεύθερη	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
EXPO	2 ημέρες	4 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που η reception είναι ελεύθερη	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
NORM	1 ημέρα	2 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που η reception είναι ελεύθερη	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
NORM	1 ημέρα	4 εβδομάδες	ποσοστό	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000

**TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			του συνολικού χρόνου που η reception είναι ελεύθερη					
NORM	2 ημέρες	2 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που η reception είναι ελεύθερη	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
NORM	2 ημέρες	4 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που η reception είναι ελεύθερη	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000

**Πίνακας\_:** Ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα δίκλινα είναι ελεύθερα.

				<b>DISCRETE CHANGE VARIABLE S</b>				
<b>Κατανομές</b>	<b>Χρόνος παραμονής</b>	<b>Χρόνος προσομοίωσης</b>	<b>Identifier</b>	<b>Average</b>	<b>Half Width</b>	<b>Minim um</b>	<b>Maxim um</b>	<b>Observation s</b>
EXPO	1 ημέρα	2 εβδομάδες	ποσοστό του	2.0000	(Insuf)	2.0000	2.0000	2.0000

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			συνολικού χρόνου που τα δίκλινα είναι ελεύθερα					
EXPO	1 ημέρα	4 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα δίκλινα είναι ελεύθερα	2.0000	(Insuf)	2.0000	2.0000	2.0000
EXPO	2 ημέρες	2 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα δίκλινα είναι ελεύθερα	2.0000	(Insuf)	2.0000	2.0000	2.0000
EXPO	2 ημέρες	4 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα δίκλινα είναι ελεύθερα	2.0000	(Insuf)	2.0000	2.0000	2.0000
NORM	1 ημέρα	2 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα δίκλινα είναι	2.0000	(Insuf)	2.0000	2.0000	2.0000

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			ελεύθερα					
NORM	1 ημέρα	4 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα δίκλινα είναι ελεύθερα	2.0000	(Insuf)	2.0000	2.0000	2.0000
NORM	2 ημέρες	2 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα δίκλινα είναι ελεύθερα	2.0000	(Insuf)	2.0000	2.0000	2.0000
NORM	2 ημέρες	4 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα δίκλινα είναι ελεύθερα	2.0000	(Insuf)	2.0000	2.0000	2.0000

**Πίνακας\_:** Ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα τρίκλινα είναι ελεύθερα.

				<b>DISCRETEC HANGE VARIABLES</b>				
<b>Κατανομές</b>	<b>Χρόνος</b>	<b>Χρόνος</b>	<b>Identifier</b>	<b>Average</b>	<b>Half</b>	<b>Minim</b>	<b>Maximu</b>	<b>Observatio</b>

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

	παραμονής	προσομοίωσης			Width	um	m	ns
EXPO	1 ημέρα	2 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα τρίκλινα είναι ελεύθερα	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000
EXPO	1 ημέρα	4 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα τρίκλινα είναι ελεύθερα	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000
EXPO	2 ημέρες	2 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα τρίκλινα είναι ελεύθερα	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000
EXPO	2 ημέρες	4 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα τρίκλινα είναι ελεύθερα	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000
NORM	1 ημέρα	2 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000



**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			που τα τρίκλινα είναι ελεύθερα					
NORM	1 ημέρα	4 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα τρίκλινα είναι ελεύθερα	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000
NORM	2 ημέρες	2 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα τρίκλινα είναι ελεύθερα	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000
NORM	2 ημέρες	4 εβδομάδες	ποσοστό του συνολικού χρόνου που τα τρίκλινα είναι ελεύθερα	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

Οι παραπάνω πίνακες δείχνουν την διαθεσιμότητα του κάθε εξυπηρετητή. Πιο συγκεκριμένα ο πρώτος πίνακας δείχνει ότι η reception μπορεί να εξυπηρετήσει κάθε φορά έναν πελάτη, ο δεύτερος πίνακας δείχνει ότι στα δίκλινα μπορούν να παραμείνουν μόνο δύο πελάτες και αντίστοιχα στα τρίκλινα όπως δείχνει και ο τρίτος πίνακας μπορούν να παραμείνουν μόνο τρεις πελάτες.

**TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

**Πίνακας\_:** Αριθμός των πελατών που περιμένουν στην ουρά για τη reception.

				<b>DISCRETEC HANGE VARIABLES</b>				
<b>Κατανομές</b>	<b>Χρόνος παραμονής</b>	<b>Χρόνος προσομοίωσης</b>	<b>Identifier</b>	<b>Average</b>	<b>Half Width</b>	<b>Minim um</b>	<b>Maximu m</b>	<b>Observatio ns</b>
EXPO	1 ημέρα	2 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τη reception	3.6939	1.2749	00000	27.000	00000
EXPO	1 ημέρα	4 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τη reception	3.5566	77833	0000	27.000	8.0000
EXPO	2 ημέρες	2 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τη reception	4.0740	99448	00000	27.000	9.0000
EXPO	2 ημέρες	4 εβδομάδες	αριθμός των πελατών	3.7614	70956	00000	27.000	7.0000

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			που περιμένου ν στην ουρά για τη reception					
NORM	1 ημέρα	2 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τη reception	12.382	(Corr)	00000	30.000	00000
NORM	1 ημέρα	4 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τη reception	13.620	2.4087	00000	30.000	30.000 00
NORM	2 ημέρες	2 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τη reception	12.957	(Corr)	00000	30.000	2.0000
NORM	2 ημέρες	4 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που	13.601	(Corr)	0000	30.000	29.000

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

			περιμένου v στην ουρά για τη reception					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τον αριθμό των πελατών που περιμένουν στην ουρά για τη reception. Πιο συγκεκριμένα όταν η κατανομή είναι εκθετική, ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης του συστήματος είναι δύο εβδομάδες περίπου 3,7 πελάτες κατά μέσο όρο παραμένουν στην ουρά με maximum 27 και όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες 3,5 πελάτες παραμένουν στην ουρά με τον ίδιο αριθμό maximum πελατών. Όταν η παραμονή των πελατών είναι δύο ημέρες ο αριθμός γίνεται 4 και 3,7 με ίδιο μέγιστο αριθμό τους 27 πελάτες και χρόνους προσομοίωσης δύο και τεσσάρων εβδομάδων αντίστοιχα. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η καλύτερη περίπτωση είναι η δεύτερη με χρόνο διαμονής τη μία ημέρα και χρόνο προσομοίωσης τις τέσσερις εβδομάδες, γιατί παραμένουν λιγότεροι πελάτες στην ουρά.

Στην περίπτωση της κανονικής κατανομής ο αριθμός των πελατών που περιμένουν στην ουρά για τη reception, είναι μεγαλύτερος. Πιο συγκεκριμένα όταν ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης του συστήματος είναι δύο εβδομάδες περιμένουν 12,4 περίπου πελάτες με maximum 30 πελάτες και όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες 13,6 πελάτες παραμένουν στην ουρά με τον ίδιο αριθμό maximum πελατών. Όταν η παραμονή των πελατών είναι δύο ημέρες ο αριθμός γίνεται 12,96 και 13,6 με ίδιο μέγιστο αριθμό τους 30 πελάτες και χρόνους προσομοίωσης δύο και τεσσάρων εβδομάδων αντίστοιχα. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η καλύτερη περίπτωση είναι η πρώτη με χρόνο διαμονής τη μία ημέρα και χρόνο προσομοίωσης τις δύο εβδομάδες, γιατί παραμένουν λιγότεροι πελάτες στην ουρά.

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

**Πίνακας\_:** Αριθμός των πελατών που περιμένουν στην ουρά για τα δίκλινα.

				<b>DISCRETEC HANGE VARIABLES</b>				
<b>Κατανομές</b>	<b>Χρόνος παραμονής</b>	<b>Χρόνος προσομοίωσης</b>	<b>Identifier</b>	<b>Average</b>	<b>Half Width</b>	<b>Minim um</b>	<b>Maximu m</b>	<b>Observatio ns</b>
EXPO	1 ημέρα	2 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τα δίκλινα	29.792	(Insuf)	00000	30.000	30.000
EXPO	1 ημέρα	4 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τα δίκλινα	29.891	(Insuf)	00000	30.000	30.000
EXPO	2 ημέρες	2 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τα δίκλινα	29.794	(Insuf)	00000	30.000	30.000
EXPO	2 ημέρες	4 εβδομάδες	αριθμός των πελατών	29.895	(Insuf)	00000	30.000	30.000

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			που περιμένου ν στην ουρά για τα δίκλινα					
NORM	1 ημέρα	2 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τα δίκλινα	29.823	(Insuf)	00000	30.000	30.000
NORM	1 ημέρα	4 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τα δίκλινα	29.908	(Insuf)	00000	30.000	30.000
NORM	2 ημέρες	2 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τα δίκλινα	29.826	(Insuf)	00000	30.000	30.000
NORM	2 ημέρες	4 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που	29.910	(Insuf)	00000	30.000	30.000

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			περιμένου v στην ουρά για τα δίκλινα					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τον αριθμό των πελατών που περιμένουν στην ουρά για τα δίκλινα δωμάτια. Πιο συγκεκριμένα όταν η κατανομή είναι εκθετική, ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης του συστήματος είναι δύο εβδομάδες περίπου 29,8 πελάτες κατά μέσο όρο παραμένουν στην ουρά με maximum 30 και όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες 29,89 πελάτες παραμένουν στην ουρά με τον ίδιο αριθμό maximum πελατών. Όταν η παραμονή των πελατών είναι δύο ημέρες ο αριθμός γίνεται 29,79 και 29.89 με ίδιο μέγιστο αριθμό τους 30 πελάτες και χρόνους προσομοίωσης δύο και τεσσάρων εβδομάδων αντίστοιχα. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η καλύτερη περίπτωση είναι η πρώτη με χρόνο διαμονής τη μία ημέρα και χρόνο προσομοίωσης τις δύο εβδομάδες, γιατί παραμένουν λιγότεροι πελάτες στην ουρά.

Στην περίπτωση της κανονικής κατανομής ο αριθμός των πελατών που περιμένουν στην ουρά για τα δίκλινα είναι λίγο μεγαλύτερος. Πιο συγκεκριμένα όταν ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης του συστήματος είναι δύο εβδομάδες περιμένουν 29,823 περίπου πελάτες με maximum 30 πελάτες και όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες 29,9 πελάτες παραμένουν στην ουρά με τον ίδιο αριθμό maximum πελατών. Όταν η παραμονή των πελατών είναι δύο ημέρες ο αριθμός γίνεται 29,826 και 29,91 με ίδιο μέγιστο αριθμό τους 30 πελάτες και χρόνους προσομοίωσης δύο και τεσσάρων εβδομάδων αντίστοιχα. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η καλύτερη περίπτωση είναι η πρώτη με χρόνο διαμονής τη μία ημέρα και χρόνο προσομοίωσης τις δύο εβδομάδες, γιατί παραμένουν λιγότεροι πελάτες στην ουρά.

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

**Πίνακας\_:** Αριθμός των πελατών που περιμένουν στην ουρά για τα τρίκλινα.

				<b>DISCRETEC HANGE VARIABLES</b>				
<b>Κατανομές</b>	<b>Χρόνος παραμονής</b>	<b>Χρόνος προσομοίωσης</b>	<b>Identifier</b>	<b>Average</b>	<b>Half Width</b>	<b>Minim um</b>	<b>Maximu m</b>	<b>Observatio ns</b>
EXPO	1 ημέρα	2 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τα τρίκλινα	29.300	(Insuf)	00000	30.000	30.000
EXPO	1 ημέρα	4 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τα τρίκλινα	29.625	(Insuf)	00000	30.000	30.000
EXPO	2 ημέρες	2 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένου ν στην ουρά για τα τρίκλινα	29.311	(Insuf)	00000	30.000	30.000
EXPO	2 ημέρες	4 εβδομάδες	αριθμός των πελατών	29.647	(Insuf)	00000	30.000	30.000



**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

			που περιμένον ν στην ουρά για τα τρίκλινα					
NORM	1 ημέρα	2 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένον ν στην ουρά για τα τρίκλινα	29.406	(Insuf)	00000	30.000	30.000
NORM	1 ημέρα	4 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένον ν στην ουρά για τα τρίκλινα	29.686	(Insuf)	00000	30.000	30.000
NORM	2 ημέρες	2 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που περιμένον ν στην ουρά για τα τρίκλινα	29.486	(Insuf)	00000	30.000	30.000
NORM	2 ημέρες	4 εβδομάδες	αριθμός των πελατών που	29.728	(Insuf)	00000	30.000	30.000

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

			περιμένου v στην ουρά για τα τρίκλινα					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

Τέλος, ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τον αριθμό των πελατών που περιμένουν στην ουρά για τα τρίκλινα δωμάτια. Όταν η κατανομή είναι εκθετική, ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης του συστήματος είναι δύο εβδομάδες περίπου 29,3 πελάτες κατά μέσο όρο παραμένουν στην ουρά με maximum 30 και όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες 29,62 πελάτες παραμένουν στην ουρά με τον ίδιο αριθμό maximum πελατών. Όταν η παραμονή των πελατών είναι δύο ημέρες ο αριθμός γίνεται 29,31 και 29.65 με ίδιο μέγιστο αριθμό τους 30 πελάτες και χρόνους προσομοίωσης δύο και τεσσάρων εβδομάδων αντίστοιχα. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η καλύτερη περίπτωση είναι η πρώτη με χρόνο διαμονής τη μία ημέρα και χρόνο προσομοίωσης τις δύο εβδομάδες, γιατί παραμένουν λιγότεροι πελάτες στην ουρά για τα τρίκλινα δωμάτια.

Στην περίπτωση της κανονικής κατανομής ο αριθμός των πελατών που περιμένουν στην ουρά για τα τρίκλινα είναι περίπου ο ίδιος. Πιο συγκεκριμένα όταν ο χρόνος παραμονής στα δωμάτια είναι μία ημέρα και ο χρόνος προσομοίωσης του συστήματος είναι δύο εβδομάδες περιμένουν 29,4 περίπου πελάτες με maximum 30 πελάτες και όταν ο χρόνος προσομοίωσης γίνεται τέσσερις εβδομάδες 29,68 πελάτες παραμένουν στην ουρά με τον ίδιο αριθμό maximum πελατών. Όταν η παραμονή των πελατών είναι δύο ημέρες ο αριθμός γίνεται 29,48 και 29,73 με ίδιο μέγιστο αριθμό τους 30 πελάτες και χρόνους προσομοίωσης δύο και τεσσάρων εβδομάδων αντίστοιχα. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η καλύτερη περίπτωση είναι η πρώτη με χρόνο διαμονής τη μία ημέρα και χρόνο προσομοίωσης τις δύο εβδομάδες, γιατί παραμένουν λιγότεροι πελάτες στην ουρά.

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

Από τους παραπάνω πίνακες οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η εκθετική κατανομή μας δίνει τα καλύτερα αποτελέσματα, δηλαδή τους μικρότερους χρόνους αναμονής στο σύστημα και στις ουρές, τους λιγότερους πελάτες να περιμένουν στην ουρά και τους περισσότερους πελάτες που εξυπηρετούνται σε όλες τις περιπτώσεις που εξετάσαμε.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η παρούσα πτυχιακή εργασία παρουσιάζει τόσο την μέθοδο όσο και τα χαρακτηριστικά του revenue management. Αυτή η μέθοδος έχει εξελιχθεί ως μια από τις πιο επιτυχημένες εφαρμογές των λειτουργιών της έρευνας έως και σήμερα και χρησιμοποιείται συνήθως από επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Ουσιαστικά, έχει ως στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών των επιχειρήσεων αυτών μέσω διάφορων τεχνικών, όπως για παράδειγμα η κατάλληλη μορφή τιμολόγησης καθώς και η πολιτική του overbooking.

Ενώ το revenue management αφορά μία μέθοδο η οποία έχει δεχθεί αρκετή κριτική, προσφέρει θετικά αποτελέσματα αν εφαρμοστεί στις σωστές επιχειρήσεις με τον κατάλληλο τρόπο. Σχετικά με την ξενοδοχειακή επιχείρηση που μελετήθηκε, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι σε ελάχιστες περιπτώσεις έχει εφαρμόσει την πολιτική του overbooking και αυτό γιατί δεν υπάρχουν συχνά υψηλές πληρότητες, εξαιτίας της αύξησης του ανταγωνισμού που θα της έδιναν τη δυνατότητα να την εφαρμόσει. Συνήθως, οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό ως επί το πλείστον εφαρμόζουν τη μέθοδο αυτή, γιατί οι συνθήκες είναι διαφορετικές και διαθέτουν μεγαλύτερη χωρητικότητα, ενώ είναι πιο αποδεκτή από τους πελάτες.

Ουσιαστικά, ο διαχωρισμός των πελατών σε διαφορετικές κατηγορίες και η κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών, είναι η πιο σημαντική λειτουργία που πρέπει διαθέτει η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρησης. Όσο πιο σωστά είναι κατανοημένοι οι πελάτες, τόσο πιο πολλές πληροφορίες θα διαθέτει για αυτούς προκειμένου να έχει επιτυχία. Στην προκειμένη περίπτωση η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση χωρίζει τους πελάτες της σε δύο κατηγορίες ανάλογα με συχνότητα και τον σκοπό της επίσκεψης τους έχοντας μελετήσει την συμπεριφορά και τις επιθυμίες των πελατών της. Πολλές φορές είναι σε θέση να γνωρίζει τις ανάγκες και τις προθέσεις τους και μπορεί να τις ικανοποιεί πλήρως προκειμένου να είναι πάντοτε ευχαριστημένοι. Συγχρόνως με την μελέτη αυτή μπορεί να διαχειριστεί τα παράπονα που κατά καιρούς υπάρχουν, τα οποία μπορεί να προκαλέσουν αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση τόσο για τα κέρδη όσο και για την υπόληψή

της.

Τέλος, η μέθοδος του revenue management δεν προϋποθέτει πολύπλοκα και ακριβά συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αντίθετα, θα πρέπει να είναι απλά και σχεδιασμένα με βάση τις ανθρώπινες δυνατότητες, αλλά και με βάση το μέγεθος, τη δομή και τον στόχο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση το σύστημα των ηλεκτρονικών υπολογιστών ήταν απλό και αρκετά αποδοτικό για αυτή.

### **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Ως σημαντικό ερευνητικό πεδίο της εφαρμογής του revenue management είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν εποχιακά, όπως για παράδειγμα στις παραθαλάσσιες ή στις ορεινές περιοχές. Στον ελλαδικό χώρο υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός τέτοιων επιχειρήσεων οι οποίες παρ' όλο που έχουν μικρή πιθανότητα να εφαρμόσουν τις πρακτικές του revenue management, μπορούν να επωφεληθούν από την χρήση κάποιων από αυτών. Αυτές οι επιχειρήσεις αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και είναι αναγκαίο να μελετηθεί αναλυτικά η εφαρμογή των πρακτικών του revenue management.

Επιπρόσθετα, ένας άλλος τομέας που θα μπορούσε να μελετηθεί η εφαρμογή του revenue management είναι οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παγκόσμιας εμβέλειας. Το σημαντικό σε αυτή την περίπτωση είναι ότι εξαιτίας της μεγάλης δυναμικότητάς τους είναι απαραίτητη η εφαρμογή του revenue management προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη τους. Συνεπώς, η μελέτη για τις μεθόδους του revenue management που χρησιμοποιούν στην Ελλάδα θα είναι πιο ακριβής και ολοκληρωμένη.

Τέλος, άλλος ένας σημαντικός τομέας μελέτης του revenue management είναι το πόσο μπορεί η εφαρμογή του να επηρεάσει την ικανοποίηση των πελατών. Η βάση του revenue management είναι η μελέτη και κατανόηση των αναγκών του κάθε πελάτη και η αξιολόγηση του, προκειμένου να μείνει ευχαριστημένος και να

**ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

επισκεφθεί και στο μέλλον το ίδιο ξενοδοχείο. Συνεπώς, η κατανόηση των απόψεων, των αναγκών, του τρόπου αντίδρασης των πελατών, αλλά και οι λύσεις για όλα τα πιθανά προβλήματα, είναι ένας σημαντικός τομέας για περισσότερη μελέτη στο μέλλον.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Badinelli R.D., (2000). An optimal, dynamic policy for hotel yields management, *European Journal of Operational Research*, p: 476 - 503.

Bitran G., & Caldentey R., (2003). An Overview of Pricing Models for Revenue Management, *Manufacturing and Service Operations Management*, 5(3): 203 – 229.

Butscher S., Vidal D., & Dimier C., (2009). Managing hotels in the downturn: Smart revenue growth through pricing optimization, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 8(5): 405 – 409.

Chandler S., & Ja S.S., (2007). A revenue management system which can learn by itself, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6 (4): 253 – 255.

Chiang W.C., Chen J.C.H., & Xu X., (2007). An overview of research on revenue management: current issues and future research, *Int. J. Revenue Management*, 1(1), p: 97 - 128.

Hoffman K.D., Turley L.W., & Kelley S.W., (2002). Pricing Retail Services, *Journal of Business Research*, 55(12): 1015 – 1023.

Lai K., & Wan-Lung N.G., (2003). A stochastic approach to hotel revenue optimization, *Computer and operation research*, 32: 1059 - 1072.

Maglaras C., & Meissner J., (2006). Dynamic Pricing Strategies for Multiproduct Revenue Management Problems, *Manufacturing and Service Operation Management*, 8(2): 136 – 148.

Marcus B., & Anderson C.K., (2008). Revenue management for low-cost providers, *European Journal of Operational Research*, 188, p: 258 - 272.

McGill J.I., & Van Ryzin G.J., (1999). Revenue Management: Research Overview and Prospects, *Transportation Science*, 33(2), p: 233-256.

Netessine S., & Shumsky R.A., (2005). Revenue Management Games:

**TO REVENUE MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ  
ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

---

Horizontal and Vertical Competition, *Management Science*, 51 (5), p: 813 - 831.

Noone B., Kimes S., & Renaghan L., (2003). Integrating Customer Relationship Management and Revenue Management: a Hotel Perspective, *Journal of Revenue and Pricing management*, 2(1): 7 – 21.

Pinder J., (2004). Using revenue management to improve pricing and capacity management in programme management, *Journal of Operational Research*, 56, p: 75 -87.

Upchurcha R.S., Ellisb T., & Seo J., (2002). Revenue management underpinnings: an exploratory review, *Hospitality Management*, (21), p: 67 – 83.

Talluri K., & Ryzin G.V., (2004). Revenue Management under a General Discrete Choice Model of Consumer Behaviour, *Management Science*, 50, (1), p: 15 – 33.

Upchurcha R.S., Ellisb T., & Seo J., (2002). Revenue management underpinnings: an exploratory review, *Hospitality Management*, 21: 67 – 83.

Vinod B., (2004). Unlocking the Value of Revenue Management in the Hotel Industry, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(2): 178 – 190.

Vulcano G., Ruzin T.V., & Maglaras K., (2002). Optimal Dynamic Auctions for Revenue Management, *Management Science*, 48(11): 1388 - 1407.

Weatherford L.R., & Kimes S.E., (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management, *International Journal of Forecasting*, (19), p: 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), p: 216 - 226.