

Revenue Management

Dr. Constantine “Dino” Kiritsis



1

Ορισμός Revenue Management (Διαχείριση Εσόδων)

2

Ορισμός του Revenue Management (1)

Το «**revenue management**» ή όπως αλλιώς ονομάζεται «διοίκηση της απόδοσης» αφορά μια διαδικασία κατά την οποία αποδίδεται σωστά η κατάλληλη μονάδα δυναμικότητας στον κατάλληλο πελάτη, την σωστή χρονική στιγμή και ταυτόχρονα στην σωστή τιμή.

Η χρήση του «revenue management» βοηθά στην **σωστή κατανομή** των αποθεμάτων με βάση την ζήτηση η οποία υπάρχει την δεδομένη χρονική στιγμή με σκοπό να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη της εκάστοτε επιχείρησης

BINTEO: <https://www.youtube.com/watch?v=uvnRJsArtYk>

3

Ορισμός του Revenue Management (2)

- Το «**revenue management**» συχνά παρατηρείται, στις επιχειρήσεις αναλώσιμων αγαθών ή υπηρεσιών να αντιμετωπίζεται το **πρόβλημα της πώλησης προϊόντων με σταθερές ποσότητες και σε πεπερασμένο χρονικό ορίζοντα**.
- Ταυτόχρονα, στην περίπτωση που **στην αγορά υπάρχουν πελάτες οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν διαφορετικές τιμές** για το συγκεκριμένο προϊόν, είναι πιθανό οι επιχειρήσεις να επιθυμούν να απευθύνονται σε διαφορετικά τμήματα πελατών.
- Άρα, η διαδικασία αυτή δημιουργεί την ευκαιρία να πουλήσουν το προϊόν τους στα διαφορετικά τμήματα πελατών με διαφορετικές τιμές για το καθένα από αυτά.

4

Ορισμός του Revenue Management (3)

- Όμως για να αποφευχθεί η προώθηση ολόκληρης της ποσότητας των προϊόντων στους πελάτες που θα πληρώσουν τη μικρότερη δυνατή τιμή, κρίνεται σημαντικό να αποφασιστεί το μέγεθος της ποσότητας που θα κατανεμηθεί σε κάθε κατηγορία πελατών.
- Άρα, δεν πρέπει να πωληθούν τα περισσότερα προϊόντα στους πελάτες με τη μικρότερη τιμή, αλλά ταυτόχρονα δεν θα είναι ωφέλιμο για την επιχείρηση να μην πουλήσει κάποια από τα προϊόντα της αν τα προσφέρει όλα με τη μεγαλύτερη δυνατή τιμή.
- Το «revenue management» έχει γίνει ευρέως αποδεκτό και χρησιμοποιείται από έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων, κυρίως παροχής υπηρεσιών, με σκοπό την **μεγιστοποίηση της δυναμικότητας τους και έπειτα την ενίσχυση των εσόδων τους.**

5

Πλεονεκτήματα του Revenue Management (1)

- **Η δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος:** είναι ευρέως αποδεκτό το γεγονός ότι η μέθοδος του «revenue management» οδηγεί στη βελτίωση της ανάπτυξης των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών σχεδίων.
- **Η απόκτηση Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:** η εφαρμογή του «revenue management» συντελεί στην βελτίωση της πρόβλεψης, της εποχιακής τιμολόγησης και των αποφάσεων που σχετίζονται με τα αποθέματα. Ακόμη, συντελεί στον προσδιορισμό νέων τμημάτων της αγοράς και προσδιορίζει τη ζήτηση τους, ενώ ενισχύει τον συντονισμό μεταξύ του front office και του τμήματος των πωλήσεων. Τέλος, συντελεί στον προσδιορισμό των εκπτώτικων δραστηριοτήτων.
- **Η μεγιστοποίηση των εσόδων:** με τη χρησιμοποίηση του «revenue management» οι εταιρείες πραγματοποιούν αύξηση των πωλήσεων και αυτή με τη σειρά της οδηγεί στην αύξηση των κερδών. Ακόμη, μειώνονται τα εργατικά και λειτουργικά κόστη.
- **Η μεγιστοποίηση των κερδών:** σύμφωνα με σύγχρονες έρευνες η εφαρμογή σταθερής τιμολογιακής πολιτικής συγχρόνως με τη μέθοδο της διαχείρισης των εσόδων και την υποστήριξη των συστημάτων λήψης αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις στην εταιρική κερδοφορία που είναι συνήθως 1% έως 2% των εσόδων ή ακόμη περισσότερο.

6

Πλεονεκτήματα του Revenue Management (2)

- **Η μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης - ROI (Return On Investment):** όταν η τεχνική του «revenue management» εφαρμοστεί αποτελεσματικά, οι υπολογισμοί της ROI γίνονται με μεγαλύτερη ευκολία. Με αποδεδειγμένη εμπειρία στην αύξηση των εσόδων, οι επενδύσεις στην διαχείριση των εσόδων μπορούν εύκολα να δικαιολογηθούν.
- **Η χρήση της επιστήμης και όχι των υποθέσεων:** σε ένα δυναμικό περιβάλλον τιμών και ζήτησης δεν υπάρχει χώρος για υποκειμενική λήψη αποφάσεων. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν την μέθοδο της διαχείρισης των εσόδων εφαρμόζουν τις αρχές της διαχείρισης του μανάτζμεντ και της τεχνολογίας των πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων την ανάλυση των ιστορικών δεδομένων, την μοντελοποίηση των στοιχείων και τη στατιστική και μαθηματική βελτιστοποίηση.
- **Η επίτευξη ηγεσίας:** οι επιχειρήσεις όταν παρακολουθούν τις συνήθειες και τη συμπεριφορά των πελατών τους, τις εσωτερικές διαδικασίες, καθώς και τα κανάλια της εκτέλεσης, επιτυγχάνουν την μέγιστη αξιοποίηση των πόρων τους και μπορεί να γίνουν ηγέτες στο μερίδιο της αγοράς που τους αφορά.

7

Μειονεκτήματα του Revenue Management (1)

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

BINTEO: https://www.youtube.com/watch?v=Xsgq8QJUx_0

8

Συνθήκες Εφαρμογής του Revenue Management

9

Συνθήκες Εφαρμογής του Revenue Management (1)

Συνθήκη σταθερής δυναμικότητας

- Όταν η δυναμικότητα είναι σταθερή, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν εύκολα να αυξομειώσουν την προσφορά τους, για αυτό συνήθως προσπαθούν να καθορίσουν όσο μπορούν τη ζήτηση.
- Για παράδειγμα, σε βραχυπρόθεσμο και μεσοπρόθεσμο διάστημα η δυναμικότητα ενός αεροπλάνου δεν μπορεί να αλλάξει, γιατί το κόστος παραγωγής είναι αρκετά υψηλό.
- Αν ένα αεροπλάνο είναι γεμάτο δεν θα μπορεί να αυξήσει τις θέσεις του για να αποκτήσει περισσότερους πελάτες.
- Το ίδιο συμβαίνει και στα ξενοδοχεία όταν τα δωμάτια είναι όλα κλεισμένα, όπου δεν μπορούν να γίνουν νέες κρατήσεις.
- Όμως σε μακροχρόνιο επίπεδο, είναι δυνατόν οι επιχειρήσεις να κάνουν προεκτάσεις και να αυξήσουν τη δυναμικότητά τους, όπως για παράδειγμα μια αεροπορική εταιρεία μπορεί να αποκτήσει αεροπλάνα με περισσότερες θέσεις, αλλά και ένα ξενοδοχείο να κάνει προέκταση των κτιρίων του

10

Συνθήκες Εφαρμογής του Revenue Management (2)

Συνθήκη αποθεμάτων τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό φθοράς.

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

11

Συνθήκες Εφαρμογής του Revenue Management (3)

Συνθήκη προϊόντος το οποίο πωλείται πριν την κατανάλωση.

- Τα περισσότερα προϊόντα πωλούνται πριν την κατανάλωση, όπως για παράδειγμα στα ξενοδοχεία στα οποία οι πελάτες πληρώνουν για τα δωμάτια που έχουν κάνει κράτηση πριν από κάποιες μέρες.
- Όταν το προϊόν πωλείται κάποιο χρονικό διάστημα πριν χρησιμοποιηθεί από τους πελάτες, οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν με αβεβαιότητα για το αν θα πρέπει να δεχτούν από νωρίς τους πελάτες που θα πληρώσουν σε μικρότερη τιμή ή αν θα περιμένουν τους πελάτες που θα πληρώσουν τα περισσότερα χρήματα.
- Όμως υπάρχει και η πιθανότητα να μην εμφανιστούν πελάτες μέχρι το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και επομένως να χαθούν αρκετά χρήματα. Η μέθοδος του «revenue management» μπορεί να τους οδηγήσει στη σωστή απόφαση, ώστε να καθορίσουν τον αριθμό των πελατών και στις δύο περιπτώσεις προκειμένου να αυξήσουν τα έσοδα τους

12

Συνθήκες Εφαρμογής του Revenue Management (4)

Συνθήκη σημαντικής διακύμανσης της ζήτησης.

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

13

Συνθήκες Εφαρμογής του Revenue Management (5)

Συνθήκη οριακού κόστους παραγωγής μεγαλύτερο από το οριακό κόστος πώλησης.

- Στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις το οριακό κόστος πώλησης είναι μικρότερο από το οριακό κόστος παραγωγής.
- Για παράδειγμα, στην περίπτωση του ξενοδοχείου στο οποίο υπάρχουν κάποια δωμάτια που είναι κατειλημμένα, το ένα παραπάνω δωμάτιο που θα πωληθεί δεν θα αυξήσει σημαντικά το κόστος των ήδη κατειλημμένων δωματίων. Το ξενοδοχείο και το προσωπικό υπάρχουν ήδη και το ένα δωμάτιο που θα χρησιμοποιηθεί δεν θα προκαλέσει μεγάλη διαφορά στο κόστος που θα δημιουργηθεί.
- Όμως εάν σε περιόδους υψηλής ζήτησης εμφανιστούν νέοι πελάτες που θέλουν να εξυπηρετηθούν και όλα τα δωμάτια είναι κατειλημμένα, είναι αρκετά δύσκολο να δημιουργηθούν νέα δωμάτια, διότι το κόστος της δημιουργίας ενός νέου κτιρίου είναι αρκετά υψηλό.
- Είναι φανερό, λοιπόν, ότι επιχειρήσεις αυτού του είδους αντιμετωπίζουν αρκετά υψηλό οριακό κόστος παραγωγής για να προβούν σε τέτοιες ενέργειες. Μόνο τα ξενοδοχεία που έχουν δυνατότητα επέκτασης του χώρου και μόνο όταν η ζήτηση είναι αρκετά μεγάλη και υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες, μπορεί η ξενοδοχειακή μονάδα να προβεί στη δημιουργία νέων δωματίων

14

Συνθήκες Εφαρμογής του Revenue Management (6)

Συνθήκη σχετικά ομοιογενούς προϊόντος.

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

15

Συνθήκες Εφαρμογής του Revenue Management (7)

Συνθήκη δυνατότητας πρόβλεψης της ζήτησης.

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

16

Συνθήκες Εφαρμογής του Revenue Management (8)

Συνθήκη ικανότητας για τμηματοποίηση της αγοράς (segmentation)

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

17

Μέθοδοι Τιμολόγησης

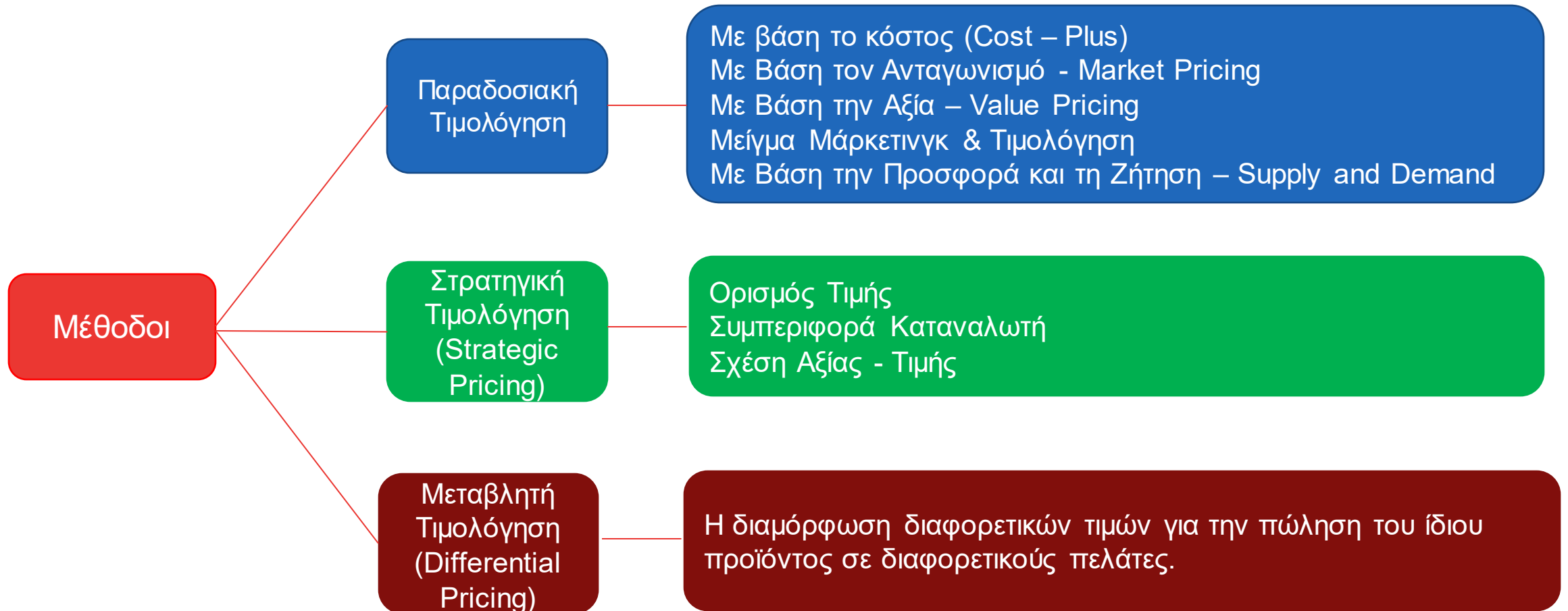
18

Μέθοδοι Τιμολόγησης: Εισαγωγή (1)

- Η διαχείριση εσόδων (RM) είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει τη διαρκή διαχείριση τιμών και διαθεσιμότητας με σκοπό τη μεγιστοποίηση του οφέλους του πελάτη αλλά και τη βελτιστοποίηση των εσόδων της επιχείρησης.
- Το RM καλείται να αντιμετωπίσει προβλήματα όπως τη διαρκώς μεταβαλλόμενη ζήτηση, την αναγνώριση των πελατών της εταιρίας και την κατηγοριοποίηση με βάση την ευαισθησία τους ως προς την τιμή αλλά και το χρόνο κατανάλωσης των υπηρεσιών.
- Συγκεκριμένα για τον κλάδο της φιλοξενίας καλείται να αντιμετωπίσει την περιορισμένη δυνατότητα προσφοράς και τα δυσμετάβλητα όρια του χρόνου κατανάλωσης της υπηρεσίας. Τέτοια όρια είναι ο συγκεκριμένος αριθμός διαθέσιμων δωματίων ανά ημέρα, ή ο περιορισμένος αριθμός θέσεων σε ένα εστιατόριο (συνήθως ανά ώρα).
- Παραδοσιακά το πρόβλημα της τιμολόγησης αντιμετωπίζεται μέσω τριών βασικών μεθόδων.

19

Μέθοδοι Τιμολόγησης: Εισαγωγή (2)



20

Παραδοσιακή Τιμολόγηση Με βάση το κόστος (Cost – Plus) - (1)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο το κόστος αποτελεί κυρίαρχο παράγοντα για τη διαμόρφωση της τιμής πώλησης του προϊόντος. Η επιχείρηση υπολογίζει την τιμή πώλησης ως συνάρτηση που περιλαμβάνει το συνολικό κόστος και το επιδιωκόμενο ποσοστό κέρδους.

$$\text{Τελική Τιμή} = \text{Συνολικό Κόστος} + \text{Ποσοστό Κέρδους}$$

Για παράδειγμα αν το συνολικό κόστος παραγωγής μιας φιάλης κρασιού είναι 5 ευρώ και το επιθυμητό ποσοστό κέρδους είναι 50% τότε η τιμή πώλησης διαμορφώνεται ως εξής: $5 + (5 \times 0.5) = 7.5$ ευρώ.

Η βασική ιδέα είναι ότι αφού υπολογιστεί το μέσο κόστος ανά προϊόν αυτό προστίθεται σε ένα ποσοστό του ως Markup

21

Παραδοσιακή Τιμολόγηση Με βάση το κόστος (Cost – Plus) - (2)

Μειονεκτήματα:

Το βασικότερο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η πλήρης απουσία τόσο του πελάτη όσο και της αντίληψής του για την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Με την παραπάνω μέθοδο οι επιχειρήσεις δημιουργούν μια σταθερή τιμολογιακή πολιτική που δεν λαμβάνει υπόψιν τη διαρκώς μεταβαλλόμενη ζήτηση και τις προτιμήσεις του πελάτη. Κάτι τέτοιο έχει άμεση επίδραση στην ικανότητα να παράγει κέρδη αλλά και δυσχεραίνει την προσαρμογή της στον ανταγωνισμό.

Σε πολλές περιπτώσεις το περιθώριο κέρδους υπολογίζεται αυθαίρετα χωρίς κάποια επιστημονικά αποδεκτή μέθοδο και βασίζεται σε υποκειμενικά κριτήρια που ορίζονται από το λογιστήριο ή το χρηματοοικονομικό τμήμα της επιχείρησης. Έτσι είναι εύλογο το ερώτημα κατά πόσο μια μέθοδος είναι αποδοτική όταν βασίζεται στο κόστος που μεταβάλλεται αλλά και στο ποσοστό κέρδους που υπολογίζεται τυχαία, ή με βάση τον ανταγωνισμό.

22

Παραδοσιακή Τιμολόγηση Με Βάση τον Ανταγωνισμό - Market Pricing (1)

- Η τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό είναι μια από τις πιο συχνά εμφανιζόμενες μεθόδους.
- Χρησιμοποιείται με διάφορες μορφές ανάλογα με τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Στην περίπτωση που η εταιρία κατέχει μόνο ένα μικρο μερίδιο αγοράς σε αντίθεση με ένα καθαρό ηγέτη, τότε εμφανίζονται πολλές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό.
- Οι τιμές καθορίζονται σε αυτή την περίπτωση σύμφωνα με τη στρατηγική της εταιρίας και πάντοτε σε σχέση με την εταιρεία - ηγέτη της αγοράς.
- Έτσι για παράδειγμα μια νέα επιχείρηση η οποία προσπαθεί να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, μπορεί να τιμολογεί χαμηλότερα από τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή της προκειμένου να κερδίσει το μερίδιο που επιθυμεί.
- Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί μια μικρή εταιρία παραγωγής αναψυκτικών η οποία ανταγωνίζεται εταιρείες, όπως η Coca Cola.

23

Παραδοσιακή Τιμολόγηση Με Βάση τον Ανταγωνισμό - Market Pricing (2)

- Στην σημερινή εποχή του διαδικτύου που ο πελάτης είναι άρτια ενημερωμένος ως προς την τιμή και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που τον ενδιαφέρει, ο ανταγωνισμός επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την καταναλωτική συμπεριφορά και συνεπώς τις επιχειρήσεις.
- Παρατηρείται ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό εταιρειών διαμορφώνουν την τιμολογιακή τους πολιτική ανάλογα με τις τιμές που επικρατούν στην αγορά. Αυτό συμβαίνει διότι αυτές οι εταιρείες θεωρούν το προϊόν τους όμοιο με αυτό που προσφέρεται από τον ανταγωνισμό και κατ' επέκταση θέτουν ως απώτερο σκοπό τη μείωση του κόστους παραγωγής ώστε να μπορούν να πωλήσουν το προϊόν τους σε τιμή χαμηλότερη του ανταγωνισμού προσδοκώντας μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
- Οι εταιρείες αυτές ακολουθούν τιμολογιακή πολιτική παρακολούθησης του ανταγωνισμού και δεν διαφοροποιούν το προϊόν τους, με αποτέλεσμα κάποια χρονική στιγμή να σταματήσει να είναι αρεστό στους καταναλωτές.

24

Παραδοσιακή Τιμολόγηση Με Βάση την Αξία – Value Pricing (1)

- Η μέθοδος τιμολόγησης με βάση την αξία βασίζεται στο γεγονός ότι οι πελάτες προσδίδουν συγκεκριμένη αξία σε κάθε προϊόν ή υπηρεσία που πρόκειται να αγοράσουν, πολύ συχνά διαφορετική από την τιμή πώλησης.
- Μάλιστα η συγκεκριμένη αξία διαφοροποιείται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του πελάτη αλλά και την φάση που βρίσκεται, παράδειγμα πριν ή μετά την αγορά.
- Στην περίπτωση των υπηρεσιών ο πελάτης καλείται να αποδώσει αξία και να πληρώσει πολύ πριν καν τις χρησιμοποιήσει.
- Από τη μια πλευρά η επιχείρηση καλείται να ανακαλύψει ποιά είναι η αξία που ο πελάτης εκτιμά, και από την άλλη να φροντίσει η αξία που πλήρωσε είναι ίδια με αυτή που ο πελάτης αξιολόγησε μετά την κατανάλωσή της.
- Η τελευταία παρατήρηση είναι πολύ σημαντική για τον κλάδο της φιλοξενίας αφού υπάρχουν πια εργαλεία για τον πελάτη όπως το TripAdvisor που μπορεί να χρησιμοποιήσει παρουσιάζοντας με λεπτομέρειες το χάσμα μεταξύ αντιλαμβανόμενης αξίας (perceived value) και πραγματικής αξίας.
- Όπως αναφέρεται παραπάνω η αξία είναι άμεσα εξαρτώμενη από τα χαρακτηριστικά του πελάτη, διαφορετικοί άνθρωποι, με τις ίδιες πληροφορίες για τα ίδια προϊόντα αλλά κάτω από διαφορετικές συνθήκες αγοράς προσδίδουν διαφορετική αξία στο ίδιο προϊόν. Υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ αγοραστών και τιμών. Απόδειξη αυτού του φαινομένου αποτελεί η πλατφόρμα πλειστηριασμών eBay.

25

Παραδοσιακή Τιμολόγηση Με Βάση την Αξία – *Value Pricing* (2)

- Υπάρχουν περιορισμοί που καθιστούν την πραγματική εφαρμογή πολύ δύσκολη αφού είναι πολύ δύσκολο να αντιστοιχίσεις την αξία με την τιμή που θέλει να πληρώσει ο πελάτης τη στιγμή της πώλησης, σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα βασιζόμενος σε ελάχιστες πληροφορίες.
- Συνεπώς ενώ η αξία παίζει αδιαμφισβήτητο ρόλο στην απόφαση του πελάτη δεν μπορεί να αποτελέσει το μοναδικό παράγοντα δημιουργίας τιμών.
- Κρίνεται απαραίτητη η εισαγωγή και άλλων μεταβλητών, περιορισμών και η δημιουργία ενός σύνθετου μοντέλου όπου η αξία σε συνδυασμό με άλλες παραμέτρους μπορεί να προσεγγίσει επαρκώς την καλύτερη τιμή, για να προκύψει η ωφέλιμη συναλλαγή για τον πελάτη και την εταιρεία.

26

Παραδοσιακή Τιμολόγηση Marketing Mix & Τιμολόγηση (1)

- Το Μάρκετινγκ συνιστά το τμήμα εκείνο της επιχείρησής που ασχολείται με την διερεύνηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών αλλά και την ικανοποίηση τους προσφέροντας το κατάλληλο προϊόν/ υπηρεσία, στην κατάλληλη τιμή και στον κατάλληλο πελάτη.
- Βασική αρμοδιότητα του μάρκετινγκ αποτελεί η τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation). Έτσι αναλύοντας τα χαρακτηριστικά των πελατών αλλά και τις συνθήκες αγοράς προσπαθεί να κατατάξει τους πελάτες σε ομάδες με όμοια χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Στη συνέχεια επιλέγει τα τμήματα τα οποία παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και συντάσσει το πλάνο μάρκετινγκ.
- Παρόλο που η τιμή αποτελεί έναν από τους βασικότερους τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες προκειμένου να επιτευχθεί η πώληση των προϊόντων της, υπάρχουν και άλλα στοιχεία που βοηθούν σε αυτή την προσπάθεια. Αυτά είναι γνωστά ως τα 4P του μείγματος μάρκετινγκ.

Marketing mix- 4P's



27

Παραδοσιακή Τιμολόγηση

Με Βάση την Προσφορά και τη Ζήτηση – *Supply and Demand* (1)

- Η τιμολόγηση με βάση τη προσφορά και τη ζήτηση βασίζεται στους κανόνες της ελεύθερης αγοράς. Σε πολλές περιπτώσεις είναι αποτελεσματική ως μέθοδος ενώ σε άλλες δεν είναι αρκετή ή χαρακτηρίζεται ως παράνομη.
- Σε περιπτώσεις όπου ο ανταγωνισμός δε λειτουργεί ικανοποιητικά λόγω περιορισμών όπως πχ. κρατική παρέμβαση, συγκυριών, γεωγραφικών περιορισμών, η ζήτηση είναι αδύνατο να ικανοποιηθεί από την προσφορά. Έτσι σε αυτές τις περιπτώσεις τίθενται ζητήματα ηθικής ως προς την τιμολόγηση, με αναπόφευκτες συνέπειες όπως την απαγόρευση της μεταβολής των τιμών ή την επιβολή ανώτατων ορίων.
- Ιστορικά αποτελούσε πάντα σημαντικό παράγοντα καθορισμού των τιμών.
- Και αφορά τη σχέση μεταξύ της Προσφοράς και Ζήτησης

28

Παραδοσιακή Τιμολόγηση

Με Βάση την Προσφορά και τη Ζήτηση – *Supply and Demand* (2)

- Το πρόβλημα της τιμολόγησης με βάση τη ζήτηση δημιουργείται όταν οι υπεύθυνοι αποφασίζουν να εκτιμήσουν τη ζήτηση με βάση λάθος κριτήρια και μεθόδους.
- Η πιο συχνή πρακτική είναι η μεθοδολογία που βασίζεται στην αντίληψη ότι όταν οι ανταγωνιστές τιμολογούν το προϊόν τους σε χαμηλή τιμή τότε αυτό σημαίνει ότι η γενικότερη ζήτηση είναι χαμηλή και άρα σύμφωνα με τον νόμο της προσφοράς και της ζήτησης πρέπει και οι ίδιοι να τιμολογήσουν χαμηλότερα.
- Το πρόβλημα της εκτίμησης της ζήτησης γίνεται ακόμα πιο πολύπλοκο όταν η ζήτηση ορισμένων προϊόντων αλλάζει ανεξάρτητα από την τιμή.
- Για παράδειγμα στην περίοδο διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων η ζήτηση αυξήθηκε χωρίς να έχουν μειωθεί οι τιμές των δωματίων των ξενοδοχείων.

29

Στρατηγική Τιμολόγηση Ορισμός Τιμής (1)

- Η στρατηγική τιμολόγηση είναι η εφαρμογή δεδομένων και προβλέψεων για τη λήψη αποφάσεων έτσι ώστε να αντιστοιχούν οι τιμές πώλησης με τις τιμές που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει.
- Αυτή η λογική τιμολόγησης βασίζεται στη μέθοδο τιμολόγησης με βάση την αξία (Value based), έναν όρο που δεν σημαίνει όμως το ίδιο για όλους όσους συμμετέχουν στη διαδικασία μιας συναλλαγής - πώλησης.
- Έτσι διαφορετική είναι η αξία μιας συναλλαγής για τον πωλητή και διαφορετική για τον αγοραστή και προκειμένου να τιμολογήσει κάποιος με βάση αξία θα πρέπει να οριστεί η σχέση της με την τιμή που χρεώνεται το προϊόν ή η υπηρεσία.
- Για τη διαχείριση των εσόδων (Revenue Management) η τιμή είναι περισσότερο πολύπλοκη στον ορισμό αλλά και στον υπολογισμό. Αυτό συμβαίνει διότι λαμβάνει υπόψιν περισσότερες παραμέτρους από ότι οι παραπάνω μέθοδοι
- Ο ορισμός της τιμής δεν περιλαμβάνει το κόστος, το κέρδος, την προσφορά και τη ζήτηση ή την απόδοση επί των επενδεδυμένων κεφαλαίων. Για τη στρατηγική τιμολόγηση η τιμή δεν προκύπτει μόνο μαθηματικά με βάση τον υπολογισμό μιας συνάρτησης. Ο υπεύθυνος τιμολόγησης είναι απαραίτητο να λάβει υπόψιν του και παραμέτρους που δεν είναι δυνατόν να υπολογιστούν με μαθηματικό τρόπο.

30

Στρατηγική Τιμολόγηση Ορισμός Τιμής (2)

Παράδειγμα τέτοιων ερωτήσεων που πρέπει να απαντήσει ο Revenue Manager στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου για ένα μεμονωμένο πελάτη που ζητά να μάθει την τιμή του δωματίου αποτελούν οι παρακάτω:

1. Κατά πόσο η τιμή που θα πληρώσει σήμερα ο πελάτης θα επηρεάσει την απόφασή του να επαναλάβει την αγορά της υπηρεσίας;
2. Έχει υπολογιστεί το ενδεχόμενο ακύρωσης την τελευταία στιγμή; μη εμφάνισης του πελάτη; διαμονής περισσότερων ημερών;
3. Λαμβάνεται υπόψιν η τιμή που δίνει ο ανταγωνισμός για την συγκεκριμένη κατηγορία που ανήκει ο πελάτης;
4. Έχουν ληφθεί υπόψιν οι πρόσθετες αγορές που θα πραγματοποιήσει ο πελάτης; (φαγητό, ποτό κλπ)
5. Ποια είναι η σχέση της επιχείρησης με τον συγκεκριμένο πελάτη η την κατηγορία που ανήκει;
6. Έχει ληφθεί υπόψιν αν ο τρόπος πληρωμής είναι πίστωση, μετρητά, ή προπληρωμένος λογαριασμός;
7. Έχει συνυπολογιστεί το κανάλι διανομής από το οποίο προέρχεται ο συγκεκριμένος πελάτης;

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα δεν είναι απλή, παρόλα αυτά ο υπεύθυνος τιμολόγησης πρέπει να δώσει απάντηση και μάλιστα άμεσα. Σε πολλές περιπτώσεις είναι αδύνατο να δοθεί απάντηση χωρίς τη χρήση τεχνολογίας, εμπειρίας και ανάλυσης των δεδομένων

31

Στρατηγική Τιμολόγηση Συμπεριφορά Καταναλωτή (1)

- Στα πλαίσια της στρατηγικής τιμολόγησης ο αγοραστής έχει τον πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαδικασία εύρεσης της κατάλληλης τιμής.
- Καλούμαστε να ανακαλύψουμε τη λογική για την οποία ο αγοραστής επιλέγει το προϊόν μας, και τα προσωπικά κριτήρια που χρησιμοποιεί για να αποφασίσει αν η τιμή είναι σωστή.
- Αναγνωρίζοντας ότι κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός είναι αναμενόμενο να υπάρχει διαφοροποίηση στον τρόπο που ο αγοραστής αποφασίζει για το αν η τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι συμφέρουσα. Η συναλλαγή που πρόκειται να πραγματοποιήσει πρέπει να του παρέχει τη μεγαλύτερη αξία σε σχέση με τον ανταγωνισμό και σε σχέση με τα χρήματα που καλείται να πληρώσει.
- Θα πρέπει να τονιστεί ότι τα χρήματα δεν έχουν από μόνα τους κάποια αξία και ο λόγος ύπαρξής τους είναι η διευκόλυνση των συναλλαγών.
- Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η επιθυμητή συναλλαγή θα πρέπει και τα δύο μέρη της συναλλαγής να θεωρούν ότι κερδίζουν.
- Για να συμβεί αυτό θα πρέπει και τα δύο μέρη να αποχωριστούν κάτι που έχει αξία (πχ. χρόνο, πρώτες ύλες, ένα άλλο προϊόν) με απώτερο σκοπό το κέρδος.

32

Στρατηγική Τιμολόγηση Συμπεριφορά Καταναλωτή (2)

- Για να υπάρξει κέρδος όμως θα πρέπει να αποχωριστείς κάτι χαμηλότερης αξίας για να αποκτήσεις κάτι με μεγαλύτερη.
- Έτσι και στη περίπτωση μιας συναλλαγής στον τουριστικό κλάδο ο αγοραστής μπορεί να αποχωρίζεται ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό ανά ημέρα προκειμένου να ξεκουραστεί, και να βιώσει μια νέα εμπειρία σε ένα ξενοδοχείο.
- Ο αγοραστής θεωρεί ότι κερδίζει διότι σύμφωνα με τα δικά του κριτήρια η ηρεμία και η χαλάρωση αξίζουν

Ο αγοραστής επιθυμεί το προσωπικό όφελος όταν πραγματοποιεί μια συναλλαγή, το οποίο ορίζεται ως:

$$\text{Αντιληφθήσα Αξία} - \text{Τιμή Αγοράς} = \text{Προσωπικό Όφελος}$$

- Παρατηρούμε ότι το προσωπικό όφελος είναι άυλο και συνεπώς πολύ δύσκολο να εκτιμηθεί. Παρόλα αυτά πρέπει να εκτιμηθεί.
- Προκειμένου ο πωλητής να καλύψει τις ανάγκες του αγοραστή ο οποίος αναζητεί τη μεγαλύτερη αξία για αυτό που πληρώνει, θα πρέπει να αναζητήσει πληροφορίες για αυτή από την οπτική γωνία του αγοραστή προκειμένου να καθορίσει την τιμή.

33

Στρατηγική Τιμολόγηση Συμπεριφορά Καταναλωτή (3)

- Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σημαντικός παράγοντας επιβίωσης των επιχειρήσεων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Η περιορισμένη χρήση της τιμολόγησης ως ένα στρατηγικό εργαλείο για τη δημιουργία αλλά και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δημιούργησε την ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τις απόψεις τους περί τιμολόγησης και να υιοθετήσουν μη συμβατικές στρατηγικές.
- Η στρατηγική τιμολόγηση προτείνει μια διαφορετική προσέγγιση εφαρμογής της μεθόδου τιμολόγησης με βάση την αξία ώστε να δημιουργήσει και να εκμεταλλευτεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Με βάση αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση καλείται να βρει την κατάλληλη τιμή ώστε να περιοριστεί ο κίνδυνος που προκύπτει από τη διαφορά μεταξύ αντιληφθής αξίας (perceived value) και της αξίας που παρέχεται από το προϊόν σύγκρισης (reference product).

34

Στρατηγική Τιμολόγηση Σχέση Αξίας - Τιμής (1)

- Υπάρχουν δύο οπτικές γωνίες με τις οποίες μπορεί να δει κάποιος μια συναλλαγή, αυτή του αγοραστή και αυτή του πωλητή.
- Στην περίπτωση του πωλητή το αποτέλεσμα της συναλλαγής είναι εύκολα αντιληπτό και υπολογίσιμο.
- Στην περίπτωση του αγοραστή όμως υπάρχουν παράμετροι που δεν είναι εύκολο να εκτιμηθούν και ως συνέπεια δύσκολο να αξιολογηθούν. Με το να μη γνωρίζουμε το πραγματικό κέρδος του αγοραστή μετά από μια συναλλαγή μας οδηγεί σε συναλλαγές αμφίβολης επιτυχίας.
- Σε αντίθεση με τον πωλητή η αξία και το προσωπικό κέρδος του αγοραστή είναι άγνωστα. Αυτός είναι και ο λόγος που κάνει την μέθοδο τιμολόγησης με βάση το κόστος μια εύκολη λύση στο πρόβλημα της τιμής. Όμως στα πλαίσια της στρατηγικής τιμολόγησης πρέπει να τιμολογήσουμε λαμβάνοντας υπόψιν το κέρδος του αγοραστή.

35

Στρατηγική Τιμολόγηση Σχέση Αξίας - Τιμής (2)

Συναλλαγή από την οπτική γωνία του πωλητή:
Τιμή Πώλησης – Κόστος = Κέρδος (Χρηματικό)

Συναλλαγή από την οπτική γωνία του αγοραστή:
Αντιλαμβανόμενη Αξία (Άυλο Όφελος) - Τιμή πώλησης = Προσωπικό Κέρδος

Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η στρατηγική τιμολόγηση μας επιτρέπει να διαμορφώσουμε τις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών χρησιμοποιώντας την πελατοκεντρική προσέγγιση, δηλαδή με γνώμονα την μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη.

Ξεκινώντας από την μέγιστη τιμή για την οποία ο πελάτης έχει προσωπικό όφελος υπολογίζουμε το κέρδος και για την επιχείρηση.

36

Μεταβλητή Τιμολόγηση – Differential Pricing (1)

- Με το όρο μεταβλητή τιμολόγηση εννοούμε τη διαμόρφωση διαφορετικών τιμών για την πώληση του ίδιου προϊόντος σε διαφορετικούς πελάτες.
- Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο τιμολόγησης το τελικό προϊόν έχει διαφορετική τιμή ανάλογα με την κατηγορία που ανήκει ο πελάτης.
- Αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται πολύ συχνά στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών όπως στις υπηρεσίες φιλοξενίας και μεταφορών.
- Οι εταιρείες προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τη χρήση των υποδομών τους και κατ' επέκταση τα έσοδα τους, εκμεταλλεύονται την περισσευούμενη χωρητικότητά τους χρησιμοποιώντας τη μεταβλητή τιμολόγηση.
- Με αυτό τον τρόπο απευθύνονται σε κατηγορίες καταναλωτών που επιθυμούν το προϊόν τους αλλά τους είναι δύσκολο να το αποκτήσουν.

37

Μεταβλητή Τιμολόγηση – Differential Pricing (2)

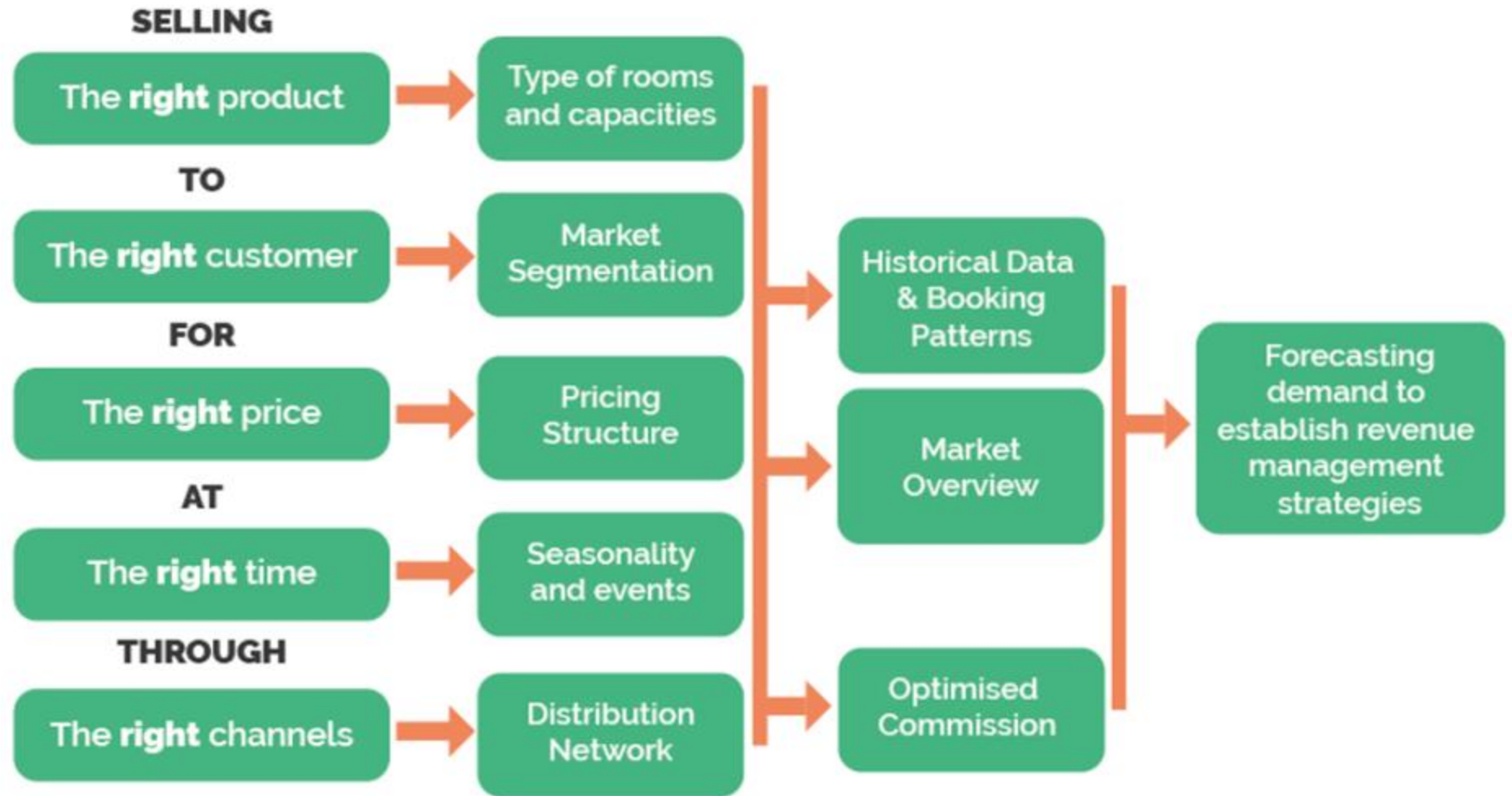
- Στην περίπτωση των θαλάσσιων μεταφορών υπάρχει διαχωρισμός των επιβατών σε ομάδες όπως φοιτητές, ηλικιωμένους, άπορους, πολύτεκνους και η χρέωση διαφορετικών τιμών για την ίδια ακριβώς υπηρεσία.
- Στην παραπάνω περίπτωση η διαφοροποίηση των τιμών είναι ευρέως αποδεκτή από το κοινό και τα οφέλη για την κοινωνία πολλαπλά.
- Όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μεταβλητή τιμολόγηση αντιμετωπίζεται σε πολλές περισσότερες περιπτώσεις και με καχυποψία, από πελάτες που θεωρούν ότι αδικούνται διότι πλήρωσαν την ίδια υπηρεσία ακριβότερα από κάποιον άλλο.

38

Πρακτικές Revenue Management (Διαχείριση Εσόδων)

39

Συνολικές Στρατηγικές Revenue Management



Πηγή: TrekkSoft

40

Αρχές διαχείρισης εσόδων

1. Οι επιχειρήσεις υπάρχουν για να δημιουργούν πλούτο (αξία) για τους πελάτες τους.
2. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εστιάζουν προσεκτικά στο εξωτερικό περιβάλλον και τις ανάγκες των πελατών τους παρά στο εσωτερικό τους και τις ανάγκες της ίδιας της επιχείρησης.
3. Οι καταναλωτές αποφασίζουν λογικά βασιζόμενοι στην αντίληψή για την αξία που θα λάβουν σε σχέση με τις τιμές που θα πληρώσουν.
4. Η αξία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι ίση με αυτό που ο πελάτης είναι πρόθυμος να πληρώσει.
5. Η ποιότητα του προϊόντος είναι σημαντική, αλλά η ποιότητα των υπηρεσιών είναι εξίσου σημαντική.
6. Οποιαδήποτε αλλαγή στην ποιότητα του προϊόντος, την υπηρεσία ή την τιμή έχει άμεσο αντίκτυπο στην αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
7. Η τιμή αποτελεί ένα ισχυρό μήνυμα που στέλνει η εταιρία προς τους πελάτες της.
8. Διαφορετικοί αγοραστές αντιστοιχούν διαφορετικές αξίες για το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία και ως συνέπεια είναι πρόθυμοι να πληρώσουν διαφορετική τιμή.
9. Στρατηγική τιμολόγηση είναι η εφαρμογή δεδομένων και αναλυτικών τεχνικών για την αποτελεσματική ταύτιση των τιμών με την αντίληψη της αξίας του πελάτη και την προθυμία να αγοράσει.
10. Οι υπεύθυνοι διαχείρισης εσόδων είναι τα αρμόδια άτομα για τη βελτιστοποίηση των εσόδων και κερδών της επιχείρησης.

41

Δείκτες αποδοτικότητας Διαχείρισης Εσόδων (1)

Για την αξιολόγηση της διαχείρισης εσόδων χρησιμοποιείται ένα σύνολο δεικτών που λαμβάνουν υπόψιν δεδομένα όπως π.χ. την τιμή πώλησης των δωματίων, τον αριθμό πώλησης δωματίων, την πληρότητα και τη μέση τιμή πώλησης των δωματίων ανά ημέρα.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι δείκτες που εφαρμόζονται στην πράξη.

Οι δείκτες που χρησιμοποιούν τις παραπάνω μεταβλητές είναι οι εξής:

ADR

Ο συγκεκριμένος δείκτης δηλώνει τη μέση τιμή δωματίου ανά ημέρα και ορίζεται ως:

$$\text{ADR} = \frac{\text{Σύνολο Εσόδων Ημέρας}}{\text{Σύνολο Πωληθέντων Δωματίων}}$$

OCC

Η πληρότητα ή occupancy αντιπροσωπεύει το ποσοστό των δωματίων που πωλήθηκαν ανά δεδομένο χρονικό διάστημα (ημέρα, εβδομάδα, μήνας, χρόνος) και ορίζεται ως:

$$\text{OCC} = \frac{\text{Αριθμός Πωληθέντων Δωματίων}}{\text{Σύνολο Διαθέσιμων Δωματίων}}$$

43

Δείκτες αποδοτικότητας Διαχείρισης Εσόδων (3)

RevPAR

Συμβολίζει τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο ή revenue per available room. Είναι το μέσο έσοδο που παράχθηκε από το κάθε διαθέσιμο δωμάτιο σε συγκεκριμένη περίοδο.

Υπολογίζεται με τους παρακάτω δύο τρόπους:

1. Μέση Τιμή Ημέρας x Πληρότητα = RevPAR
2. Συνολικά Έσοδα από Δωμάτια / Αριθμό Διαθέσιμων Δωματίων Προς Πώληση = RevPAR

Πρέπει να τονιστεί ότι τα έσοδα αντιπροσωπεύουν πωλήσεις δωματίων και μόνο.

BINTEO: <https://www.youtube.com/watch?v=29I8NLG0oXw>

GOPPAR

(gross operating profit per available room)

Συμβολίζει το μικτό λειτουργικό κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο. Είναι το μέσο λειτουργικό κέρδος που παράχθηκε από κάθε διαθέσιμο δωμάτιο σε συγκεκριμένη περίοδο.

Υπολογίζεται με τον παρακάτω τρόπο:

$$\frac{\text{(Συνολικά Έσοδα – Κόστος ελεγχόμενο από τη διοίκηση)}}{\text{Συνολικός αριθμός διαθέσιμων δωματίων}} = \text{GOPPAR}$$

45

Πρόβλεψη της ζήτησης (*Forecasting Demand*)

- Η διενέργεια προβλέψεων είναι μια πολύ συνηθισμένη διαδικασία για τις επιχειρήσεις. Βοηθούν τη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων βασισμένων σε πληροφορίες και λιγότερο σε διαίσθηση. Είναι χρήσιμες σε ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών της επιχείρησης όπως τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό, τη διαχείριση προσωπικού, τον προγραμματισμό της παραγωγής, τον προσδιορισμό της ζήτησης.
- Με τον όρο Ζήτηση (Demand) εννοούμε τον αριθμό των ενδεχόμενων πελατών που έχουν το ενδιαφέρον αλλά και τη δυνατότητα να αγοράσουν τα προϊόντα προς πώληση μιας εταιρείας στη συγκεκριμένη τιμή που προσφέρονται.
- Προκειμένου να προβλεφθεί η ζήτηση είναι απαραίτητο η επιχείρηση να τηρεί λεπτομερές αρχείο με τα στοιχεία των πελατών αλλά και πληροφορίες όπως τη συχνότητα επισκέψεων και τις τιμές.
- Η αποτελεσματική πρόβλεψη αποτελείται από τέσσερα μέρη. Τα ιστορικά δεδομένα, τα μελλοντικά δεδομένα, τα σημερινά δεδομένα και την λεπτομερή ανάλυση τις εικόνας που μας δίνουν τα δεδομένα αυτά.
- Οι ακριβείς προβλέψεις είναι απαραίτητες για τον Revenue Manager γιατί τον βοηθούν να λάβει καλύτερες αποφάσεις για το πώς θα διαχειριστεί τις τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών.

46

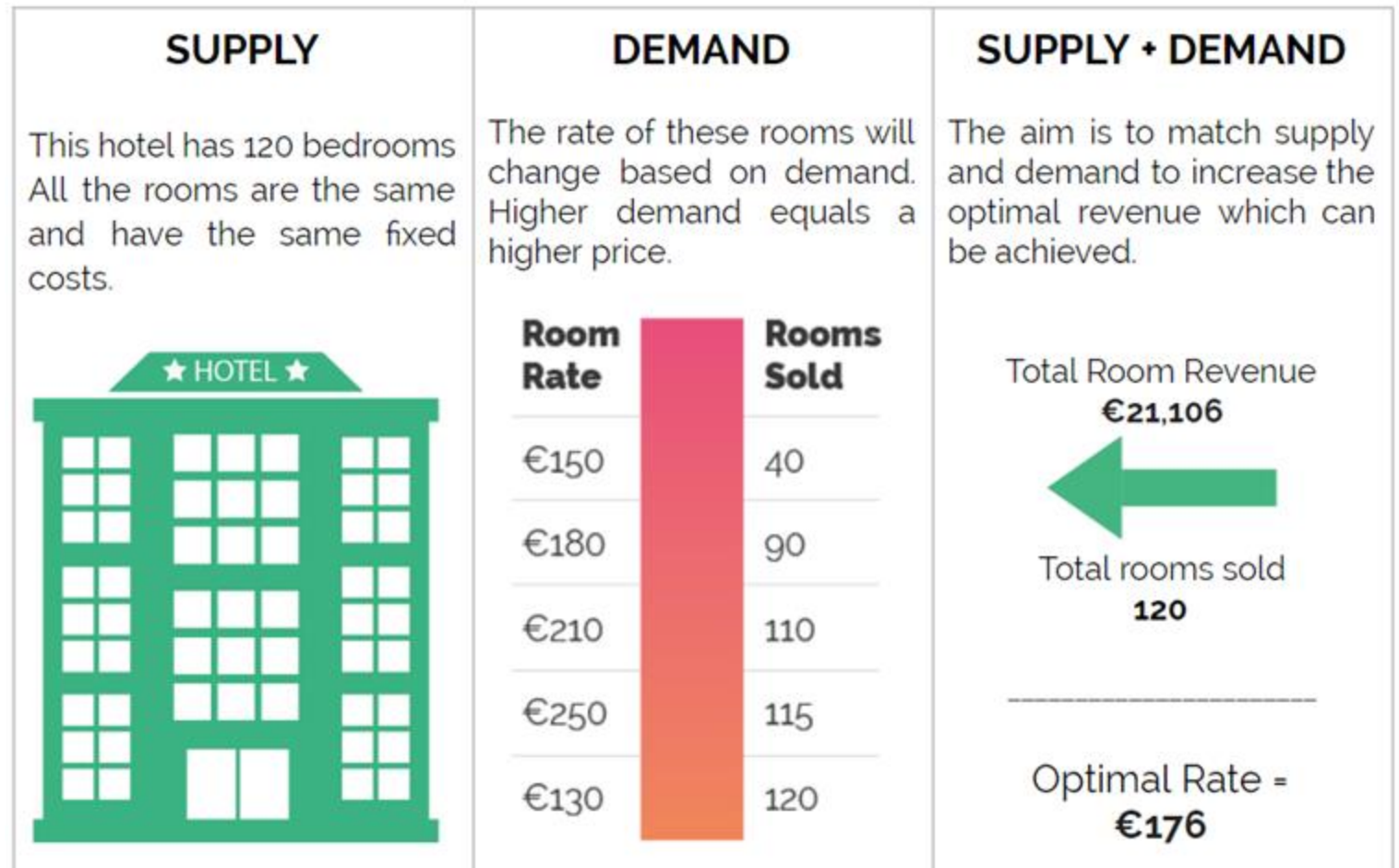
Ζητήματα Ηθικής

- Ηθικό δίλημμα αποτελεί το γεγονός ότι χρησιμοποιούνται προσωπικά δεδομένα για να προβλεφθεί η ζήτηση.
- Για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο μπορεί να αναλύσει τα χαρακτηριστικά των πελατών ώστε να ρυθμίσει τις τιμές βάσει της ζήτησης, πράγμα που πολλοί πελάτες δε γνωρίζουν ότι συμβαίνει. Έτσι πολλοί πελάτες βλέποντας διαφορετικές τιμές χωρίς να γνωρίζουν το λόγο θεωρούν ότι αδικούνται.
- Τέλος παρατηρείται ότι η Διαχείριση Εσόδων (Revenue management) μπορεί να δημιουργήσει και νέες καταναλωτικές συμπεριφορές. Κάτι τέτοιο συμβαίνει με τις τιμές τελευταίας στιγμής (Last Minute) όπου πολλοί πελάτες αντί να κλείνουν νωρίτερα περιμένουν τις ακυρώσεις τελευταίας στιγμής ώστε να πετύχουν καλύτερες τιμές.
- Τέλος θα πρέπει να τονιστεί ότι είναι απαραίτητο οι πελάτες να επιλέγουν υπηρεσίες έχοντας πληροφόρηση για τις πρακτικές της κάθε εταιρείας και την τιμολογιακή της πολιτική

47

Ένα απλό παράδειγμα από το Ξενοδοχειακό κλάδο

BINTEO:
<https://www.youtube.com/watch?v=jJWIRxrdco4>



48

Συμπέρασματα



49

Συμπεράσματα

- Η χρήση βασικών μεθόδων τιμολόγησης δεν αποτελούν πια ένδειξη αποτελεσματικής διοίκησης και συναντώνται σε επιχειρήσεις που αδυνατούν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό αλλά και να ικανοποιήσουν τις προτιμήσεις των πελατών τους.
- Στο δυναμικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι σημερινές επιχειρήσεις με τη ραγδαία ανταλλαγή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο, η εφαρμογή μόνο μίας μεθόδου τιμολόγησης αποτελεί αδυναμία.
- Στην πράξη οι επιτυχημένες εταιρίες εφαρμόζουν ένα συνδυασμό μεθόδων τιμολόγησης όπως τη στρατηγική, τη δυναμική και τη μεταβλητή ώστε να μπορούν να ξεπερνούν τον ανταγωνισμό, να ικανοποιούν τους πελάτες τους και να απολαμβάνουν υψηλές αποδόσεις επί των επενδύσεών τους.
- Οι μέθοδοι που βασίζονται περισσότερο στη διαίσθηση και εμπειρία των ανώτατων στελεχών πρέπει να αντικατασταθούν με πρακτικές όπως τη διαχείριση εσόδων έτσι ώστε ο κάθε πελάτης να απολαμβάνει το κατάλληλο προϊόν στην κατάλληλη τιμή και τη στιγμή που αυτός επιθυμεί να το αποκτήσει.

50

Βιβλιογραφία

Anon. Harvard Business Review on Pricing, (2008) by Harvard Business School Press

Bitran, G. and Caldentey, R. (2003). “An Overview of Pricing Models for Revenue Management”. Manufacturing and Service Operations Management, Vol. 5, No. 3, pp. 203-229

Brown, J and Chekitan D. (1999). “Looking Beyond RevPar”. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, April, pp. 23-33

Burgess, C. and Bryant, K. (2001) 'Revenue management - the contribution of the finance function to profitability', International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 13, no. 3, pp. 144-150, January, ISSN 0959-6119.

Burgess, C. and Bryant, K. (2001). “Revenue Management – the Contribution of the Finance Function to Profitability”. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13/3.pp. 144-150

Hayes K. David, Miller Alisha (2010), Revenue Management for the Hospitality Industry

Heo, C. Y., Lee, S., Mattila, A., & Hu, C. (2013). Restaurant revenue management: Do perceived capacity scarcity and price differences matter? *International Journal of Hospitality Management*, 35, 316-326.

Kotas, R. (1986). *Management Accounting for Hotels and Restaurants*. London: Surrey University Press

Noone, B. M., & Mattila, A. S. (2009). Hotel revenue management and the Internet: The effect of price presentation strategies on customers' willingness to book. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 272-279.

Vinod, B. (2004). "Unlocking the Value of Revenue Management in the Hotel Industry". *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 178-190

 StudySmart®

Thank you