ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΕΣΕΩΝ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Διαχείριση απόδοσης και ξενοδοχειακή βιομηχανία
-
Yield management and hotel industry

Εισηγητής : Αναγνωστάκης Γεώργιος Ιώβ, Δ.Τ. 7165
Επιβλέπων καθηγητής : Νεκτάριος Γαβριλάκης

ΗΡΑΚΛΕΙΟ,2024

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 3
ABSTRACT 4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο 5
Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΒΑΣΕΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (YIELD MANAGEMENT) 5
Η θεωρητική προσέγγιση 5
Η στρατηγική της διαχείρισης της απόδοσης 5
Η ιστορική αναδρομή 7
Το βασικό πλαίσιο του Yield Management 9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο 11
Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ 11
2.1 Η εφαρμογή του Yield Management στα ξενοδοχεία 11
2.2 Οι βασικοί στόχοι της διαχείρισης της απόδοσης στα ξενοδοχεία 13
2.3 Οι βασικές κατευθύνσεις στη διαχείριση της απόδοσης 13
2.4 Το εσωτερικό μάρκετινγκ στις ξενοδοχειακές μονάδες 24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο 27
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ 27
Η σημασία της απόδοσης των εργαζομένων 27
Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο 28
Η οργανωτική δομή στον ξενοδοχειακό τομέα 31
Το σύστημα αμοιβών βάσει απόδοσης 32
Η συναισθηματική ενδυνάμωση 34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο 37
Η διαχείριση της ζήτησης 37
4.1 Το μάρκετινγκ στον ξενοδοχειακό κλάδο 37
4.2 Η διαχείριση των πελατών 38
4.3 Η διαχείριση των κρατήσεων 39
4.4 Η πρόβλεψη της ζήτησης 41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο 44
Οι στρατηγικές τιμολόγησης 44
5.1 Η τιμολόγηση ως εργαλείο 44
5.2 Οι διάφορες μέθοδοι τιμολόγησης 44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο 51
Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 51

6.1 Ο σχεδιασμός της έρευνας 51
6.2 Το μέγεθος του δείγματος 52
6.3 Η ανάπτυξη του εργαλείου της έρευνας 52
6.4 Η συλλογή των δεδομένων 54
6.5 Η μεθοδολογία της ανάλυσης 55
6.5 Η επεξεργασία των δεδομένων 55
6.6 Η ποιότητα της έρευνας 58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο 59
Η ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 59
Η περιγραφική στατιστική 59
Ο έλεγχος των υποθέσεων 82
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 87
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ 92

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με απλά λόγια, η διαχείριση απόδοσης στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι μια στρατηγική που βασίζεται στην διάθεση καταλύματος στον σωστό πελάτη, τη σωστή στιγμή, στη σωστή τιμή. Στον κλάδο της φιλοξενίας, αυτό σημαίνει συνήθως την πώληση του κατάλληλου δωματίου, στους κατάλληλους επισκέπτες, την καλύτερη δυνατή στιγμή, για το υψηλότερο ποσό, προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα που παράγονται.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η διαχείριση απόδοσης έχει στενό εύρος εφαρμογών σε κλάδους που τα προϊόντα τους έχουν μικρή χρονικά διαθεσιμότητα και ασχολείται μόνο με την τιμή πώλησης και τον όγκο πωλήσεων για να υπάρχει η καλύτερη δυνατή απόδοση.

Η βασική ιδέα της διαχείρισης απόδοσης είναι ότι ορισμένοι σταθεροί και χρονικά περιορισμένοι πόροι, όπως τα δωμάτια ξενοδοχείων, μπορούν να πωληθούν σε διαφορετικές τιμές, ανάλογα με την εποχή του χρόνου, το επίπεδο ζήτησης, τον αριθμό των δωματίων που έχουν ήδη πωληθεί και ένα ευρύ φάσμα άλλων εξωτερικών παραγόντων.

Το ίδιο προϊόν (δηλαδή ένα δωμάτιο ξενοδοχείου) μπορεί να πωληθεί σε δύο διαφορετικούς πελάτες σε εντελώς διαφορετικές τιμές, λόγω του όγκου των μεταβλητών που εμπλέκονται στη διαδικασία. Οι στρατηγικές διαχείρισης απόδοσης ακολουθούν πάντα μια προσέγγιση βάσει δεδομένων για να διασφαλίσουν ότι οι τιμές προσαρμόζονται για να μεγιστοποιήσουν τα αποτελέσματα των συναλλαγών.

Για να επιβεβαιώσουμε τα θεωρητικά συμπεράσματα διεξήχθη έρευνα σχετικά με το ποια είναι η αντίληψη των υπεύθυνων ξενοδοχειακών μονάδων σχετικά με τη βοήθεια που τους προσφέρει ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδειξαν ότι ακόμη και αν υπάρχει η δυνατότητα μια ξενοδοχειακή μονάδα να επιτύχει καλά αποτελέσματα χωρίς να εφαρμόζει κάποιες αρχές από τη διαχείριση απόδοσης, οι υπεύθυνοι εκτιμούν ότι τα αποτελέσματα θα ήταν βελτιωμένα αν υπήρχε εφαρμογή του Υ.Μ.

ABSTRACT

Simply put, yield management in the hospitality is a strategy based on providing accommodation to the right customer, at the right time, at the right price. In the hospitality industry, this usually means selling the right room, to the right guests, at the best possible time, for the highest amount, in order to maximize the revenue generated.

It is important to note that yield management has a narrow scope of application in industries whose products have short lead times and only deals with selling price and sales volume to achieve the best possible performance.

The basic idea of yield management is that certain permanent and time-limited resources, such as hotel rooms, can be sold at different prices depending on the year's season, the level of demand, the number of rooms already sold, and a wide range of other external factors.

The same product, like an hotel room, can be sold to two different customers at completely different prices due to the amount of variables involved in the process. Yield management strategies always consider a data-driven approach to ensure prices are adjusted to maximize trading results.

In order to confirm the theoretical conclusions, a survey was carried out on what is the perception of responsible persons in different hotel units regarding the assistance offered by a yield management system.

The results of our research showed that even if it is possible for a hotel unit to achieve good results without applying some principles from a yield management, managers believe that the results would be improved if Y.M. was applied.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΒΑΣΕΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (YIELD MANAGEMENT)

Η θεωρητική προσέγγιση

1.1.1 Η ερμηνεία του όρου απόδοση

Στις επιχειρήσεις, ενώ η σημασία το όρου φαίνεται να είναι ξεκάθαρη, καθώς ο όρος συνδέεται με την επίτευξη κέρδους από μια επιχειρηματική δραστηριότητα, η ερμηνεία του είναι πιο περίπλοκη. Η έννοια της απόδοσης μπορεί να έχει σχέση τόσο με τις δραστηριότητες που αφορούν τις πωλήσεις μιας εταιρείας όσο και τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με τις αγορές που κάνει η εταιρεία.

Αρχικά έγινε προσπάθεια να αξιολογηθεί η απόδοση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας χρηματοοικονομικούς δείκτες. Στη συνέχεια, αναγνωρίστηκε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης μιας δραστηριότητας θα πρέπει να συνδέεται με τους στόχους της

Οι Peter Drucker (2004) και οι Diana Heckl και Jürgen Moormann (2010) θεωρούν ότι η απόδοση σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα χρειάζεται να αξιολογείται μέσα από μια ανάλυση των διαφόρων συνιστωσών της κάθε δραστηριότητας. Καθώς κάθε συνιστώσα χρησιμοποιεί συγκεκριμένους πόρους η επιχείρηση πρέπει να ελέγχει τους διαθέσιμους παραγωγικούς πόρους ώστε να τους χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Σε σχετική παρέμβαση τους οι D. Keegan, et. al. (1989) υποστηρίζουν ότι οι δείκτες απόδοσης καθορίζουν τις ενέργειες της διοίκησης, άρα αυτοί πρέπει να απορρέουν από τη στρατηγική. Ο M. Porter (2005) αξιολογεί την απόδοση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσω μιας στρατηγικής ανάλυσης με στόχο την αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας που παρουσιάζει η συγκεκριμένη δραστηριότητα. Η βάση της ανταγωνιστικότητας, στη περίπτωση αυτή, είναι η παραγωγικότητα ή η «αποτελεσματική χρήση της διαθέσιμης εργασίας και κεφαλαίου».

Η στρατηγική της διαχείρισης της απόδοσης

Η πώληση και η αγορά βιομηχανικών προϊόντων με αποτελεσματικό τρόπο παρέχει καλύτερες ευκαιρίες σε μια επιχείρηση. Αυτός είναι βασικά και ο λόγος που δημιουργήθηκε η έννοια της διαχείρισης της απόδοσης . Οι οικονομικές πρακτικές οποιουδήποτε οργανισμού ή εταιρείας τους βοηθούν να κάνουν τη διαχείριση της απόδοσης με αποτελεσματικό τρόπο. Η μέθοδος της διαχείρισης της απόδοσης συνίσταται στο να μπορεί κάποιος να διαθέτει περιορισμένα αγαθά ή προϊόντα ώστε να αυξάνει τα κέρδη και να αποφεύγει τις ζημιές. Η μέθοδος υποστηρίζει ότι ο προμηθευτής και ο πελάτης πρέπει να είναι συνεργάσιμοι και υποστηρικτικοί και ο προμηθευτής πρέπει να εκπληρώνει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη του με

ουσιαστικό τρόπο. Κάποιες από τις πιο σημαντικές στρατηγικές διαχείρισης της απόδοσης είναι οι ακόλουθες:

Ανάλυση και Σχεδιασμός: η δημιουργία ρεαλιστικών απαιτήσεων καθώς και η ανάλυση και ο σωστός προγραμματισμός μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε υψηλά επίπεδα απόδοσης και βιωσιμότητα. Αν μια στρατηγική ξεκινήσει χωρίς προβλήματα σίγουρα θα παρέχει ευρύτερες λύσεις και επιλογές για την επιχείρηση.

Ομαλότητα: τα σχέδια και οι αποφάσεις που λαμβάνονται πρέπει να είναι σταθερά και ομαλά. Οι υψηλής ποιότητας χρηματοοικονομικές πολιτικές είναι η βασική στρατηγική της απόδοσης των επιχειρήσεων και το ισχυρό και πλήρως τεκμηριωμένο επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει έναν δρόμο προς την πρόοδο και την ανάπτυξη. Αν όμως υπάρχουν συνεχώς νέες παραλλαγές σε κάθε κίνηση, τότε δεν πρέπει να θεωρείται ως δεδομένη η επανάληψη των αποτελεσμάτων μέσα στον χρόνο έργο ή επιχείρηση. Τα σχέδια που δημιουργούνται, οι πολιτικές που ακολουθούνται και η υποστήριξη που τους δίνεται πρέπει να είναι ισχυρά και όχι ασταθή (Smither & London, 2009).

Κατάλληλη επενδυτική στρατηγική: χρειάζεται να υιοθετηθεί μια κατάλληλη και αξιόπιστη επενδυτική στρατηγική και για να γίνει αυτό πρέπει να είναι γνωστοί όλοι οι όροι και οι προϋποθέσεις που απαιτείται να υπάρχουν στο περιβάλλον. Χρειάζεται επίσης να έχει γίνει μια χαρτογράφηση του περιβάλλοντος ώστε τόσο ο σχεδιασμός των επιχειρηματικών πόρων όσο και η κατανάλωση τους πρέπει να είναι γνωστοί (Thomas, 2017). Γνωρίζοντας τους, μπορεί κάποιος να αξιολογήσει εάν είναι σε θέση να ακολουθήσει τη συγκεκριμένη στρατηγική ή όχι καθώς η αξιολόγηση αυτή του επιτρέπει να κάνει διαφοροποίηση μεταξύ ζημίας και κέρδους και να οδηγηθεί προς τη σωστή κατεύθυνση.

Καλή διαχείριση κινδύνου: καθώς κάθε στρατηγική μπορεί να οδηγήσει είτε προς το κέρδος είτε προς τη ζημία, το θέμα είναι πώς μπορεί κάποιος να τα διαχειριστεί. Η διαχείριση κινδύνου είναι ένας σημαντικός παράγοντας που εμπλέκεται σε κάθε επιχειρηματική στρατηγική και σχέδιο. Το κυρίαρχο επομένως είναι η στρατηγική που εφαρμόζεται να έχει τη δυναμική να μειώνει τον κίνδυνο ζημίας και να διατηρεί το κέρδος με αποτελεσματικό τρόπο.

Σύγκριση και βελτιώσεις: σε κάθε περίπτωση, μια προηγούμενη εμπειρία κέρδους ή ζημίας, μπορεί να οδηγήσει σε κάποια ιδέα που μπορεί, με τη σειρά της, να βοηθήσει για μελλοντικό σχεδιασμό. Για να μπορεί κάποιος όμως να αντιδράσει πρέπει να έχει προηγουμένως του που βρίσκεται. Χρειάζεται επομένως να υπάρχουν τακτικές μετρήσεις της απόδοσης σε όλη τη διάρκεια του χρόνου. Ειδικότερα, θα πρέπει να αξιολογούνται κάθε φορά τα κομμάτια εκείνα

που έχουν μεγάλη συμμετοχή στα αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα ο ανθρώπινος παράγοντας, ώστε κάθε στιγμή να είναι γνωστό αν κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση ή όχι.

<u>*Στόχοι και σχόλια:*</u> στο τέλος, όταν έλθουν τα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους μπορούν, όσοι αποφασίζουν, γνωρίζοντας πλέον τα γεγονότα και τους αριθμούς, να προσπαθήσουν να κάνουν κάποιες τροποποιήσεις και αλλαγές για να βελτιωθεί η απόδοση των δραστηριοτήτων. Παράλληλα, η αναζήτηση για σχόλια και συστάσεις, είτε γίνεται μέσω μάρκετινγκ, μέσω Διαδικτύου είτε με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο, μπορεί να συλλέξει στοιχεία που φαίνονται ότι είναι κατάλληλα για να χρησιμοποιηθούν.

Η ιστορική αναδρομή

Ενώ ένα είδος διαχείρισης της απόδοσης ασκούνταν και από τους δύο τομείς, τις αεροπορικές εταιρείες και τις αλυσίδες ξενοδοχείων, ήδη από τη δεκαετία του 1950, οι τεχνικές που χρησιμοποιούνταν περιορίζονταν γενικά στη σκοπιμότητα της έγκαιρης κράτησης. Με την εμπειρία, τα ποσοστά των ακυρώσεων και των νέων αναζητήσεων θα μπορούσαν να προβλεφθούν ανά εποχή και ημέρα της εβδομάδας με μεγάλη ακρίβεια. Αυτό επέτρεπε κάθε φορά, στους διαχειριστές των μονάδων να υπερβαίνουν τις κρατήσεις κατά ένα προκαθορισμένο ποσό και, με αυτόν τον τρόπο, να εξασφαλίζουν υψηλότερα επίπεδα πληρότητας και περισσότερα έσοδα.

Στη δεκαετία του 1980, δύο εξελίξεις συνέκλιναν για να αναζητηθούν νέες προηγμένες τεχνικές διαχείρισης απόδοσης ώστε να χρησιμοποιούνται πλέον ως απαραίτητα και δυνατά εργαλεία σε καθημερινή πρακτική: η προσιτή τεχνολογία υπολογιστών και η απορρύθμιση στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών. Πριν από την απορρύθμιση, οι αεροπορικές εταιρείες συνήθως χώριζαν το προϊόν τους σε δύο κατηγορίες τιμών, την ταξιδιωτική και την πρώτη τάξη. Οι δύο κατηγορίες διακρίνονταν από μια σημαντική διαφορά στην άνεση και το επίπεδο εξυπηρέτησης που για μια δεδομένη πτήση είχαν μια σημαντική διαφορά στην τιμή. Στην προσπάθειά τους να ανταγωνιστούν η μια την άλλη, μέσα στο απορυθμισμένο περιβάλλον, οι αεροπορικές εταιρείες έκαναν περικοπές σε αυτές τις τιμές, με αποτέλεσμα στις ΗΠΑ η εγχώρια αεροπορική βιομηχανία να χάσει περισσότερα χρήματα μεταξύ 1976 και 1987 από ό,τι είχε κερδίσει από το 1960 μέχρι τότε (Reed, 1993).

Η αεροπορική βιομηχανία έχει πιστωθεί με την ανάπτυξη και τη βελτίωση της διαχείρισης απόδοσης (Yield Management) μετά την απελευθέρωση του κλάδου των αεροπορικών εταιρειών στις ΗΠΑ γύρω στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και τον καταστροφικό για τις εταιρείες πόλεμο τιμών που ακολούθησε. Η διαχείριση απόδοσης εισήχθη ως μέθοδος

αξιοποίησης της ικανότητας για μεγιστοποίηση των εσόδων ή της «απόδοσης» όπου οι αεροπορικές εταιρείες προσπάθησαν να καλύψουν τις διαθέσιμες θέσεις στα δικά τους αεροπλάνα με τον βέλτιστο συνδυασμό επιβατών και τιμών θέσεων (Belobaba, 1987). Οι αεροπορικές εταιρείες καθόρισαν ορισμένες χρονικές περιόδους κατά τις οποίες οι θέσεις στις πτήσεις τιμολογούνται σε συγκεκριμένα επίπεδα τιμών και όποιος επιθυμεί να ταξιδέψει είτε πρέπει να κλείσει την πτήση με την αναγραφόμενη τιμή εισιτηρίου είτε πρέπει να βρει άλλη εταιρεία μεταφοράς. Αυτή η τολμηρή πολιτική μάρκετινγκ συνάντησε αρχικά ορισμένα προβλήματα στην εφαρμογή της, αλλά πολύ γρήγορα καθιέρωσε την ισχύουσα σήμερα οικονομική λογική καθορισμού των αεροπορικών ναύλων.

Κάτω από παρόμοιες άκρως ανταγωνιστικές συνθήκες, το Yield Management άρχισε να υιοθετείται όλο και περισσότερο στον ξενοδοχειακό κλάδο γύρω στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Την εποχή εκείνη η βιομηχανία αντιμετώπιζε προβλήματα από μια πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα, καθώς και σοβαρά βραχυπρόθεσμα προβλήματα ρευστότητας και αύξηση των ποσοστών πτώχευσης μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων. Σημαντικές αλυσίδες ξενοδοχείων όπως οι Hyatt, Mariott,και η Radisson προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν αυτές τις δυσκολίες υιοθετώντας την τεχνική του Yield Management (Donaghy & Mac Mahon, 1995).

Η διαχείριση απόδοσης ταιριάζει στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπως επίσης συμβαίνει και για τις αεροπορικές εταιρείες, καθώς (Kims, 1997)

- κάθε τομέας έχει έναν σταθερό αριθμό προϊόντων (δωμάτια τα ξενοδοχεία και θέσεις οι αεροπορικές εταιρείες) που, εάν δεν διατεθούν σε μια συγκεκριμένη ημέρα ή πτήση, δεν μπορούν στη συνέχεια να πωληθούν.
- οι αεροπορικές εταιρείες και τα ξενοδοχεία διαθέτουν τα προϊόντα τους σε τμήματα της αγοράς που έχουν διαφορετικές ανάγκες σε επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η ζήτηση είναι ασταθής καθώς καθένα από τα τμήματα της αγοράς έχει περιόδους αυξημένης ζήτησης (καλοκαίρια, αργίες, καθημερινές και σαββατοκύριακα σε ξενοδοχεία, αργίες, καθημερινές και συγκεκριμένα διαστήματα της κάθε ημέρας για τις αεροπορικές εταιρείες), οι οποίες τοποθετούν τον πάροχο σε ευνοϊκή θέση.
- Οι αεροπορικές εταιρείες και τα ξενοδοχεία έχουν διάφορες κατηγορίες τιμών από τις οποίες μπορούν να επιλέξουν οι ταξιδιώτες. Οι «κρατήσεις» είναι η βασική επιχειρησιακή ιδέα που επιτρέπει στους διαχειριστές να χρησιμοποιούν τη διαχείριση απόδοσης ως ένα εργαλείο εκτίμησης αποτελεσμάτων. Σε κάθε περίπτωση η εξέλιξη των υπολογιστών επιτρέπει τη παρακολούθηση μιας βάσης δεδομένων για τα διάφορα

προϊόντα που διατίθενται (δωμάτια ξενοδοχείων και θέσεις αεροπορικών εταιρειών) καθώς και τη διεκπεραίωση και παρακολούθηση των κρατήσεων, με χρονικό ορίζοντα μέχρι 6 μήνες. Μέσα στη περίοδο αυτή μπορούν να καθορίζονται πολιτικές τιμών και κρατήσεων που θα επιτρέπουν στους διαχειριστές να αναζητήσουν την επιθυμητή κερδοφορία .

Μία από τις σημαντικότερες διαφορές στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται η διαχείριση απόδοσης στις δύο αυτές κατηγορίες δραστηριοτήτων, τις αεροπορικές εταιρείες και τα ξενοδοχεία, είναι ότι στο ξενοδοχείο, ο επισκέπτης θα ξοδέψει επίσης χρήματα εντός του ξενοδοχείου για διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες που θα μπορέσεις να βρει, ενώ ο επιβάτης σε μια αεροπορική εταιρεία συνήθως δεν έχει την ευκαιρία να ξοδέψει μεγάλα χρηματικά ποσά κατά τη διάρκεια μιας πτήσης με αεροπλάνο. Λόγω αυτής της μοναδικής διαφοράς, οι ξενοδόχοι πρέπει να λάβουν υπόψη τις οικονομικές δυνατότητες ενός υποψήφιου επισκέπτη έναντι ενός άλλου κατά τον καθορισμό της κατάλληλης πολιτικής κρατήσεων.

Το βασικό πλαίσιο του Yield Management

Σε αυτή την ενότητα περιγράφεται το πλαίσιο που καθορίζει το πλήρες περιεχόμενο του Yield Management (Ghalem et al., 2015):

Το όραμα και η αποστολή: περιγράφεται ποιος είναι ο στόχος αλλά και ο σκοπός της βασικής δραστηριότητας μιας οικονομικής οντότητας, πως αυτές οι δύο έννοιες διαχέονται σε όσους συμμετέχουν και ποιοι μηχανισμοί, διαδικασίες και δίκτυα χρησιμοποιούνται για να μεταφέρουν τους πρωταρχικούς σκοπούς και στόχους της οντότητας στα μέλη της;

Βασικοί παράγοντες επιτυχίας: ποιοι είναι οι παράγοντες που είναι κρίσιμοι για τη συνολική μελλοντική επιτυχία του οργανισμού και πως οι εμπλεκόμενοι εστιάζουν σε αυτούς.

Οργανωτική δομή: ποια είναι η οργανωτική δομή και τι αντίκτυπο έχει στο σχεδιασμό και τη χρήση συστημάτων διαχείρισης απόδοσης. Πώς η οργανωτική δομή επηρεάζει και πώς επηρεάζεται από τη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης.

Στρατηγικές και σχέδια: ποιες στρατηγικές και σχέδια έχει υιοθετήσει ο οργανισμός και ποιες είναι οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες που έχει αποφασίσει ότι θα απαιτηθούν για να εξασφαλίσει την επιτυχία τους. Πώς προσαρμόζονται, δημιουργούνται και κοινοποιούνται οι στρατηγικές και τα σχέδια στους εμπλεκόμενους.

Βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs): ποιοι είναι οι βασικοί δείκτες απόδοσης που απορρέουν από τους στόχους, τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας και τις στρατηγικές και τα σχέδιά της

επιχειρησιακής οντότητας. Πώς τα KPIs προσδιορίζονται και κοινοποιούνται και τι ρόλο παίζουν στην αξιολόγηση της απόδοσης.

Ρύθμιση στόχων: πως η επιχειρησιακή οντότητα θέτει τους κατάλληλους στόχους απόδοσης για αυτά τα KPIs, ποιο επίπεδο απόδοσης πρέπει να επιτύχει ο οργανισμός για καθέναν από τους βασικούς δείκτες απόδοσης και πόσο απαιτητικοί είναι αυτοί οι στόχοι απόδοσης;

Αξιολόγηση Απόδοσης: Ποιες διαδικασίες, εάν υπάρχουν, ακολουθεί ο οργανισμός για την αξιολόγηση της ατομικής, ομαδικής και οργανωτικής απόδοσης; Είναι οι αξιολογήσεις απόδοσης κυρίως αντικειμενικές, υποκειμενικές ή μικτές και πόσο σημαντικές είναι οι επίσημες και ανεπίσημες πληροφορίες και έλεγχοι σε αυτές τις διαδικασίες.

Σύστημα ανταμοιβών: ποια είναι τα κίνητρα που έχουν θεσπισθεί αν επιτευχθούν οι στόχοι απόδοσης ή ποιες συνέπειες θα υπάρξουν αν δεν έχουν τελικά επιτευχθεί.

Ροές πληροφοριών, συστήματα και δίκτυα: Ποιες συγκεκριμένες πληροφορίες ρέουν (διανομή ανατροφοδότηση και ερμηνεία) μέσα από τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται από τα επιχειρησιακά δίκτυα που έχει δημιουργηθεί για να υποστηρίξει τη λειτουργία του Συστήματος διαχείρισης απόδοσης.

Χρήση του Υ.Μ.: Τι είδους χρήση γίνεται για τις πληροφορίες και τα αποτελέσματα των διαφόρων ελέγχων και με ποιους μηχανισμούς διευκολύνεται η χρήση αυτή. Χρειάζεται επίσης κάθε φορά να ξεκαθαρίζεται το πως διαφέρουν τα στοιχεία ελέγχου και οι χρήσεις τους σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα.

Η ευελιξία του Υ.Μ.: περιγράφεται το πως ανταποκρίνεται το Υ.Μ. υπό το πρίσμα της δυναμικής αλλαγής των συνθηκών που επικρατούν στην οργάνωση της επιχείρησης και το περιβάλλον του. Ανεξάρτητα όμως από την δυναμική του συστήματος χρειάζεται να υπογραμμισθεί το αν οι αλλαγές στο σχεδιασμό ή τη χρήση του Υ.Μ. γίνονται με προληπτικό ή με αντιδραστικό τρόπο;

Δύναμη και συνοχή: Πόσο ισχυροί και συνεκτικοί είναι οι δεσμοί μεταξύ των συστατικών του Συστήματος διαχείρισης απόδοσης και του τρόπου με τους οποίους οι δεσμοί αυτοί χρησιμοποιούνται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

2.1 Η εφαρμογή του Yield Management στα ξενοδοχεία

Η διαχείριση απόδοσης στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι μια δυναμική στρατηγική τιμολόγησης για τη μεγιστοποίηση των εσόδων από τη διάθεση ενός σταθερού αποθέματος, όπως τα δωμάτια ξενοδοχείων, για ένα χρονικά περιορισμένο χρονικό απόθεμα.

Βασίζεται στην αναζήτηση τρόπων κατανόησης και πρόβλεψης της συμπεριφοράς των καταναλωτών με στόχο να επηρεάσει τους μελλοντικούς επισκέπτες του ξενοδοχείου και να δημιουργήσει τα μέγιστα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR). Με απλούστερους όρους, η διαχείριση απόδοσης στα ξενοδοχεία αναφέρεται στην πώληση του κατάλληλου δωματίου στον κατάλληλο πελάτη τη σωστή στιγμή και στη σωστή τιμή.

Εικόνα 1.1 οι βασικοί πυλώνες του Yield Management



(Abrate et al., 2012)

Ο όρος της διαχείρισης σημαίνει ότι μπορεί κάποιος να διαθέσει το ίδιο δωμάτιο σε διαφορετικούς επισκέπτες σε διαφορετικές τιμές, ανάλογα με τη ζήτηση, το ποσοστό πληρότητας του ξενοδοχείου, την εποχή του χρόνου και πολλούς άλλους εξωτερικούς παράγοντες που κάθε φορά υπάρχουν.

Αν και δεν είναι τελείως διαφορετικοί υπάρχει μια λεπτή γραμμή μεταξύ των όρων της «διαχείρισης απόδοσης» (Yield Management) και της «διαχείρισης εσόδων» (Revenue Management). Η διαχείριση απόδοσης έχει ένα στενό πεδίο εφαρμογής, εστιάζοντας μόνο στις

τιμές των δωματίων και τον όγκο των πωλήσεων για τη δημιουργία μέγιστων εσόδων από την πληρότητα, δηλαδή μέσω του ελέγχου των αποθεμάτων. Η διαχείριση εσόδων αντιθέτως, λαμβάνει υπόψη την τιμή πώλησης και τον όγκο πωλήσεων, αλλά εστιάζει σε πολύ περισσότερα από την απλή απόδοση εσόδων από την επιδίωξη της πληρότητας. Περιλαμβάνει τόσο τα έσοδα από τη διάθεση των δωματίων όσο και όλες τις άλλες πηγές εσόδων στο ξενοδοχείο, όπως το εστιατόριο και το μπαρ, τα εμπορικά καταστήματα και τα κέντρα ευεξίας και κάθε είδους άλλες ανέσεις και δραστηριότητες που έχουν για αφετηρία το ξενοδοχείο (Forgacs, 2012).

Περιλαμβάνει την κατάτμηση των αγορών και την πρόβλεψη της ζήτησης μέσα από την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των καταναλωτών και τη βελτιστοποίηση των τιμών και της διαθεσιμότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στο ξενοδοχείο. Ως εκ τούτου, η διαχείριση εσόδων βοηθάει ώστε να εκτοξευθούν τα συνολικά έσοδα του ξενοδοχείου.

Το Yield Management είναι σημαντικό καθώς επικεντρώνεται στην εύρεση της σωστής ισορροπίας προσφοράς και ζήτησης για να υπάρχουν οι περισσότερες κρατήσεις στις υψηλότερες τιμές ώστε να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα και η κερδοφορία των δωματίων.

Αλλά επειδή το Yield Management, ενισχύει την κερδοφορία του ξενοδοχείου δεν σημαίνει ότι δεν είναι ωφέλιμο και για τους πελάτες του, καθώς υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ των πελατών και των εσόδων από τη παραμονή τους στο ξενοδοχείο. Για παράδειγμα, αν σε περιόδους που υπάρχει μείωση στη ζήτηση, χρησιμοποιηθούν πρακτικές διαχείρισης απόδοσης τέτοιες που θα προσφέρονται δωμάτια σε μειωμένες τιμές, αυτό είναι κάτι που θα προσελκύσει περισσότερους επισκέπτες. Αυτό, αυξάνει την έκθεση του ξενοδοχείου σε μια ομάδα επισκεπτών που μπορεί να οδηγήσει σε ακόμη περισσότερες μελλοντικές κρατήσεις, αλλά ταυτόχρονα και οι πελάτες θα ήταν ενθουσιασμένοι που πλήρωσαν λιγότερο από το συνηθισμένο για να μείνουν στο ξενοδοχείο. Αυτό δεν ισχύει απόλυτα σε περιόδους υψηλής ζήτησης όπου οι τεχνικές διαχείρισης απόδοσης που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια των περιόδων αυξημένης πληρότητας βασίζονται σε υψηλές τιμές. Με τον τρόπο αυτό αυξάνοντας τις τιμές των δωματίων αυξάνουν τα έσοδα, αποθαρρύνοντας κάποιους πελάτες να έλθουν, βοηθώντας παράλληλα έμμεσα κάποιους άλλους που έχουν τη δυνατότητα να πληρώσουν τη διαφορά να κάνουν τις επιθυμητές κρατήσεις ακόμη και σε περιόδους υψηλής ζήτησης

2.2 Οι βασικοί στόχοι της διαχείρισης της απόδοσης στα ξενοδοχεία

Ο κεντρικός στόχος της διαχείρισης απόδοσης είναι η αύξηση των εσόδων. Οι στρατηγικές για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός είναι πολλές και για κάθε μια από αυτές καθιερώνεται ένας ξεχωριστός στόχος.

Μια ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να τμηματοποιήσει το κοινό-στόχο της αποτελεσματικά και να αξιοποιήσει τυχόν κερδοφόρες αγορές που προκύπτουν. Για παράδειγμα μια ανάλογη κίνηση έγινε από τους ξενοδόχους της Σαντορίνης με στόχο την αγορά της Κίνας για τα ζευγάρια που επρόκειτο να παντρευτούν.

Μια άλλη επιλογή μπορεί να είναι η αύξηση της εποχικότητας με την προσφορά ανταγωνιστικών τιμών ώστε να ενισχυθεί ο όγκος των εσόδων από τις κρατήσεις δωματίων σε πιο μεγάλο χρονικό διάστημα.

Ένας άλλος στόχος μπορεί να είναι η αποφυγή σφαλμάτων τιμολόγησης. Οι πρακτικές διαχείρισης απόδοσης βοηθούν στη πρόβλεψη του σημείου ισορροπίας μεταξύ της προσφοράς και τη ζήτησης με ακρίβεια, ορίζοντας με τον τρόπο αυτό τις βέλτιστες τιμές κλεισίματος δωματίων σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους.

Ένας διαφορετικός στόχος είναι η αποφυγή περιόδων με χαμηλή πληρότητα της ξενοδοχειακής μονάδας. Η διάθεση δωματίων σε γκρουπ μπορεί να αποφέρει πολλά έσοδα σε ένα ξενοδοχείο. Για να αξιοποιηθεί όμως η προοπτική αυτή χρειάζεται να υπάρχει μια προεργασία καθώς θα πρέπει να προϋπάρχει η συλλογή δεδομένων σχετικά με τις τάσεις ομαδικών κρατήσεων, τον χρόνο παράδοσης και τον ρυθμό πρόβλεψης της ζήτησης.

Υπάρχει ακόμη ο στόχος της καθιέρωσης της ξενοδοχειακής μονάδος ως «τουριστικός προορισμός» με τη δημιουργία ή την υιοθέτηση δραστηριοτήτων, εκδηλώσεων και διοργανώσεων με τοπικό χρώμα ή με ειδικό ενδιαφέρον. Αυτό συμβαίνει για παράδειγμα στη περίπτωση των ξενοδοχείων που προσφέρουν τη δυνατότητα συμμετοχής σε δράσεις αγροτουρισμού στο χώρο που τα περιβάλλει.

Όπως συμβαίνει με πολλούς οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, χαρακτηριστικό των ξενοδοχείων είναι ότι έχουν χαμηλό οριακό κόστος και συνήθως πωλούν το ευπαθές προϊόν τους στους πελάτες τους πολύ νωρίτερα από τη στιγμή που αυτοί θα το χρησιμοποιήσουν.

2.3 Οι βασικές κατευθύνσεις στη διαχείριση της απόδοσης

2.3.1 Εισαγωγή

Οι βασικοί συντελεστές της διαχείρισης της απόδοσης είναι κάποιες διαδικασίες και εργαλεία για να είναι οι διαδικασίες αποτελεσματικές αλλά δεν είναι κοινές σε όλους τους κλάδους, ενώ καλά-καλά δεν είναι ίδιοι ακόμη και μέσα στον ίδιο τον τομέα της φιλοξενίας. Κάθε ξενοδοχείο χρειάζεται να βρει το σωστό μίγμα συστατικών και να αναζητήσει τις χρήσιμες για αυτό πλευρές της διαχείρισης της απόδοσης.

Ο Vinod (2004) θεωρεί ότι είναι τρία τα βασικά στοιχεία μιας διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης: η πολιτική τιμολόγησης, η διαχείριση των εσόδων και η διάδοση του προϊόντος. Άλλοι όμως ερευνητές , όπως για παράδειγμα οι Legohérel et al. (2013),προτείνουν μια ευρύτερη προοπτική στο θέμα της απόδοσης και καθορίζουν ως βασικά συστατικά της τα ακόλουθα οκτώ στοιχεία:

- κατανόηση της ζήτησης και της κατάτμησης της αγοράς
- πολιτική τιμολόγησης
- κατανόηση της αντίδρασης των πελατών
- καθιέρωση αντιπροσωπευτικών δεικτών
- δεσμεύσεις λόγω κανονικοποίησης
- overbooking
- επιμήκυνση εποχικότητας και
- κατανομή μέσα στον χρόνο

Οι Tranter, Hill και Parker (2009)στο βιβλίο τους κατανέμουν τη διαχείριση της απόδοσης στον τομέα της φιλοξενίας σε 7 διαφορετικές ενότητες που είναι:

- η γνώση των πελατών και των συμπεριφορών που αναπτύσσουν
- η κατάτμηση της αγοράς και η επιλογή που γίνεται
- η εσωτερική αξιολόγηση και η ανάλυση του ανταγωνισμού
- οι βασικές οικονομικές κατευθύνσεις και οι προβλέψεις για τη μελλοντική ζήτηση
- οι κρατήσεις και τα διαθέσιμα κανάλια διανομής
- οι αρχές της δυναμικής τιμολόγησης βάσει
- συμμαχίες και διαχείριση πελατών

Όπως φαίνεται σε όλους όσους ασχολήθηκαν υπάρχει ένας κοινός άξονας σκέψης και όλοι συμφωνούν σε κάποια κύρια σημεία, έστω και αν διαφωνούν σε κάποια άλλα. Οι 5 κύριοι παράγοντες που διαμορφώνουν μια αποτελεσματική διαχείριση απόδοσης θεωρούμε ότι είναι:

- Η γνώση των χαρακτηριστικών των πελατών και η τμηματοποίηση της αγοράς

- Η διαχείριση της διαθέσιμης δυναμικότητας
- Η ικανότητα πρόβλεψης και η έννοια της διαθεσιμότητας
- Η διαχείριση των διαθέσιμων καναλιών διανομής
- Η πολιτική τιμολόγησης

2.3.2 Η τμηματοποίηση (segmentation) της αγοράς

Η κατάτμηση της αγοράς είναι ένα θεμελιώδες συστατικό των περισσοτέρων συστημάτων διαχείρισης των εσόδων. Επιδιώκοντας να προσφέρουν καλύτερα και εξατομικευμένα προϊόντα σε διαφορετικούς μεταξύ τους πελάτες τα ξενοδοχεία τυπικά διαιρούν τη δικιά τους αγορά σε διάφορα τμήματα.

Αυτές οι υπο-αγορές δημιουργήθηκαν για να υπάρχει καλύτερη εξυπηρέτηση και κάλυψη των ξεχωριστών αναγκών που έχει μια ομάδα επισκεπτών που έχουν όλοι κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Αφού δημιουργηθεί μια ομάδα η επιχείρηση στοχεύει σε αυτή την ομάδα και διαμορφώνει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ, τις πολιτικές τιμολόγησης και τις προσφορές ώστε να προσελκύσει άτομα αυτής της ομάδας.

Εφαρμόζοντας μια πολιτική κατάτμησης της αγοράς σε υπο-ομάδες τα ξενοδοχεία προσελκύουν στη συνέχεια το κατάλληλο μίγμα πελατών στις σωστές τιμές για να εμφανίσουν στο τέλος τη μεγιστοποίηση των εσόδων (Vinod, 2004). Όμως η ιστορία δεν τελειώνει σε αυτό το σημείο καθώς οι διαχειριστές απόδοσης συνεχίζουν προχωρώντας σε μια συνεχή αξιολόγηση και ανάλυση των στοιχείων, ώστε να διορθωθούν τυχόν ατέλειες επιδιώκοντας την περαιτέρω αύξηση των εσόδων (Tranter et al.,2009).

Ένας τρόπος κατάτμησης της αγοράς είναι με βάση τα δημογραφικά στοιχεία. Οι Tranter κ.α. (2009) εξηγούν ότι η κατάτμηση μιας αγοράς με βάση τα δημογραφικά στοιχεία των πελατών είναι μια κοινή πρακτική που εφαρμόζεται στον κλάδο της φιλοξενίας. Τα δημογραφικά στοιχεία αναφέρονται σε κάποια χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού, όπως είναι το φύλο , η ηλικία, η μόρφωση, το εισόδημα, και τα λοιπά.

Πολλοί ξενοδόχοι καταφεύγουν στην βασική τεχνική της τμηματοποίησης που είναι απλά η διαίρεση της αγοράς σε πελάτες αναψυχής και πελάτες επαγγελματίες.Το επόμενο βήμα, για μια περισσότερο λεπτομερή κατάτμηση, αφού καθορισθούν οι πελάτες αναψυχής και οι επαγγελματίες, είναι να προσδιορισθεί αν ο πελάτης είναι μεμονωμένος ή ανήκει σε γκρουπ. Η έννοια του παροδικού πελάτη συνήθως παραπέμπει σε άφιξη ενός ατόμου που δεν είναι συνδεδεμένο με κάποια ομαδική δραστηριότητα. Ένας πελάτης ανήκει σε γκρουπ όταν φθάνει μαζί με άλλους για τον ίδιο σκοπό , π.χ. συνέδριο, συμπόσιο, γάμος κλπ. (Tranter et al.,2009).

Σήμερα, οι περισσότερες ξενοδοχειακές εταιρείες διαιρούν την αγορά που τους ενδιαφέρει σε πολυάριθμα τμήματα, με το καθένα από αυτά, συχνά να αποτελείται από αρκετές υποομάδες.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούν ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης, πολλές φορές χρησιμοποιούν στη πορεία μια ανάλυση μετατόπισης καθώς ενδιαφέρονται να μάθουν ποιο μπορεί στη πραγματικότητα να είναι το τμήμα εκείνο της αγοράς που παρουσιάζει στη πραγματικότητα το μεγαλύτερο ενδιαφέρον, όχι κατ΄ ανάγκην λόγω των εσόδων που αποφέρει. Χρησιμοποιώντας την Ανάλυση μετατόπισης, ένα ξενοδοχείο μπορεί για παράδειγμα να υπολογίσει την αξία της ομαδικής κράτησης σε σύγκριση με το τι θα προέκυπτε από τις παροδικές και τις επερχόμενες κρατήσεις. Με βάση τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Μετατόπισης, μπορεί στη συνέχεια να αποφασίσει εάν θα αποδεχτεί μια ομαδική επιχειρηματική κράτηση ή όχι. Στους υπολογισμούς που γίνονται όμως πρέπει να προστεθούν όλα τα έσοδα, πρωτογενή ή δευτερεύοντα που αποδίδονται στον πελάτη. Για παράδειγμα έχει διαπιστωθεί ότι οι πελάτες ενός επαγγελματικού γκρουπ καταναλώνουν πολύ περισσότερο στο μπαρ του ξενοδοχείου σε σχέση με τους πελάτες αναψυχής. Το άθροισμα επομένως των εσόδων ενός πελάτη θα είναι ίσο με το έσοδο από το δωμάτιο (πρωτογενές) συν το έσοδο από την κατανάλωση(μείον το κόστος αναπλήρωσης). Το άθροισμα αυτό για να συμμετάσχει στην ανάλυση μετακίνησης πρέπει να πολλαπλασιασθεί με τη ροπή Υ του κάθε πελάτη. Με τον όρο ροπή εννοούμε τη πιθανότητα ο πελάτης αυτός στο μέλλον να δημιουργήσει το ίδιο έσοδο. Η τιμή λοιπόν του Υ θα είναι πάντα μεγαλύτερη από 1 (Tranter et al., 2009).

2.3.3 Η διαχείριση της δυναμικότητας

Η δυναμικότητα ή χωρητικότητα είναι ένα μέγεθος σχετίζεται με το μέγιστο φυσικό μέγεθος μιας εγκατάστασης. Στη περίπτωση ενός ξενοδοχείου η δυναμικότητα παραπέμπει στον αριθμό των υπαρχόντων δωματίων, τον αριθμό θέσεων μιας αίθουσας συνεδρίων, ή τη ποσότητα των εγκαταστάσεων θεραπευτικής αγωγής (Pullman and Rodgers, 2010). Πρακτικά όμως ο όρος ταυτίζεται με τη δυναμικότητα σε κλίνες που έχει το ξενοδοχείο, δηλαδή με τον συνολικό αριθμό των κλινών που μπορεί να διαθέσει το ξενοδοχείο τη κάθε νύχτα. Ο όρος της τρέχουσας δυναμικότητας αντίθετα αναφέρεται στη βέλτιστη χρήση της ξενοδοχειακής μονάδας, δηλαδή τον αριθμό των κλινών που μπορεί αυτή να εξυπηρετήσει. Για να φανεί η διαφορά αναφέρεται το εξής παράδειγμα. Ένα ξενοδοχείο έχει δωμάτια στα οποία συνήθως υπάρχουν δύο κλίνες στο καθένα. Αν όλα τα δωμάτια είναι μεγάλα υπάρχει η δυνατότητα να τοποθετηθεί σε όλα ένα τρίτο κρεβάτι. Όμως οι βοηθητικές εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου, όπως η αίθουσα του πρωϊνού, μπορεί να μην μπορέσουν να καλύψουν τις ανάγκες που δημιουργούνται.

Μία τρίτη έννοια που παρουσιάζει ενδιαφέρον στη διαχείριση της απόδοσης είναι ο όρος της ελαστικής χωρητικότητας η οποία συνδέεται με την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις μεταβολές της ζήτησης με ευελιξία, δημιουργώντας εναλλακτικές προτάσεις προσαρμογής της χωρητικότητας στις νέες ανάγκες (Ivanov & Zhechev, 2012).

Η διαχείριση της δυναμικότητας είναι η επιδεξιότητα στην αντιστοίχιση της ζήτησης από πελάτες με την ικανότητα παροχής των υπηρεσιών που ικανοποιούν την ζήτηση αυτή. Επίσης, η διαχείριση της δυναμικότητας εστιάζει στη κατανόηση της προβλεπόμενης ζήτησης και την αναζήτηση των επιλογών που υπάρχουν για να καλυφθούν οι ανάγκες που προκύπτουν από αυτήν (Armistead & Clark,1993)

Υπάρχουν δύο θεμελιώδης στρατηγικές για το πως οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχειριστούν την δυναμικότητα που διαθέτουν. Η πρώτη είναι η στρατηγική επιπέδου την οποία ακολουθούν συνήθως οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις περιορισμένων δυνατοτήτων. Αυτό συμβαίνει για παράδειγμα σε ξενοδοχεία και εστιατόρια, όπου η έμφαση δίνεται στη προσπάθεια να επηρεασθεί η ζήτηση ώστε να ταιριάζει με τη διαθέσιμη δυναμικότητα. Η δεύτερη στρατηγική είναι η επιθετική στρατηγική , η οποία εστιάζει στην τροποποίηση της διαθέσιμης δυναμικότητας ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις. Πάνω από όλα, οι διαχειριστές των διαφόρων μονάδων πρέπει να κατανοήσουν τη φύση της ικανότητάς τους ως προς το πόσο και σε ποιο βαθμό μπορεί να τροποποιηθεί.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες είναι γενικά γνωστές ως επιχειρήσεις ανελαστικής δυναμικότητας και ως εκ τούτου έχουν περιορισμένη δυνατότητα για αλλαγές ώστε να καλύψουν τις αλλαγές στη ζήτηση (Pullman and Rodgers, 2010). Βέβαια, αυτό συμβαίνει αν υπάρχει αυξημένη ζήτηση γιατί σε περιπτώσεις μειωμένης ζήτησης μπορούν να αποκλείσουν πτέρυγες, ορόφους ή κάποια δωμάτια.

Οι αποφάσεις για την ικανότητα εξυπηρέτησης είναι ένα από τα πιο κρίσιμα στρατηγικά και επιχειρησιακά θέματα και η αναζήτηση της πιο κατάλληλης ανάπτυξης μιας στρατηγικής διαχείρισης της δυναμικότητας είναι μια θεμελιώδης διαχειριστική ευθύνη για όλα τα σχετικά με τη παροχή υπηρεσιών ζητήματα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Ο βαθμός στον οποίο η δυναμικότητα ανταποκρίνεται στη ζήτηση έχει άμεση επίδραση στην κερδοφορία, ικανοποίηση επισκεπτών, την απόδοση των εργαζομένω τη διατηρησιμότητα των διαθέσιμων πόρων και τη μελλοντική βιωσιμότητα της επιχείρησης (Pullman & Rodgers, 2010).

Οι Pullman & Rodgers (2010) θεωρούν ότι το θέμα της διαχείρισης της χωρητικότητας μπορεί να σπάσει σε δύο διακριτά τμήματα, τη στρατηγική σε μακροπρόθεσμη προοπτική και την τακτική για το άμεσο διάστημα.

Η μακροπρόθεσμη στρατηγική όσον αφορά τις αποφάσεις για τη χωρητικότητα της μονάδας δημιουργείται στη φάση της ανάπτυξης. Πρόκειται για αποφάσεις που έχουν να κάνουν με την οικονομική αξιολόγηση αποφάσεων όπως ο αριθμός των δωματίων που χρειάζονται ή η απαραίτητη υποδομή για να εξυπηρετηθούν οι πελάτες. Όσον αφορά την τακτική σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα αυτή μπορεί να αφορά θέματα όπως ο αναγκαίος αριθμός και η στελέχωση του προσωπικού ή το καλύτερο μίγμα διαθέσιμων δωματίων.

Όταν έρχονται αντιμέτωποι με θέματα που αφορούν τη ζήτηση ή τη διάθεση δωματίων πολλές φορές προκύπτουν προβλήματα από την αλληλεπίδραση μεταξύ της διαχείρισης της χωρητικότητας, τη διαχείριση της ποιότητας και την παραγωγικότητα ή την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Αυτά τα προβλήματα είναι πιθανό να επηρεάσουν το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται λόγω της προσπάθειας να τηρηθούν οι προϋπολογισμένοι οικονομικοί στόχοι. Οι βασικές δυσκολίες είναι τρεις (Armistead & Clark, 1993):

- Η περιορισμένη ικανότητα του οργανισμού για αλλαγές στη δυναμικότητα όσον αφορά το μέγεθος των αλλαγών και τον χρόνο που χρειάζεται για να γίνουν, τη στιγμή που οι αλλαγές στη ζήτηση μπορεί να είναι ραγδαίες.
- Η ανάγκη για τη διασφάλιση κάποιων συνεπών επιπέδων εξυπηρέτησης των πελατών βάσει των απαιτήσεων της αδείας λειτουργίας της μονάδας.
- Οι διαφορετικοί κάθε φορά βαθμοί αβεβαιότητας στη ζήτηση.

Ως εκ τούτου, η διαχείριση της δυναμικότητας μιας ξενοδοχειακής μονάδας, που περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τη κατανομή του σωστού αριθμού των δωματίων στο σωστό αριθμό πελατών και τη διατήρηση κάποιων αποθεμάτων με την προσδοκία μελλοντικής ζήτησης, είναι ένα κρίσιμο συστατικό οποιουδήποτε επιτυχημένου συστήματος διαχείρισης απόδοσης.

2.3.4 Η σημασία της πρόβλεψης και οι υπεράριθμες κρατήσεις

Η πρόβλεψη είναι η διαδικασία εκτίμησης, υπολογισμού ή πρόγνωσης μελλοντικών καταστάσεων

Η ικανότητα πρόβλεψης είναι μια πτυχή ζωτικής σημασίας για οποιαδήποτε επιχείρηση και είναι ιδιαίτερα σημαντική στην διαχείριση απόδοσης στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Οι ακριβείς προβλέψεις των κρατήσεων, ο προγραμματισμός των αφίξεων η διάρκεια παραμονής είναι μόνο κάποιες από τις βασικές παραμέτρους εισόδου σε ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης απόδοσης γιατί αν δεν υπάρχουν ακριβείς προβλέψεις τα αποτελέσματα που θα δώσει το σύστημα, δηλαδή η διαθεσιμότητα και η προτεινόμενη τιμή, θα είναι ανακριβή.

Τα στοιχεία που βρίσκονται πίσω από τα μοντέλα πρόβλεψης περιλαμβάνουν δύο διαφορετικούς τύπους πληροφορίας, πρώτα πότε έγινε η κράτηση και δεύτερον πότε καταναλώθηκε το προϊόν, πότε δηλαδή αφίχθηκε στο ξενοδοχείο ο πελάτης. Ο συνδυασμός των δύο τύπων, μαζί με τα ιστορικά στοιχεία που υπάρχουν, παρέχουν στο σύστημα πληροφορίες για το ποια είναι η συμπεριφορά των πελατών ως προς τις κρατήσεις (Weatherford & Kimes, 2003).

2.3.5 Η διαχείριση των καναλιών προβολής και διανομής

Ο Abraham Pizam (2005) ορίζει ένα κανάλι διανομής ως «το όχημα που χρησιμοποιείται για να είναι ένα προϊόν/υπηρεσία διαθέσιμο στον καταναλωτή" (σελ.367).Οι Middleton & Clarke (όπως αναφέρεται στο O' Conner & Frew, 2004) προσδιορίζουν ότι για τις ξενοδοχειακές μονάδες τα κανάλια διανομής περιλαμβάνουν δύο διακριτές αλλά αλληλένδετες λειτουργίες που είναι : η βοήθεια στους πελάτες τους για να πάρουν την απόφαση τους, προσφέροντας τους χρήσιμη πληροφόρηση και η διευκόλυνση να υλοποιήσουν την απόφαση αυτή.

Επομένως, στον τομέα φιλοξενίας, η διαχείριση των καναλιών περιλαμβάνει την πώληση του διαθέσιμου αποθέματος(δωμάτια, αίθουσες, καθίσματα, κλπ.) στο μεγαλύτερο δυνατό ποσοστό, ενώ επίσης προσπαθεί για την προώθηση των κρατήσεων διά μέσου χαμηλότερου κόστους κανάλια. Για αν μπορεί να συνταιριάζει αποτελεσματικά όλα τα ανωτέρω, ο διαχειριστής σε ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης χρειάζεται να έχει μια βαθιά γνώση του εύρους και της ποικιλίας των καναλιών διανομής που είναι διαθέσιμα (Pizam,2005).

Πριν την εξάπλωση σε όλο τον κόσμο του Διαδίκτυου, τα κανάλια διανομής στον τουρισμό και τη βιομηχανία της φιλοξενίας ήταν κυρίως τα ταξιδιωτικά πρακτορεία και κάποιες μονάδες πληροφοριών που συνεργάζονταν με τον πάροχο υπηρεσιών (ξενοδοχείο, αεροπορική εταιρεία, γραφεία ενοικίασης).Σήμερα, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας, ιδιαίτερα όσες δραστηριοποιούνται στις ενοικιάσεις καταλυμάτων ,χρησιμοποιούν πολλά και διαφορετικά μη ηλεκτρονικά και

ηλεκτρονικά κανάλια διανομήςμε τα περισσότερα από αυτά να είναι διαδικτυακά δίκτυα κρατήσεων. Κάποια, όπως το Tripadvisor, το Booking.com και το Airbnb είναι από τα πιο δημοφιλή και έχουν γίνει βασικοί παίκτες στα περιβάλλοντα κρατήσεων. Άλλα κανάλια διανομής είναι οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, οι διάφοροι tour operators σε όλο τον κόσμο, πρακτορεία και κοινοπραξίες πρακτορείων (Pizam,2005).Ο στόχος της διαχείρισης των καναλιών διανομής είναι να προσφέρουν στις στοχευμένες αγορές, που αντιπροσωπεύουν διάφορες ομάδες πελατών, την καλύτερη σε αξία πρόταση

Τα επιθυμητό αποτέλεσμα είναι ένα: η αύξηση των εσόδων μέσα από μια μεταφορά και ανταλλαγή πληροφόρησης, κυρίως όσον αφορά τις τιμές, που διευκολύνει τα στοχευμένα υποσύνολα της αγοράς.

2.3.6 Η στρατηγική τιμολόγησης

Ο καθορισμός της τιμής είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά μέσα που οι διαχειριστές εσόδων σε ένα ξενοδοχείο μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να διαμορφώσουν βραχυπρόθεσμα το επιθυμητό προφίλ ζήτησης δωματίων. Η τιμή είναι μια μεταβλητή που οι μεν διαχειριστές των ξενοδοχείων μπορούν να χρησιμοποιήσουν ώστε να κατευθύνουν τη ζήτηση δωματίων προς τα πάνω ή προς τα κάτω ενώ για τους πελάτες είναι μια ένδειξη της αξίας υπηρεσιών που θα πρέπει να αποκτήσουν αγοράζοντας τη. Από την άλλη πλευρά βέβαια, επιχειρηματικά μιλώντας, η τιμή είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας στον καθορισμό της κερδοφορίας μιας ξενοδοχειακής Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης προτείνουν ένα εύρος διαφορετικών τιμών ανάλογα με την προβλεπόμενη ζήτηση για την αντίστοιχη χρονική περίοδο. Όταν δηλαδή η ζήτηση είναι ισχυρή θα προτείνονται για κάλυψη καταλύματα μόνο σε υψηλές τιμές και με διάφορους περιορισμούς, ενώ όταν η ζήτηση εξασθενίσει οι τιμές θα μειώνονται (Cross et al., 2009).

Οι Hayes και Miller (2011) αναφέρονται σε δύο διακριτές μεθόδους τιμολόγησης, μία που είναι βασισμένη στο κόστος και μία μέθοδο με βάση την αγορά που υπάρχει. Η τιμολόγηση που βασίζεται στο κόστος συνεπάγεται ότι μια ξενοδοχειακή μονάδα αθροίζει όλα τα κόστη λειτουργίας της κάθε μονάδας και στη συνέχεια προσθέτει το περιθώριο κέρδους που θεωρεί σκόπιμο για α υπολογίσει την τελική τιμή διάθεσης. Η τιμολόγηση με βάση την υπάρχουσα αγορά σημαίνει ότι ακολουθούνται οι αρχές της προσφοράς και ζήτησης και επομένως η τιμολόγηση γίνεται σε συνάρτηση με τη ζήτηση και το υπάρχον ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Συνήθως, οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καταφεύγουν στην πρακτική της τιμολόγησης βάσει της υπάρχουσας αγοράς αλλά βέβαια οι αρχές της προσφοράς και

ζήτησης ισχύουν μόνο όσο η τιμή διάθεσης μιας μονάδας ξεπερνάει το πραγματικό κόστος για να δημιουργηθεί το προϊόν (Hayes&Miller, 2011).

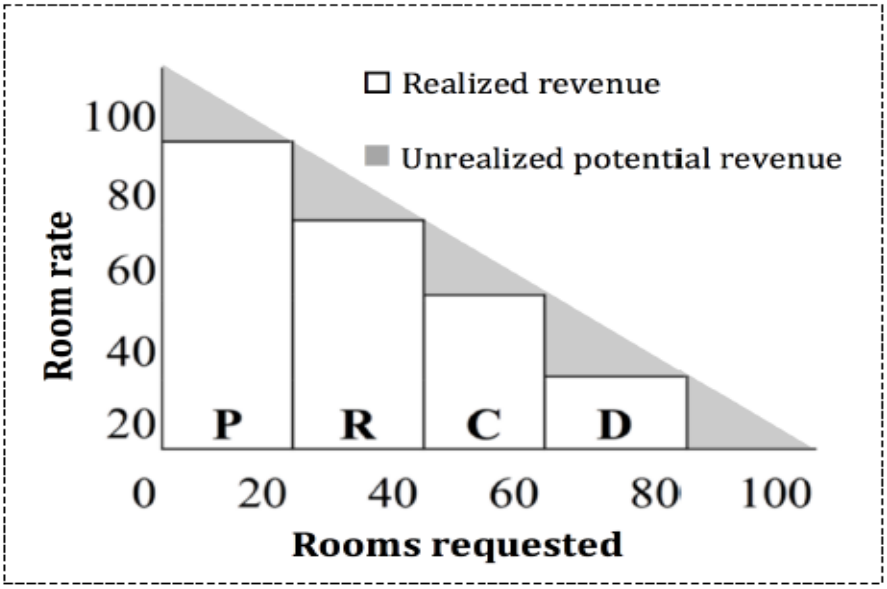
Ωστόσο, σήμερα προτείνεται μια διαφορετική προσέγγιση στην τιμολόγηση διαφορετική από τις δύο προηγούμενες, που είναι η τιμολόγηση βάσει αξίας. Η βάσει αξίας τιμολόγηση περιγράφει μια «πελατοκεντρική» προσέγγιση τιμολόγησης που στηρίζεται στη δημιουργία πολιτικών τιμολόγησης σε συμφωνία με τη στάση και την αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη. Η βασική ιδέα πίσω από την τιμολόγηση βάσει αξίας είναι ότι αυτή προσπαθεί να προσδιορίσει την αξία που ο πελάτης αποδίδει στο προϊόν ή την υπηρεσία, ενώ στις άλλες πολιτικές τιμολόγησης αυτή η διάσταση δεν εξετάζονταν. Οι Tranter et al. (2009) αναφέρουν ότι η αντιληπτή αξία ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας διαφέρει ανάλογα με τα διαφορετικά χαρακτηριστικά του καταναλωτή. Χαρακτηριστικά του καταναλωτή όπως η ηλικία, η γενιά, το εισόδημα, ο πολιτισμός, οι καταβολές και πολλά άλλα επηρεάζουν τη στάση του καταναλωτή απέναντι σε όσα του προφέρονται.

Στη βιβλιογραφία, όταν αναζητούνται αναφορές στη διαχείριση της απόδοσης εξετάζονται οι διάφορες στρατηγικές τιμολόγησης με αναφορά σε δύο βασικές έννοιες που είναι η διαφορική τιμολόγηση και η δυναμική τιμολόγηση.

Η ζήτηση για ένα ξενοδοχειακό προϊόν ή υπηρεσία είναι σπανίως σταθερή και όπως είδαμε προηγουμένως ένα ξενοδοχείο εξυπηρετεί διαφορετικές ομάδες πελατών του. Οι ομάδες αυτές έχουν διαφορετικές συμπεριφορές τόσο ως προς τη προθυμία να πληρώσουν μια δίκαιη τιμή αλλά και ως προς το τι περιμένουν να έχουν, για την τιμή που πληρώνουν, ως παροχή. Οι Hayes & Miller (2011, σελ. 93), αναφέρουν ότι «η πραγματική αξία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι ισοδύναμη με ότι ένας πελάτης είναι πρόθυμος να πληρώσει για αυτά». Η στρατηγική της διαφορικής τιμολόγησης επομένως επιλέγει να κάνει χρήση της διαφοροποίησης των τιμών και χρεώνει τους πελάτες με διαφορετικές τιμές χρέωσης δωματίων ανάλογα με την ομάδα στην οποία ανήκει ο πελάτης.

Η επόμενη εικόνα εξηγεί την βασική αρχή της διαφορικής τιμολόγησης και παρουσιάζει εύληπτα πως αρκετές διαφορετικές τιμές δωματίων είναι ικανές να οδηγήσουν σε περισσότερα έσοδα εξυπηρετώντας ταυτόχρονα περισσότερους πελάτες (Hanks et al., 1992).

Εικόνα η αρχή της διαφορικής τιμολόγησης



(πηγή: Hanks et al., 1992)

Το κλειδί για μια επιτυχημένη διαφορική τιμολόγηση βρίσκεται στην κατάλληλη τμηματοποίηση της αγοράς και τον διαχωρισμό των πελατών που είναι διατεθειμένοι και έχουν τα μέσα να πληρώσουν υψηλότερες τιμές για τα δωμάτια που θα κρατήσουν, από τους πελάτες που είναι αποφασισμένοι να αλλάξουν προτιμήσεις προκειμένου να πληρώσουν χαμηλότερη τιμή για τις κρατήσεις τους.

Στη διαφορική τιμολόγηση εισάγονται αρκετοί περιορισμοί που χρησιμεύουν ως εμπόδια για να αποτρέψουν τους πελάτες που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν τις υψηλές τιμές να αναζητήσουν και αυτοί φθηνότερες επιλογές. Τέτοιοι περιορισμοί και φραγές μπορεί να είναι φυσικοί ή άϋλοι. Στους φυσικούς φραγμούς περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων ο τύπος του δωματίου, η θέα, ο εξοπλισμός του μπάνιου και οι διάφορες ανέσεις, ενώ άϋλοι φραγμοί μπορεί να είναι η κράτηση τις τελευταίες ημέρες πριν, προσφορές υπηρεσιών, κόστος ακυρώσεων και πολιτικές μακρόχρονης κράτησης (Kimes, 2002).

Τα όρια των τιμών πρέπει να είναι ξεκάθαρα στην αναφορά τους και λογικά για τους πελάτες, και πάνω απ' όλα δύσκολο να παρακαμφθούν, καθώς σε διαφορετική περίπτωση, μπορεί να γίνουν αιτίες παρεξηγήσεων μεταξύ πελατών και εργαζομένων και οι πελάτες που θεωρούν ότι τους κορόιδεψαν συνήθως θα αποφύγουν να επανέλθουν στο ίδιο ξενοδοχείο.

Κατά συνέπεια, τα ξενοδοχεία πρέπει να εστιάζουν στον ορθό σχεδιασμό των φραγμών και των προϋποθέσεων που αφορούν μια συγκεκριμένη πρόταση τιμής και παράλληλα να

ενδιαφερθούν ώστε οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στη πρώτη γραμμή (υποδοχή και κρατήσεις) είναι πλήρως ενημερωμένοι για τη πολιτική τιμών και τις συνακόλουθες προϋποθέσεις. Οι κατάλληλα σχεδιασμένοι φραγμοί και προτάσεις επιτρέπουν στο ξενοδοχείο να καλύψει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών ενώ ταυτόχρονα μεγιστοποιεί και τα έσοδα του ανά δωμάτιο.

Από την άλλη πλευρά η δυναμική τιμολόγηση, απλά σχετίζεται με την στρατηγική της μεταβολής των τιμών σύμφωνα με τη ζήτηση που υπάρχει για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η πολιτική αυτή συνεπάγεται ότι οι διαχειριστές στα ξενοδοχεία τροποποιούν τις τιμές των δωματίων ανάλογα με το απόθεμα κενών δωματίων που διαθέτουν ακόμη και το χρονικό διάστημα που εναπομένει για τη συγκεκριμένη περίοδο διάθεσης (Fleischmann, Hall & Pyke, 2004). Με πιο απλά λόγια η δυναμική τιμολόγηση στοχεύει στη βελτιστοποίηση των εσόδων ανά δωμάτιο εντοπίζοντας το προφίλ της διάθεσης των πελατών για να πληρώσουν ένα συγκεκριμένο ποσόν. Η δυναμική τιμολόγηση δεν διαφοροποιεί επομένως μόνο τις τιμές από προϊόν σε προϊόν αλλά και μεταξύ διαφορετικών πελατών και διαφορετικών συναλλαγών. Επομένως η τιμή που προτείνεται για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δεν είναι ούτε αντιπροσωπευτική του τι προσφέρεται αλλά δεν είναι ούτε συνεπής από τη μια περίοδο στην άλλη και διαμορφώνεται κυρίως από τη διάθεση των πελατών να πληρώσουν.

Οι πελάτες φαίνεται να ανέχονται τα διάφορα σχήματα διαχείρισης απόδοσης στον αεροπορικό κλάδο, εξ’ ου και η επιτυχία των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, αλλά δεν είναι βέβαιο αν κάτι τέτοιο μπορεί να πετύχει και στον ξενοδοχειακό κλάδο. Σε μια σχετική με το θέμα έρευνα του ο Kimes (2002) διαπιστώνει ότι ισχύει η αρχή της δίκαιης διαχείρισης εσόδων δηλαδή οι πελάτες θεωρούν ότι κάθε οργανισμός διακαιούται να επιδιώκει να έχει λογικά κέρδη ενώ οι πελάτες με τη σειρά τους δικαιούνται να έχουν υπηρεσίες και προϊόντα σε λογικό κόστος. Στην έρευνα του ο Kimes εξέτασε τις επόμενες τρεις υποθέσεις για το τι εκτιμούν οι πελάτες :

- Αν ένας ξενοδοχειακός οργανισμός χρειάζεται να αυξήσει τις τιμές του με στόχο να διατηρήσει το περιθώριο κέρδους του είναι δίκαιο. Με άλλα λόγια στη περίπτωση που το κόστος αυξάνεται είναι δίκαιο να ανεβαίνουν οι τιμές.
- Αν όμως η αύξηση της τιμής γίνεται μόνο με στόχο την αύξηση των κερδών δεν είναι δίκαιο
- Αν πάλι μειωθούν τα κόστη είναι δίκαιο ο οργανισμός να διατηρήσει τις αρχικές τιμές καθώς η αντίληψη που έχουν οι πελάτες είναι ότι πρέπει να επιβραβεύεται εκείνος που

πετυχαίνει να μετριάζει τα έξοδα χωρίς να υπονομεύει την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης απόδοσης στην στρατηγική τιμολόγησης που εφαρμόζουν οι διευθυντές των ξενοδοχειακών μονάδων χρησιμοποιούνται συνήθως κάποιοι τυπικοί δείκτες του ξενοδοχειακού κλάδου, οι πιο βασικοί από τους οποίους είναι:

- η μέση ημερήσια τιμή (ADR,
- η πληρότητα (OCC) και ιδιαίτερα
- τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (RevPAR)
- το ακαθάριστο λειτουργικό κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο (GOPAR).

2.4 Το εσωτερικό μάρκετινγκ στις ξενοδοχειακές μονάδες

Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια στρατηγική με την οποία οι εταιρείες εφαρμόζουν εργαλεία μάρκετινγκ για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους καλύτερους υπαλλήλους που αργότερα θα επηρεάσουν την απόδοση της επιχείρησης σε οικονομικούς και γενικότερα σε όρους ανταγωνισμού.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια σχέση που έχει μια επιχείρηση με τους υπαλλήλους της με στόχο να τους παρέχει κίνητρα για την εξυπηρέτηση εξωτερικών πελατών. Όταν μιλάμε για τον κλάδο της φιλοξενίας γενικότερα, είναι το προσωπικό εξυπηρέτησης της πρώτης γραμμής που αντιπροσωπεύει το πρόσωπο της επιχείρησης καθώς είναι το πρώτο που θα έρθει σε άμεση επαφή με το κοινό ή τους πελάτες. Όλοι έχουν αυστηρά καθορισμένους ρόλους εργασίας, και βρίσκονται σε εκτεταμένη αλληλεπίδραση με τους πελάτες, αλλά επίσης υπάρχει μια ισχυρή ιεραρχική δομή διαχείρισης σε αυτά (Varun & Indu, 2015). Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού πρώτης γραμμής κατέχει σχετικά κατώτερες θέσεις στην επιχείρηση, επίσης οι ρόλοι τους δεν απαιτούν επαγγελματική κατάρτιση, απλά λαμβάνουν ένα σημαντικό ποσό δομημένης κατάρτισης όταν προσλαμβάνονται για πρώτη φορά. Επίσης, έχουν περιορισμένες ευκαιρίες να καινοτομήσουν σχετικά με ότι αφορά τους τρόπους με τους οποίους εργάζονται. Βασικός τους στόχος επομένως είναι η συνέπεια και όχι η καινοτομία.

Είναι αυτοί οι εργαζόμενοι που βρίσκονται πιο κοντά στην εξυπηρέτηση και την υποστήριξη του πελάτη που έχουν μια αφιλτράριστη άποψη για το πώς αλληλεπιδρούν οι πελάτες με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που τους παρέχεται (Lings, 2004). Μερικές από τις καλύτερες πηγές έρευνας για τους υπεύθυνους διαμόρφωσης πολιτικής στον τομέα της φιλοξενίας μπορεί να προέρχονται από εκείνους που βρίσκονται στο πρώτο επίπεδο επαφής με τον πελάτη ή στο

πρώτο σημείο μετά την επαφή με τον πελάτη: σερβιτόροι (π.χ. πιάτα με τις περισσότερες ζητήσεις και τα πιάτα που πιο συχνά εγκαταλείπονται), το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων και οι εκπρόσωποι εξυπηρέτησης πελατών (π.χ. που πηγαίνουν για πρώτη φορά οι άνθρωποι στο κατάστημα και τι απογοητεύει περισσότερο τον πελάτη), οι ρεσεψιονίστ και το προσωπικό καθαριότητας (π.χ. ποιος είναι χαρούμενος που έρχεται και πως συμπεριφέρεται αυτός που φεύγει).

Η ικανοποίηση και η αφοσίωση των πελατών στον κλάδο της φιλοξενίας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους παρόχους υπηρεσιών πρώτης γραμμής, που βρίσκονται σε πρώτη επαφή με τον πελάτη (Naude, 2003). Η πρώτη γραμμή αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της αποδοτικότητας της ξενοδοχειακής μονάδας, τόσο από πλευράς εσόδων όσο και από πλευράς ικανοποίησης πελατών. Ως εκ τούτου τα καλά οργανωμένα προγράμματα πρόσληψης και επιλογής είναι απαραίτητα για την ικανότητα μιας επιχείρησης να παρέχει ανώτερες υπηρεσίες στην πρώτη γραμμή καθώς δεν είναι όλοι οι κατάλληλοι για να γίνουν πάροχοι υπηρεσιών πρώτης γραμμής, αλλά πρέπει να διαθέτουν τον κατάλληλο συνδυασμό χαρακτηριστικών.

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ δεν περιορίζεται μόνο στο προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών «πρώτης γραμμής» (Lings, 2004). Ακόμη και οι εργαζόμενοι που δεν αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που αντιλαμβάνονται, καθώς πολλές φορές επηρεάζουν άμεσα τους παρόχους υπηρεσιών.



Εικόνα 2.1 τα στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ

(πηγή: www. learnmarketing.net/internalmarketing.htm)

Εάν όλοι οι εργαζόμενοι, σε όλες τις βαθμίδες, εκτελούν καλά τη δουλειά τους, αποτελούν στοιχείο προστιθέμενης αξίας στη προσφορά υπηρεσιών και προϊόντων της επιχείρησης. Το εσωτερικό μάρκετινγκ γίνεται ολοένα και πιο σημαντικό και αναγνωρίζεται ως εργαλείο υλοποίησης μιας πολιτικής διασφάλισης προστιθέμενης αξίας που υιοθετείται πλέον από σχεδόν όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Το εσωτερικό μάρκετινγκ πρέπει να προηγείται του εξωτερικού μάρκετινγκ, εάν όχι ο οργανισμός μπορεί να προσφέρει μια υπηρεσία που δεν είναι σε θέση να παράσχει. Από οργανωτική άποψη, η ανάγκη για μια καλά δομημένη και εξορθολογισμένη προσέγγιση εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τις σχέσεις των εργαζομένων με τη διοίκηση και τη συνολική οργανωτική ανταγωνιστικότητα και απόδοση.

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ αντιπροσωπεύει μια διαδικασία ανταλλαγής σκέψεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη όπου η αποτελεσματική επικοινωνία παίζει ζωτικό ρόλο (Naude et al., 2003). Έχει μια θετική συσχέτιση με τα κίνητρα των εργαζομένων και την επιθυμία τους για σωστό περιεχόμενο εργασίας, τις καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, τις σχέσεις με τους άμεσους προϊσταμένους και τους πελάτες. Εξαρτάται άμεσα από τα αμοιβαία οφέλη που προέρχονται από την επιχείρηση αλλά και από τον εργαζόμενο και είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται ότι η επιχείρηση έχει αξία για αυτούς (Ballantine, 2003). Το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει επίσης συσχετιστεί με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους, επομένως η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί από κοντά αυτά τα θέματα. Τέλος, έχει αποδειχθεί ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει άμεση σχέση με τη γνώση των εργαζομένων σχετικά με το τι ζητάει η επιχείρηση από αυτούς ώστε να μειώνονται οι συγκρούσεις ή η ασάφεια ρόλων που σχετίζονται με αυτήν. Για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού, οι εργαζόμενοι θα πρέπει επομένως να ενημερώνονται έγκαιρα για τις προσδοκίες που υπάρχουν από την πλευρά του οργανισμού (Jones et al., 2003).

Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη διαχείριση απόδοσης στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι τόσο μεγάλη που κρίθηκε σκόπιμο να αφιερωθεί ένα ολόκληρο, κεφάλαιο στην ανάλυση του σε σχέση με την διαχείριση απόδοσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Η σημασία της απόδοσης των εργαζομένων

Ο τρόπος χειρισμού των εργαζομένων και η μεγιστοποίηση της απόδοσής τους είναι ένας κρίσιμος παράγοντας γιατί οι εργαζόμενοι αποτελούν πολύτιμο πόρο, δύναμη και ραχοκοκαλιά της επιτυχίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν πλήρη επίγνωση της σημασίας της απόδοσης των εργαζομένων. Όλο και περισσότερο, η απόδοση των εργαζομένων ή η εύρεση των τρόπων μέσω των οποίων μπορεί να επιτευχθεί υψηλό επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων γίνεται ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αυξηθεί καταβάλλοντας προσπάθειες για αλλαγές σε παράγοντες που ενισχύουν το επίπεδο κινήτρων του εργαζομένου, τη δημιουργικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση και κάνουν πιο άνετο το περιβάλλον εργασίας. Κάθε εργαζόμενος έχει μια μοναδική συλλογή αξιών και πεποιθήσεων που βασίζονται συνήθως σε εθνικά και πολιτισμικά πρότυπα. Αυτές οι μοναδικές αξίες και πεποιθήσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της απόδοσής τους (Malallah and Regondola, 2014).

Η απόδοση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση, επειδή η επιτυχία της εξαρτάται από τη δημιουργικότητα, την καινοτομία, την ικανοποίηση και τη δέσμευση που δείχνουν οι υπάλληλοί της (Ramlall, 2008). Επιπλέον, οι καλές επιδόσεις των εργαζομένων και η αύξηση της παραγωγικότητας είναι σημαντικές για τη σταθεροποίηση της οικονομικής επιτυχίας τους ώστε να επιτευχθεί ένα καλύτερο βιοτικό επίπεδο, να δοθούν υψηλότεροι μισθοί και να αυξηθούν τα διαθέσιμα αγαθά για κατανάλωση.

Σε οποιονδήποτε οργανισμό, οι εργαζόμενοι είναι τα πραγματικά περιουσιακά στοιχεία, επειδή η επιτυχία ή η αποτυχία οποιουδήποτε οργανισμού εξαρτάται και από τους υπαλλήλους του. Η σημασία του εργαζομένου στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι υψίστης σημασίας καθώς η ξενοδοχειακή βιομηχανία φυσιολογικά εστιάζει στη παροχή υπηρεσιών σε τρίτους μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει. Επίσης, στον ξενοδοχειακό κλάδο, η απόδοση των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς οι επισκέπτες έχουν άμεση αλληλεπίδραση με τους υπαλλήλους και ως εκ τούτου είναι οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων που είναι υπεύθυνοι για την ικανοποίηση των επισκεπτών (Zhang, 2016).

Τα κίνητρα των εργαζομένων είναι ένα μείζον ζήτημα στον ξενοδοχειακό κλάδο καθώς αντιστοιχεί άμεσα στη μακρά παραμονή των εργαζομένων στην επιχείρηση και τη συνολική

ποιότητα εξυπηρέτησης των σχετικών ξενοδοχείων (Chen, 2013). Η συνολική κερδοφορία των ξενοδοχείων εξαρτάται από την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν τα ξενοδοχεία στους πελάτες. Ως εκ τούτου, πρωταρχικό μέλημα των ξενοδοχείων είναι η παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να διευκολυνθεί μια παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Η απόδοση των εργαζομένων είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την λειτουργία του ξενοδοχείου, επομένως η διερεύνηση των παραγόντων που την επηρεάζουν έχει μεγάλη σημασία. Είναι εμφανές ότι η απόδοση των μονάδων στον ξενοδοχειακό κλάδο βασίζεται εξ ολοκλήρου στην απόδοση των εργαζομένων, δηλαδή, εάν οι εργαζόμενοι σε αυτές έχουν καλύτερη απόδοση, συνολικά ο κλάδος έχει υψηλότερη απόδοση και το αντίστροφο. Οι Collis and Montgomery (1995) σε μελέτη τους έχουν δείξει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και της απόδοσης του οργανισμού. Είναι σκόπιμο επομένως να επιχειρηθεί ο εντοπισμός των παραγόντων που επηρεάζουν σε μια περιοχή την απόδοση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο

Η απόδοση των εργαζομένων θεωρείται ως το αποτέλεσμα της συμμετοχής πολλών παραγόντων που τις πιο πολλές φορές θα μπορούσαν να έχουν αντίκτυπο στην εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως τα κίνητρα, η ηγεσία, οι σχέσεις εργαζομένου-εργοδότη, η εκπαίδευση, η ύπαρξη συγκρούσεων, η εργασιακή κατάσταση, η αμοιβή, η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, κ.λπ. Στη συνέχεια εξετάζονται συγκεκριμένα πέντε παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση καθώς, ο κύριος στόχος αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει τους εξής παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση: κίνητρα, ηγεσία, σχέση εργαζομένου-εργοδότη, εκπαίδευσης και συνθηκών εργασίας που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.

Ο κλάδος των υπηρεσιών, ειδικά η διαχείριση ξενοδοχείων γίνεται ιδιαίτερα ανταγωνιστικός και οι άνθρωποι απαιτούν ποιοτικές υπηρεσίες έγκαιρα. Η παροχή υπηρεσιών με τα καλύτερα πρότυπα φιλοξενίας είναι το όραμα όλων των παρόχων υπηρεσιών για να επιτύχουν στην αποστολή τους. Το ξενοδοχειακό μάνατζμεντ επικεντρώνεται στην οικοδόμηση μιας ισχυρής κουλτούρας παροχής ποιοτικών υπηρεσιών συμμετέχοντας ενεργά στην παροχή τους με τη συμμετοχή του εργατικού δυναμικού, αναπτύσσοντας παράλληλα μια μακροχρόνια σχέση με τους πελάτες (Maung and Walsh, 2018). Μια μελέτη από τους Khuong et al. (2016) κατέδειξε ότι οι παράγοντες της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, το ομαδικό πνεύμα, η σχέση στην εργασία, η αμοιβή και το όφελος καθώς και το καλό εργασιακό περιβάλλον επηρέασαν άμεσα και

έμμεσα την απόδοση των εργαζομένων μέσα από την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Η αναζήτηση των αιτιωδών σχέσεων μεταξύ, από τη μια πλευρά, των παραγόντων της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, του ομαδικού πνεύματος, της σχέσης στην εργασία, της αμοιβής και του οφέλους, του εργασιακού περιβάλλοντος και του εργασιακού άγχους και της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων από την άλλη είναι σκόπιμο να γίνεται πάντοτε ώστε να είναι γρήγορα γνωστές και να μπορούν να μετρηθούν τα αποτελέσματα τους.

Καθώς η συνολική κερδοφορία των ξενοδοχείων εξαρτάται από την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν τα ξενοδοχεία στους πελάτες, τα κίνητρα που έχουν οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα βασικό ζήτημα στον ξενοδοχειακό κλάδο καθώς έχουν άμεση σχέση με το για πόσο διάστημα παραμένουν στην ίδια ξενοδοχειακή μονάδα ώστε να χρησιμοποιήσουν την εμπειρία τους για να αναβαθμίσουν τη συνολική ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών των σχετικών ξενοδοχείων (Chen, 2013). Επιπλέον, έχει αποδειχθεί στατιστικά ότι τα κίνητρα, μεμονωμένα ή σε πακέτο, έχουν θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, καθώς εάν τα κίνητρα είναι υψηλά, η απόδοση στην εκτέλεση των υποχρεώσεων και των καθηκόντων θα είναι επίσης υψηλή και το αντίστροφο (Suharno et al., 2017). Επομένως, για να βελτιώσουν το λειτουργικό τους κόστος έχουν συμφέρον τα ξενοδοχεία να έχουν τους εργαζομένους τους ευχαριστημένους.

Φαίνεται ότι το στυλ ηγεσίας έχει θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, εάν δηλαδή υπάρχει στοιβαρή ηγεσία που καθοδηγεί και κατευθύνει τους εργαζόμενους, η απόδοση τους στην εκτέλεση των υποχρεώσεων και των καθηκόντων τους θα είναι επίσης καλή. Στην πραγματικότητα, ο Biswas (2012) αναφέρει ότι η ηγεσία δεν θα επηρεάσει άμεσα την απόδοση των εργαζομένων, αλλά η ηγεσία θα επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και τελικά η εργασιακή ικανοποίηση θα επηρεάσει σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων.

Ο Chen (2013) αναφέρει επίσης ότι, βελτιώνοντας τη σχέση με τους άλλους εργαζόμενους, είναι δυνατό να βελτιωθεί η συνολική απόδοση και να επιτευχθεί από κοινού ο οργανωτικός στόχος. Προκειμένου επομένως να μπουν γερές βάσεις στις σχέσεις των εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις θα πρέπει οι διευθυντές των μονάδων να φροντίσουν ώστε να παρέχουν συμβουλές και βοήθεια παρακινώντας τους εργαζόμενους να εργαστούν σε συνεργασία ως μια ομάδα για να βελτιώσουν τη συνολική απόδοση. Γενικά, οι κλιματικοί παράγοντες, η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων, οι σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων και η ατομική αντίληψη για την περιγραφή της θέσης εργασίας των εργαζομένων θα επηρεάσουν τον

τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος εκτελεί τη δουλειά του. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις οι εργαζόμενοι θα έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση καθώς θα έχουν επαρκείς πληροφορίες για να υποστηρίξουν τα καθήκοντα τους (Chei et al., 2014).

Οι Hanzaee και Mirvaisi (2013) αναφέρουν ότι καθώς η αξία και η ποιότητα των υπηρεσιών του ξενοδοχείου ορίζονται από τους πελάτες, οι εργαζόμενοι που είναι υπεύθυνοι για την παροχή μιας άριστης εμπειρίας του επισκέπτη από την παραμονή του, δεν πρέπει μόνο να εκπαιδεύονται αλλά και να παρακινούνται ώστε να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες ποιότητας και αξίας των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες. Οι διευθυντές των ξενοδοχείων έχουν καθοριστικό ρόλο στην εκπαίδευση του προσωπικού του ξενοδοχείου καθώς επίσης και στη παρακίνηση του για να προσπαθεί να παρέχει εξαιρετικές εμπειρίες εξυπηρέτησης στους πελάτες. Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σημαίνει ότι διευρύνεται το πεδίο ικανοτήτων ενός εκάστου μεμονωμένου εργαζομένου και ταυτόχρονα διαμορφώνεται κατάλληλα η οργάνωση στο σύνολό της για να επωφεληθεί από τις βελτιώσεις που έγιναν. Ταυτόχρονα και η έρευνα έχει δείξει ότι υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ της ανάπτυξης των εργαζομένων και της απόδοσης τους (Imran και Tanveer, 2015).

Στο παρελθόν, διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι οι μη οικονομικές ανταμοιβές και κάποιες μορφές κινήτρων, όπως η αναγνώριση, ο σεβασμός στο χώρο εργασίας, η καλή εργασιακή ατμόσφαιρα κ.λπ. μπορεί να αυξήσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων και να κινητοποιήσουν τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων για να παρέχουν καλύτερες ή πιο ποιοτικές υπηρεσίες (Kim and Lee, 2013). Για την ικανοποίηση στην εργασία που προσφέρει μια μη χρηματοοικονομική παροχή έχουν δημοσιευθεί αρκετές μελέτες που προσπάθησαν να την ερμηνεύσουν. Στις περισσότερες από αυτές οι ερμηνείες που δόθηκαν βασίζονται σε διαφορές στις κλίμακες αξιών που υπάρχουν (Chiang και Hsieh, 2012). Ο Bornstein (2007) έδειξε επίσης ότι στις εργασίες εκείνες στις οποίες εκτίθενται οι εργαζόμενοι σε αγχωτικές συνθήκες εργασίας, η παραγωγικότητα επηρεάζεται αρνητικά και δημιουργείται αρνητικός αντίκτυπος στην παροχή της υπηρεσίας ενώ αν οι συνθήκες εργασίας είναι καλές, η παραγωγικότητα αυξάνεται και υπάρχει θετικός αντίκτυπος στην παροχή της υπηρεσίας. Εργαζόμενοι και εργασιακό περιβάλλον είναι επομένως αλληλένδετα μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι θα εργάζονται πιο σκληρά και θα βελτιώσουν την απόδοση τους όταν υπάρχει καλό εργασιακό περιβάλλον. Η ικανότητα των εργαζομένων να μοιράζονται τη γνώση μεταξύ τους εξαρτάται από το πως το εργασιακό περιβάλλον χρησιμοποιεί αυτή τη γνώση. Αυτό με τη σειρά του βοηθά την επιχείρηση να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της ως προς τα κέρδη ή το επίπεδο ανταγωνιστικότητας της και ούτω καθεξής (Akinyele, 2010).

Η οργανωτική δομή στον ξενοδοχειακό τομέα

Η οργανωτική δομή στον τομέα της φιλοξενίας αποτελεί ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου. Η περιγραφή της δομής αναφέρεται στις βασικές λειτουργίες που εκτελεί μια ξενοδοχειακή εταιρεία για τον εαυτό της ή για άλλους, και για ποιες λειτουργίες πληρώνει άλλους για να τις εκτελούν (Rietbrock and Sherman, 1997). Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν διαφοροποιούν τις διαφορές και πολλές φορές αυτό το σφάλμα συμπεριλαμβάνει και αυτούς που έχουν το βάρος της απόφασης για τη χάραξη της πολιτικής που αφορά την απόδοση των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή εταιρεία.

Ο κλάδος της φιλοξενίας καθορίζεται από τέσσερις διακριτούς επιχειρηματικούς τομείς: την ιδιοκτησία ξενοδοχείων, την χρηματοδοτική μίσθωση ξενοδοχείων, την διαχείριση ξενοδοχείων· και την ιδιοκτησία του brand. Ανάλογα με τον βαθμό συγκέντρωσης των 4 τομέων καθορίζεται και η στρατηγική για την οργάνωση της κάθε μονάδας. Ο βαθμός ευελιξίας στη συμπεριφορά της κάθε επιχείρησηςγια καθένα από τους 4 τομείς είναι ο κύριος παράγοντας διαφοροποίησης που διαχωρίζει τις ξενοδοχειακές μονάδες. Ακολουθεί μια σύντομη επισκόπηση καθενός από τους επιχειρηματικούς τομείς.

Ιδιόκτητη ξενοδοχειακή μονάδα

Οι ιδιοκτήτες ξενοδοχείων αντλούν το εισόδημά τους κυρίως με τη μορφή πληρωμών ενοικίων που λαμβάνουν από την χρηματοδοτική μίσθωση των κτιρίων που κατέχουν. Συνήθως, ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου είναι παθητικός σε σχέση με όλες τις αποφάσεις λειτουργίας του ξενοδοχείου και δεν ευθύνεται για τις μεταβολές στο κεφάλαιο κίνησης ή τα λειτουργικά έξοδα. Στη περίπτωση αυτή, οι ιδιοκτήτες ξενοδοχείων έχουν λιγότερους χρηματοοικονομικούς κινδύνους λόγω της εγγυημένης πηγής εισοδήματος, αλλά η απόδοση και η ανοδική πορεία της ξενοδοχειακής μονάδας δεν εξαρτάται από αυτούς.

Μίσθωση ξενοδοχείων

Μια εταιρεία χρηματοδοτικής μίσθωσης ξενοδοχείων είναι ένας μισθωτής που αναλαμβάνει όλες τις λειτουργικές ευθύνες, καθώς και τις οικονομικές υποχρεώσεις χρηματοδότησης για ενίσχυση του κεφαλαίου κίνησης, λειτουργικών εξόδων και ενοικίων. Τα κέρδη της είναι τα κεφάλαια που απομένουν μετά την πληρωμή όλων των εξόδων που σχετίζονται με την ιδιοκτησία. Οι πρωτογενείς πηγές εσόδων περιλαμβάνουν τα έσοδα δωματίων, πωλήσεις τροφίμων και ποτών, κ.λπ. Συνήθως, οι εταιρείες χρηματοδοτικής μίσθωσης ξενοδοχείων χρειάζεται να προβλέπουν τον οικονομικό κίνδυνο σε περίπτωση ύφεσης αλλά έχουν επίσης

περισσότερο έλεγχο της απόδοσης των λειτουργιών του ξενοδοχείου και μπορούν να διαμορφώσουν οποιαδήποτε ανοδική πορεία σχεδιάζουν.

Διοίκηση Ξενοδοχείου

Μια εταιρεία διαχείρισης παρέχει υπηρεσίες διαχείρισης σε ιδιοκτήτες ξενοδοχείων έναντι μιας προσυμφωνημένης αμοιβής. Οι υπηρεσίες διαχείρισης περιλαμβάνουν το προσωπικό του ξενοδοχείου, τα λειτουργικά συστήματα και διαδικασίες και τις λοιπές υποχρεώσεις προς τρίτους. Η αμοιβή για την διαχείριση έχει δύο συνιστώσες: βάση και κίνητρο. Η βάση για τις αμοιβές διαχείρισης υπολογίζονται ως ένα ποσοστό των ακαθάριστων εσόδων των ξενοδοχείων και ανέρχονται γενικά κατά μέσο όρο σε περίπου 2-3% (Rushmore, 2002).

Τα τέλη αυξάνονται με τα έσοδα του ξενοδοχείου για ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο και αυξάνονται επίσης, σε εταιρικό επίπεδο, με την επέκταση της ξενοδοχειακής μονάδας (περισσότερα δωμάτια υπό διαχείριση).

Οι αμοιβές βάσει κινήτρων επιτρέπουν στην εταιρεία διαχείρισης να συμμετέχει στην κερδοφορία των ξενοδοχείων που διαχειρίζεται. Μια τυπική δομή κινήτρων καθορίζει ένα ορισμένο όριο πάνω από το οποίο τα κέρδη από την εκμετάλλευση του ξενοδοχείου κατανέμονται σε ένα καθορισμένο ποσοστό μεταξύ του διαχειριστή και του ιδιοκτήτη. Ωστόσο, οι αμοιβές βάσει κινήτρων είναι μια λιγότερο σταθερή πηγή εισοδήματος επειδή σε μια ύφεση τα κέρδη του ξενοδοχείου είναι πιθανό να πέσουν κάτω από τα επιθυμητά όρια.

Οι Δικαιοπάροχοι

Οι δικαιοπάροχοι πωλούν στους ιδιοκτήτες ξενοδοχείων το δικαίωμα να συνδέονται με το εμπορικό σήμα τους, κάτι που επιτρέπει στους ιδιοκτήτες ξενοδοχείων να χρησιμοποιούν το εμπορικό σήμα, τα λογότυπα, τις πολιτικές ενώ παρέχει πρόσβαση στα διάφορα κανάλια διανομής της επωνυμίας. Σε αντάλλαγμα για την εταιρική σχέση με την επωνυμία, οι ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου πληρώνουν ένα τέλος franchise ή κάποια δικαιώματα, υπολογισμένα ως ποσοστό των εσόδων του ξενοδοχείου. Αν και οι δικαιοπάροχοι δεν συμμετέχουν άμεσα στη διαχείριση του ξενοδοχείου, αυτοί εγκρίνουν τα τελικά σχέδια του ξενοδοχείου, την τοποθεσία που βρίσκεται και εξετάζει τις λειτουργίες των ξενοδοχείων για να διασφαλίζει ότι τα πρότυπα που επιβάλλουν τηρούνται.

Το σύστημα αμοιβών βάσει απόδοσης

Όπως συμβαίνει σε όλες τις επιχειρήσεις η ικανοποίηση των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του στόχου εσόδων από μια ξενοδοχειακή μονάδα. Η απόδοση αυτή, όπως

προαναφέρθηκε, συνδέεται με την παροχή κινήτρων και την επιβράβευση των εργαζομένων. Η πρόκληση της διεύθυνσης σε αυτή την περίπτωση είναι τι είδους εργαλεία πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επιβράβευση. Όλες οι έρευνες δείχνουν ότι οι ανταμοιβές κάθε είδους έχουν θετική επίδραση στον χώρο εργασίας και την διάθεση του εργαζομένου και ως εκ τούτου είναι ένας από τους παράγοντες που συμμετέχουν στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, που αποτελεί το βασικό στοιχείο στην βελτίωση της απόδοσης της εργασίας (Furtado, et al. 2009).

Οι ανταμοιβές και η αναγνώριση παίζουν σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων και στη βελτίωση της απόδοσης τους καθώς βοηθούν τους εργαζόμενους να είναι πιο δημιουργικοί στην εργασία τους, και την επιχείρηση να βελτιώσει την παραγωγικότητα, την απόδοση και την λειτουργικότητα της που οδηγούν σε οικονομική και γενικότερα σε βελτίωση της οργάνωσης και της κερδοφορίας της (Lawler, 2003). Οι ανταμοιβές ταξινομούνται σε δύο τύπους: τις εξωτερικές και τις εσωτερικές. Οι εξωτερικές είναι η αμοιβή, προαγωγή και μπόνους ενώ οι εσωτερικές είναι εκτίμηση, εμπιστοσύνη, φροντίδα προς τον εργαζόμενο, και νέες προκλήσεις. Ο σημαντικός ρόλος της επιβράβευσης είναι να λάβει θετική ανταπόκριση ως συνέπεια που μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση του μέλλοντος της εταιρείας.

Οι ανταμοιβές που έχουν εγγενή φύση είναι συνήθως μη χρηματικές Τέτοιες είναι για παράδειγμα, η ανακοίνωση success stories, η επιλογή και αναγνώριση ως εργαζομένου του μήνα ή του έτους, ή η παροχή ευκαιριών επαγγελματικής κατάρτισης. Μια καλή ισορροπία εξωτερικών και εσωτερικών ανταμοιβών επιτρέπει στη ξενοδοχειακή επιχείρηση να μεγιστοποιήσει τη δέσμευση, τα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία του εργαζομένου, κάτι που με τη σειρά του μεγιστοποιεί την απόδοση των εργαζομένων, ιδιαίτερα όσον αφορά την παραγωγικότητα (Khan, et al. 2013). Ορισμένοι εργαζόμενοι γίνονται χαρούμενοι όταν δίνονται εξωτερικές ανταμοιβές όπως μισθοί, κίνητρα και μπόνους, ενώ άλλοι αισθάνονται χαρούμενοι όταν δέχονται έναν έπαινο ή μια αναγνώριση ως εγγενή ανταμοιβή για την εργασία τους.

Τόσο για την ομαδική όσο και για την ατομική απόδοση, η πολιτική ανταμοιβών που εφαρμόζεται είναι καθοριστικής σημασίας για να καθοριστεί σε ποιο ποσοστό εμφανίζεται η συναισθηματική πλευρά της. Οι Wilson et al. (2003) αναφέρονται στις ανταμοιβές και τον σκοπό τους λέγοντας ότι περιλαμβάνουν συστήματα, προγράμματα και πρακτικές που επηρεάζουν τις ενέργειες των ανθρώπων. Το κίνητρο ενός συστήματος ανταμοιβών είναι να

παρέχει έναν συστηματικό τρόπο για την παροχή θετικών επιδράσεων που συμβάλλουν στην επιθυμητή απόδοση. Οι επιδόσεις στον κλάδο της φιλοξενίας διαδραματίζουν βασικό ρόλο, επειδή η βιομηχανία φιλοξενίας είναι βιομηχανία έντασης ανθρώπινου δυναμικού και επομένως το ξενοδοχείο πρέπει να δώσει έμφαση στην απόδοση και να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για την αύξηση της απόδοσης (Armstrong, Reilly and Brown, 2011). Στις υπηρεσίες που παρέχονται υπάρχει άμεση αλληλεπίδραση του εργαζομένου με τον πελάτη, οπότε αν ο εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα θα διασφαλίσει και την μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη.

Σε σύγκριση με άλλους κλάδους, ο κλάδος της φιλοξενίας δεν έχει συγκεκριμένο ωράριο και ο εργαζόμενος πολλές φορές πρέπει να εργάζεται 7 ημέρες την εβδομάδα και 24 ώρες το 24ωρο (Yih and Htaik, 2011). Ως εκ τούτου το εργασιακό περιβάλλον είναι λίγο ελκυστικό καθώς το επίπεδο του μισθού είναι χαμηλό, οι ώρες εργασίας είναι πολλές, η απασχόληση είναι εποχιακή ,υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, υψηλή εναλλαγή εργαζομένων λόγω μικρότερης εργασιακής ικανοποίησης. Ο διευθυντής μιας μονάδας φιλοξενίας θα πρέπει επομένως να επικεντρωθεί περισσότερο στα οφέλη που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι που θα τους βοηθήσουν να βελτιώσουν την απόδοση τους. Η βελτίωση της απόδοσης οδηγεί με τη σειρά της στην αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών που θα ωφελήσει τον τομέα της φιλοξενίας ενώ και ο εργαζόμενος θα παραμείνει περισσότερο στον οργανισμό. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να αποδίδει καλύτερα και να είναι ικανοποιημένος και επομένως το σύστημα ανταμοιβών, είτε ενδογενών είτε εξωτερικών θα πρέπει να αξιολογείται κάθε φορά ως προς το πως επιδρά στην απόδοση και σε ποιο βαθμό είναι σημαντικό για την ανάπτυξη του οργανισμού.

Όλοι οι μελετητές συμφωνούν ότι τα χρήματα δεν είναι ο μόνος παράγοντας που παίζει ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων. Ο Frey (1997) υποστηρίζει ότι μόλις ο μισθός υπερβεί το όριο επαρκούς διαβίωσης, ο εγγενής παράγοντας αρχίζει να παίζει σημαντικό ρόλο, και υπάρχει εξίσου ζωηρό ενδιαφέρον και για τα δύο συστήματα ανταμοιβής που σχετίζονται με την απόδοση. Οι πιο πολλές μελέτες έχουν εξετάσει τις διάφορες προκλήσεις στον τουριστικό τομέα, αλλά δεν επικεντρώθηκε στις επιπτώσεις των ανταμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων από την άποψη της βιομηχανίας φιλοξενίας.

Η συναισθηματική ενδυνάμωση

Το θέμα της ενδυνάμωσης των εργαζομένων ώστε να μπορούν να επιλέγουν πώς να εκτελούν, ακόμη και πως να σχεδιάζουν, τη δική τους εργασία υποστηρίζεται από πενήντα χρόνια ψυχολογικής και διοικητικής έρευνας. Το πιο ακλόνητο επιχείρημα υπέρ της χορήγησης περισσότερης αυτονομίας από τους διευθύνοντες είναι ότι «αρκεί να κοιταχθούν στον

καθρέπτη και να σκεφθούν τι θα χρειαζόταν να έχουν για να κάνουν καλά τη δουλειά τους με τους κάθε μορφής πελάτες» (Solomon, 2013).

Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να έχουν στην εργασία τους μια αυτονομία γιατί δεν είναι αρκετό να έχουν ως μόνο κίνητρο το ότι πληρώνονται. Οι έρευνες δείχνουν ότι ένας εργοδότης που καθορίζει το πώς ακριβώς πρέπει να γίνει η εργασία, πότε πρέπει να γίνει και πού πρέπει να γίνει δεν είναι ελκυστικός για όσους θα ήθελαν να δουλέψουν σε μια τέτοια θέση. Το ίδιο όμως συμβαίνει και με τον εργοδότη εκείνο που δεν καθοδηγεί καθόλου τους εργαζόμενους για αυτόν. Αν οι απολαβές είναι παρόμοιες είναι βέβαιο όμως ότι η επιλογή θα είναι υπέρ του δεύτερου που προσφέρει στους υφισταμένους του ελευθερία κινήσεων.

Επίσης, μια εταιρεία χρειάζεται να διαθέτει την ικανότητα να ανταποκρίνεται στις απρόβλεπτες, συνεχώς μεταβαλλόμενες, έντονα ατομικές, διαφοροποιημένες επιθυμίες των πελατών. Το Cornell's Center for Hospitality Research εκτιμά, για παράδειγμα, ότι υπολογίζεται ότι υπάρχουν πέντε χιλιάδες σημεία επαφής πελατών/εργαζομένων κάθε μέρα σε μια επιχείρηση όπως ένα ξενοδοχείο μεσαίου μεγέθους (Solomon, 2013). Ο σωστός χειρισμός καθενός από αυτά τα σημεία επαφής απαιτεί υπερβολική ψυχολογική και πνευματική ευελιξία, η οποία θα παρεμποδιστεί όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι η διοίκηση δίνει πρωταρχική αξία στη συμμόρφωση συγκεκριμένους κανόνες.

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων σημαίνει μεταβίβαση των ευθυνών και της εξουσίας λήψης αποφάσεων σε υπαλλήλους της πρώτης γραμμής, αυτούς δηλαδή που βρίσκονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Στον κλάδο της φιλοξενίας, επιτρέποντας σε όσους εργάζονται στην υποδοχή, στις πωλήσεις, το σέρβις και το προσωπικό του εστιατορίου να παίρνει αποφάσεις, μπορεί να βελτιώσει το ηθικό τους ώστε να αντιμετωπίσουν άμεσα τα προβλήματα που μπορούν να δημιουργηθούν αυξάνοντας με το τρόπο αυτό την εξυπηρέτηση των πελατών.

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από 4 στάδια

Σαφής καθορισμός των προτύπων εξυπηρέτησης

Τα πρότυπα βοηθούν να διασφαλιστεί ότι κάθε μέρος της υπηρεσίας αντικατοπτρίζει τον καλύτερο τρόπο που γνωρίζει η εταιρεία για να το εκτελεί, δηλαδή κατά κάποιο τρόπο μια συνταγή ότι οι εργαζόμενοι που διαθέτουν αυτόνομη απόδοση μπορούν στη συνέχεια να προσαρμόσουν στις ανάγκες και τις επιθυμίες, εκφρασμένες ή μη, των πελατών τους, ανάλογα με τις καταστάσεις που πραγματικά αντιμετωπίζουν κάθε στιγμή.

Για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις, πρέπει πρώτα να ορισθούν με σαφήνεια τα πρότυπα εξυπηρέτησης, ώστε να διασφαλίζεται ότι κάθε πελάτης φεύγει ικανοποιημένος. Με σαφώς καθορισμένους στόχους, οι εργαζόμενοι έχουν μια κατευθυντήρια γραμμή που πρέπει να ακολουθούν όταν λαμβάνουν αποφάσεις. Εάν δεν υπάρχουν καθορισμένα πρότυπα, οι εργαζόμενοι δεν θα αισθάνονται άνετα να εξυπηρετήσουν τους πελάτες ή να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα των πελατών.

Εκπαίδευση σε διάφορους ρόλους

Το παιχνίδι της διεκπεραίωσης διαφόρων ρόλων σε διάφορα σενάρια εξυπηρέτησης πελατών από τους υπαλλήλους, επιτρέπει σε αυτούς να εργαστούν στη διαδικασία ακρόασης ενός παραπόνου πελάτη, λήψης απόφασης και δράσης βάσει κάποιου από τους ρόλους που έμαθαν. Επιπλέον, προσφέρεται στους διευθυντές των ξενοδοχείων η ευκαιρία να δουν πώς λειτουργεί κάθε υπάλληλος στα διάφορα στάδια επίλυσης ενός προβλήματος παροχής υπηρεσιών σε πελάτη. Αυτή η εμπειρία τους επιτρέπει να επιλέξουν τον κάθε υπάλληλο για τη θέση που του ταιριάζει ή να τον καθοδηγήσουν για να βελτιωθεί.

Επιβράβευση Αποτελεσματικών Αποφάσεων

Όταν ένας υπάλληλος του ξενοδοχείου αντιμετωπίζει άμεσα και με επιτυχία μια περίεργη κατάσταση, είναι σημαντικό αυτό να του αναγνωρισθεί. Η επιβράβευση προληπτικών και αποτελεσματικών αποφάσεων συμβάλλει στην αύξηση της εμπιστοσύνης του εργαζομένου στη λήψη ανεξάρτητων αποφάσεων. Ορισμένες εταιρείες φιλοξενίας απονέμουν βραβεία υπαλλήλου του μήνα ή της σεζόν και το να τιμούν έναν εργαζόμενο που παίρνει με συνέπεια καλές αποφάσεις μπορεί να ενισχύσει ουσιαστικά την αξία της ενδυνάμωσης του προσωπικού.

Συζήτηση εναλλακτικών προσεγγίσεων

Οπλίζοντας τους εργαζομένους στον τομέα της φιλοξενίας με περισσότερες επιλογές για την επίλυση προβλημάτων στις περισσότερες περιπτώσεις αυξάνει το επίπεδο άνεσης τους. Σε ένα εστιατόριο, για παράδειγμα, αυτός που σερβίρει πρέπει να ξέρει τι μπορεί να κάνει εάν ένας πελάτης είναι δυσαρεστημένος με ένα γεύμα. Ένα κουπόνι δωρεάν γεύματος, ένα δωρεάν ορεκτικό ή ένας μειωμένος λογαριασμός είναι πιθανές επιλογές, αλλά θα πρέπει ο υπάλληλος να έχει μάθει από πριν το πότε να χρησιμοποιήσει την κάθε επιλογή. Ομοίως, ένας εργαζόμενος στην υπηρεσία ξενοδοχείου θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει εκπτώσεις στα δωμάτια, δωρεάν γεύματα στο εστιατόριο ή μελλοντικά κουπόνια νέας παραμονής για να αντιμετωπίσει τυχόν παράπονα των επισκεπτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Η διαχείριση της ζήτησης

4.1 Το μάρκετινγκ στον ξενοδοχειακό κλάδο

Το μάρκετινγκ ξενοδοχείων βοηθά τις ξενοδοχειακές μονάδες να προσεγγίσουν τους υποψήφιους επισκέπτες, να προωθήσουν την εικόνα τους και να ενθαρρύνουν την αφοσίωση των πελατών τους. Χωρίς αυτό θα ήταν υπερβολικά δύσκολο να γίνει γρήγορα μια αποτελεσματική προσέγγιση. Αυτός είναι και ο λόγος που το ξενοδοχειακό μάρκετινγκ είναι τόσο σημαντικό για τον κλάδο. Στη πραγματικότητα, το μάρκετινγκ ξενοδοχείων είναι πολύ περισσότερο από αυτό μόνο καθώς συμμετέχει και αυτό στη προώθηση μιας περιοχής ως τουριστικού προορισμού και την ανάδειξη νέων δραστηριοτήτων σε πόλους έλξης.

Δεδομένου ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει πάνω από 700.000 ξενοδοχεία παγκοσμίως, η αποτελεσματική επένδυση χρόνου και κεφαλαίων σε μια αποτελεσματική στρατηγική ξενοδοχειακού μάρκετινγκ είναι πρωταρχικής σημασίας. Αν και οι ανάγκες των ταξιδιωτών αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και τα παγκόσμια γεγονότα επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ταξιδεύουν οι άνθρωποι, συνολικά, οι αρχές ξενοδοχειακού μάρκετινγκ παραμένουν διαχρονικά οι ίδιες.

Το μάρκετινγκ ξενοδοχείων αναφέρεται στα εργαλεία και τις στρατηγικές που έχουν τεθεί σε εφαρμογή για την προώθηση της εικόνας μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Ο σκοπός είναι να προσελκύσει όσο το δυνατόν περισσότερους νέους επισκέπτες και να διατηρήσει τους προηγούμενους πελάτες. Με απλά λόγια, οι πιθανοί επισκέπτες είναι πρόθυμοι να ταξιδέψουν και ενδεχομένως να επιλέξουν ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Αν αυτό το ξέρουν από πριν και τους αρέσει θα προτιμήσουν να μείνουν σε αυτό. Το μόνο που χρειάζεται είναι να έχουν αναδειχθεί με το μάρκετινγκ τα καλύτερα χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου.

Η καλή γνώση του κοινού-στόχου και του ανταγωνισμού βοηθάει στην επιτυχία των στόχων που οι ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου έχουν θέσει. Εάν συμβεί αυτό, τότε το ξενοδοχείο θα δέχεται αυξημένες κρατήσεις και θα αυξηθούν τα έσοδα από τη λειτουργία του. Χωρίς επισκέπτες, δεν υπάρχει μέλλον για το ξενοδοχείο. Το να προβάλλεται, στους πιθανούς επισκέπτες, μια θετική εικόνα και γιατί πρέπει αυτοί να επιλέγουν το ξενοδοχείο έναντι των ανταγωνιστών είναι ο ρόλος του ξενοδοχειακού μάρκετινγκ. Επιπλέον, το ξενοδοχειακό μάρκετινγκ δίνει την ευκαιρία στη ξενοδοχειακή μονάδα να δημιουργήσει ένα εμπορικό σήμα που εμπιστεύονται οι πελάτες. Και αν εμπιστεύονται το ξενοδοχείο, τότε είναι πιο πιθανό να το πουν στους φίλους τους για να κάνουν και αυτοί κράτηση μαζί τους για μελλοντικές διαμονές.

4.2 Η διαχείριση των πελατών

Η επιτυχία στον ξενοδοχειακό και τουριστικό κλάδο εξαρτάται από την κατανόηση των βασικών παραγόντων ικανοποίησης των πελατών. Η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί σε επανάληψη αγορών, πρόθεση επανεξέτασης και πιθανή αυξημένη μελλοντική παρουσία στο ξενοδοχείο. Η ικανοποίηση των πελατών κατά την πρώτη τους επίσκεψη και η παράταση της διαμονής τους μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη της αφοσίωσης των πελατών και έτσι να ενισχύσει την επιθυμία τους να επισκεφτούν ξανά τον προορισμό (Poon and Low, 2005). Οι Otto et al. (2004) διαπίστωσαν ότι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και επαναλαμβανόμενης αγοράς ενισχύεται όταν ο πελάτης βρίσκει αξία στο προϊόν. Ως εκ τούτου, τα συναισθήματα που προκαλεί η κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών είναι σημαντικά συστατικά της ανταπόκρισης των πελατών και επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη ενώ ενισχύουν και την επανάληψη της στήριξης του (Allen, Machleit και Kleine, 1992).

Η σημασία της αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να αποδειχθεί από το γεγονός ότι όταν μια επιχείρηση παρέχει μια εξαιρετική υπηρεσία, αυτό συνήθως οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση, που συνεπάγεται τουλάχιστον τη διατήρηση των πελατών και κατά συνέπεια την αύξηση των κερδών. Αυτός είναι και ο λόγος που όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, σε όλους τους κλάδους, αναγνωρίζουν ότι ανταγωνίζονται πιο αποτελεσματικά μέσω της ποιότητας υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών.

Όσον αφορά ειδικά την παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών με στόχο την καλλίτερη δυνατή κάλυψη των αναγκών των πελατών σύμφωνα με έρευνα που έγινε ο μέσος επισκέπτης του ξενοδοχείου, εκτός από το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου που ξοδεύει για ύπνο, ξοδεύει περίπου τέσσερις ώρες την ημέρα στο κατάλυμα που διαμένει (Marsan, 1999). Οι μισές από αυτές τις ώρες συνήθως ξοδεύονται μέσα στο δωμάτιο του ξενοδοχείου με τις δύο υπόλοιπες ώρες να δαπανώνται στις διάφορες εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου (εστιατόριο, σαλόνι, μπαρ) (Lundberg, 1994). Αυτή η χρήση του δωματίου του ξενοδοχείου υποδηλώνει την κρισιμότητα της συνιστώσας του καταλύματος στο ξενοδοχειακό προϊόν που παρέχεται και ως εκ τούτου τη σημασία του όσον αφορά την διαμόρφωση και τη λειτουργία του. Η διαμονή στο δωμάτιο ενός ξενοδοχείου συνήθως συνεισφέρει στο μεγαλύτερο μέρος των συνολικών εσόδων, ξεπερνώντας κατά πολύ τα άλλα σημεία κέρδους, όχι μόνο ως προς τα έσοδα, αλλά και ως προς το κέρδος των διαφόρων τμημάτων (DeVeau et al., 1996). Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό οι ξενοδόχοι να επανεκτιμούν συνεχώς τον σκοπό και τη λειτουργία των δωματίων του ξενοδοχείου τους ως το βασικό προϊόν σε ένα ξενοδοχείο. Η σχεδίαση, ο φυσικός χώρος, η θέση και οι ανέσεις που παρέχονται στο δωμάτιο του ξενοδοχείου είναι το κλειδί για την

ικανοποίηση του επισκέπτη και πρωταρχικό κίνητρο για την υποστήριξη της επιθυμίας επιστροφής (Poon and Low, 2005).

4.3 Η διαχείριση των κρατήσεων

Ο σχεδιασμός της χωρητικότητας για πολλές εταιρείες παροχής υπηρεσιών μπορεί να είναι πολύ πιο δύσκολος από ό,τι είναι για τους κατασκευαστές, οι οποίοι πολύ εύκολα μπορούν να καθορίσουν τη χωρητικότητα εξετάζοντας τη μακροπρόθεσμη μέση ζήτηση. Για τον ξενοδοχειακό κλάδο, οι μακροπρόθεσμοι μέσοι όροι δεν έχουν πολύ μεγάλη ουσία καθώς η διαθέσιμη χωρητικότητα πρέπει να αντιδρά στη γενική εποχικότητα, τις ημερήσιες διακυμάνσεις της ζήτησης και τον χρόνο των διακυμάνσεων της ημερήσιας ζήτησης. Αν ο μέσος κατασκευαστής ανακαλύψει ότι οι περισσότεροι πελάτες του αγοράζουν το προϊόν του στα τέλη της εβδομάδας, αυτή η γνώση δεν θα έκανε να αλλάξει καθόλου τη στρατηγική του ενώ κάτι τέτοιο είναι σημαντική πληροφορία για πολλούς ιδιοκτήτες ξενοδοχειακών μονάδων.

Οι αποφάσεις για τη κατανομή της δυναμικότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες δεν είναι μόνο πιο περίπλοκες από ό,τι στις επιχειρήσεις παραγωγής αλλά μπορεί να είναι και πιο σημαντικές.

Στις περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες η «απογραφή» χωρητικότητας είναι σημαντική καθώς συνδέεται με το γεγονός ότι ένα πάγιο στοιχείο που δεν χρησιμοποιείται, όπως ένα δωμάτιο ξενοδοχείου, αν δεν χρησιμοποιηθεί δεν μπορεί να αποθηκευτεί για μελλοντική χρήση.

Κατά συνέπεια, μια προσωρινή ανισορροπία στο σύστημα προσφοράς και ζήτησης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα είτε άδεια δωμάτια είτε διαρροές στον ανταγωνισμό εάν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη από την προσφορά. Αυτοί οι λόγοι μετατρέπουν τις απλές τακτικές αποφάσεις σε στρατηγικές.

Μια από τις στρατηγικές που χρησιμοποιεί ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι η τακτική των υπεράριθμων κρατήσεων (overbooking). Η ανάγκη για να γίνονται υπεράριθμες κρατήσεις είναι προφανής, καθώς οι πελάτες είναι άστατοι και δεν εμφανίζονται πάντα. Ο σκοπός μιας στρατηγικής υπερκράτησης είναι η δημιουργία εσόδων ενόψει των αναπόφευκτων ακυρώσεων επισκεπτών. Έτσι, οι εταιρείες που κάνουν υπερκράτηση κερδίζουν πολύ περισσότερα χρήματα από εκείνες που δεν κάνουν. Έχοντας αυτό υπόψη, ο στόχος μιας επιτυχημένης στρατηγικής υπερκράτησης είναι να προβλέψει τον αριθμό των ακυρώσεων, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα δωμάτια του ξενοδοχείου δημιουργούν έσοδα, ανεξάρτητα από τις ακυρώσεις. Αν και αρχικά μπορεί να φαινόταν σαν υπόθεση, η εμπειρία έχει δείξει ότι τα

ξενοδοχεία, όταν είναι εξοπλισμένα με τα κατάλληλα δεδομένα, μπορεί να πετύχουν 100 τοις εκατό πληρότητα, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τον κίνδυνο απομάκρυνσης των επισκεπτών.

Η απόφαση ενός ξενοδοχείου να εφαρμόσει μια στρατηγική υπερκράτησης λαμβάνεται συχνά σε μια προσπάθεια να καταπολεμήσει το πλήθος των ακυρώσεων, των μη εμφανίσεων και των πρώιμων αναχωρήσεων σε καθημερινή βάση καθώς όλες αυτές οι καταστάσεις μπορεί να ανατρέψουν δραστικά την ικανότητα που έχουν οι διαχειριστές εσόδων να προβλέπουν με ακρίβεια τα έσοδα και τα περιθώρια κέρδους (Noone and Lee, 2011).

Αν αφεθούν ανεξέλεγκτες, τέτοιες καταστάσεις μπορεί να οδηγήσουν σε ανατροπή των υπολογισμών που γίνονται με τον προϋπολογισμό και ένα κατά τα άλλα κερδοφόρο ξενοδοχείο να ξοδεύει περισσότερα από όσα κερδίζει. Καθώς πολλοί από τους σημερινούς επισκέπτες προτιμούν να κάνουν κράτηση μέσω Διαδικτύου, ένα στατιστικό στοιχείο που θα πρέπει να δώσει στους ξενοδόχους το ερέθισμα για να εξετάσουν γιατί είναι απαραίτητη μια στρατηγική υπερκράτησης είναι το γεγονός ότι σχεδόν το 20 τοις εκατό των online κρατήσεων καταλήγουν σε ακυρώσεις. Όταν εκτελείται σωστά, μια στρατηγική υπερκράτησης μπορεί να παρέχει στους ξενοδόχους την ευκαιρία να μειώσουν τις απώλειες εσόδων και να επιτύχουν πλήρη πληρότητα, με αποτέλεσμα τη βιώσιμη μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη. Με όλα τα δωμάτια συνεχώς κατειλημμένα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποκτούν επίσης τη δυνατότητα να λειτουργούν πέρα από τα παραδοσιακά τους περιθώρια κέρδους.

Όπως συμβαίνει με κάθε πτυχή της διαχείρισης εσόδων του ξενοδοχείου, η πρόσβαση τόσο σε συναφή όσο και σε έγκαιρα δεδομένα μπορεί να επηρεάσει θετικά την ικανότητα ενός ξενοδόχου να εφαρμόσει μια επιτυχημένη στρατηγική υπερκράτησης. Οι επαγγελματίες του ξενοδοχειακού κλάδου μπορούν να χρησιμοποιήσουν το PMS και τη μηχανή κρατήσεων για πληροφορίες υψηλής αξίας. Χρησιμοποιώντας αναλυτικά στοιχεία κρατήσεων που λαμβάνονται από τέτοια συστήματα, τα ξενοδοχεία μπορούν να αποκαλύψουν ιστορικές τάσεις και μοτίβα που δείχνουν έναν πιο ακριβή αριθμό αναμενόμενων ακυρώσεων επισκεπτών. Για παράδειγμα, οι ξενοδόχοι μπορεί να είναι σε θέση να προσδιορίσουν ότι ένα υψηλότερο ποσοστό ακυρώσεων προκύπτει από άτομα που ταξιδεύουν μόνα τους ή από όσους κάνουν κράτηση χρησιμοποιώντας OTA.

Ωστόσο, για να είναι επιτυχημένοι, οι ξενοδόχοι πρέπει να λάβουν υπόψη το γεγονός ότι η συλλογή δεδομένων είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, με τα σύνολα δεδομένων να υπόκεινται

σε ξαφνικές αλλαγές που μπορεί να μειώσουν την ακρίβεια των προβλέψεων εάν δεν ληφθούν έγκαιρα μέτρα.

Για να παρακάμψουν αυτήν την πρόκληση, οι επιχειρήσεις του κλάδου της φιλοξενίας όλο και περισσότερο υιοθετούν αναλυτικό λογισμικό που μπορεί να συγκεντρώνει σχετικά δεδομένα όχι μόνο αυτόματα, αλλά σε πραγματικό χρόνο. Για να εξασφαλιστεί αυξημένη αποτελεσματικότητα στην πρόβλεψη ακυρώσεων, τα σύνολα δεδομένων που θα πρέπει να αποτελούν μέρος οποιασδήποτε ανάλυσης περιλαμβάνουν:

- τον αριθμό των διαθέσιμων δωματίων
- τον αναμενόμενο αριθμό επισκέψεων
- τις ακυρώσεις ή τις μη εμφανίσεις για την ίδια περίοδο κατά τα προηγούμενα έτη
- τον συνολικό αριθμό των κρατήσεων με πληρωμή ενός ποσού εγγύησης
- προβολές για πιθανές αυξημένες διαμονές

Τα αναλυτικά εργαλεία μπορούν επίσης να κοιτάξουν πέρα από το ιστορικό προηγούμενων κρατήσεων και να ενσωματώσουν εξωτερικούς παράγοντες όπως η εποχή του χρόνου ή η παρουσία ή η ακύρωση επερχόμενων γεγονότων που μπορούν επίσης να έχουν αντίκτυπο. Άλλα παραδείγματα περιλαμβάνουν περαιτέρω μεταβολές στον καιρό, ακυρώσεις πτήσεων, την τοπική κίνηση καθώς και αύξηση ή μείωση στις αναζητήσεις Google για μια συγκεκριμένη περιοχή. Οι πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται μπορούν να εντοπίσουν και να παρακολουθήσουν τους λόγους πίσω από τις ακυρώσεις επισκεπτών και τις μη εμφανίσεις. Όταν οπλίζονται με αυτές τις πληροφορίες, οι ξενοδόχοι μπορούν να αρχίσουν να υιοθετούν μέτρα που μειώνουν την πιθανότητα ο επισκέπτης να κάνει μια ξαφνική αλλαγή σχεδίων.

Για να εξασφαλίσουν μια επιτυχημένη στρατηγική υπερκράτησης, αφού εξοπλιστούν με τα απαραίτητα αναλυτικά εργαλεία, τα ξενοδοχεία πρέπει να καθορίσουν πόσο τους ενδιαφέρει η πάση θυσία επίτευξη της 100% πληρότητας έναντι της πιθανότητας να υπάρξει κράτηση δωματίου για περισσότερους από έναν επισκέπτες, με συνέπειες στη φήμη του ξενοδοχείου. Παράλληλα δεν πρέπει να παραβλέπετε το γεγονός ότι μια πρόβλεψη ακύρωσης, ανεξάρτητα από τη χρήση δεδομένων, αποτελεί εκτίμηση της πιθανής συμπεριφοράς επισκεπτών.

4.4 Η πρόβλεψη της ζήτησης

Η πρόβλεψη της ζήτησης δωματίων είναι ένα πολύ σημαντικό μέρος της σύγχρονης διαχείρισης εσόδων του ξενοδοχείου μέσα από τα διάφορα μοντέλα πρόγνωσης που χρησιμοποιούν τα συστήματα. Ο στόχος αυτών των συστημάτων είναι να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα υπό τους περιορισμούς της σταθερής χωρητικότητας ενός ξενοδοχείου και διαφορετικής

στοχαστικής προθυμίας πληρωμής μεταξύ των τμημάτων της αγοράς. Παλαιότερα, για το σκοπό αυτό, τα περισσότερα ξενοδοχεία είχαν εφαρμόσει κάποια μορφή απογραφής βελτιστοποίησης και ελέγχου και απλά εκτιμούσαν, από τη παλαιότερη εμπειρία τους, πόσα από τα δωμάτια έπρεπε να διαθέσουν για να διασφαλίσουν με βεβαιότητα ένα ποσοστό πληρότητας, αφήνοντας έναν αριθμό δωματίων για να καλύψει, με αυξημένες τιμές, την τρέχουσα ζήτηση.

Σήμερα πλέον, υπάρχουν υπολογιστικά συστήματα και εφαρμογές που επιτρέπουν αυτές οι ρουτίνες βελτιστοποίησης να εκτελούνται αρκετές ημέρες πριν από την ημερομηνία άφιξης, και επομένως απαιτείται να υπάρχει μόνο μια εκτίμηση της ζήτησης για δωμάτια για την συγκεκριμένη ημερομηνία στόχο ώστε να μπορέσει να γίνει η βελτιστοποίηση.

Συνήθως, για να γίνει η πρόβλεψη χρειάζεται να ολοκληρωθούν δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο γίνεται η πρόβλεψη απεριόριστης ζήτησης δωματίων. Η απεριόριστη ζήτηση δωματίων είναι ο αριθμός των δωμάτιων που μπορούν να ενοικιαστούν εάν δεν υπάρχουν περιορισμοί χωρητικότητας ή τιμολόγησης. Στο δεύτερο στάδιο γίνεται η κατανομή δωματίων και η βελτιστοποίηση των εσόδων που είναι τα επόμενα βήματα.

Η βελτιστοποίηση της διάθεσης των διαθέσιμων δωματίων είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα στο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης. Το στάδιο της βελτιστοποίησης περιλαμβάνει την πώληση του κατάλληλου τύπου δωματίου στον κατάλληλο πελάτη στη σωστή τιμή, με στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων. Αυτό καθιστά την πρόβλεψη ένα σημαντικό ζήτημα, καθώς μια καλύτερη πρόβλεψη θα είχε ως αποτέλεσμα την άριστη βελτιστοποίηση του αποθέματος και, κατά συνέπεια, την αύξηση των εσόδων.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη δεδομένων σε επιχειρηματικές εφαρμογές περιλαμβάνουν τεχνικές παλινδρόμησης, μοντέλα δομικών χρονοσειρών και μοντέλα Box–Jenkins. Αυτά τα μοντέλα, ωστόσο, είναι πολύ περίπλοκα και δύσκολα στην εφαρμογή τους και δεν υποστηρίζεται η εφαρμογή τους στο ξενοδοχειακό κλάδο. Οι μέθοδοι εξομάλυνσης, από την άλλη πλευρά, είναι απλές και παρέχουν ισοδύναμες επιδόσεις αν γίνει η σωστή επιλογή μοντέλου. Η απλή εκθετική μέθοδος εξομάλυνσης προβλέπει μελλοντικά δεδομένα με βάση προηγούμενες παρατηρήσεις. Σε αυτή τη μέθοδο, οι πρόσφατες παρατηρήσεις έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα και οι παλαιότερες παρατηρήσεις στο παρελθόν έχουν μικρότερη βαρύτητα. Αυτή η μέθοδος είναι αρκετά απλή για να χρησιμοποιείται εύκολα σε εφαρμογές όπως αυτές του ξενοδοχειακού κλάδου. Οι διαδικασίες εξομάλυνσης προεξοφλούν χρησιμοποιώντας τις προηγούμενες παρατηρήσεις την πρόβλεψη μελλοντικών δεδομένων,

αλλά ο τρόπος με τον οποίο προεξοφλούνται τα προηγούμενα δεδομένα είναι ad hoc (Bitran et al., 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

Οι στρατηγικές τιμολόγησης

5.1 Η τιμολόγηση ως εργαλείο

Βασική συνιστώσα ενός συστήματος διαχείρισης απόδοσης στον ξενοδοχειακό κλάδο και πρωταρχικός στόχος της διαχείρισης εσόδων είναι να ΄΄πουλήσει΄΄ το σωστό δωμάτιο στον κατάλληλο επισκέπτη την κατάλληλη στιγμή. Η τιμή είναι το μοναδικό στοιχείο του ξενοδοχειακού μάρκετινγκ που συνδέεται άμεσα με τα έσοδα που έχει ο κλάδος ενώ παράλληλα συμμετέχει στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Nagle & Hogan, 2006). Οι διαχειριστές εσόδων ξενοδοχείων είναι υπεύθυνοι για τον προσδιορισμό και τον καθορισμό τιμών δωματίων που είναι τόσο κερδοφόρες για το ξενοδοχείο όσο και ελκυστικές για τους επισκέπτες. Χρησιμοποιούν μια ποικιλία στρατηγικών τιμολόγησης ξενοδοχείων για να στοχεύσουν πελάτες, να αυξήσουν τη ζήτηση και να ενισχύσουν την απόδοση του ξενοδοχείου. Ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες, τους στόχους ή τις αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς ενός ξενοδοχείου, οι διαχειριστές εσόδων μπορούν να χρησιμοποιούν πολλαπλές στρατηγικές τιμολόγησης ταυτόχρονα.

5.2 Οι διάφορες μέθοδοι τιμολόγησης

Η τιμολόγηση βάσει κόστους

Η τιμολόγηση με βάση το κόστος καθορίζεται υπολογίζοντας το άθροισμα όλων των εξόδων που συνεπάγεται η λειτουργία του ξενοδοχείου, διαιρώντας το κόστος με τον αριθμό των δωματίων του ξενοδοχείου και, στη συνέχεια, προσθέτοντας μια επιπλέον αξία σε κάθε δωμάτιο με βάση την ποιότητα/ανέσεις δωματίου και το επιθυμητό κέρδος. Αν και αυτή η στρατηγική δεν πρέπει να χρησιμοποιείται από μόνη της για τον καθορισμό της τιμολόγησης των δωματίων, παίζει σημαντικό ρόλο στην κατανόηση και τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων κέρδους που υπάρχουν.

Η τιμολόγηση βάσει ζήτησης

Οι στρατηγικές τιμολόγησης ξενοδοχείων με βάση τη ζήτηση βασίζονται σε ιστορικά δεδομένα για την παρακολούθηση της πληρότητας, των εσόδων, των τιμών δωματίων, της μέσης δαπάνης επισκεπτών και άλλων πολύτιμων μετρήσεων. Συνδυάζοντας δεδομένα προηγούμενης ζήτησης και μελλοντικές αναφορές προβλέψεων, οι διαχειριστές εσόδων ξενοδοχείων παρακολουθούν τις προηγούμενες τάσεις, προβλέπουν μελλοντικά μοτίβα κρατήσεων και ορίζουν ανάλογα τις τιμές των δωματίων του ξενοδοχείου. Εν γένει ο βασικός άξονας καθορίζεται από την εποχικότητα καθώς προβλέπεται

- Εποχή αιχμής: Υψηλότερη ζήτηση
- Εκτός εποχής: Χαμηλότερη ζήτηση
- Ενδιάμεσες εποχές : Μέτρια ζήτηση

Η τακτική που ακολουθείται είναι να καθορίζονται, ανάλογα με τα πρόσφατα ιστορικά στοιχεία πιθανές εκπτώσεις, συγκεκριμένες ημερομηνίες υψηλής ζήτησης και ευκαιρίες για αύξηση της τιμής δωματίου χωρίς όμως να υπάρχει κίνδυνος ώστε να εκτοπίζεται η ζήτηση.

Σε αυτές τις περιπτώσεις η δυσκολία που υπάρχει έχει να κάνει με τη διαπραγμάτευση των τιμών για τα γκρουπ, το ανώτερο όριο που θα τεθεί στη τιμή δωματίου για τις περιόδους αιχμής και πόση έκπτωση μπορεί να γίνει σε νεκρές περιόδους ώστε να υπάρχει κίνηση τόση που θα δικαιολογεί τη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Η τιμολόγηση βάσει της ισοτιμίας τιμών

Η ισοτιμία τιμών είναι μια στρατηγική τιμολόγησης ξενοδοχείων που περιλαμβάνει τη διατήρηση σταθερών τιμών των δωματίων του ξενοδοχείου σε όλες τις πλατφόρμες και τα κανάλια διανομής. Οι τιμές των δωματίων του ξενοδοχείου εμφανίζονται να είναι ίδιες στον ιστότοπο του ξενοδοχείου, στους διαδικτυακούς ταξιδιωτικούς πράκτορες (OTAs) και σε άλλες πλατφόρμες κρατήσεων. Η διαφάνεια που επιτυγχάνεται με τη στρατηγική της ισοτιμίας τιμών δωματίων βοηθάει τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν αξιοπιστία στο κοινό τους. Όταν οι πελάτες βλέπουν τις ίδιες τιμές των δωματίων του ξενοδοχείου που διαφημίζονται σε όλους τους φορείς ενημέρωσης, είναι πιθανό να θεωρήσουν ότι το ξενοδοχείο αυτό αποτελεί την πιο αξιόπιστη επιλογή.

Ενώ όμως η ισοτιμία των τιμών μπορεί να εδραιώσει τη φήμη ενός ξενοδοχείου στους πελάτες, η κακή διαχείριση της ισοτιμίας μπορεί να είναι επιζήμια μακροπρόθεσμα. Καθώς οι ιστότοποι κρατήσεων τρίτων χρεώνουν επιπλέον χρεώσεις και προμήθειες, τα ξενοδοχεία που συμμετέχουν σε ισοτιμία τιμών χάνουν έσοδα από ιστότοπους τρίτων όταν οι επισκέπτες κάνουν κράτηση μέσω OTAs αντί να κάνουν κράτηση απευθείας από το ξενοδοχείο. Επειδή πολλοί δημοφιλείς OTAs, όπως για παράδειγμα το Booking.com ή το Expedia, απαιτούν από τα συνεργαζόμενα ξενοδοχεία να συμμετέχουν σε μια στρατηγική ισοτιμίας τιμών και να μην προσφέρουν χαμηλότερες τιμές σε άλλα σημεία διάθεσης δωματίων τα ξενοδοχεία που συμμετέχουν θα πρέπει να αναπτύξουν ισχυρές στρατηγικές απευθείας κρατήσεων για να αντισταθμίσουν πιθανές απώλειες εσόδων από τις κρατήσεις μέσω OTAs. Αυτό κυρίως συμβαίνει όταν η στρατηγική τιμολόγησης είναι παράλληλα δυναμική, που σημαίνει ότι οι τιμές έχουν συνεχείς διακυμάνσεις και εύκολα μπορεί ένα σύστημα σε έναν ιστότοπο, που έχει

μια υστέρηση στη προσαρμογή των τιμών, να εντοπίσει μια διαφορά στην ισοτιμία και να τιμωρήσει τον ξενοδοχειακό πάροχο κατατάσσοντας τον σε χαμηλότερη θέση από κάποιον άλλο.

Το πρόβλημα της ισοτιμίας των τιμών γίνεται όλο και πιο σοβαρό καθώς όλο και περισσότεροι ταξιδιώτες συγκρίνουν συνεχώς τιμές μεταξύ των καναλιών, ιδιαίτερα όσοι ανήκουν στη γενιά των Millennials και Gen Y, που κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο στην ταξιδιωτική αγορά. Αν σκεφτεί κάποιος ότι το 52% των Millennials προτιμούν να κάνουν κράτηση χρησιμοποιώντας έναν διαδικτυακό ταξιδιωτικό πράκτορα, το πρόβλημα που μπορεί να δημιουργηθεί γίνεται ξεκάθαρο[1].

Η τιμολόγηση βάσει πληρότητας δωματίων

Κατά τον υπολογισμό των διανυκτερεύσεων για ένα δωμάτιο, η τιμολόγηση βάσει πληρότητας χρησιμοποιείται για να ληφθεί υπόψη ο πιθανός αριθμός ατόμων που θα μείνουν σε αυτό. Σε αυτή την περίπτωση, η τιμολόγηση βάσει πληρότητας μπορεί να γίνει σε διάφορες μορφές.

Πρώτον, η τιμολόγηση της διανυκτέρευσης μπορεί να υπολογιστεί ανά επισκέπτη. Κάθε επισκέπτης υποχρεούται να πληρώσει μια διανυκτέρευση, επομένως δύο πανομοιότυποι χώροι ενδέχεται να έχουν διαφορετικές τιμές με βάση τον αριθμό των επισκεπτών που αναμένονται να διανυκτερεύσουν.

Δεύτερον, η προβλεπόμενη ή η μέγιστη χωρητικότητα μιας μονάδας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό της χρέωσης διανυκτέρευσης. Ως αποτέλεσμα, μια μονάδα με μέγιστη χωρητικότητα τέσσερις θα ήταν πιθανώς πιο ακριβή από μια μονάδα με μέγιστη χωρητικότητα δύο καθώς δυνητικά θα παρείχε την ευχέρεια διανυκτέρευσης 4 ατόμων, παρά το γεγονός ότι το κόστος δύο παρόμοιων διαμερισμάτων θα είναι περίπου το ίδιο, καθώς η λογική είναι ότι δύο ζευγάρια μπορεί να είναι πιο διαθέσιμα να πληρώσουν για τον χώρο από ό,τι ένα ζευγάρι

Τα ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης εσόδων είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τις αλλαγές πληρότητας σε πραγματικό χρόνο, και να προσαρμόζουν τις τιμές δωματίων ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων με βάση τους κανόνες και τους κανονισμούς που ορίζονται από την ομάδα διαχείρισης εσόδων. Τα ξενοδοχεία που διαθέτουν ενσωματωμένα συστήματα έχουν τη δυνατότητα να αλλάζουν τις τιμές τους ανάλογα ώστε να αξιοποιούν καλύτερα τις επιλογές

[1] https://hoteltechreport.com/news/rate-parity

που έχουν. Για παράδειγμα, αν υπάρχουν τέσσερα άτομα στο δωμάτιο, αλλά όλα ζητούν να έχουν πρωϊνό θα έχουν ενδεχομένως καλύτερη τιμή από τρία άτομα χωρίς πρωϊνό.

Μια διαφορετική διάσταση της πληρότητας έχει να κάνει με τον αριθμό των ατόμων που διαμένουν στο δωμάτιο, όταν πρόκειται για παιδιά. Στη περίπτωση αυτή η διαφοροποίηση της τιμής λειτουργεί παράλληλα και ως κίνητρο και επομένως η επιβάρυνση είναι πολύ μικρότερη.

Η τιμολόγηση βάσει της τμηματοποίησης της αγοράς

Μπορεί οι τιμές που αναρτώνται στα διάφορα πρακτορεία και πλατφόρμες να υπόκεινται σε περιορισμούς ισοτιμίας, αλλά τα ξενοδοχεία μπορούν να αξιοποιήσουν εκπτώσεις και τιμές διαπραγμάτευσης για να προσελκύσουν περισσότερες αφίξεις από τα τμήματα της αγοράς-στόχου που έχουν επιλέξει Για παράδειγμα, οι διευθυντές εσόδων και πωλήσεων μπορεί να διαπραγματεύονται μειωμένες ετήσιες εταιρικές τιμές με αντάλλαγμα την εγγυημένη παραγωγή για έναν συγκεκριμένο αριθμό διανυκτερεύσεων μέσα στον χρόνο. Η προσφορά μιας μειωμένης τιμής διαπραγμάτευσης σε μια δημοφιλή επιχείρηση μπορεί να μειώσει τα έσοδα και την ADR για κάθε μεμονωμένη διανυκτέρευση, αλλά η αύξηση της παραγωγής διανυκτερεύσεων θα μπορούσε να ενισχύσει την πληρότητα και το RevPAR.

Υπάρχουν διαφορετικές εκπτώσεις, πακέτα τιμών και άλλες ειδικές προσφορές που έχουν σχεδιαστεί για να απευθύνονται σε διαφορετικούς τύπους επισκεπτών του ξενοδοχείου.Το σημαντικό είναι αφενός το ξενοδοχείο να επιλέξει τον τμήμα-στόχο που ταιριάζει στα χαρακτηριστικά του και να διαμορφώσει υπηρεσίες ώστε να αυξήσει το εύρος του τμήματος αυτού, ιδιαίτερα αν είναι τμήμα χαμηλής απόδοσης.

Μια διαφορετική προσέγγιση αυτής της μεθόδου τιμολόγησης είναι η τιμολόγηση βάσει πελάτη. Στην τιμολόγηση με βάση τον πελάτη απαιτείται λίγο περισσότερη προσπάθεια, αλλά τα αποτελέσματα συνήθως αξίζουν τον κόπο. Με βάση την αντιληπτή αξία των δωματίων, αυτή η προσέγγιση απαιτεί από τους ξενοδόχους να κατανοήσουν όχι μόνο την αξία των υπηρεσιών που προσφέρει η ιδιοκτησία τους, αλλά και ποιοι είναι οι πελάτες τους (τμήματα πελατών), τους λόγους ταξιδιού τους και τι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν. Επειδή τα μη υλικά περιουσιακά στοιχεία όπως η εικόνα της επωνυμίας και η συναισθηματική έλξη παίζουν επίσης ρόλο κατά τον προσδιορισμό της αντιλαμβανόμενης αξίας, η τιμολόγηση με βάση τον πελάτη προσφέρει μακροπρόθεσμα καλές δυνατότητες για μεγιστοποίηση των εσόδων ενός ξενοδοχείου αλλά απαιτεί και μια συνεχή προσπάθεια από τη πλευρά του ξενοδοχείου ώστε να διατηρήσει και να αυξήσει τη συμμετοχή των στοιχείων αυτών.

Η τιμολόγηση με στόχο τη βελτιστοποίηση του ποσοστού πληρότητας

Η τιμολόγηση βάσει πληρότητας είναι μια δυναμική στρατηγική τιμολόγησης ξενοδοχείων που περιστρέφεται γύρω από τα μεταβαλλόμενα επίπεδα πληρότητας. Τα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν στρατηγικές τιμολόγησης βάσει πληρότητας τείνουν να αυξάνουν τις τιμές δωματίων καθώς αυξάνονται τα επίπεδα πληρότητας. Οι διαχειριστές εσόδων μπορούν να βελτιστοποιήσουν τις τιμές των διαθέσιμων δωματίων οι ίδιοι ή χρησιμοποιώντας ενσωματωμένο λογισμικό διαχείρισης τιμών ξενοδοχείων.

Τα ξενοδοχεία με ενσωματωμένα συστήματα PMS και RMS μπορούν να σχεδιάσουν μια δομή κλιμακωτών τιμών δωματίων και να βελτιστοποιήσουν αυτόματα τις τιμές των ξενοδοχείων με τη βοήθεια δεδομένων πληρότητας και ζήτησης σε πραγματικό χρόνο, όχι μόνο για το συγκεκριμένο ξενοδοχείο αλλά και για τον ανταγωνισμό (Petricek et al., 2021). Αυτοματοποιώντας τη βελτιστοποίηση επιπέδου τιμών, οι διαχειριστές εσόδων είναι σε θέση να πουλήσουν τα σωστά δωμάτια στη σωστή τιμή.

Οι διαχειριστές εσόδων ορίζουν μια δομή τιμών δωματίων στο RMS. Αυτή η δομή παρέχει στο αυτοματοποιημένο σύστημα μια σειρά από τιμές που μπορεί να πουλήσει στο μέλλον. Κάθε επίπεδο στη δομή υποδεικνύει διαφορετική τιμή δωματίου, με το χαμηλότερο επίπεδο τιμής να υποδεικνύει την υψηλότερη τιμή δωματίου που μπορεί να πουλήσει το σύστημα. Τα ενσωματωμένα συστήματα διαχείρισης εσόδων παρακολουθούν τις ενημερώσεις κρατήσεων σε πραγματικό χρόνο και τις αλλαγές πληρότητας σε όλα τα κανάλια διανομής ξενοδοχείων και προσαρμόζουν τα επίπεδα τιμών όπως απαιτείται για να αποσπάσουν περισσότερα έσοδα χωρίς να θυσιάζεται η πληρότητα και η ανταγωνιστικότητα.

Η τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό

Ο καθορισμός τιμών δωματίων με βάση την τιμολόγηση των ανταγωνιστών βοηθά τους ξενοδόχους να προσδιορίσουν σε ποιο επίπεδο βρίσκεται το ξενοδοχείο τους στην αγορά και, στη συνέχεια, να χρησιμοποιήσουν την τιμολόγηση για να ανταγωνιστούν ή να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό (τιμή υψηλότερη ή χαμηλότερη). Για αυτήν την προσέγγιση, είναι σημαντικό η σύγκριση να γίνεται με παρόμοιες δραστηριότητες στη συγκεκριμένη τοπική αγορά και να γίνονται πάντα οι κατάλληλες συγκρίσεις Κάθε διαχειριστής εσόδων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα χρειάζεται να παρακολουθεί από κοντά πότε αυξάνουν και μειώνουν τις τιμές οι ανταγωνιστές και πόσο συχνά και σε ποιες περιπτώσεις προσφέρουν προσφορές; Η τιμολόγηση των ανταγωνιστών είναι ένας σημαντικός παράγοντας

σε κάθε επιτυχημένη στρατηγική τιμολόγησης για να διασφαλίσετε ότι τη ξενοδοχειακή μονάδα παραμένει ανταγωνιστική (Sammut-Bonnici & Channon, 2015).

Η δημιουργία έξτρα εισοδήματος (Upselling)

Το Upselling είναι μια τεχνική πωλήσεων όπου τα ξενοδοχεία προσφέρουν στους επισκέπτες υψηλότερη κατηγορία δωματίων, επιπλέον υπηρεσίες, δωμάτια με ειδικά χαρακτηριστικά ή άλλα πρόσθετα για να δημιουργήσουν πρόσθετα έσοδα με αντάλλαγμα την πρόσθεση αξίας στη διαμονή του ταξιδιώτη.

Όταν γίνει σωστά το Upselling είναι επωφελές τόσο για τους επισκέπτες όσο και για το ξενοδοχείο. Επιτρέπει στους ταξιδιώτες να προσαρμόσουν τη διαμονή τους και ταυτόχρονα. αυξάνει τη μέση δαπάνη επισκεπτών και τα συνολικά έσοδα του καταλύματος.

Για να υπάρξει ένα αποτελεσματικό Upselling που θα οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων του ξενοδοχείου χρειάζεται ο υπεύθυνος εισοδήματος του ξενοδοχείου να εστιάσει γύρω από την κατανόηση των επισκεπτών βάσει των αποτελεσμάτων που έχει να επιλέξει την προσφορά πρόσθετων υπηρεσιών ή προϊόντων που περιμένει να τους αρέσουν. Όταν ένας επισκέπτης βρίσκεται στη διαδικασία της κράτησης, είτε μέσω διαδικτυακών πρακτόρων είτε απευθείας μέσω του ξενοδοχείου, τα ξενοδοχεία έχουν την ευκαιρία να αυξήσουν τις πωλήσεις και να δημιουργήσουν πρόσθετα έσοδα δελεάζοντας τον μελλοντικό επισκέπτη να κάνει πρόσθετες αγορές, όπως:

- για βοηθητικές υπηρεσίες (π.χ. υπηρεσίες σπα και υπηρεσία πλυντηρίου)
- για αναβαθμισμένες επιλογές δωματίων (π.χ. από standard δωμάτιο σε σουίτα)
- προσφορά πακέτων μελλοντικών επισκέψεων

Σε συνεργασία με την Phocuswright, η iSeatz, μια εταιρεία τεχνολογίας που παρέχει «βοηθητικές λύσεις κράτησης βάσει επωνυμίας», διεξήγαγε έρευνα αγοράς για να μελετήσει τις αγοραστικές συνήθειες των ταξιδιωτών για επαγγελματικούς λόγους. Η έκθεση Business Travelers and their Demand for Acillary Services, (2018) με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας διαπίστωσε ότι το 70% των επιχειρηματιών που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα ενδιαφέρονται να «αγοράσουν περισσότερα από βασικά ξενοδοχειακά προϊόντα, όπως φαγητό στο χώρο του ξενοδοχείου, διάφορα είδη λιανικής και δώρα, καθώς και λύσεις μεταφοράς».

Το upselling είναι μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες στρατηγικές τιμολόγησης ξενοδοχείων, επειδή λειτουργεί στηριζόμενο στην αύξηση των εσόδων από τους τρέχοντες πελάτες σε αντίθεση με την προσέλκυση και τη μετατροπή ενός νέου πελάτη. Με τόσους

πολλούς ταξιδιώτες που ενδιαφέρονται για βοηθητικές αγορές, τα ξενοδοχεία που δεν επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις ενδέχεται να χάνουν πολύτιμες ευκαιρίες εσόδων.

Η τιμολόγηση πακέτου ξενοδοχειακών υπηρεσιών

Για τη μεγιστοποίηση των εσόδων γίνεται προσπάθεια από τη μεριά της ξενοδοχειακής μονάδας να πουληθεί κάτι περισσότερο από απλά δωμάτια ξενοδοχείου. Για να γίνει αυτό χρειάζεται να δημιουργηθούν ελκυστικά πακέτα υπηρεσιών που ακολουθούν τις κρατήσεις. Στα πακέτα αυτά μαζί με τις έξτρα υπηρεσίες που προσφέρονται ενσωματώνονται επώνυμα διαφημιστικά είδη και προσφορές μοναδικές για την περιοχή όπως κουπόνια για φαγητό, δώρα καλωσορίσματος, εκπτώσεις λιανικής εντός της εταιρείας ή μια ποικιλία από άλλες ποιοτικές προσφορές σε πακέτα ξενοδοχείων. Ενώ η αγορά ενός πακέτου είναι σίγουρα πιο ακριβή από την κράτηση μόνο ενός δωματίου, είναι ταυτόχρονα πολύ πιο προσιτή από την αγορά κάθε υπηρεσίας ξεχωριστά.

Τιμολόγηση με βάση τις προβλέψεις

Η τιμολόγηση με βάση τις προβλέψεις είναι κρίσιμη για τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Ο καθορισμός των τιμών των δωματίων με βάση την αναμενόμενη ζήτηση, βασίζεται αποκλειστικά στα ιστορικά δεδομένα ενός ξενοδοχείου. Σήμερα, λόγω της πανδημίας Covid 19, η τιμολόγηση βάσει προβλέψεων βασίζεται πλέον περισσότερο στα βραχυπρόθεσμα ιστορικά και σε πραγματικό χρόνο δεδομένα (δύο τελευταίοι μήνες και οι αντίστοιχοι δύο μήνες της περυσινής περιόδου) και τις τάσεις απόδοσης ενός ξενοδοχείου (πληρότητα, έσοδα, ADR και μέση δαπάνη ανά δωμάτιο) για την πρόβλεψη της ζήτησης και τον καθορισμό ποσοστών μεγιστοποίησης εσόδων για το βραχυπρόθεσμο μέλλον. Οι τάσεις και τα γεγονότα της τοπικής αγοράς, συμπεριλαμβανομένων των ταξιδιωτικών περιορισμών, της εποχικότητας, του ανταγωνιστικού τοπίου και των οικονομικών διακυμάνσεων, αποτελούν επίσης κρίσιμους παράγοντες κατά την πρόβλεψη της ζήτησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο, αναφέρονται τα διάφορα στάδια που ακολουθήθηκαν για να ολοκληρωθεί η έρευνα. Συνήθως, τα περιεχόμενα αυτού του κεφαλαίου περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό της έρευνας, την ομάδα στόχο, το σχεδιασμό της δειγματοληψίας, τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή δεδομένων, τον τρόπο συλλογής δεδομένων και τους μηχανισμούς ανάλυσης των δεδομένων.

6.1 Ο σχεδιασμός της έρευνας

Σ' αυτή την εργασία, εφαρμόστηκε ποιοτική περιγραφική έρευνα για την αξιολόγηση της αντίληψης που υπάρχει για τη χρησιμότητα ενός συστήματος Διαχείρισης της απόδοσης με βάση την οπτική γωνία επαγγελματιών του κλάδου.

Η ποιοτική περιγραφική έρευνα επιδιώκει πάντα την ακριβή και συστηματική ανάλυση μιας δεδομένης ομάδας ατόμων, γεγονότων ή φαινομένων. Αυτός ο σχεδιασμός έρευνας είναι ιδιαίτερα πολύτιμος όταν ένας ερευνητής επιδιώκει να μάθει περισσότερα για ένα δεδομένο θέμα ή γεγονός, δηλαδή να μάθει τι σκέφτεται ή αισθάνεται κάποιος σχετικά με αυτό το θέμα, ποιος είναι αυτός που το λέει, τι λέει και ποιες ήταν οι συνθήκες που αυτό συμβαίνει. Σε αντίθεση με την πειραματική έρευνα, ένας ερευνητής στην ποιοτική περιγραφική έρευνα έχει ελάχιστο έλεγχο ή χειρισμό οποιωνδήποτε μεταβλητών. Ο ερευνητής πραγματοποιεί μόνο παρατηρήσεις και μετρήσεις τέτοιων μεταβλητών. Η ποιοτική περιγραφική έρευνα έχει κυρίως μεγάλη σημασία όταν ένας ερευνητής επιδιώκει να επεξεργαστεί ένα δεδομένο φαινόμενο. Στην εργασία ο τελικός στόχος της έρευνας ήταν να διαπιστωθεί αν οι αντιλήψεις που έχουν οι υπεύθυνοι των ξενοδοχειακών μονάδων σχετικά με την αξία ενός συστήματος διαχείρισης απόδοσης συμφωνεί με τις πραγματικές πρακτικές τους κατά τη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων.

Ο λόγος για την επιλογή αυτής της ερευνητικής τεχνικής ήταν επειδή πρωτίστως στόχευε να υπολογίσει την υπάρχουσα διασύνδεση μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας (αποτελεσματικότητα της διαχείρισης απόδοσης και συχνότητα της χρήσης της από τους υπεύθυνους) πελατών). Επιπλέον, ένα μέρος της ποιοτικής περιγραφικής έρευνας έγινε για να εντοπισθούν οι λόγοι που καταλύουν ή αντίθετα εμποδίζουν τη χρήση του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης ως μέσου επίτευξης υψηλότερων εσόδων.

6.2 Το μέγεθος του δείγματος

Στην παρούσα μελέτη, ο αρχικός πληθυσμός δείγματος αποτελούνταν από 333 άτομα που είχαν άμεση σχέση με τη διαχείριση ξενοδοχειακών μονάδων, συμπεριλαμβανομένων διευθυντών ξενοδοχείων και υπευθύνων αποφάσεων ξενοδοχειακών αλυσίδων. Από τα 333 αρχικά ερωτηματολόγια που απεστάλησαν, 68 επιστράφηκαν συμπληρωμένα, με ποσοστό απάντησης περίπου 20%.

Παρόλο που το ποσοστό απάντησης είναι χαμηλό, η έρευνα μπορεί να θεωρηθεί έγκυρη λαμβάνοντας υπόψη τον σκοπό και τη φύση της. Η έρευνα εστιάζεται στην καταγραφή των απόψεων και των εμπειριών των συμμετεχόντων σχετικά με τη διαχείριση ξενοδοχειακών μονάδων. Τα ευρήματα της μελέτης παρέχουν μια εποικοδομητική βάση για περαιτέρω έρευνα στον τομέα, καθώς προσφέρουν κατανόηση των πρακτικών και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες.

Η εγκυρότητα της έρευνας βασίζεται στην ποιότητα και τη βαθύτητα των πληροφοριών που συλλέγονται από τους συμμετέχοντες. Τα δεδομένα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι πολύτιμα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατανόηση των τάσεων, των προκλήσεων και των ευκαιριών που υπάρχουν στον κλάδο της διαχείρισης ξενοδοχειακών μονάδων..

Εν κατακλείδι, η έρευνα θεωρείται έγκυρη λόγω της ποιότητας και της βαθύτητας των πληροφοριών που παρέχονται από τους συμμετέχοντες, καθώς και της εποικοδομητικής βάσης που δημιουργεί για περαιτέρω έρευνα και ανάλυση στον τομέα της

6.3 Η ανάπτυξη του εργαλείου της έρευνας

Η βιβλιογραφική αναζήτηση και η μελέτη προηγούμενων ανάλογων εργασιών επέτρεψε τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου ως μια τροποποιημένη μορφή του μοντέλου SERVQUAL. Το μοντέλο SERVQUAL είναι ένα εργαλείο που κυρίως χρησιμοποιείται για τη μέτρηση των αντιλήψεων ατόμων σχετικά με την ικανοποίηση που τους παρέχει το επίπεδο ποιότητας κάποιων υπηρεσιών που προσφέρονται. Στη περίπτωση της εργασίας αυτής ο στόχος ήταν η συλλογή πληροφοριών από τους υπεύθυνους των ξενοδοχειακών μονάδων για τις αντιλήψεις τους, τη γνώση και τη χρήση του συστήματος διαχείρισης απόδοσης στις ξενοδοχειακές μονάδες που διευθύνουν. Ως εκ τούτου, στη τροποποιημένη μορφή του, το ερωτηματολόγιο διευθετήθηκε ώστε τη θέση της «ποιότητας» να πάρει η «αξία» χωρίς να μεταβληθεί ουσιωδώς ούτε ένας από τους πέντε κύριους παράγοντες που καθορίζουν τον βαθμό αξιολόγησης. Αυτοί

οι παράγοντες είναι: αξιοπιστία και εφαρμογή, υπευθυνότητα, εμπιστοσύνη, εμπάθεια και προσβασιμότητα.

Στη πράξη η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου έγινε με στόχο να απαντηθούν οι επόμενες ερωτήσεις ή να φανούν οι επιπτώσεις που του Υ.Μ. προκαλεί στις παραμέτρους που καθορίζουν

- πόσα χρόνια περίπου υπάρχει το ΥΜ στον ξενοδοχειακό κλάδο
- σε τι είδους καταλύματα χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο το ΥΜ
- οι υπεύθυνοι ξενοδοχείων κάνουν οι ίδιοι χρήση του ΥΜ ή αναθέτουν την ευθύνη σε άλλους
- πόσα χρόνια εμπειρίας έχουν οι χρήστες του ΥΜ στον ξενοδοχειακό κλάδο
- υπάρχει ανάλογη εκπαίδευση των χρηστών στο ΥΜ
- η χρήση του ΥΜ προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- υπάρχει αύξηση των εσόδων με την χρήση του ΥΜ
- «δικαιολογούνται» οι δαπάνες για την χρήση του ΥΜ
- μπορεί να υπάρξει «εμπειρική» χρήση του ΥΜ
- είναι απαραίτητη η χρήση του ΥΜ για αύξηση των εσόδων
- συμβάλουν οι τοπικές συνθήκες ώστε να μην χρησιμοποιείται το ΥΜ
- αντίθετα με νόμο προσφοράς-ζήτησης η ΜΗ χρήση του ΥΜ αποδίδει εξίσου ικανοποιητικά
- Αναλαμβάνουν εξωτερικοί συνεργάτες την διαχείριση εσόδων και το ΥΜ στον κλάδο
- Η άγνοια του ΥΜ μπορεί να οδηγήσει με ευκολία σε μικρότερα ετήσια κέρδη
- Σε περίπτωση που αγνοηθούν όλα τα εργαλεία του ΥΜ μπορεί να υπάρξει αύξηση κερδών?

Το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε για την έρευνα περιλάμβανε είκοσι έξι ερωτήματα εκ των οποίων 14 ακολουθούσαν τη βαθμονόμηση βάσει της κλίμακας Likert. Από τις ερωτήσεις εννέα ήταν δημογραφικές, τρείς ήταν διευκρινιστικές και δεκατέσσερις ήταν ερωτήσεις καθορισμού (εστίαση σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό). Από τις δεκατέσσερις ερωτήσεις καθορισμού κάποιες ήταν θετικές και κάποιες αρνητικές, αφορούσαν δηλαδή διευκρινήσεις για τους λόγους που γινόταν χρήση και δεν γινόταν χρήση ενός συστήματος διαχείρισης απόδοσης αντίστοιχα. Αυτό ήταν μέρος του αρχικού σχεδιασμού της έρευνας και προτιμήθηκε για να βοηθήσει στην ανάπτυξη μιας πιο ισχυρής κλίμακας αντιλήψεων, αντί να υποδείξει τις προτιμήσεις εμπλεκομένων.

Το αρχικό δίλημμα ήταν η επιλογή μεταξύ ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων. Το δίλημμα αυτό προέκυψε από την αβεβαιότητα για τον αριθμό των ποιοτικών απαντήσεων που θα λαμβάνονταν από την αποστολή των ερωτηματολογίων. Αν ο αριθμός των απαντήσεων ήταν μικρός τότε οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου θα αναδιατάσσονταν και θα δημιουργούνταν λιγότερες πιο ουσιαστικές ερωτήσεις ώστε να γίνουν επιλεγμένες ημι-δομημένες συνεντεύξεις. Οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο ήταν κλειστού τύπου δηλαδή υπήρχε επιλογή ανάμεσα σε συγκεκριμένες απαντήσεις, καθώς αυτές οι απαντήσεις ήταν το πιο βολικό εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων. Αν η τελική επιλογή όμως ήταν η διεξαγωγή συνεντεύξεων, οι ερωτήσεις θα έπρεπε να διαμορφωθούν σε ερωτήσεις ανοικτού τύπου ώστε να συλλεγούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες. Σε αυτή τη περίπτωση βέβαια θα έπρεπε να μειωθεί ο αριθμός των ερωτήσεων. Σε καθένα που επιλέχθηκε για την έρευνα δόθηκε το ερωτηματολόγιο και του ζητήθηκε να απαντήσει στις ίδιες καθιερωμένες ερωτήσεις έχοντας υπόψη μια προκαθορισμένη οδηγία για αυτήν την τεχνική των απαντήσεων.

6.4 Η συλλογή των δεδομένων

Η έρευνα αυτή αφορούσε τη χρήση πρωτογενών δεδομένων. Η μέθοδος συλλογής δεδομένων περιλάμβανε ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο που αποτελούνταν από συνολικά είκοσι έξι ερωτήσεις- δηλώσεις στηριγμένες σε απόψεις που εντοπίσθηκαν και αξιολογήθηκαν κατά την βιβλιογραφική έρευνα.

Ενώ συνήθως στο αρχικό μοντέλο προβλεπόταν η εισαγωγή μιας ενότητας που θα αξιολογούσε τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών στον ξενοδοχειακό κλάδο, στην εδώ έρευνα μία ενότητα αφορούσε τις διάφορες διαδικασίες που εφαρμόζονται στην ξενοδοχειακό κλάδο στον τομέα του καθορισμού των τιμών φιλοξενίας. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε τρεις ενότητες με απαντήσεις. Η πρώτη ενότητα ζητούσε από τον ερωτώμενο να δηλώσει τα δημογραφικά του στοιχεία. Αυτές οι κρίσιμες πληροφορίες ερωτήθηκαν με πρωταρχικό στόχο τον προσδιορισμό του τύπου του υπεύθυνου που καθορίζει τη πολιτική τιμών στα ξενοδοχεία. Το περιεχόμενο της δεύτερης ενότητας περιλάμβανε το να ζητηθεί από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν το βαθμό με το οποίο κρίνουν ότι οι παράγοντες που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο καθορίζουν την πολιτική τιμολόγησης που εφαρμόζουν.

Στην τελευταία ενότητα, οι συμμετέχοντες έπρεπε να δώσουν τα επίπεδα αντίληψής τους σχετικά με τις βοήθειες που ενδεχομένως χρειάζονται από το Υ.Μ. καθώς και το βαθμό εξοικείωσης τους με αυτό. Στην ενότητα αυτή, για τις απαντήσεις, χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα τύπου Likert με βαθμονόμηση από το ένα έως το πέντε.

Η διαδικασία διάθεσης του ερωτηματολογίου περιλάμβανε τη διάθεση μέσω των κοινωνικών δικτύων στοχεύοντας, μέσα από την ιστοσελίδα των ξ.μ. τους υπεύθυνους κάθε ξενοδοχειακής ομάδας, εξηγώντας τους λόγους που αυτό γίνεται και ζητώντας τους να το επιστρέψουν συμπληρωμένο. Αυτή η τεχνική εφαρμόστηκε σε κάθε μέλος του πληθυσμού της έρευνας.

6.5 Η μεθοδολογία της ανάλυσης

Για τη στατιστική ανάλυση που θα γίνει χρειάζεται θα ακολουθηθούν δύο προσεγγίσεις. Η πρώτη αφορά την εγκυρότητα κάποιων υποθέσεων που δημιούργησε η θεωρητική προσέγγιση του θέματος και η δεύτερη την εσωτερική συνοχή των απαντήσεων στις διάφορες ενότητες.

Η εγκυρότητα κάποιων υποθέσεων θα ελεγχθεί με τη στατιστική μέθοδο ελέγχου chi-square test η οποία χρησιμοποιείται για να ελέγξει κάθε υπόθεση. Η βασική ιδέα πίσω από το chi-square test είναι να συγκριθούν οι τιμές που βρίσκονται στις απαντήσεις σε ένα ερώτημα με τις αναμενόμενες τιμές που θα εμφανίζονταν εάν ίσχυε η μηδενική υπόθεση. Σε ένα τεστ chi-square, μια τιμή p που είναι μικρότερη ή ίση με το επίπεδο σημαντικότητάς που επιλέγεται από τον ερευνητή υποδηλώνει ότι υπάρχουν επαρκή στοιχεία για να συμπεράνει ότι η παρατηρούμενη κατανομή δεν είναι η ίδια με την αναμενόμενη κατανομή στη μηδενική υπόθεση και επομένως υπάρχει σχέση μεταξύ των κατηγορικών μεταβλητών που ελέγχονται.

Η αξιοπιστία των απαντήσεων θα ελεγχθεί με τον υπολογισμό και την αξιολόγηση του συντελεστή Alpha Cronbach. Ο συντελεστής Cronbach είναι ένα μέτρο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας ή της εσωτερικής συνέπειας ενός συνόλου κλίμακας ή μεταβλητών σε μια έρευνα. Με άλλα λόγια, η αξιοπιστία οποιασδήποτε δεδομένης ομάδας μετρήσεων αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο αυτή μπορεί να αποτελέσει ένα συνεπές μέτρο μιας λανθάνουσας έννοιας και το άλφα του Cronbach είναι ένας τρόπος μέτρησης του βαθμού αυτής της συνέπειας.

6.5 Η επεξεργασία των δεδομένων

Πριν από την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν για ανάλυση, όλα τα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας υποβλήθηκαν σε επεξεργασία για να ενισχυθεί η πληρότητα και η ακρίβεια των δεδομένων που περιείχαν. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση και ερμηνεία των ποσοτικών δεδομένων που συλλέχθηκαν με βάση τους στόχους της μελέτης. Αυτός ο παράγοντας επιτεύχθηκε μέσω του στατιστικού πακέτου λογισμικού για τις κοινωνικές επιστήμες (SPSS 21). Εδώ, τα δεδομένα που αντλήθηκαν από τη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν για να απαντηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αυτής της μελέτης. Επιπλέον, οι τεχνικές ανάλυσης

δεδομένων, συμπεριλαμβανομένου του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης, εφαρμόστηκαν για την ανάλυση των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο (περιγραφική στατιστική).

Με τη στατιστική ανάλυση που θα γίνει δίνονται απαντήσεις σε δύο κατευθύνσεις. Η πρώτη αφορά τον έλεγχο της αξιοπιστίας ομάδων απαντήσεων μέσα από τον έλεγχο της εσωτερικής συνοχής των απαντήσεων η οποία θα ελεγχθεί με τον υπολογισμό και την αξιολόγηση του συντελεστή Alpha Cronbach. Η δεύτερη κατεύθυνση εκφράζει τον έλεγχο της ισχύος μιας σειράς ερευνητικών υποθέσεων μέσα από τον στατιστικό έλεγχο chi-squared. Οι υποθέσεις αυτές είναι:

Υπόθεση 1η : οι υπεύθυνοι ξενοδοχείων που χρησιμοποιούνε τεχνικές ΥΜ είναι πιθανότερο να τοποθετήσουν έναν πελάτη με βάση την μέγιστη δυνατή πληρωμή

Υπόθεση 2η : οι υπεύθυνοι ξενοδοχείων που παρακολουθούν την ζήτηση ανά τομέα της αγοράς είναι πιθανότερο να χρησιμοποιήσουν ΥΜ

Υπόθεση 3η : οι υπεύθυνοι ξενοδοχείων που παρακολουθούν τις πωλήσεις της αγοράς είναι πιθανότερο να χρησιμοποιούν ΥΜ

Υπόθεση 4η : οι υπεύθυνοι ξενοδοχείων που προβλέπουν την μελλοντική πληρότητα είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν ΥΜ

Υπόθεση 5η : οι υπεύθυνοι ξενοδοχείων που χρησιμοποιούν ανάλογη κατανομή στα δωμάτια είναι πιθανό να χρησιμοποιούν ΥΜ

Το δείγμα των ερωτηθέντων επομένως διαχωρίζεται πρώτα ανάλογα με το αν τα μέλη του δείγματος γνωρίζουν και χρησιμοποιούν τις τεχνικές και τα εργαλεία του Yield Management ή όχι. Σε καθεμία από τις δύο υπο-ομάδες αναλύονται οι απαντήσεις που δίνονται σε μια σειρά ερωτημάτων διακριτών για κάθε ερώτηση.

Το πρώτο βήμα του ελέγχου είναι ο έλεγχος της εσωτερικής συνέχειας των απαντήσεων για κάθε ομάδα ερωτήσεων που αναφέρονται στην κάθε υπόθεση ξεχωριστά. Για τον έλεγχο αυτό χρησιμοποιείται ως εργαλείο η τιμή του συντελεστή Cronbach alpha. Αν ο συντελεστής Cronbach είναι μεγαλύτερος από 0,7 δείχνει ότι υπάρχει εσωτερική συνέχεια τόσο μεγαλύτερη όσο η τιμή του Alpha Cronbach πλησιάζει την μονάδα. Αν ο συντελεστής βρίσκεται στη περιοχή 0,5 έως 0,7 τότε υπάρχει μια ασθενική εσωτερική συνέχεια και αν είναι μικρότερος του 0,5 δεν υπάρχει καθόλου συνέχεια και επομένως δεν μπορεί να βγει συμπέρασμα για τη

συμπεριφορά της συγκεκριμένης ομάδας ως προς την εξεταζόμενη υπόθεση που εκφράζεται από αυτή την ομάδα των απαντήσεων.

Ο έλεγχος της ισχύος των ανωτέρω υποθέσεων γίνεται μέσα από τον στατιστικό έλεγχο chi-squared εξετάζοντας την ισχύ της μηδενικής υπόθεσης. Η μηδενική υπόθεση, αν ισχύει, συνεπάγεται ότι είτε χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι των ξενοδοχειακών μονάδων Υ.Μ. είτε όχι δεν παρατηρούνται, για κάθε μια από τις δύο περιπτώσεις, στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες τιμές της κάθε μεταβλητής που εξετάζεται.

Για τον έλεγχο βάσει του chi square test ακολουθείται η πιο κάτω διαδικασία.

Στο φύλο εργασίας του excel υπάρχουν σε σειρές τα αποτελέσματα των απαντήσεων για όλες τις μεταβλητές που μας ενδιαφέρουν στην ανάλυση και σε στήλες τα αποτελέσματα με τις απαντήσεις του δείγματος για τις δύο κατηγορίες της κάθε υπόθεσης που θέλουμε να συγκρίνουμε. Προσθέτουμε μια τρίτη στήλη και μια ακόμη σειρά για να υπολογίσουμε τα σύνολα. Ο πίνακας Δ που δημιουργείται στη συνέχεια θα τον ονομάσουμε «απαντήσεις δείγματος». Το τελευταίο στοιχείο του πίνακα είναι ο αριθμός των απαντήσεων ($\delta_{tot,tot}$).

Στη συνέχεια χρειάζεται να δημιουργηθεί ένας αντίστοιχος πίνακας Ε με τις απαντήσεις όπως αυτές έπρεπε να ήταν αν ακολουθούταν η μηδενική υπόθεση («εκτιμώμενες απαντήσεις»).

Στη περίπτωση μας στη μηδενική υπόθεση έχουμε την κατηγορία με τις απαντήσεις του δείγματος υποθέτοντας ότι οι απαντήσεις είναι ανάλογες με την κανονική κατανομή των απαντήσεων.

Για να βρεθεί η κανονική κατανομή στον πίνακα Ε, σε κάθε κελί eij της σειράς i (i = 1,2,…n) και της στήλης j (j=1,2) του πίνακα Ε θα μπαίνει ένα στοιχείο που θα υπολογίζεται ως e_{ij} = sum(($\delta_{tot,j}$ *$\delta_{tot,i}$)/$\delta_{τοτ,τοτ}$

Σε ένα κελί εκτός των δύο πινάκων, χρησιμοποιούμε τη συνάρτηση CHITEST, επιλέγοντας μέσα σε παρένθεση τις τιμές των κελιών του πίνακα Δ, και τις τιμές των κελιών του πίνακα Ε (χωρίς τις συνολικές τιμές).

Η τιμή που προκύπτει είναι η p-τιμή που πρέπει να συγκριθεί με την alpha-τιμή (συνήθως, όπως στη περίπτωση μας 0,05). Αν η p-τιμή είναι μικρότερη από 0,05 τότε σημαίνει ότι οι δύο επιλογές για τις διάφορες κατηγορίες στις απαντήσεις δείγματος ισχύουν και σε μεγαλύτερα δείγματα και για όλο τον πληθυσμό, παρά τις διαφορές που υπάρχουν στις δύο κατηγορίες.

6.6 Η ποιότητα της έρευνας

Σύμφωνα με τους Zameer et al. (2015), η ποιότητα της δεδομένης έρευνας μπορεί να αξιολογηθεί με βάση την αξιοπιστία, την επιβεβαίωση, τη συσχέτιση με τις συνθήκες και τα δεδομένα και τη δυνατότητα μεταφοράς των ευρημάτων της. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν επομένως να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της ποιότητας αυτής της έρευνας με τους ακόλουθους τρόπους: Πρώτον, αυτή η έρευνα είναι αξιόπιστη επειδή τα ευρήματα που προκύπτουν είναι μεγάλης ακρίβειας. Τα δεδομένα που ελήφθησαν κατά τη διάρκεια της έρευνας ήταν τεκμηριωμένα και σύμφωνα με την χρήση του συστήματος διαχείρισης απόδοσης από τις ξενοδοχειακές μονάδες των οποίων οι υπεύθυνοι συμμετέχουν σε αυτήν. Με βάση την ανάλυση των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, διαπιστώνεται ότι οι ερωτηθέντες έδωσαν τις σωστές πληροφορίες σχετικά με την χρήση και ενσωμάτωση του συστήματος Δ.Α. και τα αποτελέσματα που αυτή έχει. Δεύτερον, αυτή η μελέτη πληροί την πτυχή της δυνατότητας μεταφοράς, επειδή τα δεδομένα που λαμβάνονται δεν περιορίζονται από κανένα εξωγενή παράγοντα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διάφορες παρόμοιες περιπτώσεις ανάλυσης είτε θεματικά είτε τοπικά. Σε κάθε περίπτωση τα αποτελέσματα που θα ληφθούν αναμένονται να είναι τα σωστά αποτελέσματα του παράγοντα που αναλύεται. Τρίτον, αυτή η μελέτη πληροί την πτυχή της αξιοπιστίας, επειδή τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται μπορούν να ξαναδώσουν παρόμοια αποτελέσματα σε διαφορετικούς χρόνους, δηλαδή η αξία ενός συστήματος διαχείρισης απόδοσης εξαρτάται από ποιοτικές διαστάσεις της υπηρεσίας όπως αξιολόγηση, γνώση, σιγουριά, αξιοπιστία και ενσυναίσθηση. Ως εκ τούτου, αυτή η έρευνα είναι αξιόπιστη για να παρέχει ακριβή συμπεράσματα σε όλες τις περιπτώσεις. Τέλος, αυτή η έρευνα στηρίζεται σε ακριβή δεδομένα που εύκολα μπορούν να επιβεβαιωθούν, καθώς πρόκειται για πρωτογενή στοιχεία που προέρχονται από τις απαντήσεις ατόμων των οποίων τα βασικά καθήκοντα είναι ακριβώς η τιμολόγηση και η διάθεση καταλυμάτων στους επισκέπτες. Τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν είναι απαλλαγμένα από οποιαδήποτε προκατάληψη και η έρευνα πραγματοποιήθηκε με βάση τους επιθυμητούς στόχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

Η ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η περιγραφική στατιστική

Όπως φαίνεται από τη κατανομή των απαντήσεων, σε σχέση με τον πραγματικό τουριστικό χάρτη της χώρας, η Κρήτη με ένα ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα 30,88% υπερ-εκπροσωπείται, ενώ άλλες περιοχές με ανάλογο ξενοδοχειακό αποτύπωμα, όπως π.χ. οι Κυκλάδες και η Ρόδος (νησιά του Αιγαίου) υπο-εκπροσωπούνται (4,41%).

1. Σε ποιό γεωγραφικό διαμέρισμα ανήκει το ξενοδοχείο όπου εργάζεστε?	**Αριθμός απαντήσεων**	Percentage (%)	Cumulative Percent
Ήπειρος	5	7.35	7.35
Θεσαλλία	3	4.41	11.76
Θράκη	3	4.41	16.18
Κρήτη	21	30.88	47.06
Μακεδονία	5	7.35	54.41
Νήσοι Αιγαίου Πελάγους	3	4.41	58.82
Νήσοι Ιονίου Πελάγους / Επτάνησος	3	4.41	63.24
Πελοπόννησος	6	8.82	72.06
Στερεά Ελλάδα	19	27.94	100.00
Total	**68**	100.00	

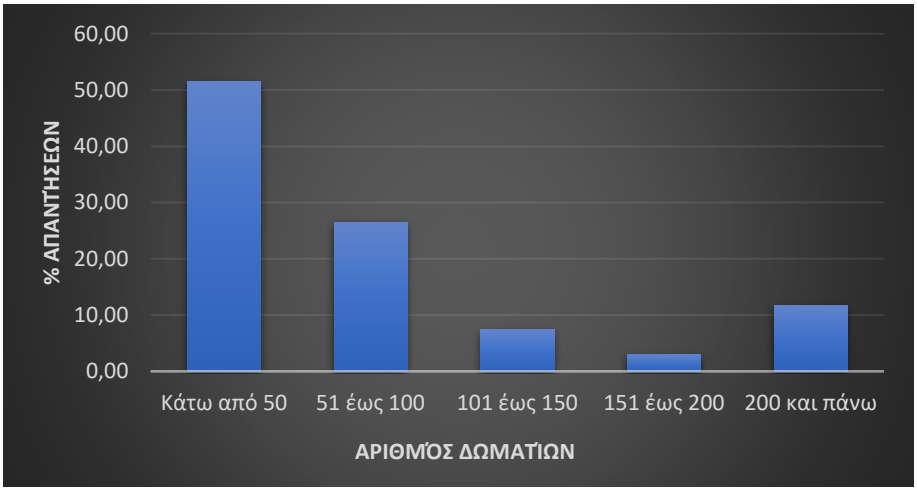
2. Τι "τύπος" είναι το ξενοδοχείο το οποίο εργάζεστε?	**Αριθμός απαντήσεων**	Percentage (%)	Cumulative Percent
Ανεξάρτητο	35	51,47	51,47
Δ/Δ	2	2,94	54,41
Μέλος Αλυσίδας	19	27,94	82,35
Μέλος Εταιρίας Διαχείρισης	12	17,65	100,00
Total	**68**	100,00	

Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες (ξ.μ. στη συνέχεια) στις οποίες εργάζονται όσοι απάντησαν είναι μεμονωμένα ξενοδοχεία (51,47% των απαντήσεων) αλλά οι σύνθετες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις (μέλη αλυσίδας ή εταιρίας διαχείρισης) αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι του δείγματος. Αυτή η παρατήρηση δείχνει ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα εφαρμογής του Υ.Μ. σε αυτές. Αντίθετα, υπάρχουν μόνο δύο απαντήσεις από εκπροσώπους μονάδων διάθεσης δωματίων, όπου συνήθως δεν υφίσταται η ευχέρεια του Υ.Μ.

Το μέγεθος των ξενοδοχειακών μονάδων εμφανίζεται στον ακόλουθο πίνακα

3. Πόσα δωμάτια έχει το ξενοδοχείο που εργάζεστε?	Αριθμός απαντήσεων	Percentage (%)	Cumulative Percent
101 έως 150	5	7,35	7,35
151 έως 200	2	2,94	10,29
200 και πάνω	8	11,76	22,06
51 έως 100	18	26,47	48,53
Κάτω από 50	35	51,47	100,00
Total	**68**	100,00	

Όπως και στη προηγούμενη ερώτηση έχουμε τον ίδιο αριθμό απαντήσεων για μικρές μονάδες με λιγότερα από 50 δωμάτια (51,47%), ενώ 18 μονάδες έχουν από 51 μέχρι 100 δωμάτια (26,67%) και μόνο 10 ξενοδοχειακά συγκροτήματα (14,70%) έχουν δυναμικότητα μεγαλύτερη από 150 δωμάτια.



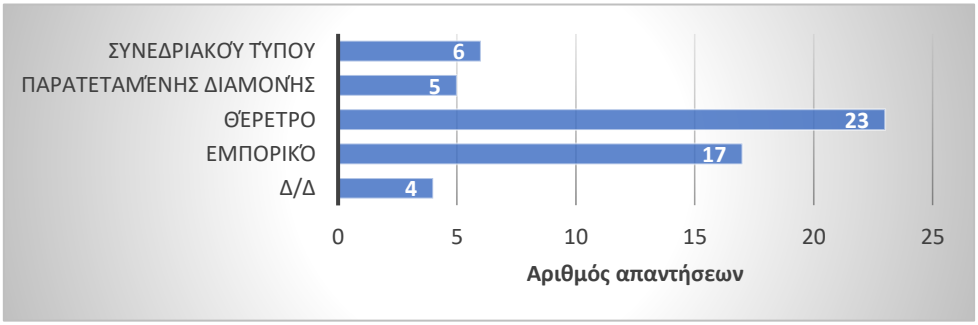
Το επόμενο χαρακτηριστικό είναι το είδος των υπηρεσιών που παρέχονται από τις ξενοδοχειακές μονάδες. Από τις απαντήσεις διαμορφώνεται ο ακόλουθος πίνακας.

4. Τι επίπεδο υπηρεσιών προσφέρει το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε?	Αριθμός απαντήσεων	Percentage (%)	Cumulative Percent
All suite (πλήρης εξυπηρέτηση σουίτας)	7	10,29	10,29
Full Service (π.χ. με εστιατ/ριο, σπα, κτλπ	35	51,47	61,76
Limited Service	26	38,24	100,00
Total	**68**	100,00	

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι η πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που το Υ.Μ. προσφέρει, μπορεί να προέλθει από τις δύο πρώτες κατηγορίες και όχι από το 38,24% των μονάδων που προσφέρουν Limited Service.

5. Σε ποιό τμήμα της αγοράς απευθύνεται το ξενοδοχείο το οποίο εργάζεστε?	**Αριθμός απαντήσεων**	Percentage (%)	Cumulative Percent
Δ/Δ	4	5,88	5,88
Εμπορικό	19	27,94	33,82
Θέρετρο	30	44,12	77,94
Παρατεταμένης διαμονής	8	11,76	89,71
Συνεδριακού τύπου	7	10,29	100,00
Total	**68**	100,00	

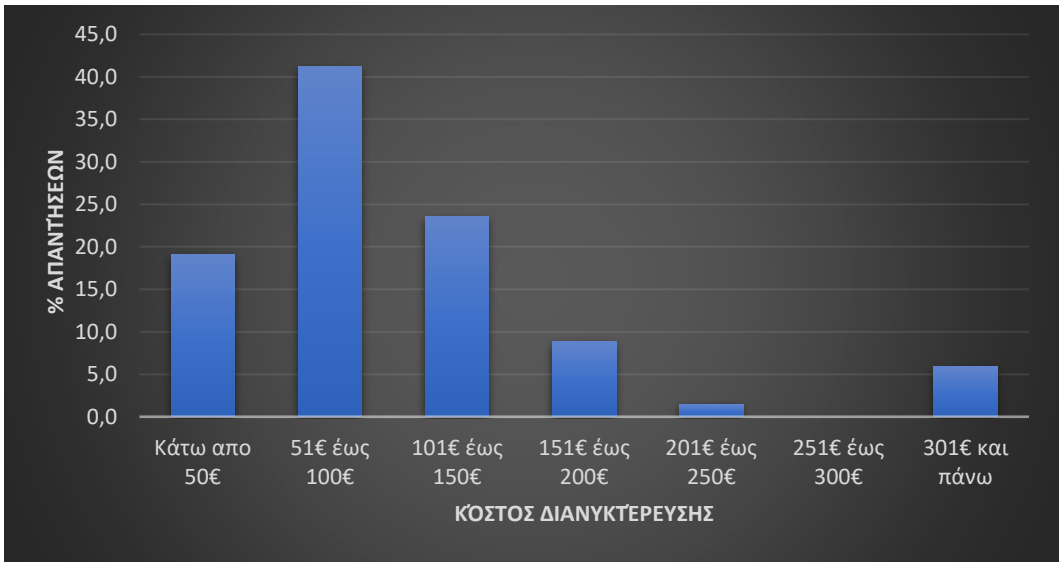
Καθώς οι μονάδες που απευθύνονται στο εμπορικό και συνεδριακό κομμάτι επισκεπτών από τις απαντήσεις φαίνεται ότι το 38,23% των απαντήσεων αφορούν μονάδες που δυνητικά μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες που προσφέρει το Υ.Μ. Η κατανομή βέβαια των μονάδων ανάλογα με τον σκοπό φαίνεται στο επόμενο διάγραμμα



Σχεδόν 1 στις 2 ξενοδοχειακές μονάδες είναι μονάδες που διαθέτουν καταλύματα περιστασιακής φιλοξενίας και επομένως είναι πιο αδύναμες στις θετικές επιπτώσεις του Υ.Μ.

6. Ποιό είναι το "μέσο" ποσό για την διανυκτέρευση στο ξενοδοχείο που εργάζεστε?	**Αριθμός απαντήσεων**	Percentage (%)	Cumulative Percent
101€ έως 150€	16	23,53	23,53
151€ έως 200€	6	8,82	32,35
201€ έως 250€	1	1,47	33,82
251€ έως 300€	0	0,00	33,82
301€ και πάνω	4	5,88	39,71
51€ έως 100€	28	41,18	80,88
Δ/Δ	1	1,47	82,35
Κάτω απο 50€	12	17,65	100,00
Total	**68**	100,00	

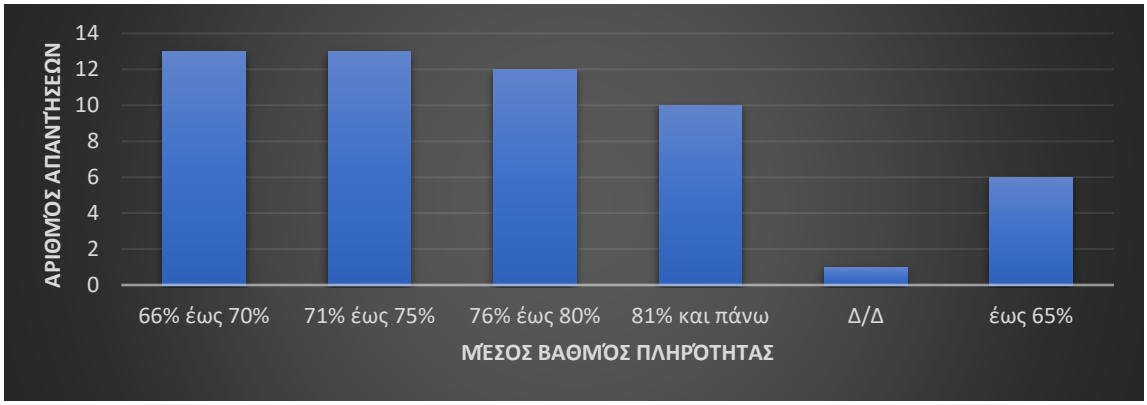
Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις το 60,3% από όσους συμμετέχουν στην έρευνα εργάζονται σε ξενοδοχεία χαμηλού κόστους διαμονής (έως 100 ευρώ ανά διανυκτέρευση), το ποσοστό αυτό γίνεται 83,8% για κόστος διαμονής μέχρι 150€ και μόνο 7,35% (5 απαντήσεις) εργάζεται σε ξ.μ. με κόστος διαμονής μεγαλύτερο από 200 ευρώ για τις οποίες η εφαρμογή του Υ.Μ. παρουσιάζει μεγαλύτερο ενδιαφέρον.



Η επόμενη ερώτηση αφορά το μέσο ποσοστό πληρότητας που έχουν οι ξ.μ. που εργάζονται όσοι συμμετέχουν στο δείγμα. Ο πίνακας με τις απαντήσεις είναι:

7. Ποιό είναι το "μέσο" ποσοστό πληρότητας στο ξενοδοχείο όπου εργάζεστε?	**Αριθμός απαντήσεων**	Percentage (%)	Cumulative Percent
66% έως 70%	15	22,06	22,06
71% έως 75%	14	20,59	42,65
76% έως 80%	17	25,00	67,65
81% και πάνω	14	20,59	88,24
Δ/Δ	1	1,47	89,71
έως 65%	7	10,29	100,00
Total	**68**	100,00	

Υψηλό βαθμό πληρότητας (μεγαλύτερο από 75%) έχουν 31 ξενοδοχειακές μονάδες ή το 45,59% του συνόλου. Αυτές είναι και οι μονάδες που έχουν τη μεγαλύτερη ανάγκη εφαρμογής του Υ.Μ.



Η εμπειρία που έχουν όσοι συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται από τα χρόνια εργασίας που έχουν. όπως φαίνεται από τον ακόλουθο πίνακα

8. Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τομέα διαχείρισης ενός ξενοδοχείου?	**Αριθμός απαντήσεων**	Percentage (%)	Cumulative Percent
11 έως 15	18	26,47	26,47
16 έως 20	13	19,12	45,59
21 και πάνω χρόνια	8	11,76	57,35
6 έως 10	15	22,06	79,41
Κάτω από 5 χρόνια	14	20,59	100,00
Total	**68**	100,00	

Το 57,35% των απαντήσεων προέρχεται από έμπειρους στο αντικείμενο υπεύθυνους ξ.μ. καθώς έχουν πάνω από 10 χρόνια εργασίας στον τομέα αυτό. Αντίθετα για δύο στους πέντε που έχουν λιγότερα από 5 χρόνια εμπειρίας οι απαντήσεις τους δεν πρέπει να θεωρούνται καθοριστικές.

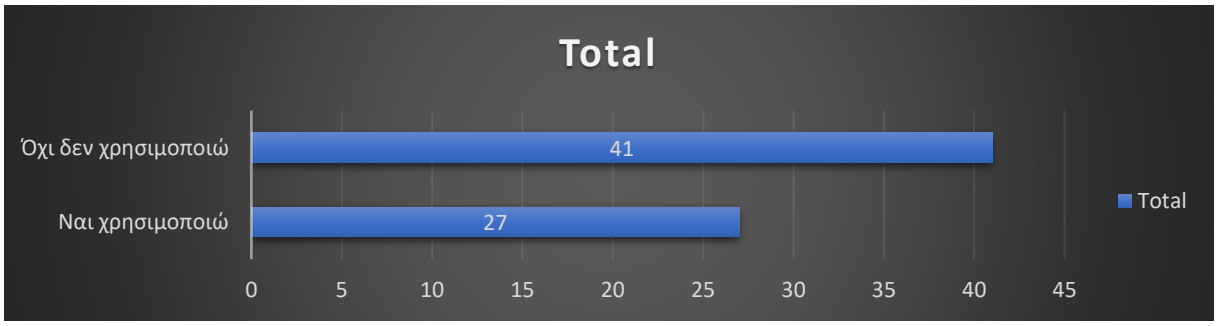
9. Έχετε στην κατοχή σας κάποιο τίτλο εκπαίδευσης από τους παρακάτω?	**Αριθμός απαντήσεων**	Percentage (%)	Cumulative Percent
BS σε Άλλο τομέα	18	26,47	26,47
BS στον Ξενοδοχειακό τομέα	5	7,35	33,82
Master, Ph.D (εξειδίκευση)	10	14,71	48,53
Απολυτήριο Λυκείου	16	23,53	72,06
Εισαγωγή στην Ανωτάτη Εκπαίδευση	19	27,94	100,00
Total	**68**	100,00	

Το 51,47% έχει μεν ένα μορφωτικό επίπεδο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή αρχής πανεπιστημιακής μόρφωσης αλλά δεν έχει αποκτήσει κάποιον τίτλο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ ένα 14,71% (10 απαντήσεις) έχουν προχωρήσει μετά την τριτοβάθμια εκπαίδευση σε εξειδίκευση.

Ο στόχος της έρευνας είναι να φανεί αν η διαχείριση των κρατήσεων γίνεται διαφορετικά από όσους έχουν γνωρίσει και χρησιμοποιούν τις τεχνικές της Διαχείρισης Απόδοσης και από εκείνους που χρησιμοποιούν εμπειρικές ή άλλες μεθόδους.

Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι υπάρχουν 41 άτομα (ποσοστό 60,29%) που δεν ξέρουν ή δεν χρησιμοποιούν τις τεχνικές της Διαχείρισης Απόδοσης ενώ μόνο 27 άτομα (ποσοστό 39,71%) την χρησιμοποιούν. Φαίνεται λοιπόν ότι δεν είναι τόσο διαδεδομένες οι πρακτικές του Yield Management στις διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες.

Count of, "Χρησιμοποιώ εργαλεία του YM όπως πολιτικές τιμών, διαχείριση πληρότητας δωματίων (room allocation), πρόβλεψη πληρότητας (forecasting), μοτίβα κρατήσεων κ.α."

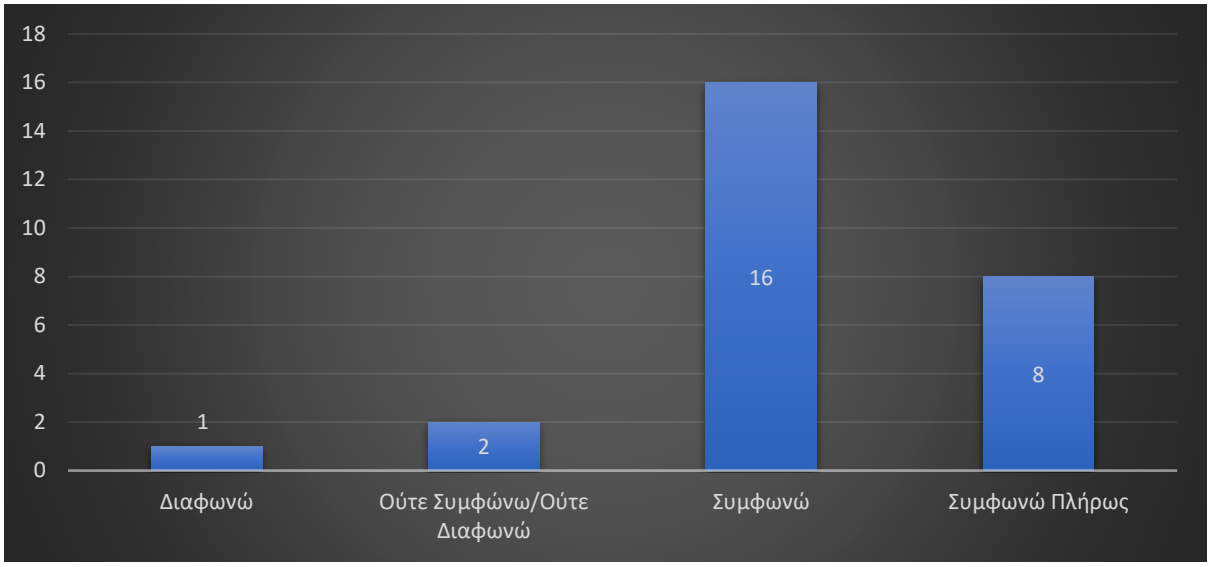


Οι δύο αυτές υποομάδες παρουσιάζουν και διαφορετικά προφίλ αξιολόγησης και διαχείρισης της ζήτησης που γίνεται για καταλύματα και ως εκ τούτου στη συνέχεια οι ερωτήσεις συγκεκριμενοποιούνται ανάλογα με την υποομάδα.

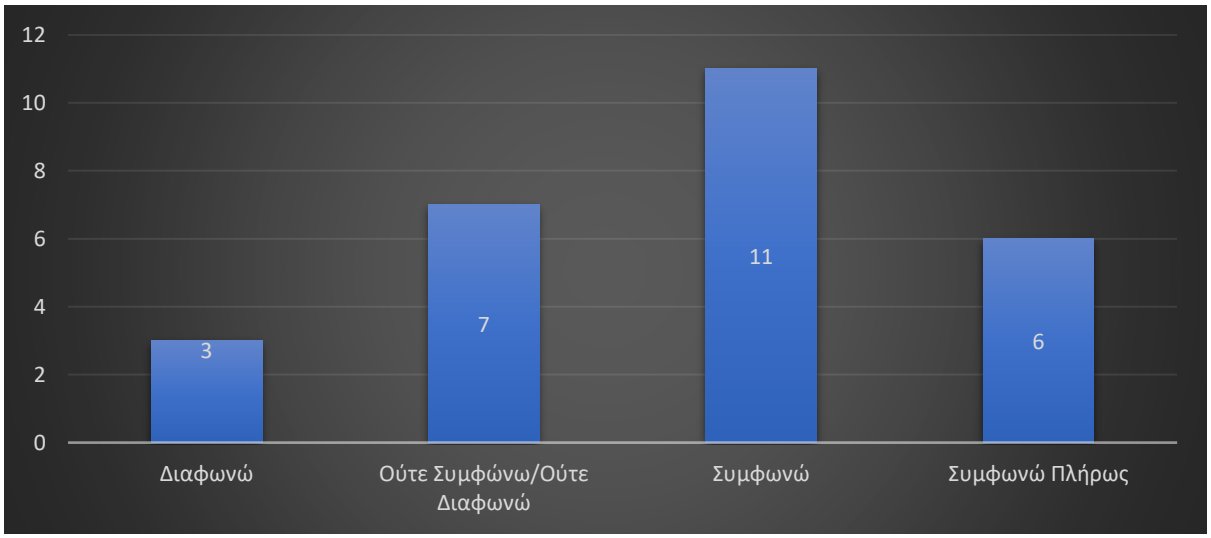
Στην ομάδα με όσους γνωρίζουν και/ή χρησιμοποιούν τη μεθοδολογία τέθηκαν δύο επιλογές. Η πρώτη απ' αυτές ήταν αν αισθάνονται εξοικειωμένοι με τις αρχές του Yield Management και η δεύτερη αν χρησιμοποιούν αυτές τις αρχές στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην πρώτη απ' αυτές οι απαντήσεις έδειξαν ότι το 88.9% (24 απαντήσεις) αισθάνεται ότι είναι εξοικειωμένο με τις αρχές του Y.M. ενώ στην δεύτερη υπάρχει μια διαφοροποίηση καθώς 17 απαντήσεις (63%) απάντησε ότι χρησιμοποιεί τις αρχές αυτές ενώ 26% δεν το επιβεβαίωσε και το 11% απάντησε αρνητικά

Count of 14. "Είμαι πολύ εξοικειωμένος με τον όρο Διαχείρηση Απόδοσης."



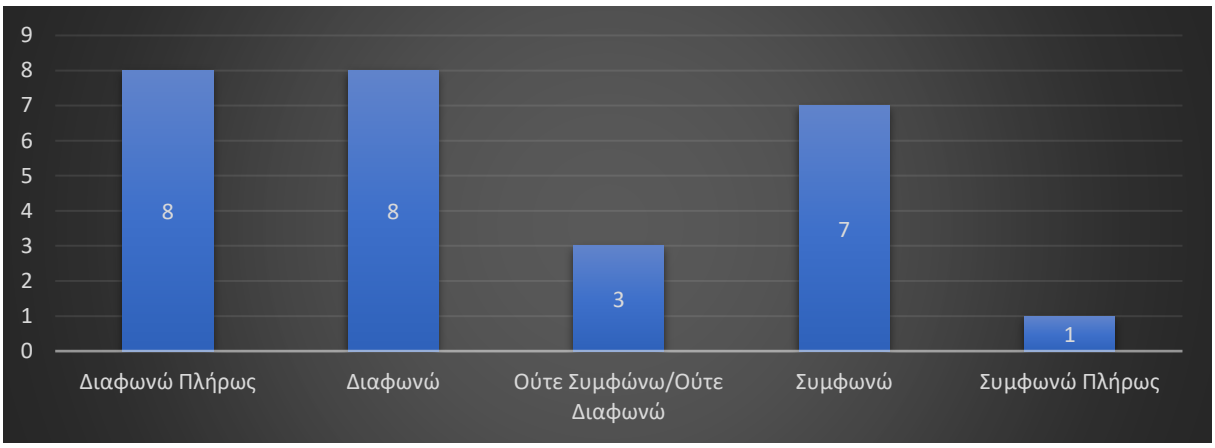
Count of 15. "Χρησιμοποιώ εκτενώς μεθόδους Διαχείρισης Απόδοσης."



Η επόμενη σειρά προτάσεων εστιάζει σε επιμέρους αρχές του Υ.Μ. και εξετάζει αν αυτές ειδικά εφαρμόζονται από όσους ανήκουν στη συγκεκριμένη υποομάδα.

Ξεκινώντας με την υποομάδα όσων γνωρίζουν ή χρησιμοποιούν εργαλεία από τη μεθοδολογία της Δ.Α. η πρώτη πρόταση αφορά την αίσθηση της αυτονομίας που έχουν ως προς τον καθορισμό των τιμών των δωματίων.

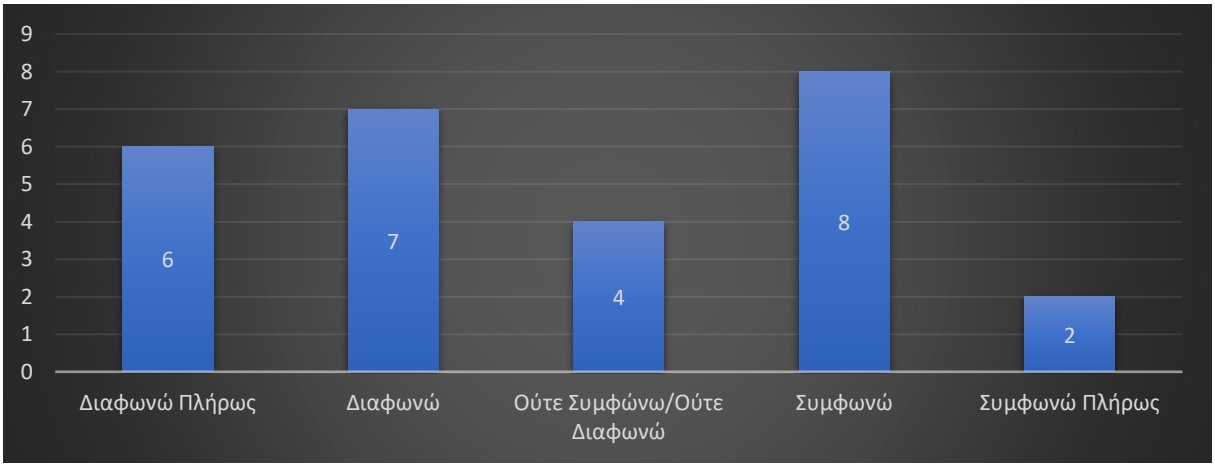
Count of 11. "Ως Γενικός Διευθυντής / Υπεύθυνος έχω πλήρης αυτονομία στο να ορίσω τις τιμές των δωματίων."



Οι απαντήσεις που δόθηκαν δείχνουν ότι δεν υπάρχει αυτή η αίσθηση της αυτονομίας καθώς 16 απαντήσεις (ποσοστό 59,3% του συνόλου) δεν συμφωνούν με τη πρόταση αυτή.

Περισσότερο μοιρασμένες είναι οι απαντήσεις στο ερώτημα αν οι ίδιοι επιτρέπουν στο προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τις κρατήσεις να διαχειρίζεται τις τιμές.

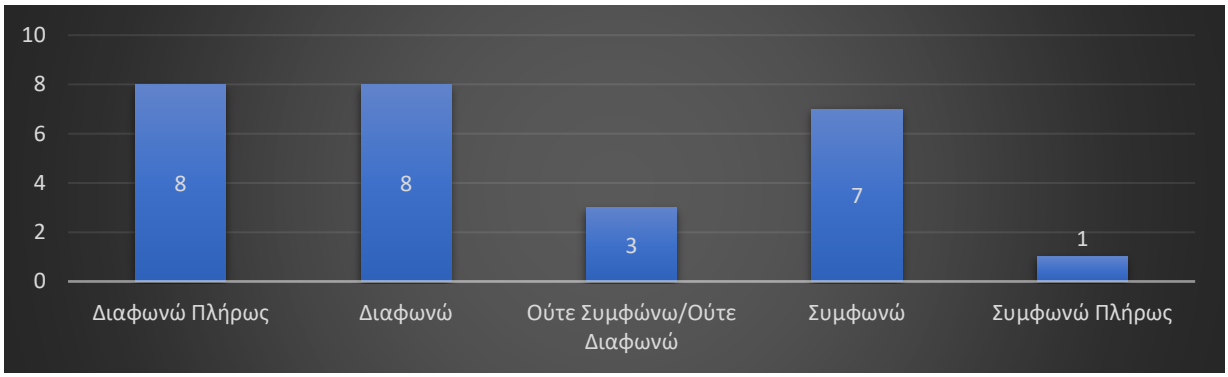
Count of 12. "Επιτρέπω στο προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τις κρατήσεις να διαχειρίζονται τις διαπραγματεύσεις τιμών."



Οι απαντήσεις δείχνουν ότι 13 (48,2% του συνόλου) δεν επιτρέπουν να καθορίζουν άλλοι τις τιμές ενώ το 37,1% το κάνει.

Μια άλλη παράμετρος είναι στο αν θεωρούν ότι ένας μεμονωμένος επισκέπτης θα πληρώσει την ίδια τιμή για κάθε τύπο καταλύματος και επομένως, έμμεσα, αν υπάρχουν και εφαρμόζονται διαφορετικές πηγές τιμολόγησης, βασικό χαρακτηριστικό της Δ.Α.

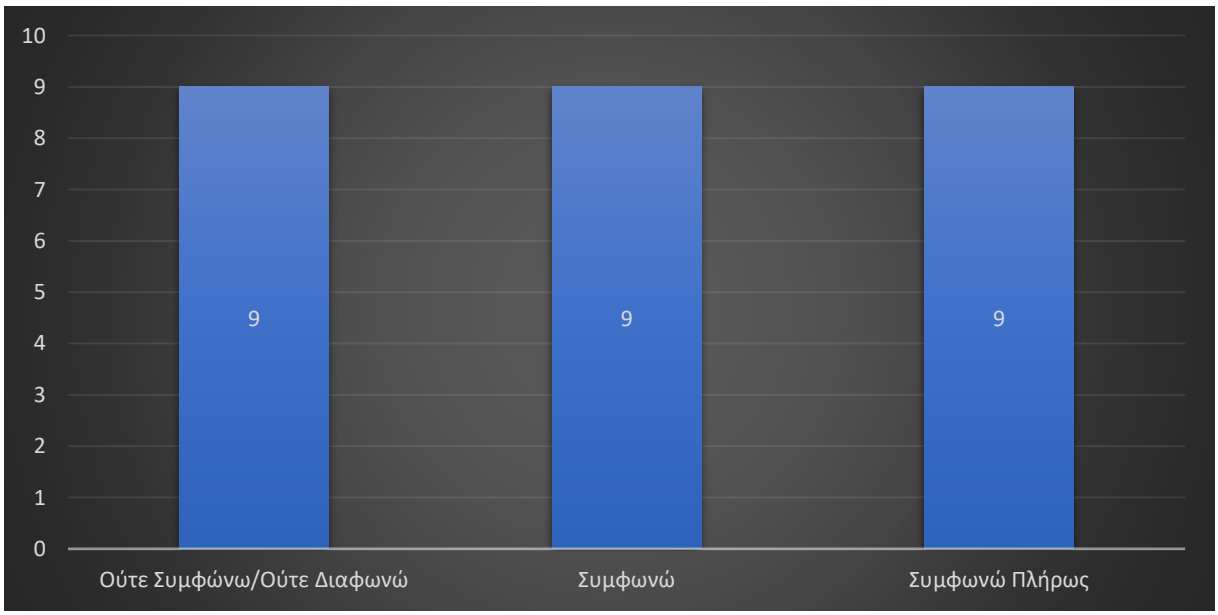
Count of 13. "Ένας μεμονομένος επισκέπτης θα πληρώσει την ίδια τιμή με τον τύπο καταλύματος που προσφέρουμε."



Οι απαντήσεις δείχνουν ότι 16 (59,3% του συνόλου) διαφωνεί πλήρως ή διαφωνεί με την πρόταση αυτή ενώ ένα 29,6% (8 απαντήσεις) φαίνεται ότι συμφωνεί και το 11,1% δεν έχει άποψη. Επομένως, στο βασικό αυτό στοιχείο της Δ.Α. της επιλεγμένης τιμολόγησης οι απόψεις είναι άμεσες προς στον τελικό.

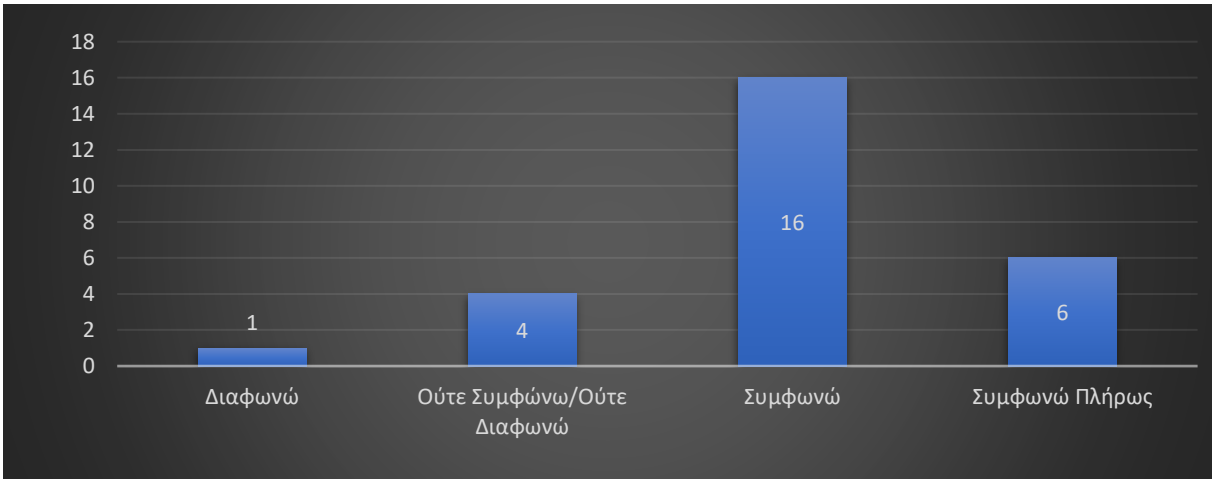
Υπάρχει στη συνέχεια η πρόταση «γνωρίζω πολύ καλά τα πρότυπα ζήτησης κάθε τμήματος της αγοράς» Στη πρόταση αυτή οι απαντήσεις δεν υπάρχει κανένας που να διαφωνεί απλά δείχνουν ένα τέλειο καταμερισμό με 9 απαντήσεις να μην παίρνουν θέση, 9 απαντήσεις απλά να συμφωνούν και 9 απαντήσεις να υπερθεματίζουν.

Count of 18. "Γνωρίζω πολύ καλά τα πρότυμα ζήτησης κάθε τμήματος της αγοράς."



Στη πρόταση «παρακολουθώ με ακρίβεια τις κρατήσεις δωματίων ανά τμήμα αγοράς» το γράφημα που ακολουθεί δείχνει τη κατανομή των απαντήσεων.

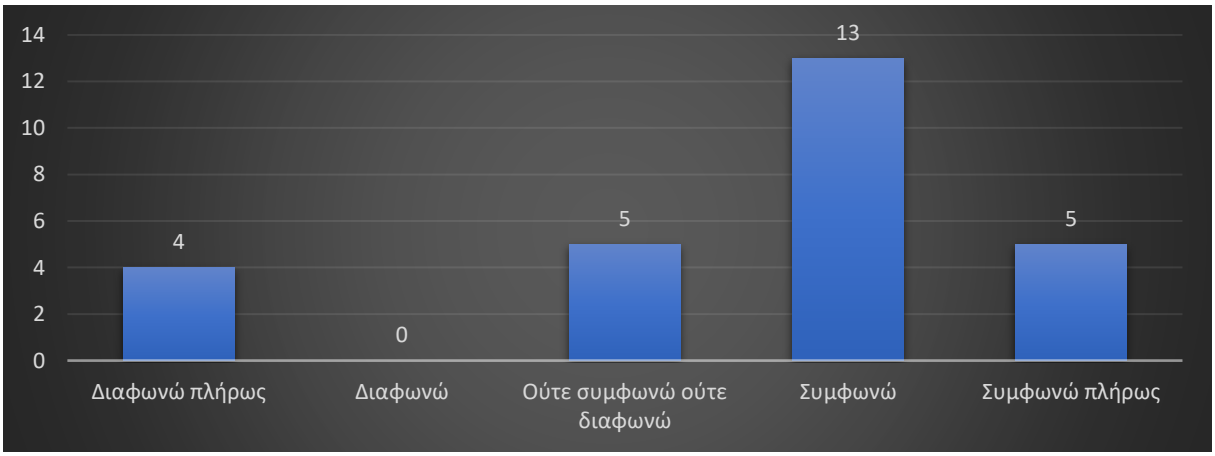
Count of 16. "Παρακολουθώ με ακρίβεια τις πωλήσεις δωματίων ανά τμήμα της αγοράς."



Όπως φαίνεται η μεγάλη πλειοψηφία των απαντήσεων συμφωνεί με την πρόταση αυτή καθώς από τις 27 απαντήσεις οι 16 συμφωνούν ενώ υπάρχουν και 8 που υπερθεματίζουν.

Η επόμενη πρόταση είναι η «Πάντα προβλέπω την μελλοντική πληρότητα ανά τμήμα της αγοράς».

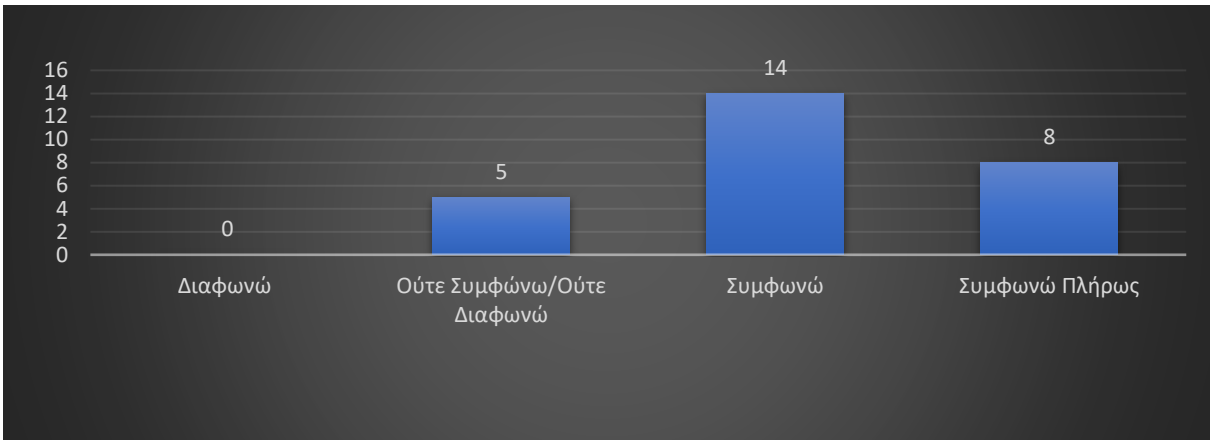
Count of 17. "Πάντα προβλέπω την μελλοντική πληρότητα ανά τμήμα της αγοράς."



Οι απαντήσεις παρουσιάζουν μια ετερογένεια καθώς υπάρχουν 5 που διαφωνούν πλήρως και 5 που δεν παίρνουν θέση αφήνοντας ένα σημαντικό κομμάτι του δείγματος να συμφωνεί(13 απαντήσεις) ή να συμφωνεί απόλυτα (5 απαντήσεις)

Ενώ όμως δεν φαίνεται όλοι να συμφωνούν ότι μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια η μελλοντική ζήτηση η μεγάλη πλειοψηφία (22 απαντήσεις ή το 81,5%) εκτιμάει ότι γνωρίζει καλά τα μοτίβα κρατήσεων για κάθε μέρος της αγοράς.

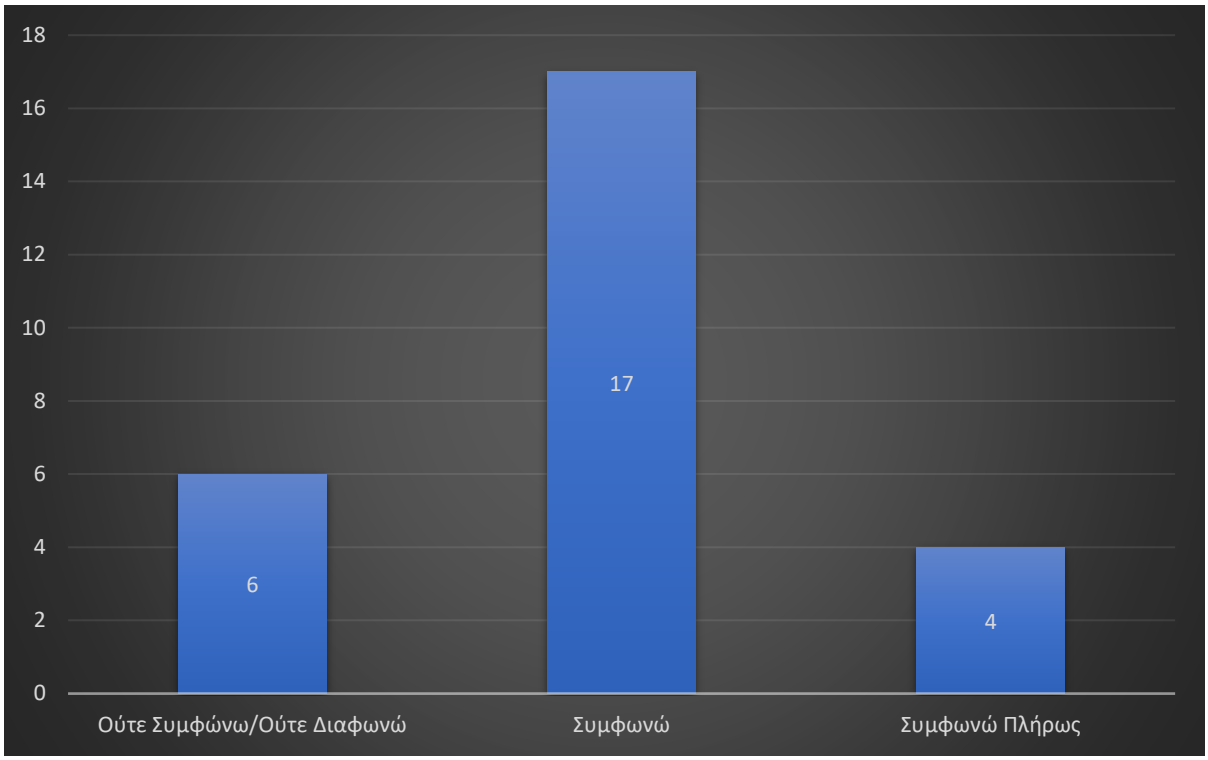
Count of 19. "Γνωρίζω πολύ καλά τα μοτίβα κρατήσεων κάθε τμήματος της αγοράς."



Για την ίδια υποομάδα υπάρχει μια δεύτερη ομάδα με προτάσεις για τις οποίες ζητείται ο βαθμός συμφωνίας των ερωτηθέντων με ζητούμενο την αντιληπτή χρησιμότητα του Υ.Μ. Διαχείρισης της Απόδοσης.

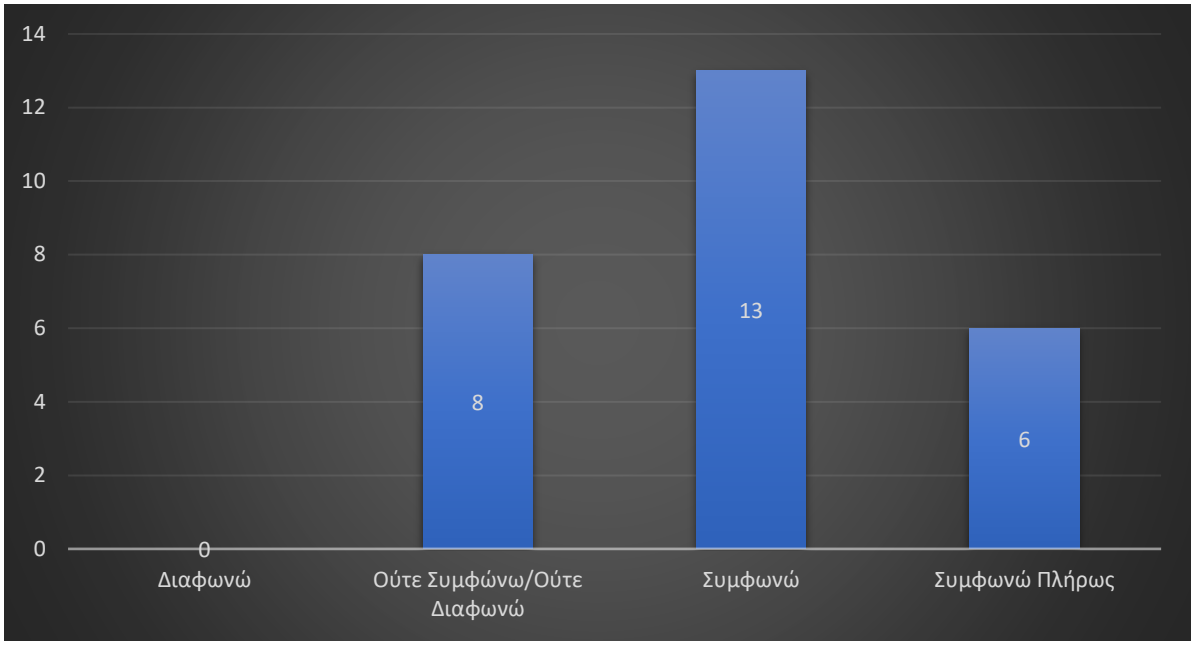
Στην πρώτη από τις προτάσεις αυτές, που αναφέρει ότι το Υ.Μ. έχει συμβάλλει στον κερδοφόρο ανταγωνισμό, 6 απαντήσεις (22,3%) δεν έχουν ξεκάθαρη άποψη, 17 απαντήσεις συμφωνούν (63,0%) και 4 (14,8%) συμφωνούν πλήρως.

Count of 20. "Οι μεθόδοι Διαχείρισης Απόδοσης έχουν συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα με ύπαρξη κερδοφορίας."



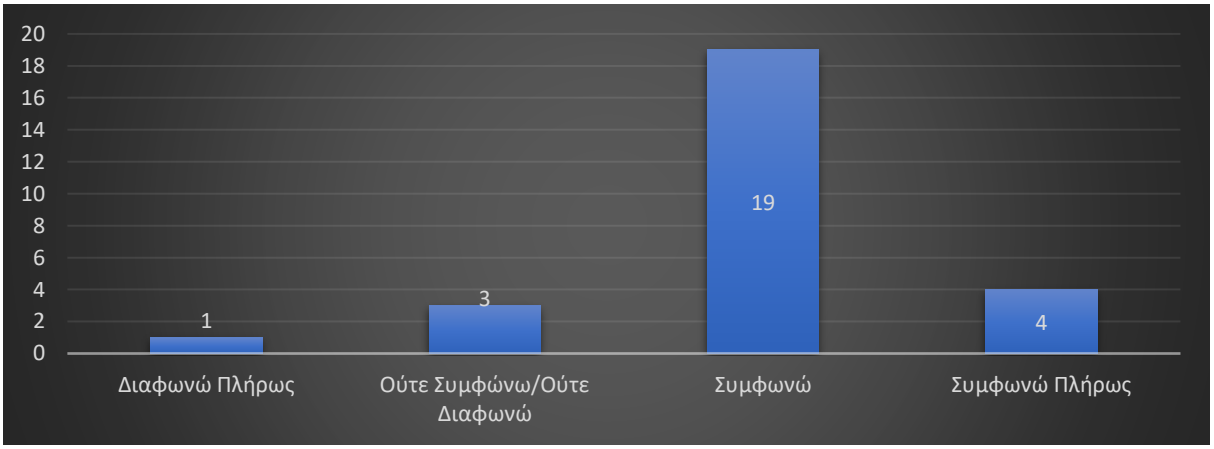
Στην δεύτερη από τις προτάσεις αυτές, που αναφέρει ότι το Υ.Μ. έχει συμβάλλει στη γενική αύξηση των εσόδων, 8 απαντήσεις (29,6%) δεν έχουν ξεκάθαρη άποψη, 13 απαντήσεις συμφωνούν (48,1%) και 6 (22,3%) συμφωνούν πλήρως.

Count of 21. "Η Διαχείρηση Απόδοσης έχει συμβάλει στις γενική αύξηση των εσόδων."



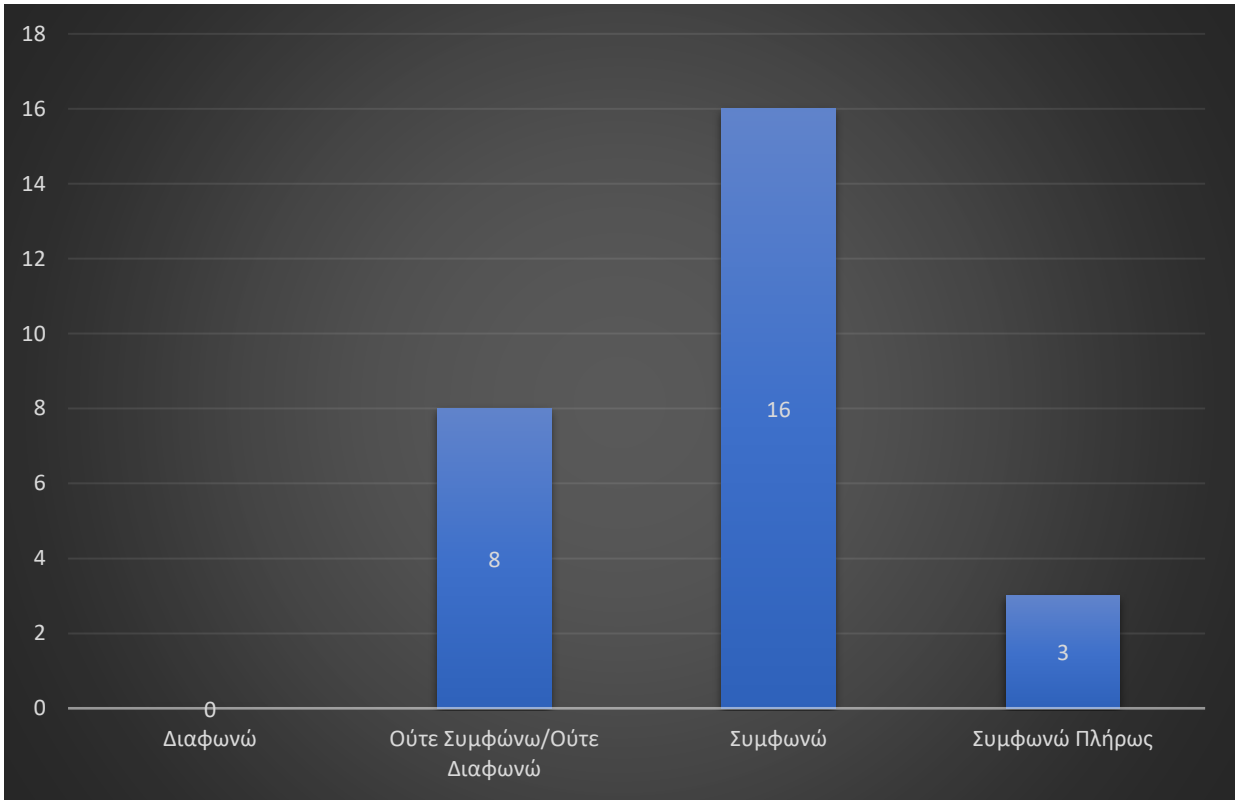
Στην τρίτη από τις προτάσεις αυτές, που αναφέρει ότι τα αναμενόμενα οφέλη από το Υ.Μ. δικαιολογούν τις δαπάνες για την εφαρμογή του , υπάρχει μία απάντηση που διαφωνεί πλήρως, 3 απαντήσεις (11,1%) δεν έχουν ξεκάθαρη άποψη, 19 απαντήσεις συμφωνούν (70,3%) και 4 (14,8%) συμφωνούν πλήρως.

Count of 22. "Τα αναμενώμενα οφέλη δικαιολογούν τις δαπάνες για την εφαρμογή της Διαχείρησης Απόδοσης."



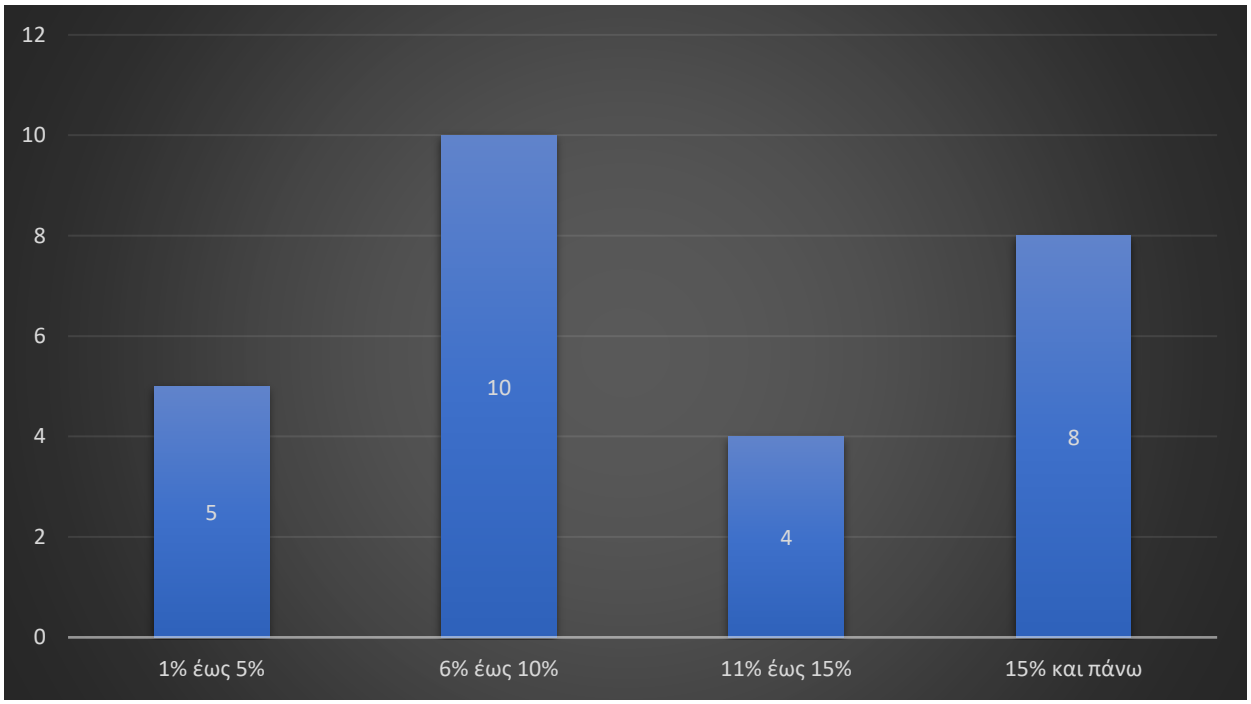
Στην τέταρτη από τις προτάσεις αυτές, που αναφέρει ότι με το Υ.Μ. επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματική διαχείριση στις κρατήσεις, 8 απαντήσεις (29,6%) δεν έχουν ξεκάθαρη άποψη, 16 απαντήσεις συμφωνούν (59,3%) και 3 (11,1%) συμφωνούν πλήρως.

Count of 23. "Με την χρήση της Διαχείρισης Απόδοσης επιτυγχάνετε μεγαλύτερη και αποτελεσματικότερη πληρότητα στα δωμάτια."



Ακολουθεί μια ερώτηση που ζητάει από τα μέλη της υποομάδας να εκτιμήσουν το πόσο βελτιώνονται τα έσοδα από την εφαρμογή των αρχών Υ.Μ.

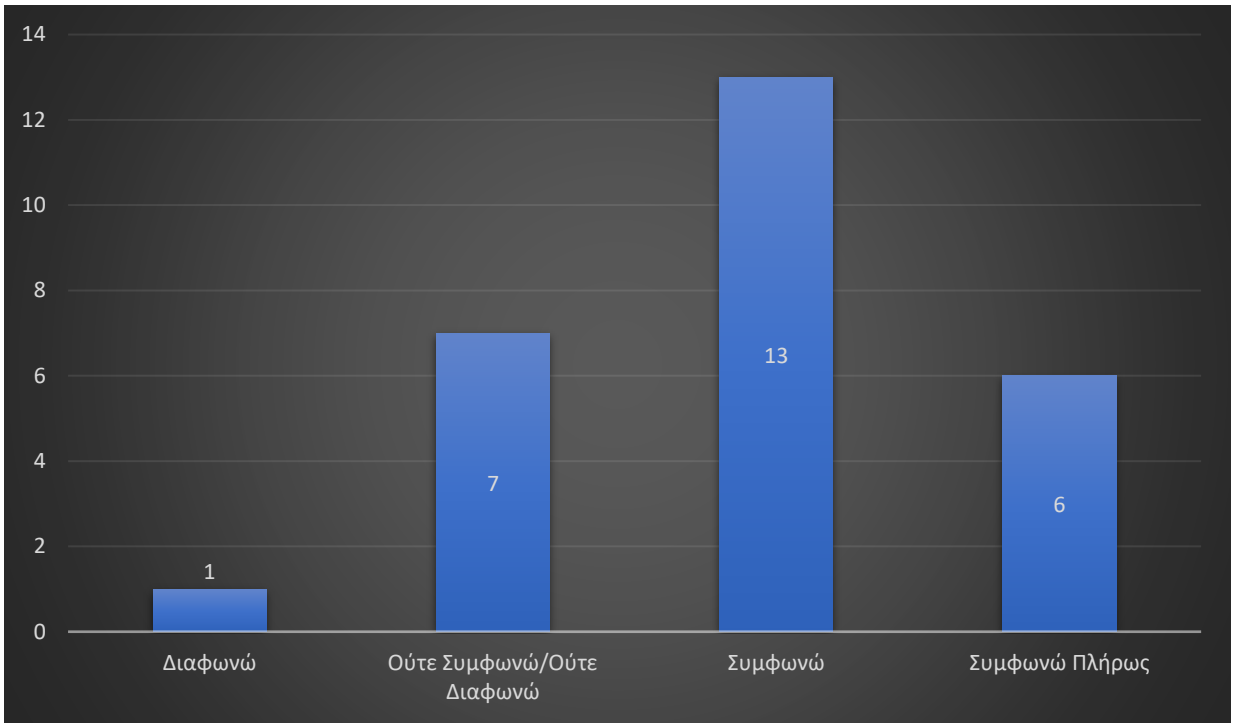
Count of 24. Κατά πόσο θεωρείται ότι η χρήση εργαλειών της Διαχείρησης Απόδοσης συμβάλει στα συνόλικά έσοδα?



Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις οι περισσότεροι (10 απαντήσεις η 37,1%) εκτιμούν ένα ποσοστό 6-10%, ενώ 8 (29,6%) εκτιμούν ότι το όφελος από την εφαρμογή του Υ.Μ. μπορεί να ξεπεράσει το 15%.5 απαντήσεις (18,6%) δίνουν ένα χαμηλότερο ποσοστό (μικρότερο του 5%) και 4 απαντήσεις (14,8%) δίνουν ένα ποσοστό 11-15%.Φαίνεται επομένως ότι τουλάχιστον 2 στους 3 που ερωτήθηκαν εκτιμούν ότι το όφελος ξεπερνάει το 8%.

Η τελευταία πρόταση σχετίζεται με την αντίληψη που υπάρχει για τη χρησιμότητα της εφαρμογής του Υ.Μ. σε κάθε μορφής κατάλυμα. Και εδώ οι απαντήσεις έχουν το ίδιο προφίλ καθώς υπάρχει μόνο μια διαφωνία, 7 αβέβαιες απαντήσεις και 19 απαντήσεις που συμφωνούν (48,1%) ή συμφωνούν πλήρως (22,2%).

Count of 25. "Θεωρώ πως η χρήση Διαχείρησης Απόδοσης είναι σημαντική για οποιοδήποτε κατάλυμα."



Αν θελήσουμε να δούμε την ομοιογένεια των απαντήσεων σε όλα τα ερωτήματα που απευθύνθηκαν στα άτομα με κοινό χαρακτηριστικό το ότι γνωρίζουν για το Υ.Μ. θα δούμε ότι ο συντελεστής alpha που προσδιορίζεται **από όλες μαζί τις ερωτήσεις** ως εσωτερικές μεταβλητές είναι 0,74, βρίσκεται δηλαδή μέσα στη περιοχή τιμών που συνεπάγεται την ύπαρξη εσωτερικής ομοιογένειας.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.740	**.775**	**14**

Αν όμως εστιάσουμε στην ομάδα των ερωτήσεων που αφορούν το πως, όσοι γνωρίζουν το Υ.Μ., αξιολογούν την απόδοση του και τα οφέλη που παρέχει, το αποτέλεσμα του υπολογισμού του συντελεστή alpha είναι 0,903 (παράρτημα Α')

Reliability Statistics

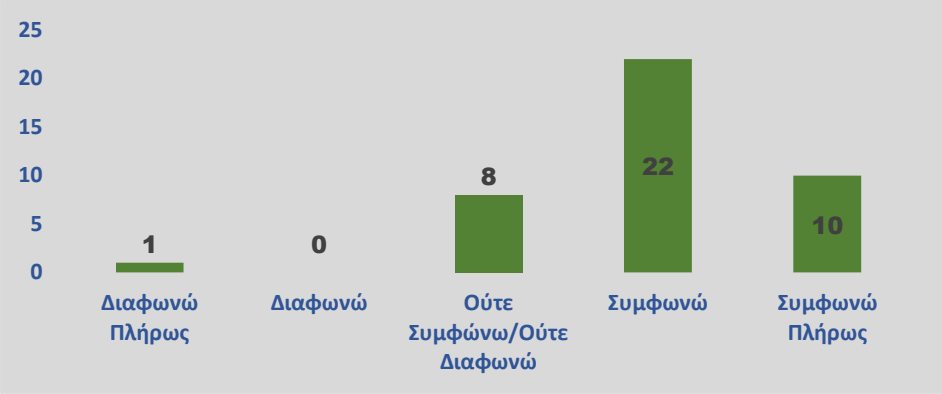
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.903	**.926**	**5**

τιμή η οποία δείχνει ότι υπάρχει μια ομοιογενής εικόνα στις απαντήσεις που δίνονται σχετικά με τις 5 συγκεκριμένες μεταβλητές που περιγράφουν την αίσθηση του οφέλους που παρέχει το Υ.Μ. στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Αν έλθουμε τώρα στην υποομάδα εκείνων που δεν ξέρουν τις αρχές του Υ.Μ. ή αν ξέρουν δεν τις εφαρμόζουν συνειδητά η πρώτη ομάδα προτάσεων, για τις οποίες αναζητείται ο βαθμός συμφωνίας, έχει να κάνει με τους λόγους για τους οποίους δεν αισθάνονται την ανάγκη να μάθουν και να εφαρμόσουν τις αρχές του Υ.Μ.

Η πρώτη πρόταση είναι η « Μπορώ να διαχειριστώ τη ζήτηση με ακρίβεια». Στην πρόταση αυτή

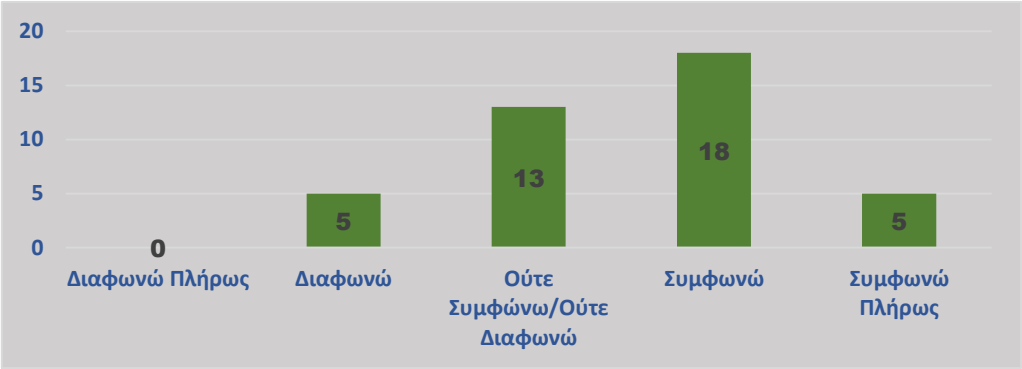
Count of 11. "Μπορώ να διαχειριστώ την ζήτηση των δωμάτιων με ακρίβεια."



Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις οι 33 από τις 47 (ποσοστό 70,2%) συμφωνούν (22) ή συμφωνούν πλήρως (11) με την πρόταση αυτή, ενώ μόνο ένας διαφωνεί και 8 (17,0%) δεν έχει άποψη.

Η δεύτερη πρόταση είναι η « Το κατάλυμα υπερισχύει συγκριτικά με την γενική πληρότητα του ανταγωνισμού της περιοχής». Στην πρόταση αυτή

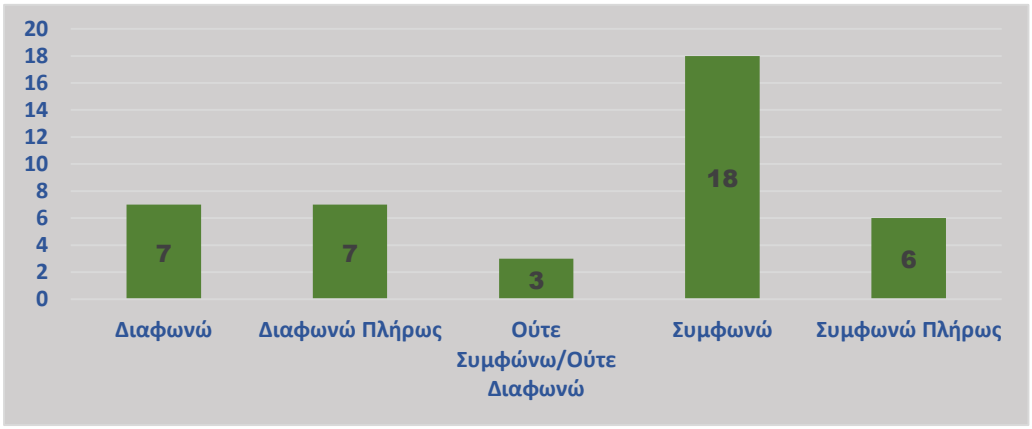
Count of 12. "Το κατάλυμα υπερισχύει συγκριτικά με την γενική πληρότητα του ανταγωνισμού της περιοχής."



Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις οι 23 από τις 47 (ποσοστό 48,5%) συμφωνούν (18) ή συμφωνούν πλήρως (5) με την πρόταση αυτή, ενώ πέντε διαφωνούν και 13 (27,7%) δεν έχει άποψη.

Η τρίτη πρόταση είναι η « Η τοποθεσία του ξενοδοχείου προσελκύει επισκέπτες όλο τον έτος». Στην πρόταση αυτή

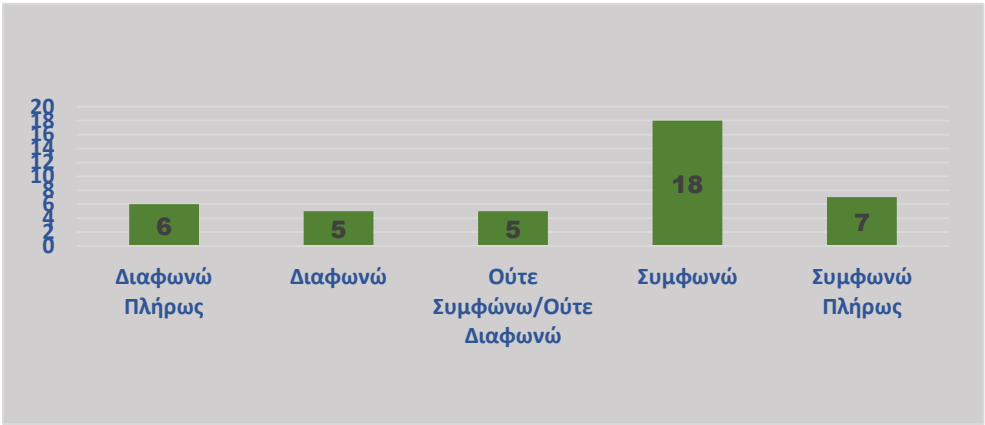
Count of 13. "Η τοποθεσία του ξενοδοχείου προσελκύει επισκέπτες όλο τον έτος."



Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις οι 24 από τις 47 (ποσοστό 52,6%) συμφωνούν (18) ή συμφωνούν απόλυτα (6) με την πρόταση αυτή, ενώ υπάρχουν και δεκατέσσερεις (29,9%) που διαφωνούν (7) ή διαφωνούν πλήρως (7) και 3 (6,4%) που δεν έχουν άποψη.

Η τέταρτη πρόταση είναι η « Η τοπική κοινωνία και η «κουλτούρα» του τόπου συμβάλει στην εισροή επισκεπτών όλο το έτος». Στην πρόταση αυτή

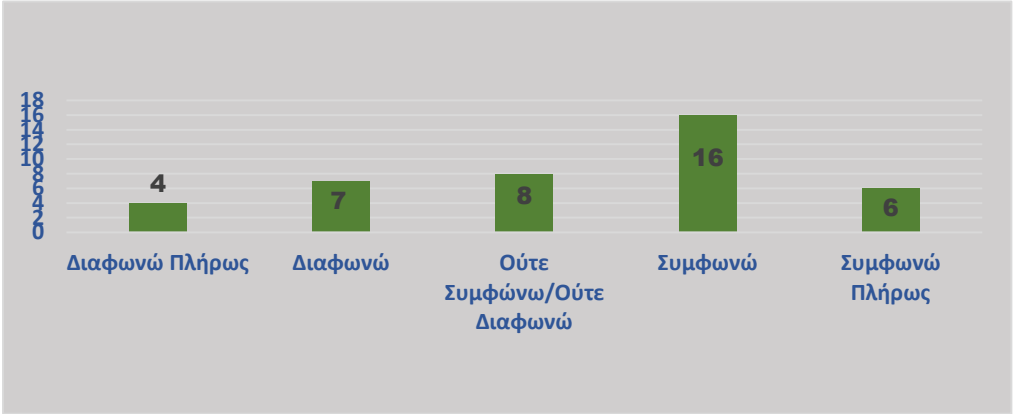
Count of 14. "Η τοπική κοινωνία και η «κουλτούρα» του τόπου συμβάλει στην εισροή επισκεπτών όλο το έτος."



Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις οι 25 από τις 47 (ποσοστό 53,2%) συμφωνούν (18) ή συμφωνούν απόλυτα (7) με την πρόταση αυτή, ενώ υπάρχουν και έντεκα (23,4%) που διαφωνούν (5) ή διαφωνούν πλήρως (6) και 5 (10,6%) που δεν έχουν άποψη.

Η πέμπτη πρόταση είναι η « Ιστορικά το ξενοδοχείο διατηρεί ποσοστό πληρότητας άνω του 70% ετησίως». Στην πρόταση αυτή

Count of 15. "Ιστορικά το ξενοδοχείο διατηρεί ποσοστό πληρότητας άνω του 70% ετήσιος."

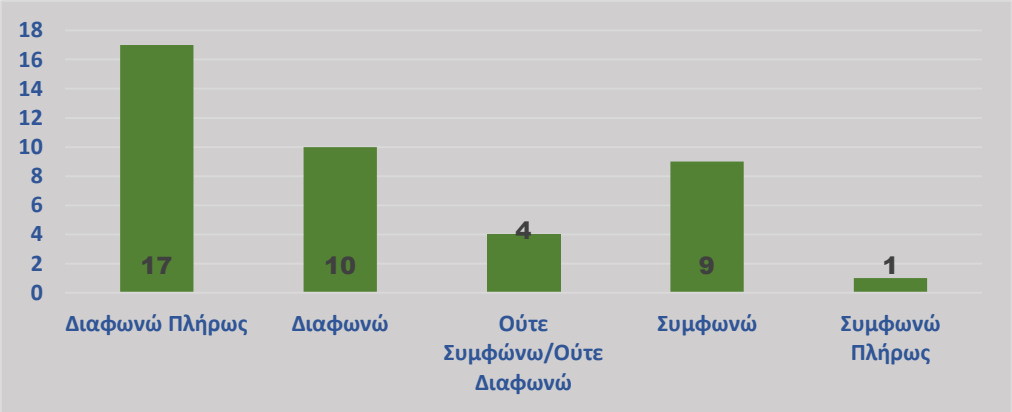


Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις οι 22 από τις 47 (ποσοστό 46,8%) συμφωνούν (16) ή συμφωνούν απόλυτα (6) με την πρόταση αυτή, ενώ υπάρχουν και έντεκα (23,4%) που διαφωνούν (7) ή διαφωνούν πλήρως (4) και 8 (17,2%) που δεν έχουν άποψη.

Στη συνέχεια υπάρχει μια ομάδα ερωτήσεων που αναφέρεται στις πρακτικές με τις οποίες έχουν αντικατασταθεί οι πρακτικές διαχείρισης απόδοσης.

Η πρώτη πρόταση στην ομάδα αυτή είναι η «Προτιμώ να θέτω ενιαία τιμή δωματίου ανεξαρτήτως ζήτησης ή χρονικής περιόδου». Στην πρόταση αυτή

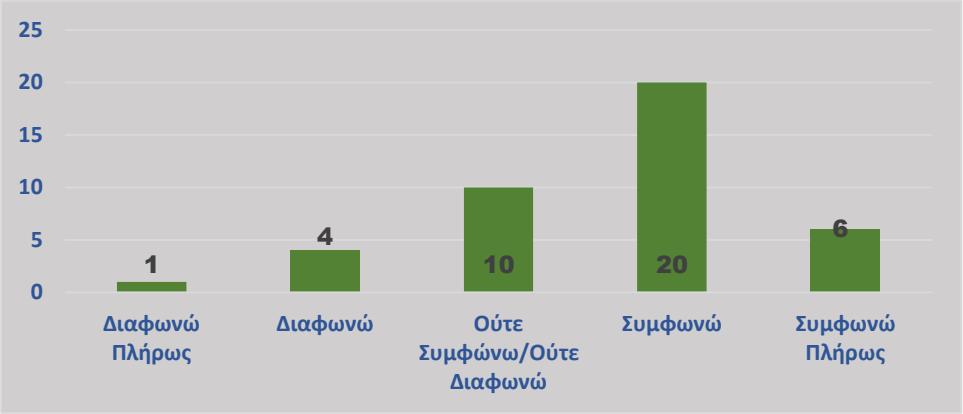
Count of 16. "Προτιμώ να θέτω ενιαία τιμή δωματίου ανεξαρτήτως ζήτησης ή χρονικής περιόδου."



Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις η μεγάλη πλειοψηφία τους οι 27 από τις 47 (ποσοστό 57,4%) διαφωνούν (10) ή διαφωνούν απόλυτα (17) με την πρόταση αυτή, ενώ υπάρχουν και δέκα (21,3%) που συμφωνούν (9) ή συμφωνούν πλήρως (1) και 4 (8,6%) που δεν έχουν άποψη.

Η δεύτερη πρόταση στην ομάδα αυτή είναι η «Καθορίζω την τιμολόγηση των επισκεπτών με βάση την τωρινή πληρότητα του καταλύματος». Στην πρόταση αυτή

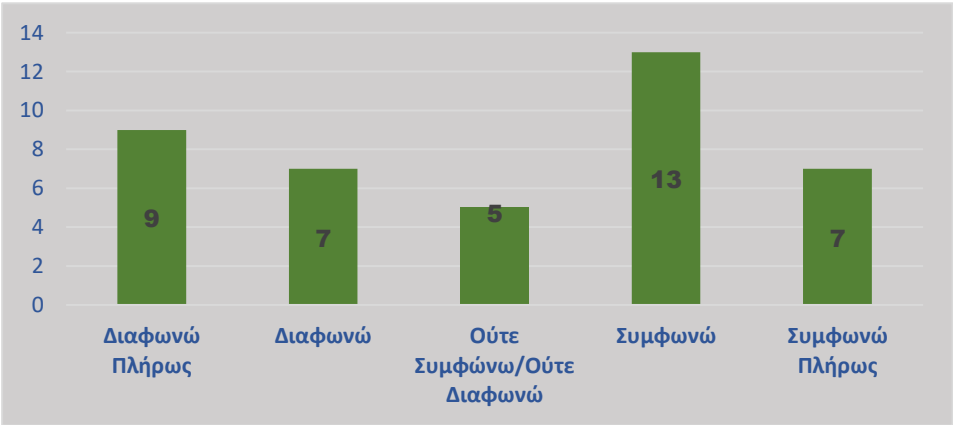
Count of 17. "Καθορίζω την τιμολόγηση των επισκεπτών με βάση την τωρινή πληρότητα του καταλύματος."



Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις μόνο οι 5 από τις 47 (ποσοστό 10,6%) διαφωνούν (4) ή διαφωνούν απόλυτα (1) με την πρόταση αυτή, ενώ αντίθετα υπάρχουν και 26 (55,3%) που συμφωνούν (20) ή συμφωνούν πλήρως (6) και 10 (21,2%) που δεν έχουν άποψη.

Η τρίτη πρόταση στην ομάδα αυτή είναι η «Παραθέτω την διαχείριση εσοδών σε εξωτερικούς συνεργάτες ή άλλο τμήμα». Στην πρόταση αυτή

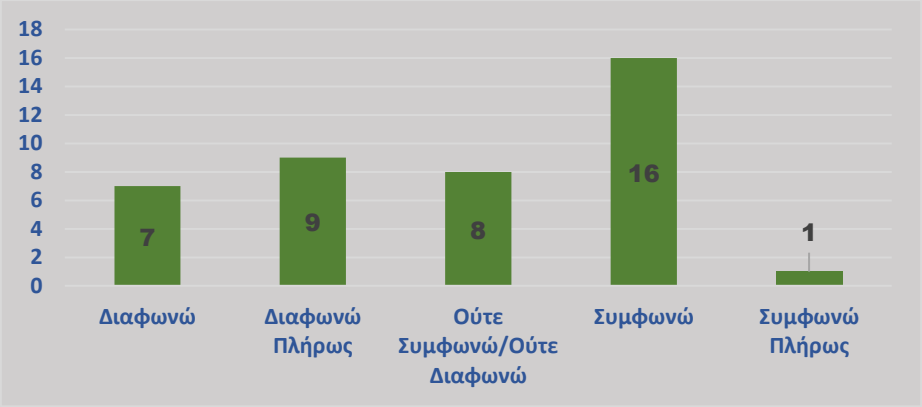
Count of 18. "Παραθέτω την διαχείριση εσοδών σε εξωτερικούς συνεργάτες ή άλλο τμήμα."



Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις οι 16 από τις 47 (ποσοστό 34,0%) διαφωνούν (7) ή διαφωνούν απόλυτα (9) με την πρόταση αυτή, ενώ αντίθετα υπάρχουν και 20 (42,6%) που συμφωνούν (13) ή συμφωνούν πλήρως (7) και 5 (11,1%) που δεν έχουν άποψη.

Η τέταρτη πρόταση στην ομάδα αυτή είναι η « Θεωρώ ότι κάθε υπεύθυνος καταλύματος μπορεί να διαχειριστεί «εμπειρικά» τα έσοδα». Στην πρόταση αυτή

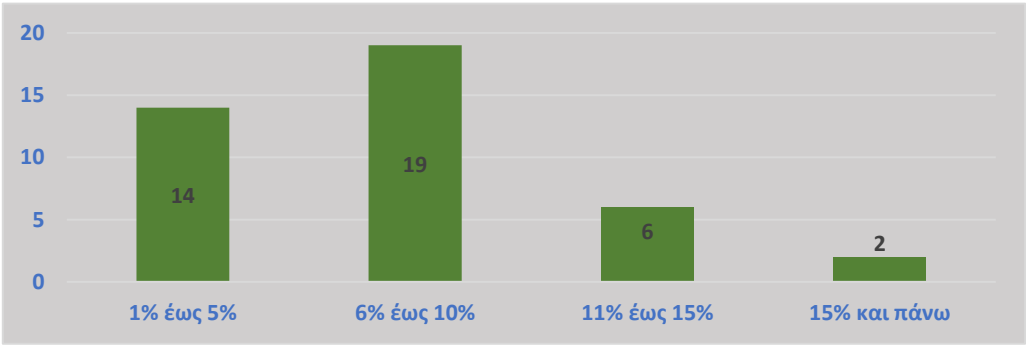
Count of 20. "Θεωρώ ότι κάθε υπεύθυνος καταλύματος μπορεί να διαχειριστεί «εμπειρικά» τα έσοδα."



Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις οι 16 από τις 47 (ποσοστό 34,0%) διαφωνούν (7) ή διαφωνούν απόλυτα (9) με την πρόταση αυτή, ενώ αντίθετα υπάρχουν και 17 (36,2%) που συμφωνούν (16) ή συμφωνούν πλήρως (1) και 8 (17,1%) που δεν έχουν άποψη.

Στην ερώτηση για την εκτίμηση του ποσοστού αύξησης των κερδών τους η μεγάλη πλειοψηφία (70,2%) όσων ανήκουν στην ομάδα αυτή εκτιμούν ότι δεν υπάρχουν αυξήσεις μεγαλύτερες του 10% (14 απαντήσεις αναφέρονται σε μια αύξηση έως 5% και 19 απαντήσεις σε μια αύξηση 6 έως 10%).

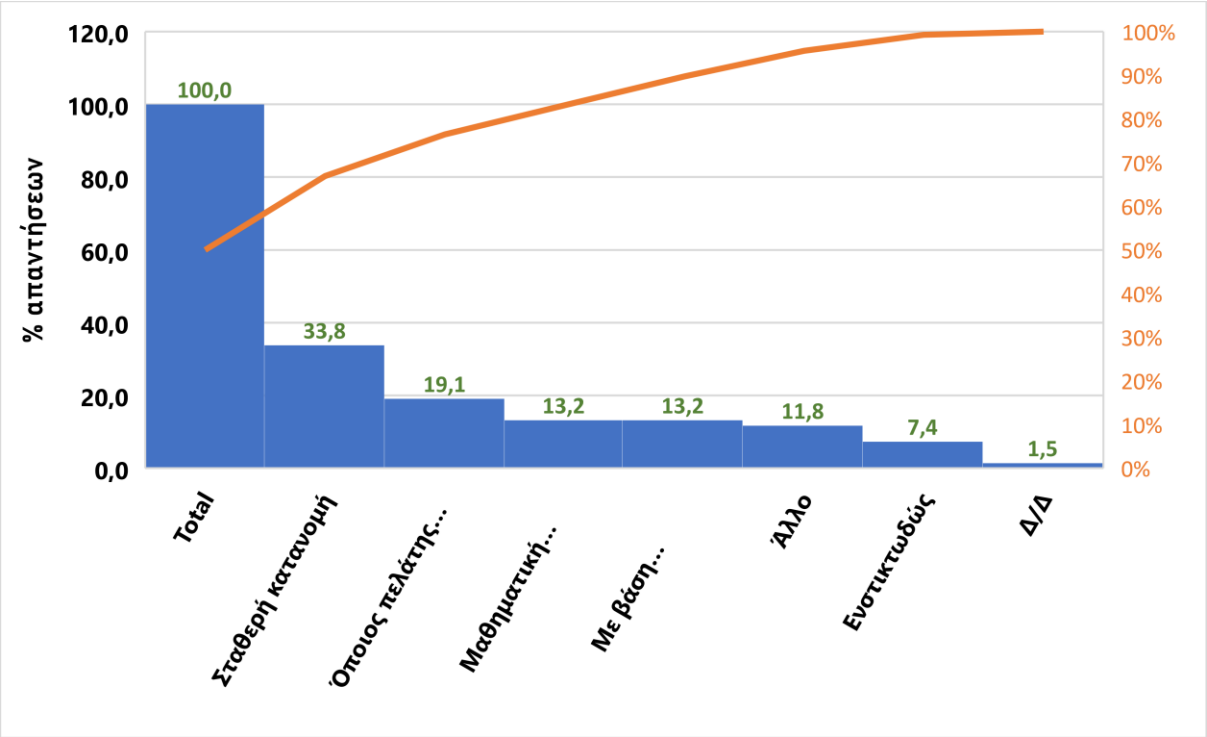
Count of 19. Σε τι ποσοστό θεωρείτε ότι αυξάνετε τα ετήσια κέρδη σας?



Η τελευταία πρόταση σχετίζεται με την αντίληψη που υπάρχει για τη χρησιμότητα της εφαρμογής του Υ.Μ. σε κάθε μορφής κατάλυμα. Και εδώ οι απαντήσεις έχουν το ίδιο προφίλ καθώς υπάρχει μόνο μια διαφωνία, 7 αβέβαιες απαντήσεις και 19 απαντήσεις που συμφωνούν (48,1%) ή συμφωνούν πλήρως (22,2%).

Η τελευταία ερώτηση έχει σχέση με μια βασική παράμετρο του Υ.Μ. που είναι το πως κατανέμουν οι υπεύθυνοι τα δωμάτια. Οι απαντήσεις δίνονται στον πίνακα που ακολουθεί

10. Πώς κατανέμετε τα δωμάτια που είναι διαθέσιμα σε κάθε τμήμα?	**Αριθμός απαντήσεων**	Percentage (%)	Cumulative Percent
Άλλο	8	11,76	11,76
Δ/Δ	1	1,47	13,24
Ενστικτωδώς	5	7,35	20,59
Μαθηματική φόρμουλα	9	13,24	33,82
Με βάση γραφήματος προσφοράς-ζήτησης	9	13,24	47,06
Όποιος πελάτης καταφθάσει πρώτος	13	19,12	66,18
Σταθερή κατανομή	23	33,82	100,00
Total	**68**	100,00	



Όπως δείχνουν οι απαντήσεις ένας στους τρεις κατανέμει τα δωμάτια σύμφωνα με μια σταθερή κατανομή. Χωρίς να έχει διατυπωθεί αναλυτικά κατά πάσα πιθανότητα αυτό σημαίνει ότι: ανάλογα με την εποχή το ξενοδοχείο κλείνει έναν αριθμό δωματίων σε τουριστικούς πράκτορες ενώ κρατάει τα υπόλοιπα που διανέμει σε κάποια πάλι αναλογία σε πελάτες από τις διάφορες πλατφόρμες και τα υπόλοιπα σε ελεύθερη διάθεση. Σε παρόμοια λογική παραπέμπει και η διάθεση δωματίων με βάση κάποια μαθηματική φόρμουλα (13,24%) ενώ μια πιο ελεύθερη διάθεση γίνεται με τη δημιουργία γραφημάτων ζήτησης -προσφοράς (13,24%) που είναι μια

πιο ευέλικτη παραλλαγή της σταθερής κατανομής. Το συμπέρασμα είναι ότι το 60,3% χρησιμοποιεί μια τεχνική κατανομής των δωματίων ενώ το υπόλοιπο 39,7% δεν χρησιμοποιεί. Αν και η χρήση κάποιας τεχνικής για την κατανομή των κρατήσεων προβλέπεται από το Υ.Μ. δεν είναι εμφανές αν όσοι εφαρμόζουν κάποια τεχνική το κάνουν λόγω της γνώσης των αρχών του Υ.Μ. Στη συνέχεια θα δούμε πως ερμηνεύεται αυτό.

Ο έλεγχος των υποθέσεων

Το chi square τεστ είναι ένα τρόπος στατιστικού ελέγχου με τον οποίο συγκρίνονται παρατηρούμενα αποτελέσματα από μια έρευνα έναντι ενός αριθμού που αναμένονταν από κάποια θεωρία ή πρόβλεψη ή στη περίπτωση της έρευνας αυτής τον συνολικό πληθυσμό των υπευθύνων ξενοδοχειακών μονάδων.

Σε όλα τα chi square τεστ σημαντικότητας, εάν $p < 0,05$, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Αντίθετα, μια πολύ μεγάλη τιμή του στατιστικό τεστ p σημαίνει ότι τα δεδομένα του δείγματος (παρατηρούμενες τιμές) δεν ταιριάζουν πολύ καλά με τα δεδομένα του πληθυσμού (αναμενόμενες τιμές), δηλαδή με άλλα λόγια, δεν υπάρχει σχέση.

Με το chi square τεστ ελέγχουμε τις πέντε ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν

Υπόθεση 1η : οι υπεύθυνοι ξενοδοχείων που χρησιμοποιούνε τεχνικές ΥΜ είναι πιθανότερο να τοποθετήσουν έναν πελάτη με βάση την μέγιστη δυνατή πληρωμή

	nym	yym	
διαφωνία	10	10	20
συμφωνια	27	13	40
	37	23	60
	12,33333	7,666667	20
	24,66667	15,33333	40
	37	23	60
	p	0,188746	

Καθώς $p > 0,05$ φαίνεται ότι τα συγκεκριμένα στοιχεία από το δείγμα δεν ακολουθούν με στατιστικά σημαντικό τρόπο τα αναμενόμενα στοιχεία από τον πληθυσμό και επομένως δεν υπάρχει καμιά σχέση μεταξύ τους. Δεν μπορούμε επομένως γενικεύοντας να πούμε ότι όσοι χρησιμοποιούν τεχνικές ΥΜ είναι πιθανότερο να τοποθετήσουν έναν πελάτη με βάση την μέγιστη δυνατή πληρωμή.

Υπόθεση 2η : οι υπεύθυνοι ξενοδοχείων που παρακολουθούν την ζήτηση ανά τομέα της αγοράς είναι πιθανότερο να χρησιμοποιήσουν ΥΜ

	nym	yym	
διαφωνία	5	1	6
συμφωνια	26	22	48
	31	23	54
	3,4444	2,5556	6
	27,5556	20,4444	48
	31	23	54
	p	0,17314	

Καθώς p > 0,05 φαίνεται ότι τα συγκεκριμένα στοιχεία από το δείγμα δεν ακολουθούν με στατιστικά σημαντικό τρόπο τα αναμενόμενα στοιχεία από τον πληθυσμό και επομένως δεν υπάρχει καμιά σχέση μεταξύ τους. Δεν μπορούμε επομένως γενικεύοντας να πούμε ότι όσοι χρησιμοποιούν τεχνικές ΥΜ είναι πιο πιθανό να παρακολουθούν με προσοχή τη ζήτηση της αγοράς.

Υπόθεση 3η : οι υπεύθυνοι ξενοδοχείων που παρακολουθούν τις πωλήσεις της αγοράς είναι πιθανότερο να χρησιμοποιούν ΥΜ

	nym	yym	
διαφωνία	1	5	6
συμφωνια	32	22	54
	33	27	60
	3,3	2,7	6
	29,7	24,3	54
	33	27	60
	p	0,046646	

Καθώς p < 0,05 φαίνεται ότι τα συγκεκριμένα στοιχεία από το δείγμα ακολουθούν με στατιστικά σημαντικό τρόπο τα αναμενόμενα στοιχεία από τον πληθυσμό και επομένως υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ τους. Επομένως μπορούμε να πούμε ότι όσοι χρησιμοποιούν τεχνικές ΥΜ είναι πιο πιθανό να παρακολουθούν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις τάσεις της αγοράς.

Υπόθεση 4η : οι υπεύθυνοι ξενοδοχείων που προβλέπουν την μελλοντική πληρότητα είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν ΥΜ

	nym	yym	
διαφωνία	1	5	6
συμφωνία	32	18	50
	33	23	56
	3,53571	2,46429	6
	29,46429	20,53571	50
	33	23	56
	p	0,025954	

Καθώς p < 0,05 φαίνεται ότι τα συγκεκριμένα στοιχεία από το δείγμα ακολουθούν με στατιστικά σημαντικό τρόπο τα αναμενόμενα στοιχεία από τον πληθυσμό και επομένως υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ τους. Επομένως μπορούμε να πούμε ότι όσοι χρησιμοποιούν τεχνικές ΥΜ είναι πιο πιθανό να προβλέπουν με μεγαλύτερη ακρίβεια την μελλοντική πληρότητα.

Υπόθεση 5η : οι υπεύθυνοι ξενοδοχείων που χρησιμοποιούν ανάλογη κατανομή στα δωμάτια είναι πιθανό να χρησιμοποιούν ΥΜ

	nym	yym	
διαφωνία	5	4	9
συμφωνία	26	18	44
	31	22	53
	5,2641	3,7359	9
	25,7359	18,2641	48
	31	22	53
	p	0,844515	

Καθώς p > 0,05 φαίνεται ότι τα συγκεκριμένα στοιχεία από το δείγμα δεν ακολουθούν με στατιστικά σημαντικό τρόπο τα αναμενόμενα στοιχεία από τον πληθυσμό και επομένως δεν υπάρχει καμιά σχέση μεταξύ τους. Δεν μπορούμε επομένως γενικεύοντας να πούμε ότι όσοι χρησιμοποιούν μια ανάλογη με τις κρατήσεις κατανομή στα δωμάτια είναι πιο πιθανό να γνωρίζουν το Υ.Μ..

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διαχείριση απόδοσης είναι μία από τις βασικές στρατηγικές τιμολόγησης που χρησιμοποιείται στον ξενοδοχειακό κλάδο, και η αρχή του είναι ο στρατηγικός έλεγχος του αποθέματος δωματίων μέσω της δυναμικής των τιμών.

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της διαχείρισης απόδοσης είναι ότι επιτρέπει στα ξενοδοχεία να βελτιστοποιούν τα έσοδα τους εκμεταλλευόμενα όλες τις δυνατότητες που προσφέρονται από τις διαθέσεις και τις συμπεριφορές των ταξιδιωτών.

Το κλειδί για τη βελτιστοποίηση των εσόδων είναι η κατανόηση, ο επηρεασμός και η πρόβλεψη της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Ουσιαστικά, όλα έχουν να κάνουν με την δημιουργία του ευνοϊκού χρονοδιαγράμματος, δηλαδή την διάθεση του σωστού προϊόντος στον κατάλληλο πελάτη τη σωστή στιγμή. Δεδομένου ότι πέρα από τους ευχαριστημένους επισκέπτες, η πληρότητα είναι ένα κύριο μέλημα των ξενοδόχων, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί η διαχείριση απόδοσης προς όφελος των επιχειρηματιών του ξενοδοχειακού κλάδου.

Χρησιμοποιώντας τη διαχείριση της απόδοσης, ο ξενοδοχειακός κλάδος μπορεί να εκμεταλλευθεί τη δύναμη της τεχνολογίας της πληροφορίας, αλλάζοντας τον τρόπο που οι ξενοδόχοι σκέφτονται για τη φιλοξενία. Αυτό μπορεί να γίνει καθώς με την τεχνολογία της πληροφορίας, η επεξεργασία των δεδομένων που συγκεντρώνονται επικαιροποιημένα και ανοιχτά σε επεξεργασία επιτρέπει στα ξενοδοχεία να διασφαλίζουν τη βέλτιστη εμπειρία επισκεπτών, ενώ ταυτόχρονα ελέγχουν τις ροές εσόδων.

Για να διαπιστωθεί αν στη πράξη, όσα θεωρητικά αναφέρθηκαν, ισχύουν, αναζητήθηκε μέσα από έρευνα στο στελεχιακό δυναμικό κάποιων μονάδων φιλοξενίας, να διαπιστωθεί αν κατά την αντίληψη τους η γνώση και στη συνέχεια η εφαρμογή των αρχών της Διαχείρισης Απόδοσης μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη αξιοποίηση της πληροφόρησης που οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν σχετικά με το προφίλ των τουριστών, των τουριστικών αγορών και των δυνατοτήτων και ευκαιριών που κάθε χρόνο δημιουργούνται.

Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε ότι όσοι γνωρίζουν και εφαρμόζουν τεχνικές για διαχείριση της απόδοσης μπορούν να προβλέψουν με μεγαλύτερη ακρίβεια την μελλοντική πληρότητα της μονάδας που διαχειρίζονται καθώς και τις τάσεις που διαμορφώνονται στις διεθνείς τουριστικές αγορές αλλά δεν μπορούμε να πούμε ότι είναι πιθανότερο να

τοποθετήσουν έναν πελάτη με βάση την μέγιστη δυνατή πληρωμή, ούτε ότι παρακολουθούν καλύτερα τη ζήτηση της αγοράς και τέλος δεν μπορούμε να πούμε ότι όσοι χρησιμοποιούν συνεχώς μια ανάλογη με τις κρατήσεις πολιτική κατανομής στα δωμάτια είναι πιο πιθανό να γνωρίζουν το Υ.Μ.

Οι ατέλειες της έρευνας (μικρός αριθμός απαντήσεων, τοπικότητα των ξενοδοχειακών μονάδων, τύπος των ξενοδοχείων) δίνει ένα χαμηλό βαθμό αξιοπιστίας στα αποτελέσματα της έρευνας δεν παύουν να αποτελούν όμως σημάδι ότι η ορθή χρήση ενός συστήματος διαχείρισης απόδοσης εξασφαλίζει την αξιοποίηση της πληροφόρησης που υπάρχει και αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο για την διοίκηση μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abrate,G., Fraquelli, G. & Viglia, G. (2012). Dynamic Pricing Strategies: Evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 160-168

Aguinis, H. (2013). *Performance Management*, 3d edition, Pearson

Akinyele S. T. (2010). The influence of work environment on workers' productivity: A case study of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. African Journal on Business Management, 4 (3), 299–307

Allen, T., Machleit, A., & Kleine, S. (1992). A comparison of attitudes and emotions as predictors of behavior at diverse levels of behavioral experience. *Journal of Consumer Research*, 18, 493-504.

Armstrong, M., Brown, D. and Reilly,P. (2011). Increasing the effectiveness of reward Management: an evidence-based approach. *Employee Relations* 33(2): 106-120

, P.P. (1987). *Air Travel Demand and Airline Seat Inventory Management.* Unpublished PhD Thesis, Massachusetts Institute of Technology, USA, 1987.

Biswas, S. (2012). Impact of Psychological Climate and Transformational Leadership on Employee Performance, The Indian Journal of Industrial Relations, 48 (1), 105-119.

Bitran, G. and Gilbert, S. (1996). Managing Hotel Reservations with Uncertain Arrivals. *Operations Research*, vol. 44, No 1

Bornstein, T. (2007). Quality Improvement and Performance Improvement: Different Means to the Same End? International Society for Performance Improvement, QA Brief, 6-12.

Brown, T. (2003). Innovative Reward Systems for the Changing Workplace, 1st edition, McGraw-Hill, 2003

Chei, C.H., Yee, H. C., Men, L.P., and Bee, L.L. (2014). Factors Affect Employees' Performance in Hotel Industry, Bachelor of Business Administration Thesis, University Tunku Abdul Rahman, Malaysia.

Chen, W.J. (2013). Factors Influencing Internal Service Quality at International Tourist Hotels, International Journal of Hospitality Management, 35, 152-160.

Chiang, C.F. and Hsieh, T.S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior, International Journal of Hospitality Management, 31(1), 180-190.

Collis, D.J, and Montgomery, C.A. (1995). Competing on Resources, *Harvard Business Review*, 73 (4), 118-128.

DeVeau, P., Portocarrero, N. & Escoffier, M. (1996). *Front Office Management and Operations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall , 5 – 16, 25

Donaghy, K. & MacMahon,U. (1995). Yield management - a marketing perspective. *International Journal of Vacation Marketing,* Vol.2, no.l, 1995, pp.55-62.

Forgacs, G. (2012). *Revenue Management: Maximizing Revenue in Hospitality Operations*. Educational Institute; 1st edition (June 9, 2012)

Frey, B. (1997). On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization*, 15 (1997) 427-439

Furtado, F. Aquino, G. & Meira, S. (2009). Incentive Systems in Software Organizations, ICSEA 2009 - *The Fourth International Conference on Software Engineering Advances*. Porto, Portugal. September, 2009.

Ghalem, A., Chrocul, R., Okar, C. and Semma, E. (2015).The characteristics of Performance Management System within the context of Air Traffic Management System, Conference Logistiqua, 2015

Guo, X.; Ling, L.; Yang, C.; Li, Z.; Liang, L. (2013). Optimal pricing strategy based on market for service products using online reservation systems: An application to hotel rooms. *International Journal of Hospitality Management*, 2013, 35, 274–281.

Hanzaee, K. and Mirvaisi, M. (2013). A Survey on Impact of Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviors and Job Satisfaction on Employees' Performance in Iranian Hotel Industry, Management Science Letters, 3(5), 1395-1402.

Heckl, D. and Moormann, J. (2010). Process Performance Management, in vom Brocke J.and Rosemann M. (eds): *Handbook on Business Process Management*. Springer series in International Handbooks on Information Systems, pp115-135, Berlin

Imran, M. and Tanveer, A. (2015). Impact of Training and Development on Employees' Performance in Banks of Pakistan, *European Journal of Training and Development Studies*, 3 (1), 22-44.

Keegan, D.P., Eiler, R.G. and Jones, C. (1989). Are your Performance measures obsolete?. *Management Accounting*, vol. 70, issue 12, Jun1989, 45

Khuong, M.N., Khai, N. T. N., Huyen, P. T. et al., (2016). Factors Affecting Employee Performance Through a Mediation of Job Satisfaction: An Empirical Study of Hospitality

Industry in Ho Chi Minh City, Vietnam, Journal of Science Ho Chi Minh City Open University, 2 (18), 49-62.

Kim, T.T. and Lee, G. (2013). Hospitality Employee Knowledge-sharing Behaviors in the Relationship between Goal Orientations and Service Innovative Behavior, *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324- 337.

Kimes, S. (1997). Yield management: an overview', in *Yield Management Strategies for the Service Industries*, eds. I. S.Yeoman & A. Ingold, London: Cassell, 1997.

Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.3d edition, Free Press June 1998.

Lawler, E. (2003). Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, vol. 32, November 2003, issue 4, 396-404

Lundberg, D. (1994) The Hotel and Restaurant Business, 6th edn. New York: Van Nostrand Reinhold, 64, 100.

Malallah, M.Y. & Regondola, A. (2014). Work Attitudes Of Employees Of Saudi Aramco: Its Relation To Work Satisfaction, International Journal of Technology Enhancements and Emerging Engineering Research, Volume 2, 50-56

Marsan, J. (1999). Ringing up revenues, hotels. Vol. 33, No. 9 September

Maung, W. and Walsh, J. (2018). Factors Affecting Employees' Performance in Mandalay Hotel Industry, *Recent Issues in Human Resource Management*, 1 (1), 18-43.

Nagle, T. and Hogan, J. (2006). The Strategy and Tactics of Pricing. Pearson/ Prentice Hall

Noone, B.M., Lee, C.H. (2011). Hotel overbooking: The effect of overcompensation on customers' reactions to denied service. *Journal of Hospitality & Tourism Research*., 2011, vol. 35, 334–357.

Otto, S., Parry, L., Payne, R., et al. (2004). Customer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. 17, 42-54

Petricek, M., Chalupa, S., Melas, D. (2021). Model of Price Optimization as a Part of Hotel Revenue Management—Stochastic Approach. *Mathematics*, 2021, 9, 1552.

Phocuswright- iSeatz, (2018). Travelers and their Demand for Acillary Services, white paper, April 2018

Poon, C. & Low, K. (2005). Are travelers satisfied with Malaysian hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality*, 17 (2/3), 217-228

Ramlall, S. (2008). Enhancing Employee Performance through Positive Organizational Behavior, *Journal of Applied Social Psychology,* 38 (6), 1580-1600.

Reed, D. (2019). *Airlines are earning more than ever from extra fees but are causing travelers more frustration and dissatisfaction*. Forbes.

Rietbrock, M., & Sherman, D. (1997). US Lodging Industry: *Operating and Corporate Structure Review and Investment Analysis*, Research Report No. SF032E54, pp. 1–22). New York, NY: Salomon Smith Barney

Rushmore, S, Taras,J. (2002). *Hotel Investments Handbook.* West Book Publishing Co, 2001.

Sammut-Bonnici, T. & Channon, D. (2015). Pricing Strategy, in *Wiley Encyclopedia of Management,* vol. 12 Strategic Management. Publisher John Wiley & Sons, Ltd.

Smither, J.W. & London, M. (2009). *Performance management putting Research into Action.* Jossey-Bass, a Wiley Imprint, December 2009.

Solomon, M. (2013). How Ritz-Carlton And Four Seasons Empower Employees and Uphold Customer Service Standards, online, διαθέσιμο στο https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2013/10/28/four-seasons-and-ritz-carlton/?sh=5cf8cf 12274d 9 (διαβάστηκε την 24 Σεπτ 2022)

Suharno, P., Purwanto, K. S., and Muzaffar, M. (2017). Factors affecting employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia, International Journal of Law and Management, 59 (4), 602-614.

Thomas, D. (2017). *Investment Analysis Methods*. U.S. Department of Commerce, October 2017

Yih, W. W. and Htaik, S., 2011. The impacts of perceived organizational support, jobsatisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel industry. The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting, Taipei, Taiwan. [Online] Available at: http://iceb.nccu.edu.tw/proceedings/APDSI/2011/web/session/theimpactsofperceivedorganizationalsupport.pdf (διαβάστηκε την 24 Σεπτ 2022)

Zhang, P. (2016). A Study of the Factors That Affect Employee Performance in the UK Hotels, Thesis Masters of Business Administration, California State Polytechnic University, Pomona.
Zinbarg, M. (2005), Research Methods, 2nd ed., Pearson Publishers

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α' η αξιολόγηση για τα οφέλη από την εφαρμογή του Υ.Μ.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

Προέλευση διακύμανσης	*SS*	*βαθμοί ελευθερίας*	*MS*	*F*	*τιμή-P*	*κριτήριο F*
Γραμμές	48,9037	26	1,880912	10,28349	1,26E-18	1,602379
Στήλες	0,177778	4	0,044444	0,242991	0,913308	2,459057
Σφάλμα	19,02222	104	0,182906			
Σύνολο	68,1037	134				

Alpha Cronbach	**0,902757**