



«Σχολή Κοινωνικών Επιστημών»
«Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Διπλωματική Εργασία
Βελτιστοποίηση εσόδων ξενοδοχειακής μονάδας στην Κρήτη μέσω ψηφιακών
εργαλείων

Κονταξάκης Μιχάλης

Επιβλέπων Καθηγητής: Παναγιώτα Διονυσοπούλου

Πάτρα, Μάιος 2026

Δήλωση Συγγραφέα / Δημιουργού

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή Κονταξάκη Μιχάλη που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης, ο συγγραφέας εκχωρεί στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Πάτρας μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής της διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας.

Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού, ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση ή τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού.

Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

«Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/ δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.»

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τη συμβολή των ψηφιακών εργαλείων στη βελτιστοποίηση των εσόδων ξενοδοχειακής μονάδας, με έμφαση στην εφαρμογή στρατηγικών Revenue Management και στην αξιολόγηση βασικών δεικτών απόδοσης. Η μελέτη αξιοποιεί πραγματικά λειτουργικά δεδομένα του ξενοδοχείου Iperion Beach Hotel 4* στο Ρέθυμνο Κρήτης, για την περίοδο Μαΐου 2021 έως Νοεμβρίου 2025.

Ακολουθήθηκε ποσοτική, περιγραφική και συγκριτική ερευνητική προσέγγιση βασισμένη σε δευτερογενή δεδομένα. Αναλύθηκαν μηνιαίες παρατηρήσεις δεικτών όπως η μέση τιμή δωματίου (ADR), το μέσο έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο, ο μέσος όρος παραμονής (LOS) και οι επιβεβαιωμένες παραγγελίες μέσω του ψηφιακού συστήματος QR, το οποίο εισήχθη τον Αύγουστο 2023. Εφαρμόστηκαν περιγραφικά στατιστικά, ανάλυση συσχετίσεων Pearson, t-tests και μέτρα μεγέθους επίδρασης (Cohen's d).

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ επιβεβαιωμένων κρατήσεων και συνολικών εσόδων ($r = 0,99$), καθώς και έντονη εποχικότητα με κορύφωση τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο. Η πλήρης εφαρμογή του συστήματος QR συνδέθηκε με στατιστικά σημαντική αύξηση τόσο των εσόδων ($€5.120 \rightarrow €8.965$, $p = 0,026$) όσο και της μέσης δαπάνης ανά παραγγελία ($€12,11 \rightarrow €14,78$, $p = 0,007$), επιβεβαιώνοντας τον θετικό αντίκτυπο της ψηφιακής τεχνολογίας στην οικονομική απόδοση. Μέτριο μέγεθος επίδρασης καταγράφηκε επίσης στους δείκτες δωματίων ($d = 0,60-0,66$), χωρίς ωστόσο στατιστική σημαντικότητα, πιθανώς λόγω περιορισμένου μεγέθους δείγματος.

Η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η συστηματική αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων και η συνεχής παρακολούθηση των KPIs αποτελούν κρίσιμους παράγοντες ανταγωνιστικότητας για τις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ενώ αναδεικνύεται η ανάγκη ολοκληρωμένων στρατηγικών Revenue Management για την αντιμετώπιση της εποχικότητας και τη βελτιστοποίηση της συνολικής κερδοφορίας.

Λέξεις κλειδιά: Revenue Management, ψηφιακά εργαλεία, βελτιστοποίηση εσόδων, ADR, RevPAR, σύστημα QR παραγγελιοληψίας, εποχικότητα, δείκτες απόδοσης (KPIs), ξενοδοχειακή διαχείριση, Κρήτη

ABSTRACT

This dissertation investigates the contribution of digital tools to hotel revenue optimization, with emphasis on Revenue Management strategies and key performance indicator assessment. The study draws on actual operational data from Iperion Beach Hotel (4-star), located in Rethymno, Crete, covering the period from May 2021 to November 2025.

A quantitative, descriptive, and comparative research approach was adopted, based on secondary data. Monthly observations of metrics including Average Daily Rate (ADR), Revenue per Available Room, Length of Stay (LOS), and confirmed orders through a QR-based digital ordering system — introduced in August 2023 — were analyzed. Descriptive statistics, Pearson correlation analysis, independent samples t-tests, and effect size measures (Cohen's d) were applied.

Results revealed a strong positive correlation between confirmed bookings and total revenue ($r = .99$), alongside pronounced seasonality peaking in July and August. Full implementation of the QR system was associated with statistically significant increases in both total revenue (€5,120 → €8,965, $p = .026$) and average spend per order (€12.11 → €14.78, $p = .007$), confirming the positive impact of digital technology on financial performance. Moderate effect sizes were recorded for room performance indicators ($d = 0.60$ – 0.66), though without reaching statistical significance, likely attributable to the limited sample size.

The study concludes that the systematic adoption of digital tools and continuous KPI monitoring are critical competitive factors for contemporary hotel enterprises, while highlighting the need for integrated Revenue Management strategies to address seasonality and maximize overall profitability.

Keywords: Revenue Management, digital tools, revenue optimization, ADR, RevPAR, QR ordering system, seasonality, key performance indicators (KPIs), hotel management, Crete

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	3
Abstract.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	7
1.1 Σκοπός και στόχοι της εργασίας	7
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα	8
1.3 Σύντομη περιγραφή ξενοδοχείου μελέτης	8
Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Πλαίσιο Διοίκησης Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Revenue Management και Ψηφιακών Εργαλείων	9
2.1 Βασικές αρχές Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων	9
2.2 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	9
2.3 Revenue Management (RM) στον ξενοδοχειακό κλάδο	17
2.3.1 Στόχοι του RM.....	18
2.3.2 Βασικοί δείκτες απόδοσης στη Διαχείριση Εσόδων: ADR, RevPAR, TRRevPAR, LOS και GOPPAR	20
2.3.3 Στρατηγικές τιμολόγησης και διαχείρισης ζήτησης	26
2.4 Ανάλυση Απόδοσης Τμημάτων	31
2.4.1 Τμήμα Δωματίων	32
2.4.2 Τμήμα Τροφίμων και Ποτών	34
2.4.3 Τμήμα Υπηρεσιών Παραλίας & Πισίνας (Beach & Pool Service)	35
2.4.4 Σπα / Ευεξία	36
2.5 Ψηφιακά εργαλεία υποστήριξης του Revenue Management και της λειτουργικής διαχείρισης ξενοδοχειακών μονάδων	37
2.5.1 Συστήματα PMS, RMS και Channel Managers ως εργαλεία υποστήριξης της διαχείρισης εσόδων... ..	38
2.5.2 Εργαλεία Παραγγελίας QR, CRM και Διαχείρισης Κριτικών	39
2.5.3 Επιπτώσεις στην Εμπειρία και τα Έσοδα των Πελατών	40
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας	43
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα έρευνας	46
Κεφάλαιο 5: Συζήτηση Αποτελεσμάτων	61
5.1 Εισαγωγή	61

5.2 Συζήτηση Περιγραφικών Στατιστικών και Συνολικής Απόδοσης.....	62
5.3 Συζήτηση των Ετήσιων Τάσεων.....	63
5.4 Συζήτηση της Εποχικότητας.....	64
5.5 Συζήτηση των Ευρημάτων της Ανάλυσης Συσχέτισης.....	65
5.6 Συζήτηση του Συστήματος QR Πριν και Μετά την Εφαρμογή.....	67
5.7 Συζήτηση για τη Μερική και Πλήρη Εφαρμογή QR.....	68
5.8 Σύνδεση με τη Διαχείριση Εσόδων και τη Διαχείριση Συνολικών Εσόδων	69
5.9 Διοικητική Ερμηνεία των Ευρημάτων.....	70
5.10 Γενική Συζήτηση	71
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	73
6.1 Συμπεράσματα της Μελέτης.....	73
6.2 Πρακτικές Συστάσεις.....	74
6.3 Περιορισμοί της Μελέτης.....	75
6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	75
Βιβλιογραφία	76

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της συμβολής της αξιολόγησης της απόδοσης των επιμέρους τμημάτων μιας ξενοδοχειακής μονάδας και της αξιοποίησης ψηφιακών εργαλείων στη βελτιστοποίηση της διοίκησης και της εφαρμογής στρατηγικών *Revenue Management*. Η εργασία επιδιώκει να αναδείξει τον ρόλο των σύγχρονων διοικητικών πρακτικών στη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της οικονομικής απόδοσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό τουριστικό περιβάλλον.

Ειδικότερα, η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στην ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου της διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και του *Revenue Management*, με έμφαση στους βασικούς δείκτες απόδοσης που χρησιμοποιούνται για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Παράλληλα, εξετάζεται η οικονομική και λειτουργική απόδοση των βασικών τμημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας, μέσω της ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων και λειτουργικών δεικτών, με στόχο τον εντοπισμό διαφοροποιήσεων, αδυναμιών και δυνατοτήτων βελτίωσης.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διερεύνηση του βαθμού αξιοποίησης των ψηφιακών εργαλείων διοίκησης, όπως τα συστήματα διαχείρισης ξενοδοχείων, τα κανάλια διανομής και τα συστήματα υποστήριξης *Revenue Management*, καθώς και στη συμβολή τους στη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής και στη διαχείριση της ζήτησης. Μέσω της μελέτης περίπτωσης, η εργασία επιδιώκει να αναδείξει τη σύνδεση μεταξύ της χρήσης τεχνολογίας, της αποδοτικότερης διοικητικής παρακολούθησης και της αύξησης των εσόδων.

Ειδικότερα, η μελέτη εστιάζει στην ανάλυση της τεχνικής αποδοτικότητας, αξιοποιώντας μεθόδους όπως η ανάλυση δεδομένων, για να ποσοτικοποιήσει πόσο αποτελεσματικά το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί τους πόρους του για να μεγιστοποιήσει την παραγωγή του (Zaki, 2025). Επιπρόσθετα, η μελέτη θα εξετάσει τις επιπτώσεις της χρήσης εργαλείων τεχνητής

νοημοσύνης στη διαχείριση εσόδων και στις στρατηγικές τιμολόγησης, με σκοπό τη βελτίωση των βασικών δεικτών απόδοσης, όπως το RevPAR, το TRevPAR, το Occupancy και το ADR. Η μελέτη θα διερευνήσει επίσης τη συμβολή των ψηφιακών εργαλείων, όπως τα συστήματα διαχείρισης ιδιοκτησίας και τα συστήματα διαχείρισης εσόδων, στην αποτελεσματική πρόβλεψη της ζήτησης και στην υλοποίηση δυναμικών στρατηγικών τιμολόγησης (Dyshkantiuk et al., 2020). Αυτή η προσέγγιση επιδιώκει να αποκαλύψει πώς η ενσωμάτωση προηγμένων τεχνολογιών μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τις επιδόσεις του ξενοδοχείου, οδηγώντας σε αυξημένα έσοδα και βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών (Gatera, 2024).

Τέλος, στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι η διατύπωση συγκεκριμένων και εφαρμόσιμων προτάσεων βελτίωσης, οι οποίες μπορούν να υποστηρίξουν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και να ενισχύσουν τη συνολική ανταγωνιστικότητα της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Μέσα από την ανάλυση των ευρημάτων, η εργασία φιλοδοξεί να προσφέρει πρακτική αξία τόσο σε επαγγελματίες του τουριστικού κλάδου όσο και στην ακαδημαϊκή συζήτηση γύρω από τη σύγχρονη διοίκηση και το Revenue Management στις ξενοδοχειακές μονάδες.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα.

Η παρούσα μελέτη θα επιδιώξει να απαντήσει σε μια σειρά από ερευνητικά ερωτήματα που άπτονται της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών διαχείρισης εσόδων και της αξιοποίησης των ψηφιακών εργαλείων στον ξενοδοχειακό κλάδο (Oliinyk et al., 2024; Zaki, 2025). Ειδικότερα, θα διερευνηθεί πώς η ενσωμάτωση της τεχνολογίας και της τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να βελτιώσει τις στρατηγικές διαχείρισης εσόδων και τις πολιτικές τιμολόγησης, επηρεάζοντας κρίσιμους δείκτες απόδοσης (Gatera, 2024).

1.3 Σύντομη περιγραφή ξενοδοχείου μελέτης

Το ξενοδοχείο Iperion Beach Hotel (www.iperionhotel.gr) 4* βρίσκεται στην πόλη του Ρεθύμνου, στην Κρήτη, και αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα μεσαίου μεγέθους ξενοδοχείου 54 δωματίων διαφόρων τύπων που μπορεί να επωφεληθεί από την εφαρμογή προηγμένων στρατηγικών Revenue Management και ψηφιακών εργαλείων. Αυτή η προσέγγιση θα επιτρέψει τη λεπτομερή ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να μετασχηματίσουν την οικονομική απόδοση και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα στον τομέα της φιλοξενίας. Αρχικά βοηθώντας τη διοίκηση να λαμβάνει ουσιαστικές αποφάσεις για τα κανάλια πώλησης των δωματίων αλλά και κατά τη

διάρκεια διαμονής των πελατών να μπορέσει να προωθήσει τις εσωτερικές πωλήσεις στις υπηρεσίες της και να κάνει την εμπειρία του πελάτη πιο εξατομικευμένη και ικανοποιητική.

Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Πλαίσιο Διοίκησης Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Revenue Management και Ψηφιακών Εργαλείων

2.1 Βασικές αρχές Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων

Η Διοίκηση Επιχειρήσεων αποτελεί τη διαδικασία του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου των πόρων μιας επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Στο πλαίσιο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, η διοίκηση αποκτά έναν ιδιαίτερα δυναμικό χαρακτήρα λόγω της πολυπλοκότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ανάγκης για άμεση προσαρμογή στις μεταβολές της ζήτησης. Επίσης, η διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων περιλαμβάνει τη στρατηγική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων με στόχο τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και της ικανοποίησης των πελατών, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κλάδου, όπως η υψηλή μεταβλητότητα της ζήτησης και η ανάγκη για προσωποποιημένες υπηρεσίες (Θεμελή et al., 2021). Η θεμελίωση της διοικητικής επιστήμης βασίζεται στις αρχές που διατύπωσε ο Fayol , ο οποίος εισήγαγε τις 4 βασικές αρχές διοίκησης που συχνά κωδικοποιούνται και ως μοντέλο POLC που είναι ο Προγραμματισμός της εργασίας (**P**lanning), η οργάνωση (**O**rganizing), η ηγεσία (**L**eading) και ο έλεγχος (**C**ontrolling), οι οποίες παραμένουν θεμελιώδεις για τη δομή και λειτουργία σύγχρονων τουριστικών επιχειρήσεων (Fells, 2000). Στις σύγχρονες διοικητικές προσεγγίσεις, οι αρχές διοίκησης ενισχύονται από την τεχνολογία . Η λήψη αποφάσεων δεν βασίζεται πλέον μόνο στην εμπειρία , αλλά και στην ανάλυση δεδομένων (analytics). Η ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών στην διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων δημιουργεί νέες δυνατότητες για ανάλυση δεδομένων και προσαρμογή σε πραγματικό χρόνο, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα στον ψηφιακό μετασχηματισμό του κλάδου (Balatska et al., 2022; López et al., 2025).

2.2 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Η βιβλιογραφία σχετικά με τη βελτιστοποίηση των εσόδων των ξενοδοχείων έχει αναπτυχθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, μετατοπιζόμενη από μια στενή εστίαση στην τιμολόγηση

δωματίων και τη μεγιστοποίηση της πληρότητας προς μια ευρύτερη και πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση που συνδυάζει τη διαχείριση εσόδων, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τη συμπεριφορά των πελατών, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τη συνολική απόδοση των ξενοδοχείων. Στον τομέα της φιλοξενίας, αυτή η εξέλιξη είναι ιδιαίτερα σημαντική επειδή τα ξενοδοχεία λειτουργούν υπό συνθήκες σταθερής δυναμικότητας, αναλώσιμου αποθέματος και κυμαινόμενης ζήτησης. Ένα δωμάτιο ξενοδοχείου που παραμένει απούλητο για μια νύχτα δεν μπορεί να αποθηκευτεί και να πωληθεί την επόμενη μέρα. Συνεπώς, η τιμολόγηση, η διανομή και η πρόβλεψη της ζήτησης γίνονται κεντρικά στοιχεία της διοίκησης των ξενοδοχείων. Σε αυτό το πλαίσιο, η Διαχείριση Εσόδων έχει γίνει ένα από τα πιο σημαντικά στρατηγικά εργαλεία για τη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης των ξενοδοχείων.

Οι πρώτες προσεγγίσεις στη Διαχείριση Εσόδων επηρεάστηκαν έντονα από την αεροπορική βιομηχανία και αργότερα μεταφέρθηκαν στον ξενοδοχειακό τομέα, επειδή και οι δύο κλάδοι παρουσιάζουν παρόμοια χαρακτηριστικά, όπως σταθερή δυναμικότητα, μεταβλητή ζήτηση και χρονικά ευαίσθητο απόθεμα. Ο κλασικός ορισμός της Kimes, όπως παρουσιάζεται στους Wirtz et al. (2003), ορίζει τη Διαχείριση Εσόδων ως τη διαδικασία πώλησης της σωστής χωρητικότητας στον σωστό πελάτη, στη σωστή τιμή και την κατάλληλη στιγμή. Αυτός ο ορισμός παραμένει κεντρικός στη βιβλιογραφία επειδή υπογραμμίζει την πολυδιάστατη φύση των αποφάσεων για τα έσοδα. Η Διαχείριση Εσόδων δεν είναι απλώς θέμα αύξησης των τιμών ή μεγιστοποίησης της πληρότητας. Αντίθετα, περιλαμβάνει τη στρατηγική κατανομή της διαθέσιμης χωρητικότητας σε διαφορετικά τμήματα πελατών ανάλογα με την αναμενόμενη ζήτηση, την προθυμία πληρωμής και τη συμπεριφορά κράτησης.

Νεότερες μελέτες τονίζουν ότι η Διαχείριση Εσόδων έχει γίνει πιο σύνθετη λόγω της επέκτασης των διαδικτυακών καναλιών διανομής, της αυξανόμενης διαθεσιμότητας δεδομένων σε πραγματικό χρόνο και του αυξανόμενου ρόλου των ψηφιακών εργαλείων στη λήψη αποφάσεων. Οι Bianchini και Mondo (2020) δείχνουν ότι τα ξενοδοχεία εφαρμόζουν όλο και περισσότερο διαφοροποιημένες στρατηγικές τιμολόγησης ως απάντηση στις αλλαγές στη ζήτηση, τον ανταγωνισμό και τις συνθήκες της αγοράς. Ομοίως, οι Santos, Malheiros, Gomes και Guerra (2020) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των ξενοδοχείων δεν πρέπει να βασίζεται μόνο σε παραδοσιακούς δείκτες που αφορούν αποκλειστικά το τμήμα δωματίων, επειδή τα σύγχρονα ξενοδοχεία παράγουν έσοδα από διάφορα τμήματα και υπηρεσίες. Αυτή η μετατόπιση έχει οδηγήσει στην αυξανόμενη σημασία της Διαχείρισης

Συνολικών Εσόδων, η οποία επεκτείνει τις αρχές της Διαχείρισης Εσόδων πέρα από τα δωμάτια και τις εφαρμόζει σε όλους τους τομείς του ξενοδοχείου που παράγουν έσοδα.

Η έννοια της Διαχείρισης Συνολικών Εσόδων είναι ιδιαίτερα σημαντική για ξενοδοχεία που προσφέρουν πολλαπλές υπηρεσίες, όπως φαγητό και ποτό, υπηρεσίες σπα, παραλίας και πισίνας, εκδηλώσεις και άλλες συμπληρωματικές υπηρεσίες. Ο Brborović (2023) υπογραμμίζει ότι οι σύγχρονες στρατηγικές εσόδων των ξενοδοχείων πρέπει να συνδυάζουν την τιμολόγηση, την εξατομίκευση και την αντιληπτή δικαιοσύνη των πελατών. Αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις για τα έσοδα δεν πρέπει μόνο να στοχεύουν σε υψηλότερα έσοδα, αλλά και να λαμβάνουν υπόψη τις αντιλήψεις των πελατών και τη μακροπρόθεσμη αφοσίωση. Εάν οι επισκέπτες αντιλαμβάνονται την τιμολόγηση ως άδικη ή ασυνεπή, το ξενοδοχείο μπορεί να αντιμετωπίσει δυσaréσκεια, αρνητικές κριτικές και μείωση των επαναλαμβανόμενων επισκέψεων. Επομένως, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι επιτυχημένες στρατηγικές εσόδων απαιτούν ισορροπία μεταξύ κερδοφορίας και αντιληπτής αξίας.

Ένα κεντρικό μέρος της βιβλιογραφίας αφορά τη χρήση Βασικών Δεικτών Απόδοσης στη Διαχείριση Εσόδων των ξενοδοχείων. Οι παραδοσιακοί δείκτες όπως το ADR και το RevPAR παραμένουν σημαντικοί επειδή μετρούν την απόδοση του τμήματος δωματίων. Το ADR αντικατοπτρίζει τη μέση τιμή που επιτυγχάνεται ανά κατειλημμένο δωμάτιο, ενώ το RevPAR συνδυάζει την τιμή και την πληρότητα δείχνοντας τα έσοδα που δημιουργούνται ανά διαθέσιμο δωμάτιο. Ωστόσο, οι μελετητές σημειώνουν όλο και περισσότερο ότι το RevPAR έχει περιορισμούς, καθώς εστιάζει μόνο στα έσοδα των δωματίων και δεν καταγράφει την ευρύτερη συμβολή άλλων τμημάτων. Για αυτόν τον λόγο, το TRevPAR έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία ως ένας πιο ολοκληρωμένος δείκτης, καθώς περιλαμβάνει τα συνολικά έσοδα του ξενοδοχείου από όλα τα τμήματα διαιρούμενα με τον αριθμό των διαθέσιμων δωματίων. Οι Santos, Malheiros, Gomes και Guerra (2020) υποστηρίζουν τη χρήση του TRevPAR ως πιο ολοκληρωμένο μέτρο απόδοσης, ειδικά σε ξενοδοχεία όπου τα μη δωματιακά έσοδα αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό μέρος του επιχειρηματικού μοντέλου.

Η βιβλιογραφία δίνει επίσης ολοένα μεγαλύτερη έμφαση σε δείκτες που βασίζονται στην κερδοφορία, ιδιαίτερα στο GOPPAR. Σε αντίθεση με το RevPAR και το TRevPAR, τα οποία επικεντρώνονται στα έσοδα, το GOPPAR ενσωματώνει το λειτουργικό κέρδος και ως εκ τούτου προσφέρει μια πιο ρεαλιστική εικόνα της απόδοσης του ξενοδοχείου. Ο Ivanov (2014) υποστηρίζει ότι οι αποφάσεις διαχείρισης εσόδων θα πρέπει να βασίζονται σε πολλαπλές πηγές πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων εσωτερικών λειτουργικών

δεδομένων, της συμπεριφοράς των πελατών, των ανταγωνιστών, των διανομέων και των μακροπεριβαλλοντικών παραγόντων. Αυτή η προσέγγιση είναι σημαντική επειδή η αύξηση των εσόδων δεν σημαίνει αυτόματα αύξηση των κερδών. Ένα ξενοδοχείο μπορεί να επιτύχει υψηλό RevPAR αλλά να έχει χαμηλή κερδοφορία εάν το λειτουργικό κόστος, οι προμήθειες ή τα έξοδα διανομής είναι υψηλά. Επομένως, το GOPPAR είναι χρήσιμο επειδή συνδέει τις αποφάσεις εσόδων με τον έλεγχο του κόστους και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα.

Ένας άλλος σημαντικός δείκτης που συζητείται στη βιβλιογραφία είναι η Διάρκεια Διαμονής. Το LOS επηρεάζει τόσο τον προγραμματισμό πληρότητας όσο και τις ευκαιρίες εσόδων. Οι μεγαλύτερες διαμονές μπορούν να σταθεροποιήσουν την πληρότητα και να μειώσουν τη λειτουργική πίεση που σχετίζεται με τις συχνές αφίξεις και αναχωρήσεις, δημιουργώντας παράλληλα περισσότερες ευκαιρίες για τους επισκέπτες να καταναλώσουν πρόσθετες υπηρεσίες. Ωστόσο, οι μικρότερες διαμονές μπορεί μερικές φορές να είναι πιο κερδοφόρες εάν επιτρέπουν στα ξενοδοχεία να επιτύχουν υψηλότερες τιμές κατά τις περιόδους αιχμής της ζήτησης. Για αυτόν τον λόγο, το LOS πρέπει να αναλύεται σε σχέση με την εποχικότητα, τα τμήματα πελατών, τη στρατηγική τιμολόγησης και τις συμπληρωματικές δαπάνες. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα ξενοδοχεία αναψυχής, όπου οι επισκέπτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της διαμονής τους, όπως εστιατόρια, μπαρ, εγκαταστάσεις σπα και υπηρεσίες παραλίας ή πισίνας.

Ο ρόλος των ψηφιακών εργαλείων στη Διαχείριση Εσόδων είναι ένα άλλο σημαντικό θέμα στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Οι Dyshkantiuk et al. (2020) εξετάζουν τα σύγχρονα εργαλεία διαχείρισης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τονίζουν τη σημασία συστημάτων όπως το PMS, οι διαχειριστές καναλιών, οι μηχανές κρατήσεων, οι ιστοσελίδες και τα συστήματα διαχείρισης εσόδων. Αυτά τα εργαλεία επιτρέπουν στα ξενοδοχεία να συλλέγουν, να επεξεργάζονται και να χρησιμοποιούν λειτουργικά δεδομένα με τρόπους που υποστηρίζουν πιο ακριβείς και έγκαιρες αποφάσεις. Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ξενοδοχείου ή Καταλύματος καταγράφει κρατήσεις, διαθεσιμότητα, αφίξεις, αναχωρήσεις, ακυρώσεις, τύπους δωματίων και πληροφορίες επισκεπτών. Τα Συστήματα Διαχείρισης Εσόδων χρησιμοποιούν αυτά τα δεδομένα για να υποστηρίξουν την πρόβλεψη της ζήτησης και τις αποφάσεις τιμολόγησης. Οι διαχειριστές καναλιών συνδέουν το ξενοδοχείο με διαδικτυακά ταξιδιωτικά γραφεία, κανάλια άμεσης κράτησης και άλλες πλατφόρμες διανομής, διασφαλίζοντας ότι οι τιμές και η διαθεσιμότητα ενημερώνονται σε όλα τα κανάλια σε πραγματικό χρόνο.

Οι Varra και Rossi (2019) τονίζουν τον μεταβαλλόμενο ρόλο του διαχειριστή εσόδων, ο οποίος δεν περιορίζεται πλέον στον καθορισμό των τιμών, αλλά πρέπει να συντονίζει την ανάλυση δεδομένων, την παρακολούθηση της αγοράς, τις αποφάσεις διανομής και την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων. Αυτό το εύρημα είναι σημαντικό επειδή δείχνει ότι η Διαχείριση Εσόδων δεν είναι μόνο μια τεχνική διαδικασία αλλά και μια οργανωτική λειτουργία. Ο διαχειριστής εσόδων πρέπει να κατανοεί τα εσωτερικά δεδομένα του ξενοδοχείου, τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών, τα τμήματα πελατών και το κόστος διανομής. Τα εργαλεία τύπου Rate Shopper ή εργαλεία παρακολούθησης τιμών είναι επίσης σχετικά σε αυτό το πλαίσιο, καθώς επιτρέπουν στους διαχειριστές εσόδων να παρακολουθούν τις τιμές των ανταγωνιστών και την τοποθέτηση στην αγορά σε πραγματικό χρόνο. Τέτοια εργαλεία υποστηρίζουν τη δυναμική τιμολόγηση δείχνοντας αν οι τιμές του ξενοδοχείου ευθυγραμμίζονται με τη ζήτηση και τον ανταγωνισμό.

Πρόσφατες μελέτες συνδέουν επίσης τη Διαχείριση Εσόδων με την τεχνητή νοημοσύνη και τη μηχανική μάθηση. Ο Gatera (2024) υποστηρίζει ότι η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει την πρόβλεψη της ζήτησης, τη δυναμική τιμολόγηση και τη βελτιστοποίηση των εσόδων, επεξεργάζοντας μεγάλους όγκους δεδομένων πιο αποτελεσματικά από τις παραδοσιακές μεθόδους. Ομοίως, ο Zaki (2025) υποστηρίζει ότι η Διαχείριση Εσόδων επαναπροσδιορίζεται μέσω της τεχνικής τεχνογνωσίας, της λήψης αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα και των προηγμένων αναλυτικών εργαλείων. Αυτές οι μελέτες δείχνουν ότι η ψηφιοποίηση επιτρέπει στα ξενοδοχεία να μεταβούν από την αντιδραστική λήψη αποφάσεων στην προβλεπτική λήψη αποφάσεων. Αντί να προσαρμόζουν τις τιμές μόνο μετά από αλλαγές στη ζήτηση, τα ξενοδοχεία μπορούν να χρησιμοποιούν δεδομένα για να προβλέπουν αλλαγές και να ανταποκρίνονται εκ των προτέρων.

Η μηχανική μάθηση έχει επίσης εφαρμοστεί σε συγκεκριμένα προβλήματα Διαχείρισης Εσόδων, όπως οι ακυρώσεις και οι μη εμφανίσεις πελατών. Ο Chen (2023) εξετάζει την πρόβλεψη ακύρωσης κρατήσεων ξενοδοχείων μέσω μοντέλων μηχανικής μάθησης και πιθανοτήτων, ενώ οι Zhai et al. (2023) μελετούν την υπερκράτηση δωματίων με βάση τις προβλέψεις πιθανότητας μη εμφάνισης. Αυτές οι μελέτες είναι σημαντικές επειδή οι ακυρώσεις και οι μη εμφανίσεις επηρεάζουν άμεσα τα έσοδα των ξενοδοχείων. Εάν ένα ξενοδοχείο υποεκτιμήσει τις ακυρώσεις, τα δωμάτια μπορεί να παραμείνουν απούλητα. Εάν τις υπερεκτιμήσει, μπορεί να κάνει υπερκράτηση και να δημιουργήσει προβλήματα εξυπηρέτησης. Οι Schwartz et al. (2025) εξετάζουν επίσης την υπερκράτηση και την απόδοση στη Διαχείριση Εσόδων των ξενοδοχείων, δείχνοντας ότι οι αποφάσεις

υπερκράτησης απαιτούν προσεκτική ισορροπία μεταξύ προστασίας εσόδων και ικανοποίησης πελατών. Αυτές οι μελέτες υποστηρίζουν την ιδέα ότι η πρόβλεψη που βασίζεται σε δεδομένα είναι απαραίτητο συστατικό της σύγχρονης στρατηγικής εσόδων των ξενοδοχείων.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της ξενοδοχειακής βιομηχανίας δεν περιορίζεται στην τιμολόγηση και τις κρατήσεις. Επηρεάζει επίσης το μάρκετινγκ, τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες και την εμπειρία των επισκεπτών. Οι Balatska et al. (2022) συζητούν τις ευκαιρίες που δημιουργούνται από τις ψηφιακές τεχνολογίες και το ψηφιακό μάρκετινγκ για τον τουρισμό, τις ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις. Η μελέτη τους δείχνει ότι η ψηφιοποίηση μπορεί να βελτιώσει την ορατότητα, την επικοινωνία με τους πελάτες και τον λειτουργικό συντονισμό. Οι Oliinyk et al. (2024) υποστηρίζουν ομοίως ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχειακών και επισιτιστικών επιχειρήσεων, βελτιώνοντας την προσαρμοστικότητα, την εξατομίκευση των υπηρεσιών και τις εσωτερικές διαδικασίες. Αυτές οι συνεισφορές είναι σχετικές επειδή συνδέουν τα ψηφιακά εργαλεία τόσο με την απόδοση εσόδων όσο και με την ποιότητα των υπηρεσιών.

Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες είναι ένα άλλο σημαντικό θέμα. Οι Hat et al. (2024) εξετάζουν την επίδραση του CRM στην απόδοση των επιχειρήσεων φιλοξενίας και τονίζουν τον διαμεσολαβητικό ρόλο των δυνατοτήτων ψηφιακού μάρκετινγκ. Στη διοίκηση ξενοδοχείων, τα συστήματα CRM επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να συλλέγουν και να χρησιμοποιούν δεδομένα πελατών, όπως προτιμήσεις, ιστορικό κρατήσεων, καταναλωτική συμπεριφορά και σχόλια. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να υποστηρίξουν εξατομικευμένη επικοινωνία, στοχευμένες προσφορές και στρατηγικές πιστότητας. Από την οπτική της Διαχείρισης Εσόδων, το CRM είναι πολύτιμο επειδή επιτρέπει στα ξενοδοχεία να κατανοούν όχι μόνο πόσα έσοδα δημιουργούνται, αλλά και ποια τμήματα πελατών τα δημιουργούν και μέσω ποιων καναλιών.

Η χρήση συστημάτων παραγγελιών QR, ψηφιακών μενού και υπηρεσιών χωρίς επαφή έχει επίσης γίνει ολοένα και πιο σημαντική στη φιλοξενία. Αν και τέτοια εργαλεία συχνά συνδέονται με την ευκολία και την ταχύτητα εξυπηρέτησης, επηρεάζουν και τα έσοδα. Η παραγγελία μέσω QR μπορεί να αυξήσει την προβολή των υπηρεσιών του ξενοδοχείου, να ενθαρρύνει τις αυθόρμητες αγορές και να περιορίσει τις δυσκολίες στη διαδικασία παραγγελίας. Όταν συνδέονται με λειτουργίες εστίασης, υπηρεσίες παραλίας ή πισίνας, τα συστήματα QR μπορούν να υποστηρίξουν την αύξηση των συμπληρωματικών εσόδων,

διευκολύνοντας τους επισκέπτες να παραγγέλλουν προϊόντα και υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της διαμονής τους. Αυτό ευθυγραμμίζεται με την ευρύτερη βιβλιογραφία σχετικά με τη Διαχείριση Συνολικών Εσόδων, η οποία υποστηρίζει ότι τα ξενοδοχεία δεν πρέπει να επικεντρώνονται μόνο στις πωλήσεις δωματίων, αλλά να διαχειρίζονται ενεργά κάθε σημείο στο οποίο ο επισκέπτης μπορεί να πραγματοποιήσει δαπάνη.

Η διαχείριση εσόδων στα εστιατόρια και στο τμήμα Τροφίμων και Ποτών (F&B) κερδίζει επίσης την προσοχή στη βιβλιογραφία. Οι Bujalance-López et al. (2025) παρέχουν μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση της διαχείρισης εσόδων εστιατορίων και δείχνουν ότι η τιμολόγηση, η διαχείριση χωρητικότητας, η ροή πελατών και τα πρότυπα ζήτησης είναι βασικά ζητήματα στις λειτουργίες τροφίμων και ποτών. Για τα ξενοδοχεία, αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό επειδή τα τμήματα F&B δεν είναι μόνο μονάδες εξυπηρέτησης αλλά και κέντρα εσόδων. Η απόδοσή τους επηρεάζει τα συνολικά έσοδα, την ικανοποίηση των επισκεπτών και τη συνολική πρόταση αξίας του ξενοδοχείου. Σε μια μελέτη περίπτωσης ξενοδοχείου, επομένως, το τμήμα F&B θα πρέπει να αναλυθεί όχι ως δευτερεύουσα λειτουργία αλλά ως μέρος του συνολικού συστήματος εσόδων.

Η βιβλιογραφία σχετικά με τις εκδηλώσεις και την εποχικότητα συμβάλλει επίσης στην κατανόηση της απόδοσης του ξενοδοχείου. Ο Bento (2024), μελετώντας τον αντίκτυπο των εκδηλώσεων στους βασικούς δείκτες απόδοσης των ξενοδοχείων, δείχνει ότι οι εξωτερικοί παράγοντες που δημιουργούν ζήτηση μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά δείκτες όπως η πληρότητα, το ADR και το RevPAR. Αυτό είναι σημαντικό για τα ξενοδοχεία που λειτουργούν σε τουριστικούς προορισμούς, επειδή η ζήτηση επηρεάζεται όχι μόνο από την εσωτερική στρατηγική του ξενοδοχείου, αλλά και από την ελκυστικότητα του προορισμού, την εποχικότητα, τις εκδηλώσεις, τις συγκοινωνιακές συνδέσεις και τις ευρύτερες συνθήκες της αγοράς. Επομένως, η ανάλυση εσόδων του ξενοδοχείου πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο τα εσωτερικά δεδομένα όσο και τους εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες. Αυτό συνάδει με την άποψη του Ivanov (2014) ότι η Διαχείριση Εσόδων απαιτεί πληροφορίες από λειτουργικά συστήματα, πελάτες, ανταγωνιστές, διανομείς και το μακροπεριβάλλον.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα στη βιβλιογραφία είναι η δίκαιη τιμολόγηση. Οι Wirtz et al. (2003) υποστηρίζουν ότι η Διαχείριση Εσόδων μπορεί να δημιουργήσει αντιδράσεις ή συγκρούσεις με τους πελάτες όταν οι επισκέπτες αντιλαμβάνονται τις διαφορές τιμών ως άδικες. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στη δυναμική τιμολόγηση ξενοδοχείων, όπου δύο επισκέπτες μπορεί να πληρώνουν διαφορετικές τιμές για παρόμοια δωμάτια ανάλογα με τον χρόνο κράτησης, το κανάλι ή τις συνθήκες ζήτησης. Ο Brborović (2023) συζητά επίσης τη

σχέση μεταξύ τιμολόγησης, εξατομίκευσης και δίκαιης μεταχείρισης, υποδεικνύοντας ότι τα ξενοδοχεία πρέπει να σχεδιάζουν στρατηγικές τιμολόγησης που είναι κερδοφόρες αλλά και κατανοητές και αποδεκτές από τους πελάτες. Η διαφανής επικοινωνία, οι προσφορές προστιθέμενης αξίας και η τμηματοποίηση μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση των αρνητικών αντιλήψεων.

Σε σχέση με τα τμήματα των ξενοδοχείων, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι κάθε τμήμα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μέρος ενός ευρύτερου οικοσυστήματος εσόδων. Το τμήμα δωματίων παραμένει η κύρια πηγή εισοδήματος, αλλά η απόδοση των υπηρεσιών F&B, spa, ευεξίας, παραλίας και πισίνας μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τα συνολικά έσοδα και την κερδοφορία. Συνεπώς, η Διαχείριση Συνολικών Εσόδων απαιτεί συντονισμό μεταξύ των τμημάτων. Για παράδειγμα, οι μεγαλύτερες διαμονές των επισκεπτών μπορεί να υποστηρίξουν υψηλότερες δαπάνες σε υπηρεσίες εστίασης και συμπληρωματικές υπηρεσίες, ενώ τα εργαλεία ψηφιακών παραγγελιών μπορεί να αυξήσουν τη χρήση υπηρεσιών παραλίας ή πισίνας. Ομοίως, τα δεδομένα CRM μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό επισκεπτών που είναι πιο πιθανό να αγοράσουν υπηρεσίες spa ή premium εμπειρίες. Αυτή η διατμηματική προοπτική είναι απαραίτητη για τα ξενοδοχεία που στοχεύουν στη βελτιστοποίηση της συνολικής απόδοσης και όχι απλώς στην αύξηση της πληρότητας των δωματίων.

Συνολικά, η βιβλιογραφία δείχνει ότι η βελτιστοποίηση των εσόδων των ξενοδοχείων κινείται προς ένα ολοκληρωμένο μοντέλο, βασισμένο σε δεδομένα και υποστηριζόμενο από την τεχνολογία. Η Διαχείριση Εσόδων παραμένει το βασικό πλαίσιο, αλλά υποστηρίζεται όλο και περισσότερο από ψηφιακά συστήματα, τεχνητή νοημοσύνη, CRM, διαχείριση καναλιών και ανάλυση απόδοσης τμημάτων. Οι μελέτες που εξετάστηκαν δείχνουν επίσης ότι οι οικονομικοί δείκτες πρέπει να ερμηνεύονται προσεκτικά. Οι δείκτες ADR και RevPAR είναι χρήσιμοι για την απόδοση των δωματίων, το TRevPAR παρέχει μια ευρύτερη εικόνα των συνολικών εσόδων και το GOPPAR συνδέει τα έσοδα με την κερδοφορία. Ταυτόχρονα, ποιοτικές διαστάσεις όπως η ικανοποίηση των πελατών, η δίκαιη τιμολόγηση, η εξατομίκευση και η εμπειρία εξυπηρέτησης παραμένουν σημαντικές επειδή επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα.

Για την παρούσα μελέτη, αυτή η βιβλιογραφική ανασκόπηση παρέχει τη βάση για την εξέταση του Iperion Beach Hotel στο πλαίσιο μελέτης περίπτωσης. Η βιβλιογραφία που εξετάστηκε υποστηρίζει την ανάλυση του ξενοδοχείου όχι μόνο μέσω παραδοσιακών δεικτών που αφορούν το τμήμα δωματίων, αλλά και μέσω της προοπτικής της Διαχείρισης

Συνολικών Εσόδων. Αυτό σημαίνει ότι η απόδοση των δωματίων, του F&B, των υπηρεσιών παραλίας και πισίνας, του spa/ευεξίας και των ψηφιακών εργαλείων θα πρέπει να εξεταστούν από κοινού. Η βιβλιογραφία δικαιολογεί επίσης τη χρήση δεικτών KPI όπως ADR, RevPAR, TRRevPAR, LOS και GOPPAR, καθώς και την ανάλυση δεδομένων PMS/RMS, διαχείρισης καναλιών, παραγγελιών QR και πληροφοριών που σχετίζονται με τους πελάτες. Συνεπώς, η βιβλιογραφική ανασκόπηση λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ του θεωρητικού πλαισίου και της εμπειρικής ανάλυσης του ξενοδοχείου, δείχνοντας γιατί οι επιλεγμένοι δείκτες και τα ψηφιακά εργαλεία είναι κατάλληλα για την αξιολόγηση της βελτιστοποίησης των εσόδων σε μια σύγχρονη ξενοδοχειακή μονάδα.

2.3 Revenue Management (RM) στον ξενοδοχειακό κλάδο

Το RM εφαρμόστηκε αρχικά στις αεροπορικές εταιρείες όπως και σε άλλες υπηρεσίες με σταθερό απόθεμα και μεταβλητή ζήτηση, όμως σύντομα επεκτάθηκε στον ξενοδοχειακό τομέα λόγω των παρόμοιων λειτουργικών χαρακτηριστικών και της ανάγκης για μεγιστοποίηση των εσόδων (Νάστος et al., 2022).

Κατα την Kimes(Wirtz et al., 2003) το RM στη φιλοξενία, δίνει έναν ορισμό που εστιάζει στη στρατηγική κατανομή των πόρων.

«Το Revenue Management είναι η διαδικασία κατανομής του σωστού τύπου χωρητικότητας στον σωστό τύπο πελάτη, στη σωστή τιμή και την κατάλληλη στιγμή, με σκοπό τη μεγιστοποίηση των εσόδων ή της απόδοσης (yield).» (Wirtz et al., 2003)

Ο ορισμός αυτός, αν και κλασικός, παραμένει η βάση της ξενοδοχειακής στρατηγικής. Η Kimes εισάγει τη λογική ότι το RM διαθέτει το σωστό προϊόν στο σωστό πελάτη τη σωστή στιγμή στη σωστή τιμή μέσω του ορθότερου καναλιού. Αυτή η παραλλαγή υπογραμμίζει τη σημασία της πολυδιάστατης προσέγγισης που απαιτείται για τον καθορισμό της βέλτιστης πολιτικής τιμολόγησης λαμβάνοντας υπόψη τη συμπεριφορά των καταναλωτών και τις διακυμάνσεις της ζήτησης. Συγκεκριμένα, η πρακτική αυτή βασίζεται άμεσα στις βασικές αρχές της οικονομίας, οι οποίες δεν είναι άλλες από την προσφορά και τη ζήτηση (Θεμελή et al., 2021).

Κατα μια άλλη ανάλυση του RM, όταν η ζήτηση ξεπερνά τη διαθέσιμη προσφορά, οι τιμές τείνουν να αυξάνονται για να μεγιστοποιηθεί η απόδοση, ενώ όταν η προσφορά υπερβαίνει τη ζήτηση, εφαρμόζονται στρατηγικές εκπτώσεων για να αυξηθεί ο ρυθμός πληρότητας (Bianchini & Mondo, 2020; Haynes & Egan, 2023). Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η δυναμική τιμολόγηση αφορά τη συνεχή αλλαγή και παρακολούθηση των

τιμών, αποτελώντας ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης των εσόδων (Νάστος et al., 2022).

2.3.1 Στόχοι του RM

Το Revenue Management ορίζεται ως η επιστημονική μέθοδος βελτιστοποίησης εσόδων μέσω διαχείρισης διαθεσιμότητας και τιμών. Η ανάγκη του προκύπτει από τις ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού προϊόντος: περιορισμένη και ανελαστική προσφορά, αναλώσιμο απόθεμα και έντονες διακυμάνσεις ζήτησης. Ωστόσο, παρά τα πλεονεκτήματά του, το RM συχνά αντιμετωπίζει κριτική καθώς μπορεί να δημιουργήσει συγκρούσεις με πελάτες λόγω διαφορετικών τιμών για παρόμοιες υπηρεσίες, απαιτώντας ειδικές στρατηγικές για την επίλυση τέτοιων ζητημάτων (Wirtz et al., 2003).

Στρατηγικός στόχος δεν είναι απλά η μεγιστοποίηση της πληρότητας, αλλά η βελτιστοποίηση του μίγματος πελατών και η μεγιστοποίηση του καθαρού κέρδους ανά διαθέσιμο δωμάτιο, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος απόκτησης πελατών. Στο πλαίσιο αυτό, η επιτυχημένη εφαρμογή του Revenue Management απαιτεί τη διαρκή παρακολούθηση των ανταγωνιστικών κινήσεων και της αγοράς, καθώς οι αποφάσεις για τις τιμές λαμβάνονται βάσει της ζήτησης, της χωρητικότητας και του χρόνου (Santos et al., 2020).

Η στρατηγική δεν στοχεύει απλώς στην πλήρωση των δωματίων αλλά στην επιλογή εκείνων των κρατήσεων που αφήνουν το υψηλότερο περιθώριο κέρδους μετά την αφαίρεση των προμηθειών των OTAS και των λειτουργικών εξόδων. Σε αυτό το πλαίσιο ο στόχος μετατοπίζεται από το RevPAR στο GOPPAR, καθώς η έμφαση δίνεται όχι μόνο στα έσοδα αλλά και στη συνολική λειτουργική κερδοφορία της μονάδας (Θεμελή et al., 2021).

Κεντρικός στόχος του RM είναι διαμέσω των παλαιότερων στατιστικών στοιχείων των πωλήσεων της επιχείρησης ανα περίοδο, της ζήτησης του προορισμού και των ανταγωνιστών ξενοδοχείων να προβλέψει την μελλοντική ζήτηση και να προσαρμόσει στρατηγικά τις τιμές. Σύγχρονα εργαλεία που υποστηρίζουν τη λειτουργία του Revenue Management είναι τα συστήματα PMS, τα οποία καταγράφουν ιστορικά δεδομένα κρατήσεων, πληρότητας, τιμών και πωλήσεων, καθώς και τα εργαλεία τύπου Rate Shopper. Τα Rate Shoppers αποτελούν ψηφιακά εργαλεία παρακολούθησης και σύγκρισης τιμών, τα οποία συλλέγουν σε πραγματικό χρόνο πληροφορίες για τις τιμές των ανταγωνιστικών ξενοδοχείων από διαδικτυακά κανάλια διανομής, όπως οι OTAs, αλλά και από άλλες διαθέσιμες πηγές της αγοράς. Μέσω αυτών των εργαλείων, ο Revenue Manager μπορεί να παρακολουθεί τη θέση του ξενοδοχείου σε σχέση με τον ανταγωνισμό, να εντοπίζει μεταβολές στη ζήτηση της

περιοχής και να προσαρμόζει δυναμικά την τιμολογιακή πολιτική. Με αυτόν τον τρόπο, τα Rate Shoppers συμβάλλουν στη λήψη πιο τεκμηριωμένων αποφάσεων τιμολόγησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ξενοδοχειακής μονάδας (Varra & Rossi, 2019).

Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικός στόχος για τη μελέτη περίπτωσης των επιμέρους τμημάτων του ξενοδοχείου είναι η εφαρμογή της προσέγγισης Total Revenue Management. Το Total Revenue Management αποτελεί την εξέλιξη του παραδοσιακού Revenue Management, καθώς δεν περιορίζεται μόνο στη διαχείριση των εσόδων από τα δωμάτια, αλλά επεκτείνει τη λογική της μεγιστοποίησης των εσόδων σε όλες τις πηγές εσόδων της ξενοδοχειακής μονάδας. Στο πλαίσιο αυτό, λαμβάνονται υπόψη όχι μόνο οι διανυκτερεύσεις, αλλά και τα έσοδα από τα εστιατόρια, τα μπαρ, το spa, τις υπηρεσίες παραλίας και πισίνας, τις αίθουσες εκδηλώσεων και γενικότερα όλες τις συμπληρωματικές υπηρεσίες που προσφέρονται στον πελάτη κατά τη διάρκεια της διαμονής του (Brborović, 2023).

Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για ξενοδοχειακές μονάδες όπως το Iperion Beach Hotel, καθώς η συνολική οικονομική απόδοση δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την πώληση των δωματίων, αλλά και από την ικανότητα του ξενοδοχείου να αυξάνει την κατανάλωση των πελατών στις επιμέρους υπηρεσίες του. Στην παρούσα εργασία, η λογική του Total Revenue Management εφαρμόζεται μέσα από την ανάλυση των επιμέρους τμημάτων του ξενοδοχείου, όπως τα δωμάτια, το τμήμα τροφίμων και ποτών, οι υπηρεσίες παραλίας και πισίνας και το spa, με σκοπό να αξιολογηθεί η συμβολή κάθε τμήματος στη συνολική δημιουργία εσόδων. Με αυτόν τον τρόπο, η ανάλυση δεν περιορίζεται στη μέτρηση της πληρότητας ή της μέσης τιμής δωματίου, αλλά εξετάζει συνολικά πώς κάθε δραστηριότητα του ξενοδοχείου μπορεί να ενισχύσει την κερδοφορία.

Στο πλαίσιο του Revenue Management, ένας από τους βασικούς δείκτες απόδοσης είναι το RevPAR, δηλαδή το έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο. Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται είτε με τη διαίρεση των συνολικών εσόδων δωματίων με τον αριθμό των διαθέσιμων δωματίων είτε με τον πολλαπλασιασμό της μέσης ημερήσιας τιμής δωματίου, δηλαδή του ADR, με το ποσοστό πληρότητας. Συνεπώς, το RevPAR αποτυπώνει την απόδοση του τμήματος δωματίων, συνδυάζοντας τόσο την τιμή πώλησης όσο και την πληρότητα. Ωστόσο, το RevPAR παρουσιάζει έναν σημαντικό περιορισμό, καθώς δεν λαμβάνει υπόψη τα έσοδα από τις υπόλοιπες υπηρεσίες του ξενοδοχείου.

Για τον λόγο αυτό, στο πλαίσιο του Total Revenue Management αξιοποιείται ο δείκτης TRevPAR, δηλαδή το συνολικό έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο. Ο δείκτης TRevPAR

υπολογίζεται με τη διαίρεση των συνολικών εσόδων του ξενοδοχείου από όλα τα τμήματα με τον αριθμό των διαθέσιμων δωματίων. Σε αντίθεση με το RevPAR, το TRevPAR περιλαμβάνει όχι μόνο τα έσοδα από τα δωμάτια, αλλά και τα έσοδα από το εστιατόριο, το bar, το spa, τις υπηρεσίες παραλίας και πισίνας και κάθε άλλη παρεχόμενη υπηρεσία. Επομένως, προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της οικονομικής απόδοσης της ξενοδοχειακής μονάδας, καθώς αποτυπώνει τη συνολική αξία που δημιουργείται ανά διαθέσιμο δωμάτιο (Méatchi, 2019; Remy et al., 2023).

Στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, οι δείκτες RevPAR και TRevPAR προσδιορίζονται με βάση τα οικονομικά και λειτουργικά δεδομένα του ξενοδοχείου. Το RevPAR χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης του τμήματος δωματίων, ενώ το TRevPAR χρησιμοποιείται για την αποτύπωση της συνολικής απόδοσης της μονάδας, λαμβάνοντας υπόψη τα έσοδα από όλα τα επιμέρους τμήματα. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται δυνατή η σύγκριση ανάμεσα στην απόδοση των δωματίων και στη συνολική οικονομική συμβολή των συμπληρωματικών υπηρεσιών, γεγονός που επιτρέπει την εξαγωγή πιο ουσιαστικών συμπερασμάτων για τη βελτιστοποίηση των εσόδων του ξενοδοχείου.

Στο στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής, μια ξενοδοχειακή μονάδα δύναται να αξιοποιήσει το στρατηγικό εργαλείο του RM το οποίο βασίζεται στους βασικούς παράγοντες της τιμής και της τιμολόγησης. Η ορθολογική διαμόρφωση αυτών των στοιχείων επιτρέπει στην επιχείρηση να διαφοροποιηθεί, να διευρύνει το μερίδιό της στην αγορά, να ενισχύσει τις πωλήσεις και τα έσοδά της, και να αποκτήσει στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο στάδιο της υλοποίησης, εφαρμόζονται τα ανωτέρω μέτρα, ενώ στο τελικό στάδιο αξιολόγησης και ελέγχου λειτουργεί το RM ως μέσο επαναχάραξης της στρατηγικής, σε περίπτωση μη επίτευξης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (ΑΡΩΝΙΑΔΑΣ & ΒΑΡΕΛΑΣ, 2023).

2.3.2 Βασικοί δείκτες απόδοσης στη Διαχείριση Εσόδων: ADR, RevPAR, TRevPAR, LOS και GOPPAR

Μέση Ημερήσια Τιμή (Average Daily Rate - ADR)

Ο δείκτης ADR μετρά το μέσο έσοδο που παράγεται από κάθε πωληθέν δωμάτιο. Είναι καθοριστικός για την κατανόηση της αξίας που αποδίδουν οι πελάτες στο προϊόν.

$$ADR = \frac{\text{Έσοδα από Δωμάτια}}{\text{Δωμάτια που Πωλήθηκαν}}$$

Η διακύμανση του ADR αντικατοπτρίζει την τιμολογιακή πολιτική και την ικανότητα του ξενοδοχείου να προσελκύει τμήματα της αγοράς με υψηλότερη αγοραστική δύναμη. Ωστόσο,

η εστίαση αποκλειστικά στο ADR μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή πληρότητα, αφήνοντας ανεκμετάλλευτο μεγάλο μέρος του αποθέματος(Ivanov, 2014). Για τον λόγο αυτό, συχνά χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλους δείκτες ώστε να εξασφαλιστεί η ισορροπία μεταξύ τιμής και πληρότητας (ΑΡΩΝΙΑΔΑΣ & ΒΑΡΕΛΛΑΣ, 2023).

Το ADR επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες, όπως οι εξής:

- **Την Ημέρα της εβδομάδας:** Στα επαγγελματικά ξενοδοχεία παρατηρούνται υψηλότερες τιμές κατά τις εργάσιμες ημέρες και χαμηλότερες τα Σαββατοκύριακα, ενώ στα καταλύματα αναψυχής ισχύει το αντίθετο, με υψηλότερες τιμές τα Σαββατοκύριακα και μειωμένες τις καθημερινές (Ivanov, 2014).
- **Την Περίοδο του έτους:** Υψηλότερες τιμές κατά την υψηλή τουριστική περίοδο και χαμηλότερες κατά τις περιόδους μέσης και χαμηλής σεζόν(Ivanov, 2014)..
- **Τα Τμήματα αγοράς:** Διαφοροποιημένες τιμές ανά αγορά και προέλευση πελατών, εφόσον το ξενοδοχείο εφαρμόζει τέτοια πολιτική(Ivanov, 2014)..
- **Ειδικές εκδηλώσεις:** Η αυξημένη ζήτηση διαμονής κατά τη διάρκεια μεγάλων εκδηλώσεων μειώνει την ανάγκη προωθητικών ενεργειών, με αποτέλεσμα αύξηση του ADR (π.χ. ο αντίκτυπος του Oktoberfest του 2012 στις τιμές ξενοδοχείων του Μονάχου)(Ivanov, 2014)..
- **Όροι συμβάσεων, επίπεδα τιμών και συνθήκες κράτησης ανά κανάλια διανομής:** Υψηλότερες τιμές σε συμβάσεις με μεσάζοντες βελτιώνουν το ADR(Ivanov, 2014)..
- **Τύποι δωματίων:** Η προτίμηση ακριβότερων κατηγοριών δωματίων αυξάνει τον μέσο όρο(Ivanov, 2014)..
- **Άλλοι παράγοντες:** Περιλαμβάνουν στοιχεία που επηρεάζουν τη ζήτηση για το προϊόν του συγκεκριμένου ξενοδοχείου, όπως αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο (Ivanov, 2014).

Το ADR είναι μια μέτρηση απλή και εύκολη στον υπολογισμό και την κατανόηση από τους διευθυντές ξενοδοχείων, τους υπαλλήλους και τους επενδυτές. Γι' αυτό χρησιμοποιείται ευρέως στον κλάδο. Ωστόσο, μια σημαντική κριτική είναι ότι λαμβάνει υπόψη μόνο τα έσοδα από τα δωμάτια και για αυτό το λόγο θα μελετήσουμε τον δείκτη TRevPor.

Ο Δείκτης TRevPOR (Συνολικό Έσοδο ανα κατειλημένο δωμάτιο)

Αντιθέτως, ο TRevPOR (Total Revenue Per Occupied Room) προσφέρει μια πανοραμική εικόνα, καθώς ενσωματώνει το σύνολο των εσόδων (F&B, Spa, Bars, Boutique) διαιρούμενο με το σύνολο των κατειλημμένων δωματίων. Ο δείκτης αυτός υπερβαίνει τους περιορισμούς του ADR και του RevPOR, καθώς λαμβάνει υπόψη όλα τα ρεύματα εσόδων της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των τροφίμων, ποτών, και λοιπών υπηρεσιών (Bento, 2024). Συγκεκριμένα, ο δείκτης αυτός υπολογίζεται διαιρώντας τα συνολικά έσοδα του ξενοδοχείου με το σύνολο των κατειλημμένων δωματίων, παρέχοντας έτσι μια πιο ολοκληρωμένη μέτρηση της απόδοσης που αντικατοπτρίζει την οικονομική συνεισφορά όλων των τμημάτων (Santos et al., 2020). Μέσω της χρήσης του, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να παρακολουθούν καθημερινά τη συμπεριφορά των εσόδων και να λαμβάνουν ενημερωμένες αποφάσεις για τη βελτιστοποίηση της συνολικής τους λειτουργίας (Θεμελή et al., 2021).

Ο δείκτης TRevPOR υπολογίζεται με τη διαίρεση των συνολικών εσόδων της ξενοδοχειακής μονάδας από όλα τα τμήματα, όπως τα δωμάτια, η εστίαση, το bar, το spa και οι λοιπές παρεχόμενες υπηρεσίες, με τον συνολικό αριθμό των κατειλημμένων δωματίων. Επομένως, ο τύπος διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{TRevPOR} = \text{Συνολικά έσοδα ξενοδοχείου} / \text{Συνολικός αριθμός κατειλημμένων δωματίων}$$

Ο δείκτης αυτός δείχνει το συνολικό έσοδο που αντιστοιχεί σε κάθε κατειλημμένο δωμάτιο και βοηθά στην αξιολόγηση της συνολικής κατανάλωσης των πελατών κατά τη διάρκεια της διαμονής τους.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι αφού υπολογίζει τα συνολικά έσοδα σημαντικό μέρος των εσόδων των υπόλοιπων τμημάτων μέσα στο ξενοδοχείο υπολογίζεται σε αυτό με την ικανότητα των υπαλλήλων για cross-selling και upselling υπηρεσίες και προϊόντα να αναδिकνύουν την σημαντικότητα για τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας ανά πελάτη (Bento, 2024).

Διάρκεια Διαμονής (Length of Stay)

Η μέση διάρκεια διαμονής αποτελεί έναν κρίσιμο δείκτη για τη διαχείριση της χωρητικότητας και τον προγραμματισμό των εσόδων, υπολογιζόμενη ως το άθροισμα των διανυκτερεύσεων όλων των πελατών προς τον συνολικό αριθμό των αφίξεων (Θεμελή et al., 2021).

Ο δείκτης LOS (Length of Stay), δηλαδή η μέση διάρκεια διαμονής, υπολογίζεται με τη διαίρεση του συνολικού αριθμού των διανυκτερεύσεων με τον αριθμό των κρατήσεων ή των

αφίξεων. Ο δείκτης αυτός δείχνει πόσες νύχτες, κατά μέσο όρο, παραμένει ένας πελάτης στο ξενοδοχείο και αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη διαχείριση της ζήτησης, της πληρότητας και της τιμολογιακής πολιτικής.

$LOS = \text{Συνολικός αριθμός διανυκτερεύσεων} / \text{Συνολικός αριθμός κρατήσεων ή αφίξεων}$

Όσο μεγαλύτερη είναι η μέση διάρκεια διαμονής, τόσο πιο σταθερή μπορεί να είναι η πληρότητα του ξενοδοχείου, ενώ παράλληλα δημιουργούνται περισσότερες ευκαιρίες για πρόσθετη κατανάλωση σε επιμέρους υπηρεσίες, όπως η εστίαση, το bar, το spa και οι υπηρεσίες παραλίας ή πισίνας.

Η διάρκεια διαμονής συνδέεται άμεσα με τα λειτουργικά κόστη και τα έσοδα που προκύπτουν από τους πελάτες. Οι μακρύτερες διαμονές μειώνουν τη συχνότητα αλλαγής λινών, περιορίζοντας ελαφρά τα μεταβλητά κόστη, ενώ παράλληλα αυξάνουν τις ευκαιρίες του προσωπικού να προωθήσει πρόσθετες υπηρεσίες μέσω cross-selling και upselling. Επιπλέον, ελαχιστοποιούν τον αριθμό των διαδικασιών check-in και check-out, μειώνοντας τον φόρτο εργασίας στα τμήματα υποδοχής και housekeeping. Συνεπώς, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπτώτικές πολιτικές για μακροχρόνιες κρατήσεις, όπως μειωμένες τιμές δωματίων ή δωρεάν επιπρόσθετες διανυκτερεύσεις. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο πιο ευνοϊκό είναι για το ξενοδοχείο, καθώς αυξάνεται η κερδοφορία και μειώνεται το κόστος εργασίας (ΑΡΩΝΙΑΔΑΣ & ΒΑΡΕΛΑΣ, 2023).

Ο δείκτης TRRevPar(Συνολικό Έσοδο ανα διαθέσιμο δωμάτιο)

Ο δείκτης TRRevPAR αποτελεί μια εξέλιξη του παραδοσιακού RevPAR, καθώς υπολογίζεται διαιρώντας τα συνολικά έσοδα του ξενοδοχείου με το σύνολο των διαθέσιμων δωματίων, ενσωματώνοντας έτσι στην αξιολόγηση τα εισοδήματα από όλες τις πηγές και όχι μόνον από τα δωμάτια (Ivanov, 2014).

Ο δείκτης TRRevPAR υπολογίζεται με τη διαίρεση των συνολικών εσόδων της ξενοδοχειακής μονάδας από όλα τα τμήματα, όπως τα δωμάτια, η εστίαση, το bar, το spa και οι λοιπές παρεχόμενες υπηρεσίες, με τον συνολικό αριθμό των διαθέσιμων δωματίων. Επομένως, ο τύπος διαμορφώνεται ως εξής:

$TRRevPAR = \text{Συνολικά έσοδα ξενοδοχείου} / \text{Συνολικός αριθμός διαθέσιμων δωματίων}$

Ο δείκτης αυτός αποτυπώνει το συνολικό έσοδο που παράγει η ξενοδοχειακή μονάδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο και προσφέρει πιο ολοκληρωμένη εικόνα της οικονομικής απόδοσης σε

σχέση με το RevPAR, επειδή λαμβάνει υπόψη όλες τις πηγές εσόδων του ξενοδοχείου και όχι μόνο τα έσοδα από τα δωμάτια.

Εμφανώς, ο δείκτης TRRevPAR αποτελεί το πλέον κατάλληλο μέτρο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης εσόδων, καθώς ενσωματώνει όλα τα προαναφερθέντα μεγέθη (Ivanov, 2014). Ωστόσο, διαθέτει ένα ουσιώδες μειονέκτημα: αγνοεί το κόστος παραγωγής των εσόδων. Η μέτρηση και ανάλυση του κόστους είναι αναμφισβήτητα κρίσιμη, καθόσον ένα ξενοδοχείο ενδέχεται να πετυχαίνει υψηλό TRRevPAR εις βάρος δαπανηρών λειτουργιών που μειώνουν ή εξαλείφουν πλήρως την κερδοφορία του (Ivanov, 2014). Για την αντιμετώπιση αυτού του περιορισμού και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την πραγματική κερδοφορία, προκύπτει αναγκαιότητα για τη χρήση δεικτών που ενσωματώνουν το λειτουργικό κόστος στην ανάλυση των επιδόσεων.

Δείκτης GOPPAR (Μικτό Λειτουργικό Κέρδος Ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο)

Ο δείκτης GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Room), δηλαδή το μικτό λειτουργικό κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο, υπολογίζεται με τη διαίρεση του συνολικού μικτού λειτουργικού κέρδους της ξενοδοχειακής μονάδας με τον συνολικό αριθμό των διαθέσιμων δωματίων για την ίδια χρονική περίοδο. Επομένως, ο τύπος διαμορφώνεται ως εξής:

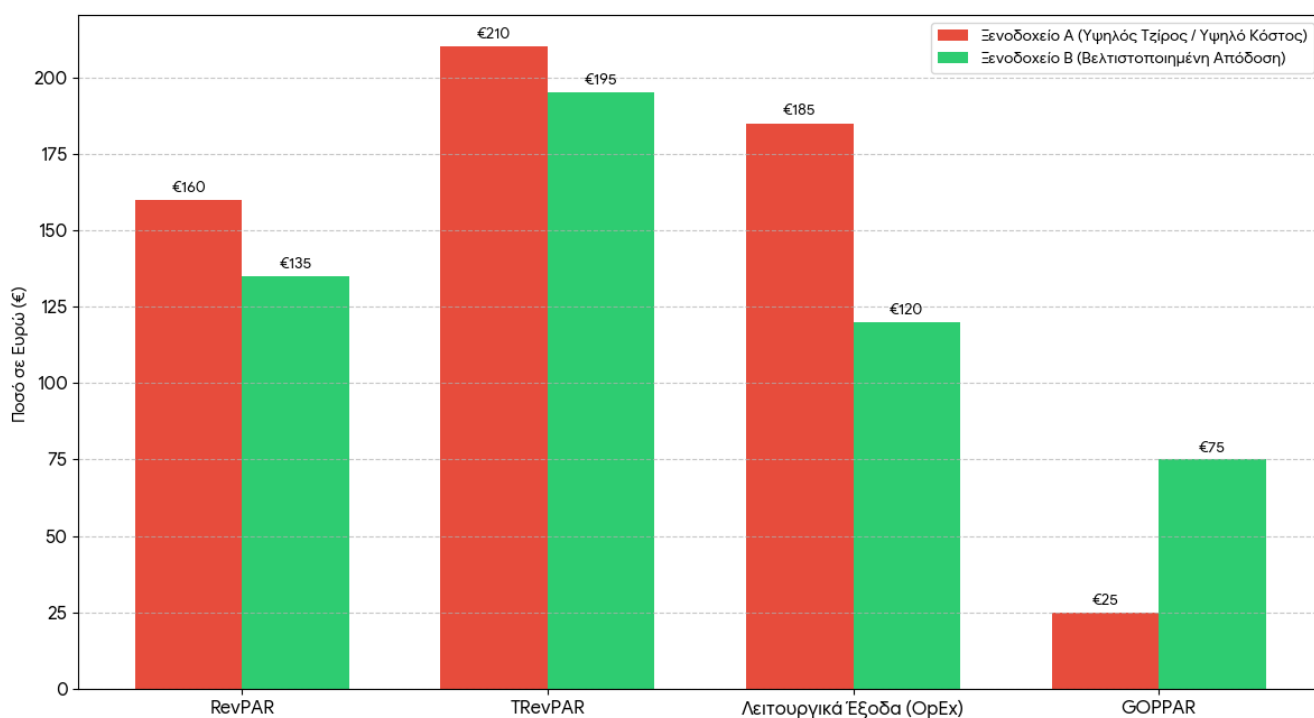
$$\text{GOPPAR} = \text{Μικτό λειτουργικό κέρδος ξενοδοχείου} / \text{Συνολικός αριθμός διαθέσιμων δωματίων}$$

Ο δείκτης αυτός θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς δεν περιορίζεται μόνο στα έσοδα, αλλά λαμβάνει υπόψη και το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, αποτυπώνει πιο ολοκληρωμένα την πραγματική κερδοφορία της ξενοδοχειακής μονάδας ανά διαθέσιμο δωμάτιο και βοηθά τη διοίκηση να αξιολογήσει όχι μόνο την εμπορική απόδοση, αλλά και την αποδοτικότητα της λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Ο συγκεκριμένος δείκτης παρέχει μια πιο ρεαλιστική εικόνα για την πραγματική απόδοση μιας ξενοδοχειακής μονάδας, αφού συνυπολογίζει και τις λειτουργικές δαπάνες, ενώ θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς δείκτες όσον αφορά την πραγματική αποδοτικότητα του ξενοδοχείου. Δίνεται ο παρακάτω πίνακας με ανάλυση των δεδομένων

Πίνακας 2.1. Ενδεικτικό υποθετικό παράδειγμα συγκριτικής ανάλυσης KPIs

Συγκριτική Ανάλυση KPIs: Η Παγίδα των Εσόδων έναντι της Κερδοφορίας



Πηγή: Ενδεικτική διαμόρφωση για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, με βάση τη θεωρητική προσέγγιση του Ivanov (2014).

Ο Πίνακας 2.1 παρουσιάζει ένα ενδεικτικό υποθετικό παράδειγμα σύγκρισης δύο ξενοδοχειακών μονάδων, με σκοπό να καταδειχθεί η διαφορά μεταξύ δεικτών που αποτυπώνουν τα έσοδα, όπως το RevPAR και το TRevPAR, και δεικτών που αποτυπώνουν την πραγματική λειτουργική κερδοφορία, όπως το GOPPAR. Τα Ξενοδοχεία A και B δεν αποτελούν πραγματικές μονάδες της παρούσας έρευνας, αλλά χρησιμοποιούνται για θεωρητική επεξήγηση της σημασίας των δεικτών Revenue Management. Τα αριθμητικά δεδομένα του πίνακα είναι ενδεικτικά και αξιοποιούνται αποκλειστικά για να φανεί πώς δύο ξενοδοχεία με διαφορετικά επίπεδα εσόδων και λειτουργικών εξόδων μπορούν να παρουσιάζουν διαφορετική τελική κερδοφορία.

Στο παράδειγμα αυτό, το Ξενοδοχείο A εμφανίζει υψηλότερα επίπεδα RevPAR και TRevPAR, γεγονός που δείχνει αυξημένη ικανότητα παραγωγής εσόδων ανά διαθέσιμο δωμάτιο. Ωστόσο, τα υψηλά λειτουργικά έξοδα περιορίζουν το τελικό λειτουργικό του κέρδος. Αντίθετα, το Ξενοδοχείο B, παρότι παρουσιάζει χαμηλότερο RevPAR, επιτυγχάνει υψηλότερο GOPPAR λόγω χαμηλότερων λειτουργικών εξόδων και αποτελεσματικότερης διαχείρισης κόστους. Επομένως, το παράδειγμα δείχνει ότι η αύξηση των εσόδων δεν

συνεπάγεται απαραίτητα και αύξηση της κερδοφορίας, εάν δεν συνοδεύεται από αποτελεσματικό έλεγχο του κόστους.

Η χρήση του πίνακα εντάσσεται στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας και δεν συνδέεται με τα πραγματικά οικονομικά δεδομένα του Iperion Beach Hotel. Στην ανάλυση της μελέτης περίπτωσης χρησιμοποιούνται τα διαθέσιμα στοιχεία της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας, ενώ ο παρών πίνακας λειτουργεί αποκλειστικά ως επεξηγηματικό παράδειγμα για την κατανόηση της σημασίας του GOPPAR στη συνολική αξιολόγηση της απόδοσης ενός ξενοδοχείου. Σύμφωνα με τον Ivanov (2014), ο δείκτης GOPPAR είναι ιδιαίτερα χρήσιμος, επειδή λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τα έσοδα, αλλά και τα λειτουργικά έξοδα, προσφέροντας έτσι πιο ολοκληρωμένη εικόνα της πραγματικής αποδοτικότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Στην παρούσα εργασία, οι παραπάνω δείκτες δεν εξετάζονται μόνο σε θεωρητικό επίπεδο, αλλά αξιοποιούνται ως βασικά εργαλεία ανάλυσης της απόδοσης του Iperion Beach Hotel. Συγκεκριμένα, ο δείκτης ADR χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της μέσης τιμολογιακής απόδοσης των πωληθέντων δωματίων, ενώ το RevPAR αποτυπώνει τη συνδυαστική επίδραση της τιμής και της πληρότητας στο τμήμα δωματίων. Παράλληλα, το TRevPAR χρησιμοποιείται για την αποτύπωση της συνολικής οικονομικής απόδοσης της μονάδας, καθώς περιλαμβάνει όχι μόνο τα έσοδα από τα δωμάτια, αλλά και τα έσοδα από τα επιμέρους τμήματα, όπως η εστίαση, το bar, οι υπηρεσίες παραλίας και πισίνας και το spa. Ο δείκτης LOS αξιοποιείται για την κατανόηση της μέσης διάρκειας παραμονής των πελατών, η οποία επηρεάζει τόσο την πληρότητα όσο και τις δυνατότητες πρόσθετης κατανάλωσης εντός του ξενοδοχείου. Τέλος, το GOPPAR συνδέεται με την πραγματική λειτουργική κερδοφορία της μονάδας, καθώς λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τα έσοδα, αλλά και το λειτουργικό κόστος. Με αυτόν τον τρόπο, οι δείκτες του Revenue Management αποτελούν τη βάση για τη μεθοδολογική προσέγγιση και για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας.

2.3.3 Στρατηγικές τιμολόγησης και διαχείρισης ζήτησης

Μια ορθή απόφαση στο πλαίσιο του Revenue Management είναι, πάνω από όλα, μια τεκμηριωμένη απόφαση. Ο Revenue Manager απαιτεί εξαιρετικά λεπτομερή στατιστικά δεδομένα προκειμένου να λάβει μια αιτιολογημένη απόφαση, τα οποία το PMS του ξενοδοχείου παρέχει.

Οι Kotler κ.ά. (Kotler et al., 2018; Kotler & Armstrong, 1972) ορίζουν το Σύστημα Πληροφοριών Μάρκετινγκ ως το σύνολο «ανθρώπων, εξοπλισμού και διαδικασιών για τη

συγκέντρωση, ταξινόμηση, ανάλυση, αξιολόγηση και διανομή απαραίτητων, έγκαιρων και ακριβών πληροφοριών στους λήπτες αποφάσεων μάρκετινγκ».

Ο Revenue Manager βασίζει τις αποφάσεις του σε δεδομένα που αφορούν:

1. Το εσωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου (λειτουργίες).
2. Το μικροπεριβάλλον (πελάτες, ανταγωνιστές, διανομείς).
3. Το μακροπεριβάλλον (παράγοντες PESTEL).

Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στο Revenue Management πρέπει να πληρούν τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Ακρίβεια : Τα δεδομένα πρέπει να αντικατοπτρίζουν πιστά την πραγματική κατάσταση.
- Εγκαιρότητα : Οι πληροφορίες πρέπει να παρέχονται τη στιγμή που είναι απαραίτητες.
- Επάρκεια: Τα παρεχόμενα δεδομένα πρέπει να είναι αρκετά λεπτομερή ώστε να επιτρέπουν τη λήψη τεκμηριωμένης απόφασης — ούτε πολύ λίγα (ώστε να μην είναι δυνατή η εις βάθος ανάλυση), ούτε υπερβολικά πολλά (καθώς αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πληροφοριακή υπερφόρτωση).
- Χαμηλό κόστος απόκτησης: Η χρήση δαπανηρών δεδομένων δικαιολογείται μόνο εάν αυξάνουν σημαντικά την ακρίβεια των προβλέψεων και την ποιότητα των αποφάσεων του Revenue Management.(Kotler et al., 2018; Kotler & Armstrong, 1972)

Πίνακας 2.2. Παροχή πληροφοριών για τη διαδικασία διαχείρισης εσόδων – διαστάσεις, στατιστικά στοιχεία, πηγές

	Στατιστικά στοιχεία σχετικά με το Revenue Management	Πηγές
Λειτουργικά Δεδομένα	• Αριθμός κρατήσεων για μια συγκεκριμένη ημερομηνία (σύνολο, ανά κανάλι διανομής/τύπο δωματίου/τμήμα αγοράς) • Αριθμός κρατήσεων σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία	• Σύστημα Διαχείρισης Καταλύματος (PMS) / Λογισμικό Revenue Management (RMS) του ξενοδοχείου

	• Διάρκεια παραμονής (μέση, ανά κανάλι/τύπο δωματίου/τμήμα) • Τιμές (μέση, ανά κανάλι/τύπο δωματίου/τμήμα) • Περίοδος προπορείας κράτησης (Lead period) • Αριθμός ακυρώσεων επιβεβαιωμένων κρατήσεων • Αριθμός αιτημάτων κράτησης για συγκεκριμένη ημερομηνία • Αριθμός δωματίων ανά κράτηση • No-shows, walk-ins και απορρίψεις κρατήσεων (denials) • Κατανάλωση πρόσθετων υπηρεσιών ανά τύπο/περίοδο/τμήμα • Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις πελατών • Δημογραφικά χαρακτηριστικά επισκεπτών (ηλικία, φύλο, εθνικότητα κ.λπ.) • Μεταβλητά κόστη ανά διανυκτέρευση/δωμάτιο.	• Ιστοσελίδα του ξενοδοχείου ή της αλυσίδας • Λογιστικά έγγραφα της επιχείρησης • Δεδομένα Google Analytics για την ιστοσελίδα • Ad hoc έρευνες μάρκετινγκ.
Πελάτες	• Αναλυτικά στοιχεία ιστοσελίδας (επισκέψεις ανά χώρα, σελίδα, συσκευή, ιστότοπο παραπομπής κ.λπ.) • Μέγεθος και όγκος πωλήσεων • Κριτήρια επιλογής ξενοδοχείου (τοποθεσία, τιμή, ποιότητα, σχέση τιμής-ποιότητας, εγκαταστάσεις, brand) • Βαθμός πιστότητας σε αλυσίδες ξενοδοχείων • Δημογραφικά χαρακτηριστικά τμημάτων της αγοράς • Χαρακτηριστικά κράτησης (Lead period, διάρκεια παραμονής, μέγεθος γκρουπ) • Ελαστικότητα τιμής και διάθεση πληρωμής (willingness-to-pay) ανά τμήμα • Προτιμώμενα κανάλια διανομής.	• Εκθέσεις και δημοσιεύσεις διεθνών οργανισμών (UNWTO, OECD, Eurostat, WTTC, IATA κ.λπ.) • Εκθέσεις κυβερνητικών αρχών και εθνικών στατιστικών institutών • Εκθέσεις εθνικών, περιφερειακών και τοπικών οργανισμών τουρισμού (DMOs, τουριστικά συμβούλια, ενώσεις).
Ανταγωνιστές	• Μέγεθος και όγκος πωλήσεων • Κατηγορία, τοποθεσία, προσφερόμενες	• Εκθέσεις του κλάδου φιλοξενίας (Keynote,

	• υπηρεσίες • Τιμές και όροι κράτησης • Τοποθέτηση στην αγορά (Market positioning) • Κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται • Τρέχουσες προσφορές.	• Mintel, Euromonitor κ.λπ.) • Ιστοσελίδες ανταγωνιστών, διανομέων και πελατών • Σελίδες/προφίλ ανταγωνιστών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, TripAdvisor κ.λπ.) • Ετήσιες οικονομικές καταστάσεις ανταγωνιστών.
Διανομείς	• Επιχειρηματικό μοντέλο (έμπορος ή πράκτορας) • Επίπεδα προμηθειών / mark-ups • Αριθμός και γεωγραφική κάλυψη ξενοδοχείων στις ιστοσελίδες τους • Μέγεθος και όγκος πωλήσεων • Αριθμός γραφείων • Γεωγραφική κατανομή πελατών.	• Μηχανές μετα-αναζήτησης (Meta search engines όπως Kayak, Trivago κ.λπ.) • Επισκέψεις στα γραφεία διανομέων ή σε ανταγωνιστικά ξενοδοχεία • Διαφημίσεις διανομέων • Τουριστικές εκθέσεις (ITB-Berlin, WTM-London κ.λπ.).
Μακροπεριβάλλον (Παράγοντες PESTEL)	• Τάσεις, εξελίξεις και στατιστικά δεδομένα για παράγοντες: Πολιτικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικο-πολιτισμικούς/Δημογραφικούς, Τεχνολογικούς, Περιβαλλοντικούς και Νομικούς.	• Ιστολόγια (blogs), φόρουμ, τεχνολογικές εκθέσεις • Δελτία συμβουλευτικών εταιρειών • Ακαδημαϊκές και εμπορικές δημοσιεύσεις • Βάσεις δεδομένων

		νομοθεσίας
		• Ad hoc έρευνες μάρκετινγκ.

Ο Πίνακας 2.2 παρουσιάζει τις βασικές κατηγορίες πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική εφαρμογή του Revenue Management σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Συγκεκριμένα, ο πίνακας οργανώνει τα δεδομένα σε πέντε βασικές διαστάσεις: λειτουργικά δεδομένα, πελάτες, ανταγωνιστές, διανομείς και μακροπεριβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο δείχνει ότι η διαχείριση εσόδων δεν βασίζεται μόνο στα εσωτερικά στοιχεία του ξενοδοχείου, όπως οι κρατήσεις, η πληρότητα, οι ακυρώσεις και οι τιμές, αλλά και σε εξωτερικές πληροφορίες που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των πελατών, τις πρακτικές των ανταγωνιστών, τα κανάλια διανομής και τις γενικότερες συνθήκες της αγοράς (Ivanov, 2014).

Η πρώτη κατηγορία αφορά τα λειτουργικά δεδομένα του ξενοδοχείου, τα οποία προέρχονται κυρίως από το PMS, το RMS, τα λογιστικά αρχεία και τα συστήματα κρατήσεων. Τα δεδομένα αυτά περιλαμβάνουν τον αριθμό των κρατήσεων, τη διάρκεια παραμονής, τις τιμές, τις ακυρώσεις, τα no-shows, τα walk-ins, την κατανάλωση πρόσθετων υπηρεσιών και τα μεταβλητά κόστη. Πρόκειται για στοιχεία που βοηθούν τον revenue manager να παρακολουθεί την τρέχουσα απόδοση της μονάδας και να προσαρμόζει τη διαθεσιμότητα και την τιμολογιακή πολιτική. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τους πελάτες και περιλαμβάνει πληροφορίες για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα κριτήρια επιλογής ξενοδοχείου, την ελαστικότητα τιμής, τη διάθεση πληρωμής και τα προτιμώμενα κανάλια κράτησης. Τα στοιχεία αυτά είναι σημαντικά, καθώς επιτρέπουν την καλύτερη τμηματοποίηση της αγοράς και την προσαρμογή των προσφορών στις ανάγκες διαφορετικών ομάδων πελατών.

Η τρίτη κατηγορία αφορά τους ανταγωνιστές και περιλαμβάνει στοιχεία για τις τιμές, τις προσφορές, τα κανάλια διανομής, την τοποθέτηση στην αγορά και τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Η παρακολούθηση αυτών των δεδομένων επιτρέπει στο ξενοδοχείο να αξιολογεί τη δική του ανταγωνιστική θέση και να προσαρμόζει τη στρατηγική του ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς. Η τέταρτη κατηγορία αφορά τους διανομείς, όπως οι OTAs, τα τουριστικά γραφεία και οι μηχανές μετα-αναζήτησης, και εξετάζει στοιχεία όπως οι προμήθειες, το επιχειρηματικό μοντέλο, η γεωγραφική κάλυψη και ο όγκος πωλήσεων. Τα δεδομένα αυτά είναι χρήσιμα για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας κάθε καναλιού διανομής και για τη διαμόρφωση πιο συμφέρουσας στρατηγικής πωλήσεων. Τέλος, η πέμπτη

κατηγορία αφορά το μακροπεριβάλλον και περιλαμβάνει πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση και τη λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Συνεπώς, ο Πίνακας 2 δείχνει ότι η διαδικασία του Revenue Management απαιτεί τη συλλογή και συνδυαστική αξιολόγηση πολλών διαφορετικών πηγών πληροφόρησης. Στην περίπτωση του ξενοδοχείου που εξετάζεται στην παρούσα εργασία, η λογική αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς η αξιοποίηση δεδομένων από το PMS/RMS, τα κανάλια διανομής, τις κρατήσεις, τις πωλήσεις και τη συμπεριφορά των πελατών μπορεί να υποστηρίξει πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις για την τιμολόγηση, τη διαχείριση της ζήτησης και τη βελτιστοποίηση των συνολικών εσόδων. Επομένως, ο πίνακας λειτουργεί ως θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση των πληροφοριών που χρειάζεται να παρακολουθεί μια ξενοδοχειακή μονάδα προκειμένου να εφαρμόζει αποτελεσματικά πρακτικές Revenue Management.

Οι πηγές πληροφοριών για τους πελάτες και τους distributors όπως Τουριστικά γραφεία, τους ανταγωνιστές και το μακροπεριβάλλον διαφέρουν σημαντικά ως προς τα χαρακτηριστικά τους. Οι πληροφορίες μπορεί να προέρχονται από εκθέσεις και δημοσιεύσεις διεθνών οργανισμών (UNWTO, OECD, Eurostat, WTTC, IATA κ.λπ.) , από γενικές ή εξειδικευμένες πηγές. Επίσης πληροφορίες μπορεί να ληφθούν από ιστότοπους των ανταγωνιστών σχετικά με την τιμολογιακή πολιτική τους , την στρατηγική πωλήσεών τους και τις ενέργειες του μάρκετινγκ.

Στη συλλογή δεδομένων απαιτείται προσοχή σε ορισμένα ζητήματα. Πρώτον, η κριτική αξιολόγηση της αξιοπιστίας των εξωτερικών πηγών: επίσημα στατιστικά από εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς, εκθέσεις κλάδου και ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις θεωρούνται υψηλής εμπιστοσύνης λόγω της συστηματικής επιστημονικής μεθοδολογίας τους. Αντίθετα, ιστολόγια και φόρουμ παρουσιάζουν χαμηλή αξιοπιστία, αλλά είναι χρήσιμα για τρέχουσες τάσεις. Δεύτερον, σε περίπτωση ανεπάρκειας εσωτερικών/εξωτερικών δεδομένων, ο revenue manager μπορεί να διενεργήσει ή να παραγγείλει έρευνα μάρκετινγκ, αξιοποιώντας ενεργά τα κοινωνικά δίκτυα. Τέλος, συνιστάται η τριγωνοποίηση δεδομένων (cross-verification από πολλαπλές πηγές), εφόσον είναι οικονομικά βιώσιμη, για ενίσχυση της εμπιστοσύνης. Τελικά, η ποιότητα των αποφάσεων revenue management εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα των δεδομένων που παράγει το σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ του ξενοδοχείου.

2.4 Ανάλυση Απόδοσης Τμημάτων

Η βελτιστοποίηση εσόδων στη σύγχρονη διαχείριση ξενοδοχείων εκτείνεται πέρα από τις στρατηγικές τιμολόγησης δωματίων και περιλαμβάνει την ολιστική απόδοση όλων των λειτουργικών τμημάτων. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις Διαχείρισης Εσόδων (RM) δίνουν έμφαση στη μεγιστοποίηση των συνολικών εσόδων και στον διατμηματικό συντονισμό αντί να επικεντρώνονται αποκλειστικά στο RevPAR (Ivanov, 2014; Remy et al., 2023). Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάλυση απόδοσης των τμημάτων καθίσταται ένα κρίσιμο διοικητικό εργαλείο για τον εντοπισμό των παραγόντων εσόδων, των δομών κόστους και των προτύπων κερδοφορίας σε διαφορετικές μονάδες υπηρεσιών.

Η έννοια των Συνολικών Εσόδων ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο (TRevPAR) έχει αναδειχθεί ως βασικός δείκτης απόδοσης που αντικατοπτρίζει τη συμβολή όλων των τμημάτων - συμπεριλαμβανομένων των δωματίων, των τροφίμων και ποτών (F&B), του σπα και των βοηθητικών υπηρεσιών - στη συνολική οικονομική απόδοση (Santos et al., 2020). Αυτή η ευρύτερη προοπτική ευθυγραμμίζεται με τα σύγχρονα πλαίσια Διαχείρισης Εσόδων που ενσωματώνουν την τιμολόγηση, τα ψηφιακά εργαλεία και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα για την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας (Lima Santos et al., 2024; Zaki, 2025).

Οι ακόλουθες υποενότητες αναλύουν τα κύρια τμήματα του ξενοδοχείου, δίνοντας έμφαση στη συμβολή τους στα έσοδα, τη δυναμική κόστους και τον στρατηγικό τους ρόλο στο συνολικό σύστημα Διαχείρισης Εσόδων.

2.4.1 Τμήμα Δωματίων

Το Τμήμα Δωματίων παραμένει η κύρια πηγή εσόδων στις περισσότερες ξενοδοχειακές λειτουργίες. Η απόδοσή του αξιολογείται παραδοσιακά μέσω βασικών μετρήσεων όπως το Ποσοστό Πληρότητας, η Μέση Ημερήσια Τιμή (ADR), τα Έσοδα ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο (RevPAR) και το Μικτό Λειτουργικό Κέρδος ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο (GOPPAR) (Ivanov, 2014; Remy et al., 2023). Ωστόσο, οι σύγχρονες πρακτικές Διαχείρισης Δωματίων ενσωματώνουν όλο και περισσότερο προηγμένες αναλύσεις, πρόβλεψη ζήτησης και αυτοματοποιημένους αλγόριθμους τιμολόγησης για τη βελτιστοποίηση του αποθέματος δωματίων και των δομών τιμών (Haynes & Egan, 2023; Chen, 2023).

Η αποτελεσματική διαχείριση εσόδων από δωμάτια απαιτεί την εξισορρόπηση της βελτιστοποίησης των τιμών με την αντίληψη του πελάτη για δικαιοσύνη και εξατομίκευση (Brborović, 2023; Méatchi, 2019). Οι στρατηγικές υπερκράτησης, όταν υποστηρίζονται από μοντέλα πιθανότητας μη εμφάνισης, μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την απόδοση των

εσόδων, ελαχιστοποιώντας παράλληλα το κόστος μετατόπισης (Zhai et al., 2023; Schwartz et al., 2025). Επιπλέον, τα εργαλεία προγνωστικής ανάλυσης για τις ακυρώσεις κρατήσεων επιτρέπουν τον ακριβέστερο έλεγχο των αποθεμάτων και τη δυναμική ανακατανομή των δωματίων (Chen, 2023).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός παίζει καθοριστικό ρόλο στο Τμήμα Δωματίων, καθώς επιτρέπει την ταχύτερη και πιο τεκμηριωμένη παρακολούθηση των κρατήσεων, της πληρότητας, της τιμολόγησης και της απόδοσης των καναλιών διανομής. Τα Συστήματα Διαχείρισης Ξενοδοχείου (PMS) συγκεντρώνουν σε μία ενιαία βάση δεδομένων πληροφορίες για τις κρατήσεις, τις αφίξεις, τις αναχωρήσεις, τη διαθεσιμότητα των δωματίων, τις ακυρώσεις, την πληρότητα και τα έσοδα. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση μπορεί να έχει άμεση εικόνα της λειτουργικής κατάστασης του ξενοδοχείου και να λαμβάνει αποφάσεις βασισμένες σε πραγματικά δεδομένα.

Παράλληλα, τα Συστήματα Διαχείρισης Εσόδων (RMS) αξιοποιούν τα δεδομένα αυτά, σε συνδυασμό με στοιχεία ζήτησης, ιστορικές πωλήσεις και πληροφορίες για τον ανταγωνισμό, ώστε να υποστηρίζουν τη διαμόρφωση δυναμικών τιμών. Οι διαχειριστές καναλιών (channel managers) συνδέουν το ξενοδοχείο με διαφορετικά κανάλια πώλησης, όπως την επίσημη ιστοσελίδα, τους OTAs και τα συνεργαζόμενα τουριστικά γραφεία, επιτρέποντας την άμεση ενημέρωση της διαθεσιμότητας και των τιμών σε όλα τα κανάλια. Έτσι, περιορίζεται ο κίνδυνος λαθών, διπλών κρατήσεων ή καθυστερημένης ενημέρωσης των τιμών και ενισχύεται η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των δωματίων (Dyshkantiuk et al., 2020; López et al., 2025).

Στην περίπτωση του Iperion Beach Hotel, η αξιοποίηση τέτοιων ψηφιακών εργαλείων εξετάζεται ως βασικός παράγοντας υποστήριξης του Revenue Management. Μέσω της παρακολούθησης της πληρότητας, του ADR, του RevPAR, των κρατήσεων ανά κανάλι και της ζήτησης σε πραγματικό χρόνο, η διοίκηση μπορεί να προσαρμόζει πιο αποτελεσματικά την τιμολογιακή πολιτική, να επιλέγει τα αποδοτικότερα κανάλια διανομής και να εντοπίζει περιόδους αυξημένης ή μειωμένης ζήτησης. Επομένως, τα συστήματα PMS, RMS και channel manager δεν λειτουργούν απλώς ως τεχνικά εργαλεία, αλλά ως μηχανισμοί που ενισχύουν τη λήψη αποφάσεων, τη λειτουργική αποδοτικότητα και τη συνολική βελτιστοποίηση των εσόδων του ξενοδοχείου.

Επιπλέον, η συναισθηματική χροιά/το συναίσθημα (sentiment) των διαδικτυακών κριτικών έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει άμεσα την ισχύ τιμολόγησης και τα αποτελέσματα εσόδων,

ενισχύοντας τη στρατηγική ενσωμάτωση της διαχείρισης φήμης στις αποφάσεις τιμολόγησης δωματίων (Nicolau et al., 2024; Roy, 2023).

Έτσι, το Τμήμα Δωματίων λειτουργεί ως ο κεντρικός άξονας δημιουργίας εσόδων, αλλά πρέπει να ενσωματωθεί με άλλα τμήματα για τη μεγιστοποίηση της συνολικής κερδοφορίας και όχι της μεμονωμένης απόδοσης RevPAR.

Στην περίπτωση του Iperion Beach Hotel, το Τμήμα Δωματίων αποτελεί το βασικό κέντρο εσόδων και συνδέεται άμεσα με δείκτες όπως η πληρότητα, το ADR, το RevPAR και το LOS. Η ανάλυση των δεδομένων του τμήματος επιτρέπει την αξιολόγηση της τιμολογιακής πολιτικής, της ζήτησης και της αποτελεσματικότητας των καναλιών διανομής. Επομένως, το τμήμα αυτό αποτελεί τη βάση για την κατανόηση της συνολικής στρατηγικής Revenue Management της μονάδας.

2.4.2 Τμήμα Τροφίμων και Ποτών

Το Τμήμα Τροφίμων και Ποτών (F&B) αντιπροσωπεύει σημαντικό παράγοντα στα συνολικά έσοδα των ξενοδοχείων, ιδιαίτερα σε θέρετρα και παραθαλάσσιους προορισμούς. Ενώ τα έσοδα από δωμάτια συχνά κυριαρχούν στις οικονομικές καταστάσεις, η απόδοση των F&B μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το TRevPAR και τα συνολικά περιθώρια κέρδους (Santos et al., 2020).

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης σε αυτό το τμήμα περιλαμβάνουν το Ποσοστό Κόστους Τροφίμων, το Ποσοστό Κόστους Ποτών, τη μέση δαπάνη ανά πελάτη, τον Λόγο Εναλλαγής Θέσεων και τα Έσοδα ανά Διαθέσιμη Ώρα Θέσης (RevPASH). Οι αποτελεσματικές στρατηγικές τιμολόγησης στα εστιατόρια υιοθετούν όλο και περισσότερο αρχές διαχείρισης εσόδων παρόμοιες με αυτές που χρησιμοποιούνται στα δωμάτια, συμπεριλαμβανομένης της διαφορικής τιμολόγησης, της μηχανικής μενού και της κατανομής χωρητικότητας βάσει ζήτησης (Bujalance-López et al., 2025; Santos et al., 2020).

Η αντιληπτή δικαιοσύνη παραμένει ένας κρίσιμος παράγοντας για την αποδοχή των πελατών της δυναμικής τιμολόγησης σε περιβάλλοντα F&B (Wirtz et al., 2003; Méatchi, 2019). Επιπλέον, τα ψηφιακά συστήματα παραγγελιών και οι πλατφόρμες που βασίζονται σε QR ενισχύουν την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, μειώνουν το κόστος εργασίας και δημιουργούν πολύτιμα δεδομένα κατανάλωσης για πρόβλεψη και εξατομίκευση (Balatska et al., 2022; Oliinyk et al., 2024).

Οι στρατηγικές διασταυρούμενων πωλήσεων και ομαδοποίησης - όπως αναβαθμίσεις ημιδιατροφής ή θεματικά πακέτα φαγητού - ενισχύουν την αλληλεξάρτηση μεταξύ των ροών εσόδων από τη διαμονή και τα εστιατόρια. Τα συστήματα CRM επιτρέπουν στοχευμένες προσφορές και στρατηγικές τμηματοποίησης που βελτιώνουν τη συμπεριφορά των πελατών και την επαναλαμβανόμενη επισκεψιμότητα (Hat et al., 2024).

Επομένως, το Τμήμα Τροφίμων και Ποτών (Food & Beverage – F&B) θα πρέπει να αναλυθεί όχι απλώς ως συμπληρωματική μονάδα, αλλά ως στρατηγικό κέντρο εσόδων ενσωματωμένο στο πλαίσιο της Διαχείρισης Εσόδων (RM) του ξενοδοχείου.

Στο Iperion Beach Hotel, το Τμήμα Τροφίμων και Ποτών εξετάζεται ως συμπληρωματική πηγή εσόδων, η οποία επηρεάζει τη συνολική οικονομική απόδοση της μονάδας. Η συμβολή του τμήματος αξιολογείται μέσα από τα έσοδα που δημιουργούνται από την κατανάλωση των πελατών κατά τη διάρκεια της διαμονής τους, καθώς και μέσα από τη σύνδεσή του με ψηφιακά εργαλεία, όπως το σύστημα παραγγελιών QR. Με αυτόν τον τρόπο, το F&B εντάσσεται στη λογική του Total Revenue Management.

2.4.3 Τμήμα Υπηρεσιών Παραλίας & Πισίνας (Beach & Pool Service)

Στα παραθαλάσσια θέρετρα, οι Υπηρεσίες Παραλίας & Πισίνας αντιπροσωπεύουν μια πηγή εσόδων υψηλού δυναμικού. Αν και συχνά κατηγοριοποιούνται ως δευτερεύουσες υπηρεσίες, η συμβολή τους στην ικανοποίηση των επισκεπτών και την εμπειρική τους αξία είναι σημαντική (Makivić et al., 2024).

Η μέτρηση της απόδοσης σε αυτόν τον τομέα συνήθως περιλαμβάνει τα Έσοδα ανά Επισκέπτη, τη Μέση Δαπάνη ανά Ξαπλώστρα ή Καμπάνα, τον ρυθμό εξυπηρέτησης/κύκλο εξυπηρέτησης (service turnover rate) και το Περιθώριο Συνεισφοράς. Οι στρατηγικές premium τοποθέτησης - όπως οι VIP καμπάνες, οι ιδιωτικές παραλίες ή η εξατομικευμένη υπηρεσία δίπλα στην πισίνα - επιτρέπουν διαφοροποιημένες δομές τιμολόγησης που ευθυγραμμίζονται με την αντιληπτή αποκλειστικότητα και τη δημιουργία αξίας (Brborović, 2023).

Οι ψηφιακές τεχνολογίες ενισχύουν περαιτέρω την παρακολούθηση της απόδοσης και τη βελτιστοποίηση των εσόδων. Τα συστήματα παραγγελιών μέσω κινητού, τα ολοκληρωμένα συστήματα POS και η παρακολούθηση αποθεμάτων σε πραγματικό χρόνο επιτρέπουν την αποτελεσματική πρόβλεψη της ζήτησης και ευκαιρίες αναβάθμισης (Balatska et al., 2022; Dyshkantiuk et al., 2020). Επιπλέον, τα συστήματα προτάσεων που βασίζονται στην Τεχνητή

Νοημοσύνη μπορούν να εξατομικεύσουν τις προσφορές ποτών και υπηρεσιών με βάση τα προφίλ των επισκεπτών και το ιστορικό κατανάλωσης (Gatera, 2024; Zahidi et al., 2024).

Από την οπτική γωνία της Διαχείρισης Εσόδων, οι Υπηρεσίες Παραλίας και Πισίνας υποστηρίζουν τη βελτιστοποίηση των συνολικών εσόδων αυξάνοντας τις δευτερεύουσες δαπάνες και βελτιώνοντας τη συνολική εμπειρία των επισκεπτών. Η ενσωμάτωσή τους σε πίνακες ελέγχου απόδοσης διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις της διοίκησης λαμβάνουν υπόψη τόσο τα άμεσα έσοδα όσο και την έμμεση αξία μέσω της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών.

Οι υπηρεσίες παραλίας και πισίνας έχουν ιδιαίτερη σημασία για ένα παραθαλάσσιο ξενοδοχείο, όπως το Iperion Beach Hotel, καθώς μπορούν να αυξήσουν τη μέση δαπάνη ανά πελάτη και να ενισχύσουν τα συνολικά έσοδα πέρα από τη διαμονή. Στην παρούσα εργασία, οι υπηρεσίες αυτές εξετάζονται ως πρόσθετο κέντρο εσόδων, το οποίο συνδέεται με την εμπειρία του πελάτη και με τις δυνατότητες αύξησης της εσωτερικής κατανάλωσης μέσω ψηφιακών εργαλείων.

2.4.4 Σπα / Ευεξία

Το Τμήμα Σπα και Ευεξίας έχει εξελιχθεί σε μια στρατηγική πηγή εσόδων, ιδιαίτερα σε προορισμούς αναψυχής. Πέρα από τα άμεσα έσοδα, οι υπηρεσίες σπα ενισχύουν την τοποθέτηση της επωνυμίας, την ικανοποίηση των πελατών και την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών (Makivić et al., 2024).

Οι βασικές μετρήσεις απόδοσης περιλαμβάνουν το ποσοστό αξιοποίησης της αίθουσας θεραπείας, το μέσο έσοδο θεραπείας, τα έσοδα ανά ώρα θεραπευτή και το ποσοστό μετατροπής (ποσοστό των εσωτερικών επισκεπτών που αγοράζουν υπηρεσίες σπα). Η αποτελεσματική διαχείριση εσόδων από σπα περιλαμβάνει τιμολόγηση βάσει ζήτησης, ομαδοποίηση πακέτων και βελτιστοποίηση χρονικών ζωνών παρόμοια με τη διαχείριση αποθεμάτων θέσεων αεροπορικών εταιρειών (Ivanov, 2014).

Η τεχνητή νοημοσύνη και τα συστήματα CRM επιτρέπουν στοχευμένες προσφορές, εξατομικευμένα πακέτα ευεξίας και προγνωστική μοντελοποίηση ζήτησης (Gatera, 2024; Zahidi et al., 2024). Επιπλέον, η ενσωμάτωση των εσόδων από σπα στους υπολογισμούς TRevPAR παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης του ξενοδοχείου (Santos et al., 2020).

Η ενσωμάτωση της απόδοσης των spa στο ευρύτερο πλαίσιο της Διαχείρισης Εσόδων (Revenue Management – RM) αντικατοπτρίζει μια μετατόπιση από την ανάλυση κερδοφορίας που επικεντρώνεται στα δωμάτια προς ολιστικές στρατηγικές βελτιστοποίησης εσόδων (Lima Santos et al., 2024; Zaki, 2025).

Η ανάλυση απόδοσης των τμημάτων είναι απαραίτητη για την επίτευξη στρατηγικής βελτιστοποίησης εσόδων. Ενώ το Τμήμα Δωματίων παραμένει κεντρικό, οι μονάδες F&B, Beach & Pool Services και Spa/Wellness συμβάλλουν σημαντικά στα συνολικά έσοδα και στη δημιουργία αξίας για τους επισκέπτες. Η ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων, προβλέψεων που βασίζονται στην Τεχνητή Νοημοσύνη, δυναμικών μοντέλων τιμολόγησης και συστημάτων CRM υποστηρίζει τον διατμηματικό συντονισμό και ενισχύει τόσο την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα όσο και την οικονομική βιωσιμότητα.

Έτσι, μια ολοκληρωμένη ανάλυση των τμημάτων παρέχει την απαραίτητη βάση για την αξιολόγηση της πρακτικής εφαρμογής των στρατηγικών Διαχείρισης Εσόδων στο ξενοδοχείο μελέτης περίπτωσης που εξετάζεται στα επόμενα κεφάλαια.

Το spa και οι υπηρεσίες ευεξίας εξετάζονται ως πρόσθετη πηγή εσόδων που μπορεί να συμβάλει στη διαφοροποίηση του ξενοδοχειακού προϊόντος και στην αύξηση της συνολικής αξίας ανά πελάτη. Στην περίπτωση του Iperion Beach Hotel, η αξιολόγηση τέτοιων υπηρεσιών εντάσσεται στη συνολική λογική του Total Revenue Management, καθώς επιτρέπει στη διοίκηση να εξετάσει όχι μόνο την πληρότητα των δωματίων, αλλά και τις δυνατότητες ενίσχυσης των εσόδων από συμπληρωματικές υπηρεσίες.

Η ανάλυση των επιμέρους τμημάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την παρούσα μελέτη περίπτωσης, καθώς το Iperion Beach Hotel δεν αξιολογείται μόνο ως προς τα έσοδα από τα δωμάτια, αλλά ως μια ενιαία ξενοδοχειακή μονάδα με πολλαπλές πηγές εσόδων. Για τον λόγο αυτό, η θεωρητική προσέγγιση του Total Revenue Management εφαρμόζεται στην ανάλυση των βασικών λειτουργικών τμημάτων του ξενοδοχείου, δηλαδή του Τμήματος Δωματίων, του Τμήματος Τροφίμων και Ποτών, των υπηρεσιών παραλίας και πισίνας και του spa/ευεξίας. Κάθε τμήμα εξετάζεται ως ξεχωριστό κέντρο εσόδων, αλλά και ως μέρος της συνολικής οικονομικής απόδοσης της μονάδας. Η σύνδεση αυτή επιτρέπει τη μετάβαση από τη θεωρητική ανάλυση των δεικτών Revenue Management στη μεθοδολογική διερεύνηση των πραγματικών δεδομένων της ξενοδοχειακής μονάδας.

2.5 Ψηφιακά εργαλεία υποστήριξης του Revenue Management και της λειτουργικής διαχείρισης ξενοδοχειακών μονάδων

Ο ταχύς ψηφιακός μετασχηματισμός του κλάδου της φιλοξενίας έχει αναδιαμορφώσει ριζικά τις πρακτικές διαχείρισης ξενοδοχείων και τις στρατηγικές Διαχείρισης Εσόδων (RM). Οι σύγχρονες λειτουργίες των ξενοδοχείων βασίζονται ολοένα και περισσότερο σε δεδομένα, βασιζόμενες σε ολοκληρωμένα ψηφιακά συστήματα για την παρακολούθηση της απόδοσης, την πρόβλεψη της ζήτησης, τη βελτιστοποίηση της τιμολόγησης και την ενίσχυση της εμπειρίας των πελατών. Τα ψηφιακά εργαλεία δεν αποτελούν πλέον υποστηρικτικούς μηχανισμούς, αλλά κεντρικά στοιχεία των στρατηγικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων (Balatska et al., 2022; López et al., 2025).

Στο πλαίσιο της Διαχείρισης Εσόδων, οι ψηφιακές τεχνολογίες διευκολύνουν την ανάλυση σε πραγματικό χρόνο, τις αυτοματοποιημένες προσαρμογές τιμολόγησης, την τμηματοποίηση της ζήτησης και τον διατμηματικό συντονισμό. Η ενσωμάτωση Συστημάτων Διαχείρισης Ακινήτων (PMS), Συστημάτων Διαχείρισης Εσόδων (RMS), διαχειριστών καναλιών, πλατφορμών CRM και εργαλείων που βασίζονται στην Τεχνητή Νοημοσύνη έχει επιτρέψει στα ξενοδοχεία να μεταβούν από αντιδραστικά σε προγνωστικά μοντέλα διαχείρισης (Zaki, 2025; Dyshkantiuk et al., 2020). Οι ακόλουθες υποενότητες αναλύουν τα κύρια ψηφιακά εργαλεία που εφαρμόζονται στη διαχείριση ξενοδοχείων και τη συμβολή τους στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και τη βελτιστοποίηση των εσόδων.

2.5.1 Συστήματα PMS, RMS και Channel Managers ως εργαλεία υποστήριξης της διαχείρισης εσόδων

Το Σύστημα Διαχείρισης Ακινήτων (PMS) αποτελεί τη λειτουργική ραχοκοκαλιά ενός ξενοδοχείου. Ενσωματώνει κρατήσεις, λειτουργίες υποδοχής, χρέωση, συντονισμό καθαριότητας και αναφορές. Οι σύγχρονες πλατφόρμες PMS παρέχουν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την πληρότητα, την ADR, τα προφίλ επισκεπτών και τα έσοδα των τμημάτων, υποστηρίζοντας έτσι διαχειριστικές αποφάσεις που βασίζονται σε τεκμήρια (Dyshkantiuk et al., 2020). Μέσω της κεντρικής αποθήκευσης δεδομένων, οι πλατφόρμες PMS ενισχύουν τη διαφάνεια και τον εσωτερικό συντονισμό, μειώνοντας τις λειτουργικές ανεπάρκειες και το ανθρώπινο λάθος.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Εσόδων (RMS) επεκτείνουν τις δυνατότητες του PMS ενσωματώνοντας προηγμένους αλγόριθμους πρόβλεψης, μοντελοποίησης ζήτησης και αυτοματοποιημένες προσαρμογές τιμολόγησης. Οι πλατφόρμες RMS αναλύουν ιστορικά πρότυπα κρατήσεων, εποχικότητα, τιμές ανταγωνιστών και σήματα ζήτησης αγοράς για τη δυναμική βελτιστοποίηση των επιπέδων τιμών (Haynes & Egan, 2023). Αυτή η μετάβαση από τη χειροκίνητη τιμολόγηση σε αυτοματοποιημένα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων

έχει αυξήσει σημαντικά την ακρίβεια των εσόδων και έχει μειώσει την υποκειμενικότητα της διοίκησης (Zaki, 2025).

Τα εργαλεία προγνωστικής ανάλυσης που είναι ενσωματωμένα σε πλατφόρμες RMS επιτρέπουν τον εντοπισμό πιθανοτήτων ακύρωσης και συμπεριφοράς μη εμφάνισης, υποστηρίζοντας πιο ακριβείς στρατηγικές υπερκράτησης (Chen, 2023; Zhai et al., 2023). Τέτοια μοντέλα μειώνουν την απώλεια εσόδων από το απώλητο απόθεμα, διατηρώντας παράλληλα την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών. Επιπλέον, τα αυτοματοποιημένα συστήματα επιτρέπουν στους διαχειριστές εσόδων να επικεντρώνονται στον στρατηγικό σχεδιασμό αντί για την καθημερινή παρακολούθηση των τιμών (Haynes & Egan, 2023).

Οι διαχειριστές καναλιών βελτιώνουν περαιτέρω τη βελτιστοποίηση των εσόδων συγχρονίζοντας το απόθεμα δωματίων και την τιμολόγηση σε πολλά διαδικτυακά κανάλια διανομής, συμπεριλαμβανομένων των διαδικτυακών ταξιδιωτικών πρακτορείων (OTA), των παγκόσμιων συστημάτων διανομής (GDS) και των πλατφορμών άμεσης κράτησης. Η αποτελεσματική διαχείριση καναλιών ελαχιστοποιεί τις αποκλίσεις τιμών, μειώνει τους κινδύνους υπερκράτησης και υποστηρίζει την αύξηση του μεριδίου αγοράς (López et al., 2025). Η στρατηγική ισορροπία μεταξύ άμεσων και ενδιάμεσων καναλιών έχει καταστεί κρίσιμη για τον έλεγχο του κόστους διανομής και των εξόδων προμηθειών (Νάστος et al., 2022).

Η ενσωμάτωση των PMS, RMS και των διαχειριστών καναλιών σχηματίζει ένα ενοποιημένο ψηφιακό οικοσύστημα που ενισχύει την ακρίβεια τιμολόγησης, βελτιώνει την αξιοπιστία των προβλέψεων και υποστηρίζει τη συνολική βελτιστοποίηση των εσόδων σε όλα τα τμήματα.

2.5.2 Εργαλεία Παραγγελίας QR, CRM και Διαχείρισης Κριτικών

Πέρα από τα βασικά συστήματα RM, πρόσθετα ψηφιακά εργαλεία συμβάλλουν σημαντικά στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και την αύξηση των εσόδων. Οι πλατφόρμες παραγγελιών QR, που υιοθετούνται ευρέως σε υπηρεσίες εστίασης και παραλίας/πισίνας, βελτιστοποιούν την επεξεργασία παραγγελιών, μειώνουν το κόστος εργασίας και βελτιώνουν την ταχύτητα εξυπηρέτησης (Balatska et al., 2022). Συλλέγοντας λεπτομερή δεδομένα κατανάλωσης, τα συστήματα QR παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τις προτιμήσεις των επισκεπτών, τις περιόδους αιχμής της ζήτησης και τις ευκαιρίες αναβάθμισης.

Τα συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (CRM) διαδραματίζουν στρατηγικό ρόλο στην εξατομίκευση των υπηρεσιών και στην ενίσχυση της μακροπρόθεσμης κερδοφορίας. Οι

πλατφόρμες CRM συλλέγουν και αναλύουν δεδομένα επισκεπτών, συμπεριλαμβανομένου του ιστορικού κρατήσεων, της συμπεριφοράς δαπανών, των προτιμήσεων και των σχολίων. Αυτή η τμηματοποίηση που βασίζεται σε δεδομένα επιτρέπει στοχευμένες καμπάνιες μάρκετινγκ, εξατομικευμένες προσφορές και προγράμματα πιστότητας που αυξάνουν τις επαναλαμβανόμενες επισκέψεις και τις μέσες δαπάνες των επισκεπτών (Hat et al., 2024). Από την οπτική γωνία της Διαχείρισης Εσόδων, η ενσωμάτωση CRM υποστηρίζει την τμηματοποίηση της ζήτησης και τις διαφοροποιημένες στρατηγικές τιμολόγησης που ευθυγραμμίζονται με την αξία του πελάτη (Brborović, 2023).

Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) ενισχύει περαιτέρω τις δυνατότητες CRM προβλέποντας τη συμπεριφορά των επισκεπτών, προτείνοντας εξατομικευμένα πακέτα υπηρεσιών και βελτιστοποιώντας τις στρατηγικές cross-selling (Gatera, 2024; Zahidi et al., 2024). Τα συστήματα που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη μπορούν να προτείνουν αυτόματα αναβαθμίσεις δωματίων, πακέτα σπα ή προσφορές εστιατορίων με βάση ιστορικά πρότυπα και δεδομένα πραγματικού χρόνου, αυξάνοντας τις δευτερεύουσες ροές εσόδων.

Τα εργαλεία διαχείρισης online κριτικών αντιπροσωπεύουν επίσης ένα κρίσιμο ψηφιακό περιουσιακό στοιχείο. Η έρευνα καταδεικνύει μια ισχυρή σχέση μεταξύ του συναισθήματος των online κριτικών και των δεικτών απόδοσης των ξενοδοχείων, συμπεριλαμβανομένης της πληρότητας και του ADR (Nicolau et al., 2024; Roy, 2023). Η θετική online φήμη ενισχύει την τιμολογιακή δύναμη, ενώ το αρνητικό συναίσθημα μπορεί να απαιτεί τακτικές προσαρμογές τιμολόγησης. Κατά συνέπεια, η παρακολούθηση των κριτικών και η διαχείριση των απαντήσεων πρέπει να ενσωματωθούν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της Διαχείρισης Κινδύνων (RM) και να μην αντιμετωπίζονται αποκλειστικά ως λειτουργίες μάρκετινγκ.

Επομένως, τα ψηφιακά εργαλεία εκτείνονται πέρα από τον επιχειρησιακό αυτοματισμό και γίνονται αναπόσπαστα στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού εσόδων και της δημιουργίας αξίας για τους πελάτες.

2.5.3 Επιπτώσεις στην Εμπειρία και τα Έσοδα των Πελατών

Η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων επηρεάζει σημαντικά τόσο την εμπειρία των πελατών όσο και την οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου. Η ψηφιοποίηση ενισχύει την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών, την εξατομίκευση και την ανταπόκριση, συμβάλλοντας στην υψηλότερη ικανοποίηση και αφοσίωση των επισκεπτών (Makinić et al., 2024). Η εξατομίκευση μέσω της τεχνητής νοημοσύνης επιτρέπει στα ξενοδοχεία να προσαρμόζουν

τις υπηρεσίες στις ατομικές προτιμήσεις, δημιουργώντας αντιληπτή αποκλειστικότητα και ενισχύοντας την τοποθέτηση της επωνυμίας (Gatera, 2024).

Ωστόσο, ο αυτοματισμός τιμολόγησης και οι δυναμικές στρατηγικές τιμολόγησης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης. Η έρευνα σχετικά με τη δικαιοσύνη στη διαχείριση εσόδων υπογραμμίζει ότι οι υπερβολικές διακυμάνσεις των τιμών μπορεί να προκαλέσουν δυσaréσκεια των πελατών εάν δεν κοινοποιηθούν με διαφάνεια (Wirtz et al., 2003; Méatchi, 2019). Επομένως, τα ψηφιακά εργαλεία τιμολόγησης πρέπει να εφαρμόζονται στρατηγικά, εξισορροπώντας την κερδοφορία με ηθικές και σχεσιακές παραμέτρους.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός βελτιώνει επίσης την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα μειώνοντας τις χειροκίνητες διαδικασίες, βελτιστοποιώντας την κατανομή της εργασίας και ενισχύοντας την ακρίβεια των προβλέψεων (López et al., 2025; Oliinyk et al., 2024). Αυτές οι βελτιώσεις συμβάλλουν έμμεσα στην αύξηση των εσόδων μέσω της μείωσης του κόστους και των κερδών παραγωγικότητας. Για παράδειγμα, τα αυτοματοποιημένα μοντέλα πρόβλεψης μειώνουν τη διαρροή εσόδων από ανακριβή τιμολόγηση, ενώ οι ενσωματωμένοι πίνακες ελέγχου επιτρέπουν στους διευθυντές να παρακολουθούν το TRevPAR και την απόδοση των τμημάτων σε πραγματικό χρόνο (Santos et al., 2020).

Επιπλέον, τα πλαίσια διαχείρισης εσόδων που βασίζονται στην Τεχνητή Νοημοσύνη δίνουν έμφαση στην τεχνική τεχνογνωσία και τις οργανωτικές δυνατότητες ως διαμεσολαβητικούς παράγοντες μεταξύ της υιοθέτησης ψηφιακών εργαλείων και της οικονομικής απόδοσης (Zaki, 2025). Η επιτυχής εφαρμογή ψηφιακών συστημάτων απαιτεί εκπαίδευση του προσωπικού, πολιτισμική προσαρμογή και στρατηγική ευθυγράμμιση. Χωρίς σωστή ενσωμάτωση, οι τεχνολογικές επενδύσεις ενδέχεται να μην μεταφραστούν σε μετρήσιμα κέρδη εσόδων.

Σε ολιστικά πλαίσια διαχείρισης εσόδων, τα ψηφιακά εργαλεία διευκολύνουν τη μετάβαση από τη μέτρηση εσόδων με επίκεντρο το δωμάτιο (RevPAR) προς τη βελτιστοποίηση των συνολικών εσόδων (TRevPAR, NRevPAR, RevPAC) (Remy et al., 2023; Santos et al., 2020). Ενσωματώνοντας δεδομένα μεταξύ τμημάτων, τα ξενοδοχεία μπορούν να εντοπίσουν ευκαιρίες διασταυρούμενων πωλήσεων, να βελτιστοποιήσουν τα πακέτα υπηρεσιών και να ενισχύσουν τη συνολική κερδοφορία.

Έτσι, τα ψηφιακά εργαλεία επηρεάζουν την απόδοση των ξενοδοχείων μέσω τριών αλληλένδετων μηχανισμών:

1. Βελτιστοποίηση εσόδων (δυναμική τιμολόγηση, πρόβλεψη, έλεγχος καναλιών).
2. Αποδοτικότητα κόστους (αυτοματοποίηση, βελτιστοποίηση εργασίας, έλεγχος αποθεμάτων).
3. Ενίσχυση της αξίας του πελάτη (εξατομίκευση, ποιότητα υπηρεσιών, διαχείριση φήμης).

Αυτοί οι μηχανισμοί υποστηρίζουν συλλογικά την οικονομική βιωσιμότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε εξαιρετικά δυναμικές αγορές τουρισμού (Lima Santos et al., 2024).

Τα ψηφιακά εργαλεία έχουν μεταμορφώσει τη διαχείριση ξενοδοχείων από μια πρακτική που βασίζεται στη διαίσθηση σε μια στρατηγική πειθαρχία που βασίζεται σε δεδομένα. Τα PMS, RMS, οι διαχειριστές καναλιών, οι πλατφόρμες CRM, οι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης και τα συστήματα παρακολούθησης κριτικών λειτουργούν ως διασυνδεδεμένα στοιχεία στο ευρύτερο οικοσύστημα Διαχείρισης Εσόδων. Η αποτελεσματική ενσωμάτωσή τους ενισχύει την ακρίβεια των προβλέψεων, υποστηρίζει τη βελτιστοποίηση των τιμών, βελτιώνει την εμπειρία των επισκεπτών και ενισχύει τη συνολική απόδοση των εσόδων.

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, η αξιολόγηση αυτών των ψηφιακών εργαλείων θα συνδεθεί άμεσα με την επιχειρησιακή και οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου μελέτης περίπτωσης, επιτρέποντας τον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων και των ευκαιριών για βελτιστοποίηση των εσόδων.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας

Η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας εργασίας βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στο Κεφάλαιο 2. Συγκεκριμένα, οι έννοιες του Revenue Management, του Total Revenue Management και των βασικών δεικτών απόδοσης χρησιμοποιούνται ως αναλυτικά εργαλεία για την αξιολόγηση της περίπτωσης του Iperion Beach Hotel. Η θεωρητική ανάλυση των δεικτών ADR, RevPAR, TRRevPAR, LOS και GOPPAR καθοδηγεί την επιλογή των μεταβλητών που εξετάζονται στην εμπειρική ανάλυση, ενώ η θεωρητική προσέγγιση των επιμέρους τμημάτων του ξενοδοχείου καθορίζει τη διάκριση της ανάλυσης σε δωμάτια, εστίαση, υπηρεσίες παραλίας και πισίνας και λοιπές συμπληρωματικές υπηρεσίες.

Στο πλαίσιο αυτό, η εργασία αξιοποιεί τη μελέτη περίπτωσης ως μεθοδολογική επιλογή, καθώς επιτρέπει τη σε βάθος εξέταση μιας συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας και τη σύνδεση των θεωρητικών εννοιών με πραγματικά λειτουργικά και οικονομικά δεδομένα. Τα δεδομένα που εξετάζονται αφορούν κρατήσεις, πληρότητα, τιμές, διάρκεια παραμονής, συνολικά έσοδα, έσοδα ανά τμήμα και χρήση ψηφιακών εργαλείων, όπως το σύστημα QR. Με αυτόν τον τρόπο, η μεθοδολογία δεν λειτουργεί ανεξάρτητα από το θεωρητικό μέρος, αλλά αποτελεί την πρακτική εφαρμογή του στη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα.

Η παρούσα μελέτη βασίστηκε σε ποσοτική, περιγραφική και συγκριτική ερευνητική προσέγγιση, με στόχο τη διερεύνηση της εξέλιξης βασικών δεικτών απόδοσης μιας τουριστικής επιχείρησης, καθώς και την αποτίμηση της επίδρασης της εισαγωγής του συστήματος QR στη λειτουργία της. Η ανάλυση στηρίχθηκε σε δευτερογενή δεδομένα που προέρχονται από πραγματικές λειτουργικές και οικονομικές καταγραφές της επιχείρησης.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από μηνιαίες καταγραφές δεδομένων για την περίοδο από τον Μάιο του 2021 έως και τον Νοέμβριο του 2025. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση περιλάμβαναν τη μέση τιμή δωματίου, το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο, τον μέσο όρο παραμονής, τις επιβεβαιωμένες κρατήσεις και τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης. Από τον Αύγουστο του 2023 και έπειτα, χρονική περίοδο κατά την οποία εφαρμόστηκε το σύστημα QR, καταγράφηκαν συστηματικά δεδομένα που αφορούσαν τη χρήση του συστήματος και τη συμβολή του στη λειτουργική και οικονομική απόδοση της επιχείρησης.

Με βάση τα διαθέσιμα δεδομένα δημιουργήθηκε επιπλέον νέα μεταβλητή, η μέση δαπάνη ανά παραγγελία, η οποία υπολογίστηκε μέσω της διαίρεσης των συνολικών εσόδων με τον

αριθμό των επιβεβαιωμένων κρατήσεων, με στόχο την πληρέστερη αποτύπωση της καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών.

Η επεξεργασία των δεδομένων περιλάμβανε έλεγχο πληρότητας και ορθότητας των αρχικών καταγραφών, μετατροπή των μεταβλητών σε κατάλληλη αριθμητική μορφή, έλεγχο και διαχείριση ελλειπουσών τιμών, καθώς και ομογενοποίηση της μορφοποίησης των δεδομένων. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε έλεγχος για ακραίες τιμές και πιθανές ασυνέπειες στις καταγραφές, προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία της ανάλυσης. Στη συνέχεια δημιουργήθηκαν νέες χρονικές μεταβλητές, όπως το έτος και ο μήνας, ώστε να καταστεί δυνατή η διερεύνηση της διαχρονικής εξέλιξης και της εποχικότητας των βασικών δεικτών.

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικά στατιστικά μέτρα, όπως ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση, η διάμεσος, η ελάχιστη και η μέγιστη τιμή, με στόχο την αρχική αποτύπωση της κατανομής των μεταβλητών. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση τάσεων ανά έτος και ανάλυση εποχικότητας ανά μήνα, προκειμένου να αναδειχθούν τα πρότυπα μεταβολής των βασικών δεικτών απόδοσης της επιχείρησης.

Στο επόμενο στάδιο εφαρμόστηκε ανάλυση συσχετίσεων με τη χρήση του συντελεστή Pearson, με στόχο τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης και τον εντοπισμό των παραγόντων που σχετίζονται με την οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν συγκριτικές αναλύσεις μεταξύ περιόδων πριν και μετά την εφαρμογή του συστήματος QR, με χρήση ελέγχων διαφορών μέσων τιμών (t-test) και υπολογισμό του μεγέθους επίδρασης Cohen's d, ώστε να αξιολογηθεί τόσο η στατιστική σημαντικότητα όσο και η πρακτική σημασία των διαφορών που παρατηρήθηκαν.

Για την αξιολόγηση της επίδρασης του συστήματος QR στο Iperion Beach Hotel, η παρούσα μελέτη αξιοποίησε δευτερογενή μηνιαία δεδομένα από τις λειτουργικές και οικονομικές καταγραφές της επιχείρησης. Ως χρονικό σημείο έναρξης της εφαρμογής του συστήματος QR ορίστηκε ο Αύγουστος του 2023, περίοδος από την οποία και έπειτα άρχισαν να καταγράφονται συστηματικά στοιχεία που σχετίζονται με τη χρήση του συστήματος και τη συμβολή του στην οικονομική απόδοση της ξενοδοχειακής μονάδας. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε σε δύο επίπεδα: αρχικά συγκρίθηκαν οι περίοδοι πριν και μετά την εφαρμογή του QR, ενώ στη συνέχεια εξετάστηκε η διαφοροποίηση μεταξύ της περιόδου μερικής χρήσης του συστήματος και της περιόδου πλήρους χρήσης του.

Οι βασικές μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση ήταν η μέση τιμή δωματίου, το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο, ο μέσος όρος παραμονής, οι επιβεβαιωμένες κρατήσεις, τα

συνολικά έσοδα και η μέση δαπάνη ανά παραγγελία. Η μέση δαπάνη ανά παραγγελία υπολογίστηκε με βάση τη διαίρεση των συνολικών εσόδων με τον αριθμό των επιβεβαιωμένων κρατήσεων, ώστε να αποτυπωθεί πιο αναλυτικά η καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών μέσω του QR συστήματος. Για τη σύγκριση των περιόδων χρησιμοποιήθηκαν έλεγχοι διαφορών μέσων τιμών (t-test), ενώ υπολογίστηκε και το μέγεθος επίδρασης Cohen's d, ώστε να αξιολογηθεί όχι μόνο αν οι διαφορές ήταν στατιστικά σημαντικές, αλλά και αν είχαν πρακτική σημασία για τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 4, όπου εξετάζεται η μεταβολή των βασικών δεικτών πριν και μετά την εφαρμογή του QR, καθώς και η σύγκριση μεταξύ μερικής και πλήρους χρήσης του συστήματος.

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με χρήση του MS Excel 2019, ενώ χρησιμοποιήθηκε σε μερικά σημεία και το στατιστικό λογισμικό R, αξιοποιώντας κατάλληλα πακέτα για τον καθαρισμό, τη διαχείριση και την οπτικοποίηση των δεδομένων.

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα έρευνας

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολουθεί τη λογική του θεωρητικού πλαισίου που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα οργανώνονται με βάση τους βασικούς δείκτες Revenue Management και τη συμβολή των επιμέρους τμημάτων του Iperion Beach Hotel στη συνολική απόδοση της μονάδας. Αρχικά εξετάζεται η απόδοση του Τμήματος Δωματίων μέσα από δείκτες όπως η πληρότητα, το ADR, το RevPAR και το LOS. Στη συνέχεια, αναλύεται η συμβολή των πρόσθετων υπηρεσιών και του συστήματος QR στη συνολική ενίσχυση των εσόδων. Με αυτόν τον τρόπο, τα αποτελέσματα δεν παρουσιάζονται αποσπασματικά, αλλά συνδέονται άμεσα με τις θεωρητικές έννοιες του Revenue Management και του Total Revenue Management.

Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά των βασικών μεταβλητών της μελέτης, αποτυπώνοντας τη διακύμανση και τα επίπεδα των τιμών τους.

Όσον αφορά τη μέση τιμή δωματίου, οι τιμές κυμαίνονται από 73.65 έως 213.39 ευρώ, με μέσο όρο 128.17 ευρώ ($TA=39.79$). Η διάμεσος διαμορφώνεται στα 120.50 ευρώ, γεγονός που υποδηλώνει ότι το 50% των παρατηρήσεων βρίσκεται κάτω από αυτό το επίπεδο τιμών και το υπόλοιπο 50% πάνω από αυτό, δείχνοντας μια σχετικά ισορροπημένη κατανομή, με ήπια τάση προς υψηλότερες τιμές σε ορισμένες περιόδους.

Συνεχίζοντας, το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο παρουσιάζει τιμές που εκτείνονται από 0.33 έως 245.08 ευρώ, με μέσο όρο 125.02 ευρώ ($TA=69.23$). Η διάμεσος ανέρχεται στα 128.55 ευρώ, υποδεικνύοντας ότι το ήμισυ των τιμών συγκεντρώνεται κάτω από αυτό το επίπεδο και το υπόλοιπο ήμισυ πάνω από αυτό, στοιχείο που φανερώνει σχετική συμμετρία αλλά και μεγαλύτερη διακύμανση σε σύγκριση με τη μέση τιμή δωματίου.

Αναφορικά με τον μέσο όρο παραμονής, οι τιμές κυμαίνονται από 1.00 έως 10.30 ημέρες, με μέσο όρο 6.92 ημέρες ($TA=1.99$). Η διάμεσος είναι 7.40 ημέρες, γεγονός που δείχνει ότι το 50% των πελατών διαμένει λιγότερο από περίπου μία εβδομάδα, ενώ το υπόλοιπο 50% παραμένει για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, υποδηλώνοντας σχετικά σταθερή διάρκεια διαμονής.

Όσον αφορά τις επιβεβαιωμένες κρατήσεις, οι τιμές κυμαίνονται από 4 έως 1189 κρατήσεις, με μέσο όρο 610.35 ($TA=341.64$). Η διάμεσος διαμορφώνεται στις 559 κρατήσεις, υποδηλώνοντας ότι το 50% των μηνών εμφανίζει αριθμό κρατήσεων κάτω από αυτό το επίπεδο και το υπόλοιπο 50% πάνω από αυτό, γεγονός που καταδεικνύει σημαντικές διαφοροποιήσεις στη ζήτηση.

Αντίστοιχα, τα συνολικά έσοδα κυμαίνονται από 96.70 έως 16522.90 ευρώ, με μέσο όρο 8286.78 ευρώ (ΤΑ=4830.50). Η διάμεσος είναι 7272.90 ευρώ, γεγονός που υποδηλώνει ότι το 50% των περιόδων καταγράφει έσοδα κάτω από αυτό το επίπεδο και το υπόλοιπο 50% υψηλότερα, στοιχείο που αντανακλά έντονες διακυμάνσεις στην οικονομική απόδοση.

Για την πληρέστερη κατανόηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς, δημιουργήθηκε νέα μεταβλητή που αποτυπώνει τη μέση δαπάνη ανά παραγγελία, η οποία προκύπτει από τη διαίρεση των συνολικών εσόδων με τον αριθμό των επιβεβαιωμένων κρατήσεων. Σε ό,τι αφορά λοιπόν τη μέση δαπάνη ανά παραγγελία, οι τιμές κυμαίνονται από 11.80 έως 24.18 ευρώ, με μέσο όρο 14.31 ευρώ (ΤΑ=3.01). Η διάμεσος ανέρχεται στα 13.72 ευρώ, γεγονός που δείχνει ότι το 50% των τιμών βρίσκεται κάτω από αυτό το επίπεδο και το υπόλοιπο 50% πάνω από αυτό, υποδηλώνοντας σχετικά ομοιογενή καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών.

Πίνακας 4.1. Περιγραφικά στατιστικά των μεταβλητών της μελέτης

Μεταβλητή	Μ.Ο.	Τ.Α.	Ελάχιστο	Μέγιστο	Διάμεσος
Μέση τιμή δωματίου	128.17	39.79	73.65	213.39	120.50
Μέσο έσοδο ανά δωμάτιο	125.02	69.23	0.33	245.08	128.55
Μέσος όρος παραμονής (ημέρες)	6.92	1.99	1.00	10.30	7.40
Επιβεβαιωμένες κρατήσεις	610.35	341.64	4.00	1189.00	559.00
Συνολικά έσοδα (€)	8286.78	4830.50	96.70	16522.90	7272.90
Μέση δαπάνη ανά παραγγελία (€)	14.31	3.01	11.80	24.18	13.72

Συνεχίζοντας, στον Πίνακα 4.2 παρουσιάζονται τα συγκεντρωτικά στοιχεία ανά έτος, αποτυπώνοντας την εξέλιξη των συνολικών εσόδων, των επιβεβαιωμένων κρατήσεων και της μέσης δαπάνης ανά παραγγελία. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι το έτος 2023 καταγράφει συνολικά έσοδα 15.361,00 ευρώ και 1.274 κρατήσεις, με μέση δαπάνη 12,10 ευρώ, ενώ το 2024 εμφανίζει σημαντική αύξηση, φτάνοντας τα 62.299,00 ευρώ και 4.719 κρατήσεις, με μέση δαπάνη 13,10 ευρώ. Προφανώς πρέπει να αναφερθεί ότι η μεγάλη αυτή

αύξηση, οφείλεται στο ότι το πρόγραμμα QR εισήχθη το 2023 και πιο συγκεκριμένα τον Αύγουστο. Η ανοδική τάση συνεχίζεται και το 2025, όπου τα συνολικά έσοδα ανέρχονται σε 63.215,00 ευρώ, με 4.383 κρατήσεις και ακόμη υψηλότερη μέση δαπάνη 16,00 ευρώ. Τα δεδομένα αυτά υποδηλώνουν έντονη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης από το 2023 και μετά, με ιδιαίτερα σημαντική αύξηση τόσο στη ζήτηση όσο και στη συμπεριφορά κατανάλωσης των πελατών.

Πίνακας 4.2. Εξέλιξη βασικών δεικτών ανά έτος

Έτος	Συνολικά έσοδα (€)	Επιβεβαιωμένες κρατήσεις	Μέση δαπάνη ανά παραγγελία (€)
2023	15.361,00	1.274	12,10
2024	62.299,00	4.719	13,10
2025	63.215,00	4.383	16,00

Επιπλέον, στον Πίνακα 4.3 παρουσιάζεται η εποχικότητα των βασικών δεικτών, μέσω των μέσων τιμών ανά μήνα. Τα υψηλότερα επίπεδα εσόδων καταγράφονται τον Ιούλιο (13.812,00 ευρώ) και τον Αύγουστο (13.084,00 ευρώ), με αντίστοιχα υψηλό αριθμό κρατήσεων (981 και 931, αντίστοιχα), γεγονός που επιβεβαιώνει την έντονη επίδραση της τουριστικής περιόδου. Αντίθετα, ο Νοέμβριος εμφανίζει εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα τόσο στα έσοδα (96,70 ευρώ) όσο και στις κρατήσεις (4), υποδεικνύοντας ουσιαστικά μηδενική ζήτηση εκτός σεζόν. Η μέση δαπάνη ανά παραγγελία παρουσιάζει μικρότερες διακυμάνσεις, με τις χαμηλότερες τιμές να εντοπίζονται τον Σεπτέμβριο (12,20 ευρώ) και τις υψηλότερες τον Νοέμβριο (24,20 ευρώ), στοιχείο που πιθανώς συνδέεται με πολύ μικρό αριθμό παρατηρήσεων. Συνολικά, τα δεδομένα αναδεικνύουν έντονη εποχικότητα στη ζήτηση και στα έσοδα, με κορύφωση κατά τους θερινούς μήνες και σημαντική πτώση εκτός αυτών.

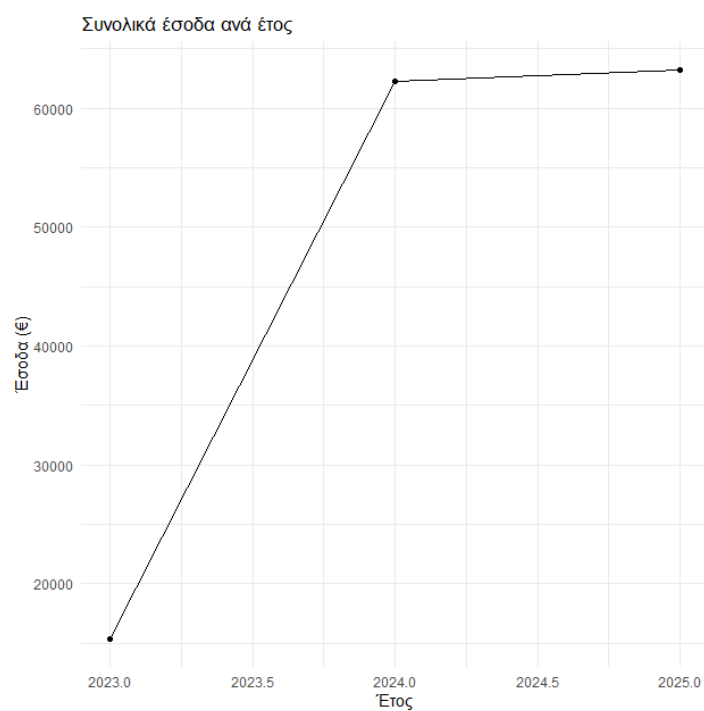
Πίνακας 4.3. Μέσες τιμές δεικτών ανά μήνα (εποχικότητα)

Μήνας	Συνολικά έσοδα (€)	Επιβεβαιωμένες κρατήσεις	Μέση δαπάνη ανά παραγγελία (€)
Απρίλιος	1.651,00	92	17,90

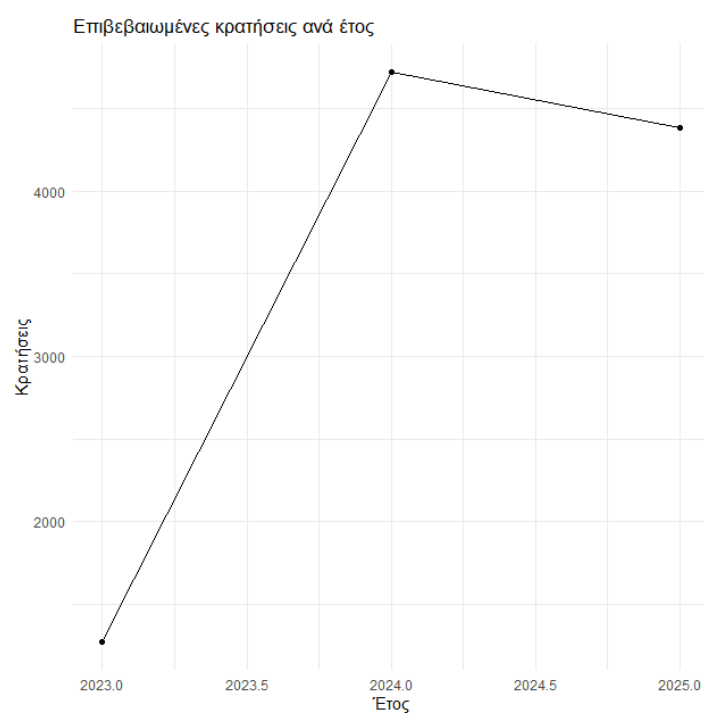
Μήνας	Συνολικά έσοδα (€)	Επιβεβαιωμένες κρατήσεις	Μέση δαπάνη ανά παραγγελία (€)
Μάιος	5.561,00	388	14,10
Ιούνιος	9.006,00	690	13,00
Ιούλιος	13.812,00	981	14,10
Αύγουστος	13.084,00	931	13,70
Σεπτέμβριος	8.104,00	668	12,20
Οκτώβριος	6.269,00	455	13,70
Νοέμβριος	96,70	4	24,20

Στη συνέχεια, στα Γραφήματα 1 έως 3 παρουσιάζονται τα παραπάνω αποτελέσματα της εξέλιξης των βασικών δεικτών ανά έτος, αποτυπώνοντας οπτικά τις μεταβολές που ήδη αναδείχθηκαν στον Πίνακα 2. Τα γραφήματα αυτά λειτουργούν συμπληρωματικά προς την περιγραφική ανάλυση, διευκολύνοντας την κατανόηση της διαχρονικής τάσης των συνολικών εσόδων, των επιβεβαιωμένων κρατήσεων και της μέσης δαπάνης ανά παραγγελία, χωρίς να εισάγουν νέα ευρήματα αλλά ενισχύοντας την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

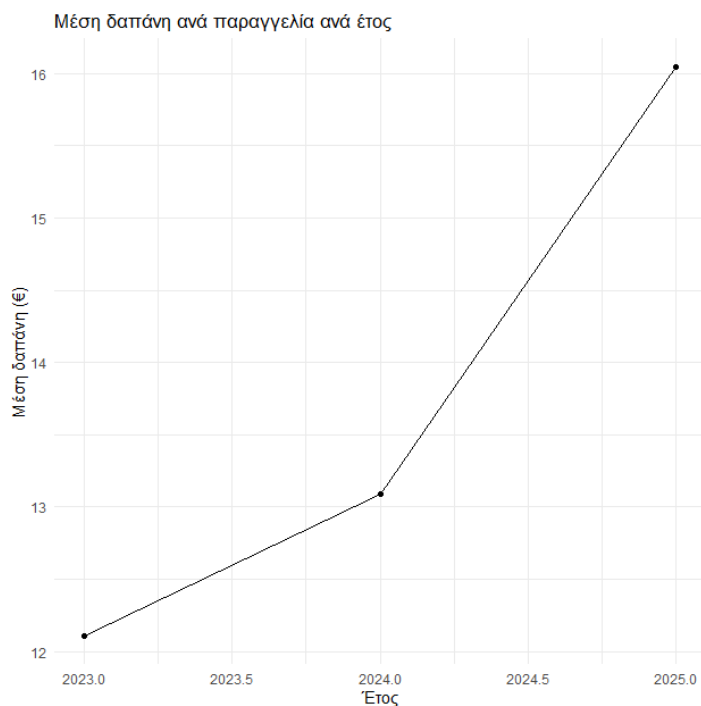
Γράφημα 1. Διαχρονική εξέλιξη των συνολικών εσόδων ανά έτος



Γράφημα 2. Διαχρονική εξέλιξη των επιβεβαιωμένων κρατήσεων ανά έτος

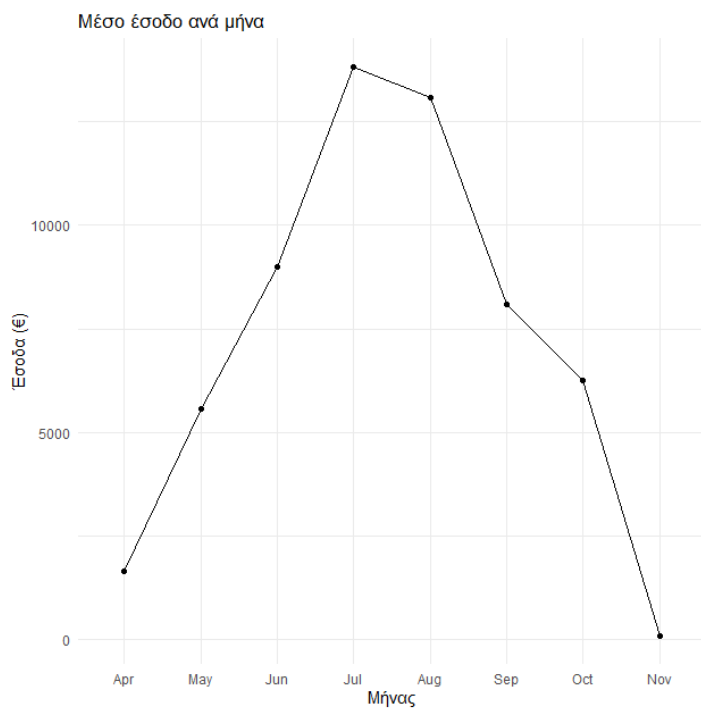


Γράφημα 3. Διαχρονική εξέλιξη της μέσης δαπάνης ανά παραγγελία ανά έτος

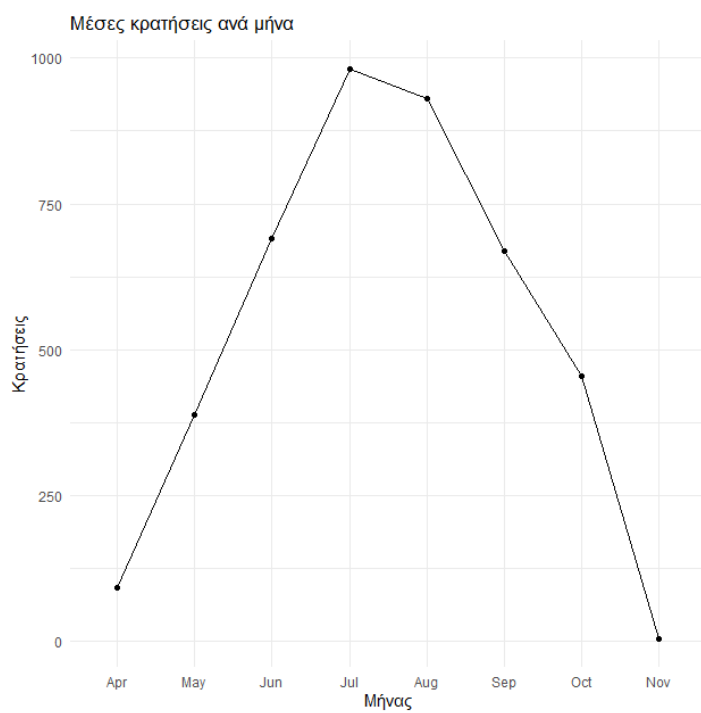


Αντίστοιχα, στα Γραφήματα 4 έως 6 παρουσιάζεται η εποχική διακύμανση των βασικών δεικτών σε μηνιαία βάση, όπως αυτή προέκυψε και από τον Πίνακα 3. Μέσω της οπτικής απεικόνισης αναδεικνύονται με μεγαλύτερη σαφήνεια τα πρότυπα εποχικότητας που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης, επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης και συμβάλλοντας στην πληρέστερη κατανόηση των διαφοροποιήσεων μεταξύ περιόδων υψηλής και χαμηλής ζήτησης.

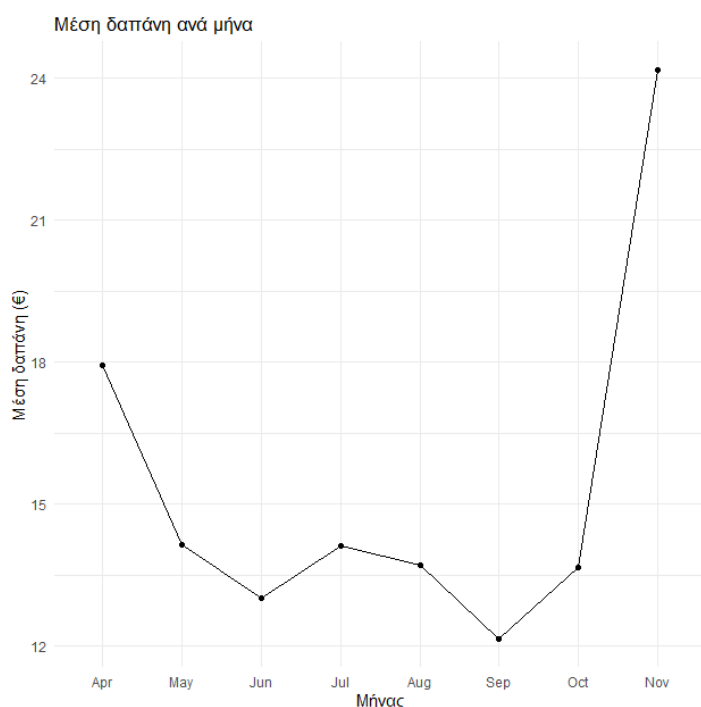
Γράφημα 4. Εποχική διακύμανση των συνολικών εσόδων ανά μήνα



Γράφημα 5. Εποχική διακύμανση των επιβεβαιωμένων κρατήσεων ανά μήνα



Γράφημα 6. Εποχική διακύμανση της μέσης δαπάνης ανά παραγγελία ανά μήνα



Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης, με στόχο τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των δεικτών απόδοσης και των οικονομικών αποτελεσμάτων.

Στον Πίνακα 4.4 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης, αναδεικνύοντας σημαντικές σχέσεις μεταξύ των δεικτών απόδοσης και των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Αρχικά, παρατηρείται εξαιρετικά ισχυρή και στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των επιβεβαιωμένων κρατήσεων και των συνολικών εσόδων ($r = 0.99$, $p < 0.001$), γεγονός που υποδηλώνει ότι η αύξηση της ζήτησης συνδέεται άμεσα με την αύξηση των εσόδων, επιβεβαιώνοντας τον καθοριστικό ρόλο του όγκου κρατήσεων στην οικονομική απόδοση της επιχείρησης.

Παράλληλα, το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο εμφανίζει επίσης πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση τόσο με τις κρατήσεις ($r = 0.92$, $p < 0.001$) όσο και με τα συνολικά έσοδα ($r = 0.91$, $p < 0.001$), γεγονός που υποδεικνύει ότι η βελτίωση της αποδοτικότητας ανά δωμάτιο συμβάλλει σημαντικά στην ενίσχυση της συνολικής οικονομικής επίδοσης.

Αντίστοιχα, η μέση τιμή δωματίου παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση με τις κρατήσεις ($r = 0.84$, $p < 0.001$) και τα έσοδα ($r = 0.84$, $p < 0.001$), γεγονός που υποδηλώνει ότι, στην προκειμένη περίπτωση, η αύξηση των τιμών δεν φαίνεται να περιορίζει τη ζήτηση, αλλά

συνυπάρχει με υψηλότερα επίπεδα κρατήσεων και εσόδων, στοιχείο που μπορεί να συνδέεται με περιόδους υψηλής ζήτησης.

Αναφορικά με τον μέσο όρο παραμονής, δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις περισσότερες μεταβλητές, γεγονός που υποδηλώνει ότι η διάρκεια διαμονής δεν αποτελεί βασικό παράγοντα διαμόρφωσης των εσόδων ή της ζήτησης στο συγκεκριμένο δείγμα. Ωστόσο, εμφανίζει μέτρια θετική συσχέτιση με το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο ($r = 0.53$, $p < 0.01$), γεγονός που υποδηλώνει ότι μεγαλύτερη διάρκεια διαμονής συνδέεται με αυξημένη αποδοτικότητα ανά δωμάτιο.

Τέλος, η μέση δαπάνη ανά παραγγελία παρουσιάζει αρνητικές συσχετίσεις με βασικούς δείκτες, όπως το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο ($r = -0.55$, $p < 0.05$) και τις επιβεβαιωμένες κρατήσεις ($r = -0.46$, $p \approx 0.06$), γεγονός που υποδηλώνει ότι σε περιόδους υψηλής ζήτησης η μέση δαπάνη ανά πελάτη τείνει να μειώνεται, πιθανώς λόγω διαφοροποίησης του προφίλ των πελατών ή αύξησης του όγκου χαμηλότερης αξίας συναλλαγών.

Συνολικά, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι οι μεταβλητές που σχετίζονται με τη ζήτηση και την τιμολόγηση παρουσιάζουν ισχυρές θετικές συσχετίσεις με τα έσοδα, ενώ η καταναλωτική συμπεριφορά, όπως εκφράζεται μέσω της μέσης δαπάνης ανά παραγγελία, φαίνεται να ακολουθεί διαφορετική δυναμική, υποδεικνύοντας την ανάγκη συνδυαστικής ανάλυσης των δεικτών για τη λήψη αποτελεσματικών διοικητικών αποφάσεων.

Πίνακας 4.4. Συσχετίσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών της μελέτης

Μεταβλητή	1	2	3	4	5	6
1. Μέση τιμή δωματίου	1					
2. Μέσο έσοδο ανά δωμάτιο	0.80**	1				
3. Μέσος όρος παραμονής	0.16	0.53**	1			
4. Επιβεβαιωμένες κρατήσεις	0.84**	0.92**	-0.05	1		
5. Συνολικά έσοδα	0.84**	0.91**	-0.09	0.99**	1	
6. Μέση δαπάνη ανά παραγγελία	-0.28	-0.55*	0.25	-0.46	-0.37	1

Σημείωση: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Στον Πίνακα 4.5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της σύγκρισης των βασικών δεικτών απόδοσης πριν και μετά την εφαρμογή του συστήματος QR.

Παρατηρείται ότι η μέση τιμή δωματίου αυξάνεται από 116.21 ευρώ πριν την εφαρμογή του QR σε 139.47 ευρώ μετά την εφαρμογή του, χωρίς ωστόσο η διαφορά αυτή να είναι στατιστικά σημαντική ($p = 0.082$), αν και το μέγεθος επίδρασης κρίνεται μέτριο ($d = 0.60$), γεγονός που υποδηλώνει πρακτικά αξιοσημείωτη διαφοροποίηση.

Αντίστοιχα, το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο εμφανίζει αύξηση από 102.36 ευρώ σε 146.43 ευρώ, με οριακά μη στατιστικά σημαντική διαφορά ($p = 0.058$), αλλά με μέτριο μέγεθος επίδρασης ($d = 0.66$), στοιχείο που υποδηλώνει ουσιαστική βελτίωση της αποδοτικότητας ανά δωμάτιο μετά την εφαρμογή του QR.

Αντίθετα, ο μέσος όρος παραμονής παρουσιάζει πολύ μικρή μεταβολή, από 6.73 σε 7.10 ημέρες, χωρίς στατιστικά σημαντική διαφορά ($p = 0.596$) και με αμελητέο μέγεθος επίδρασης, γεγονός που δείχνει ότι η διάρκεια διαμονής δεν επηρεάστηκε ουσιαστικά από την εισαγωγή του συστήματος.

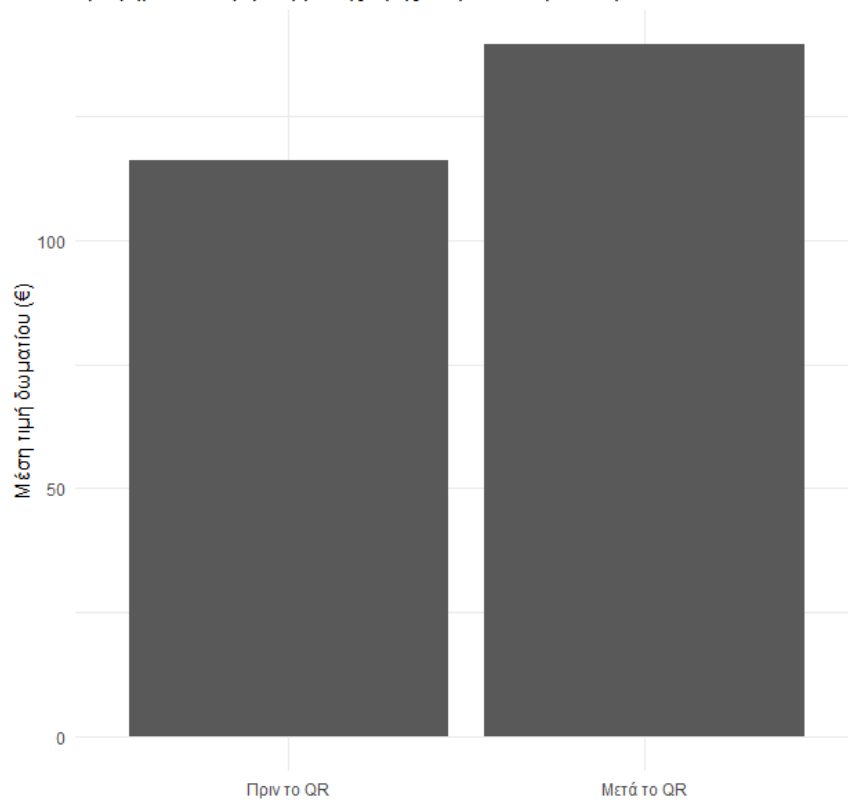
Συνολικά, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η εφαρμογή του QR συνδέεται με αύξηση στους βασικούς δείκτες τιμολόγησης και αποδοτικότητας, χωρίς όμως οι μεταβολές αυτές να είναι στατιστικά ισχυρές, πιθανώς λόγω περιορισμένου μεγέθους δείγματος.

Πίνακας 4.5. Σύγκριση δεικτών πριν και μετά την εφαρμογή του QR

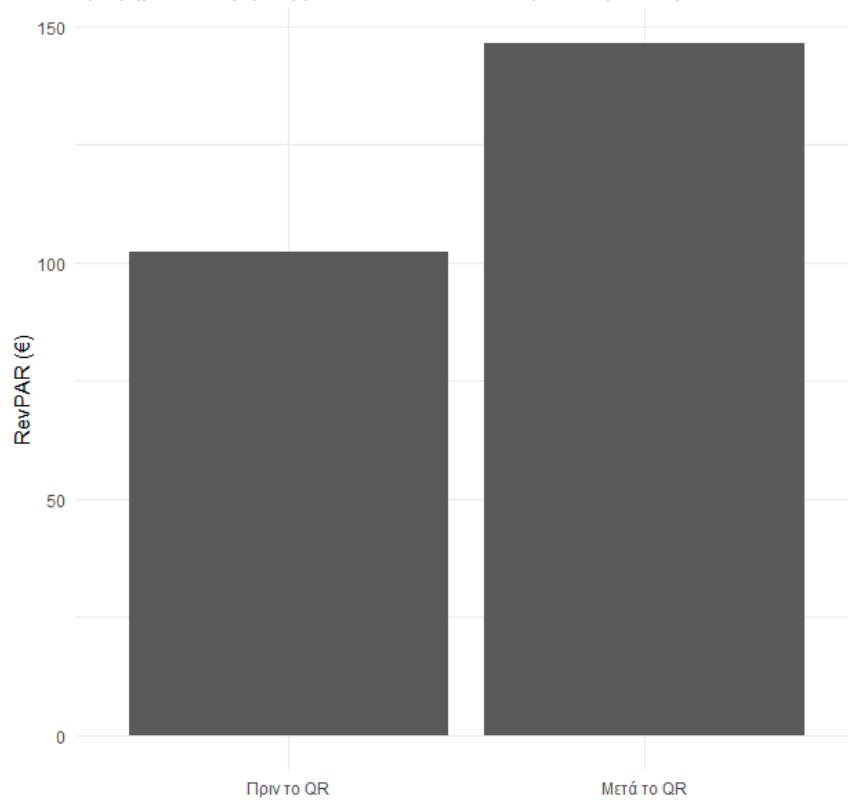
Μεταβλητή	Πριν QR (Μ.Ο.)	Μετά QR (Μ.Ο.)	t	p	Cohen's d
Μέση τιμή δωματίου	116.21	139.47	-1.80	0.082	0.60
Μέσο έσοδο ανά δωμάτιο	102.36	146.43	-1.97	0.058	0.66
Μέσος όρος παραμονής	6.73	7.10	-0.54	0.596	0.18

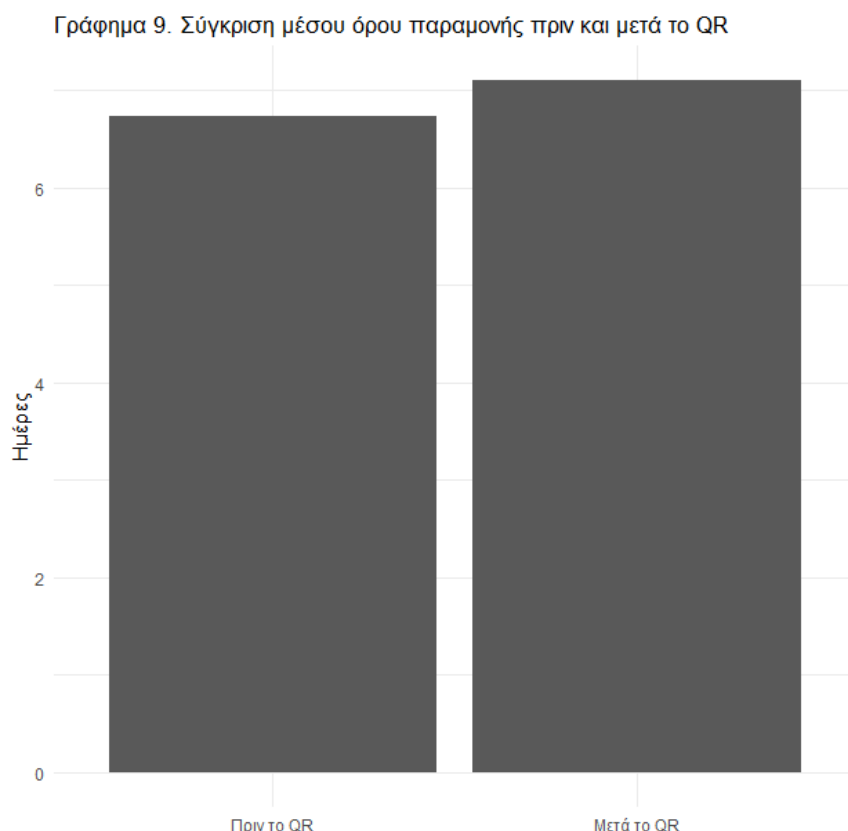
Τα αποτελέσματα αυτά, παρουσιάζονται και γραφικά στα Γραφήματα 7-9 που ακολουθούν.

Γράφημα 7. Σύγκριση μέσης τιμής δωματίου πριν και μετά το QR



Γράφημα 8. Σύγκριση μέσου εσόδου ανά δωμάτιο πριν και μετά το QR





Επιπλέον, στον Πίνακα 4.6 παρουσιάζεται η σύγκριση μεταξύ της περιόδου μερικής χρήσης του συστήματος QR το 2023 και της περιόδου πλήρους εφαρμογής του κατά τα έτη 2024 και 2025.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι επιβεβαιωμένες κρατήσεις αυξάνονται από 424.67 σε 650.14, χωρίς ωστόσο η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική ($p = 0.082$), αν και η τάση είναι εμφανώς ανοδική.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η αύξηση των συνολικών εσόδων, τα οποία από 5.120,37 ευρώ κατά τη μερική εφαρμογή ανέρχονται σε 8.965,29 ευρώ κατά την πλήρη εφαρμογή του συστήματος, με τη διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική ($p = 0.026$), γεγονός που υποδηλώνει ουσιαστική βελτίωση της οικονομικής απόδοσης.

Ακόμη πιο έντονη είναι η μεταβολή στη μέση δαπάνη ανά παραγγελία, η οποία αυξάνεται από 12.11 σε 14.78 ευρώ, παρουσιάζοντας στατιστικά σημαντική διαφορά ($p = 0.007$), στοιχείο που καταδεικνύει σημαντική αλλαγή στην καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών μετά την πλήρη υιοθέτηση του QR.

Αντίθετα, το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο περιόδων ($p = 0.853$), γεγονός που υποδηλώνει ότι η

βελτίωση των εσόδων δεν οφείλεται αποκλειστικά στην αποδοτικότητα ανά δωμάτιο, αλλά κυρίως στην αύξηση της ζήτησης και της μέσης δαπάνης.

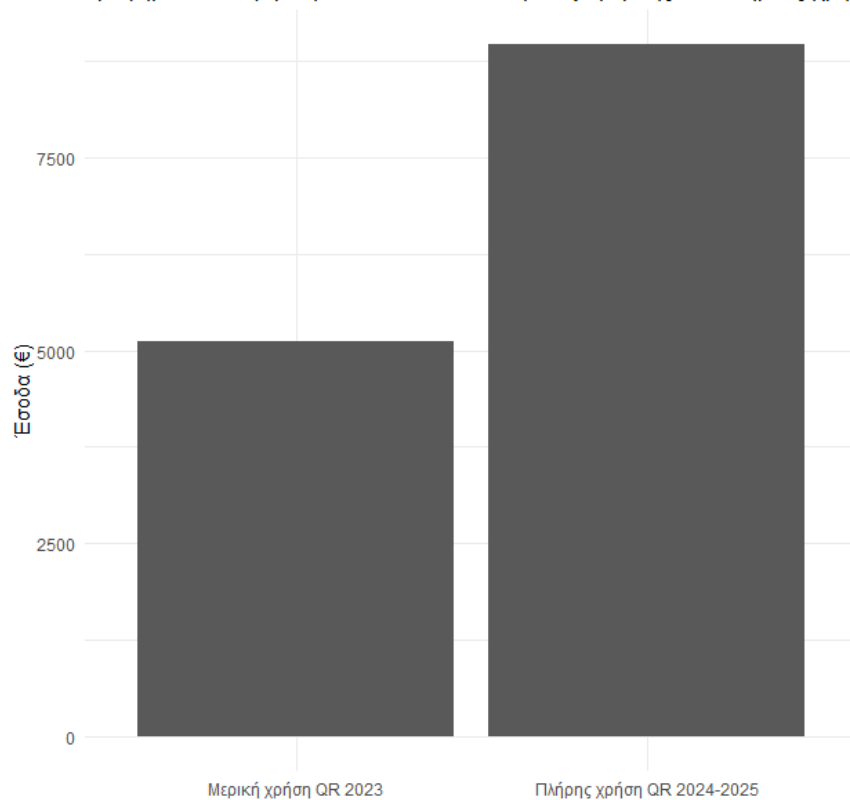
Συνολικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η πλήρης εφαρμογή του συστήματος QR συνδέεται με σημαντική ενίσχυση των εσόδων και της καταναλωτικής δαπάνης, επιβεβαιώνοντας τον θετικό του ρόλο στη βελτίωση της οικονομικής επίδοσης της επιχείρησης.

Πίνακας 4.6. Σύγκριση μερικής και πλήρους χρήσης του QR

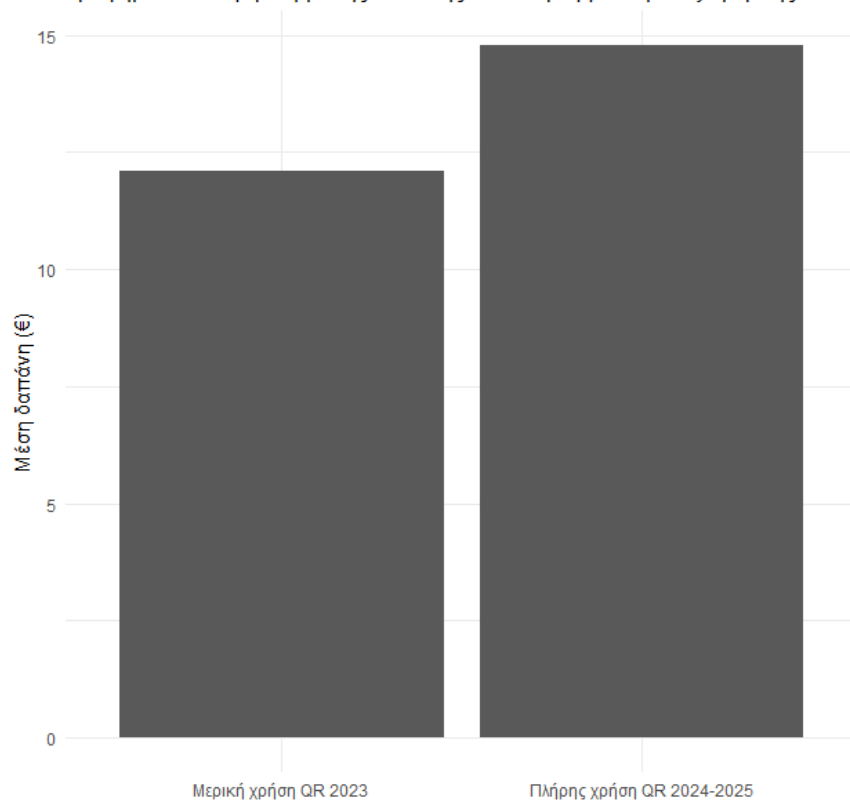
Μεταβλητή	Μερική χρήση 2023	Πλήρης χρήση 2024- 2025	t	p
Επιβεβαιωμένες κρατήσεις	424.67	650.14	-1.91	0.082
Συνολικά έσοδα (€)	5120.37	8965.29	-2.49	0.026
Μέση δαπάνη ανά παραγγελία (€)	12.11	14.78	-3.13	0.007
Μέσο έσοδο ανά δωμάτιο	141.68	147.38	-0.19	0.853

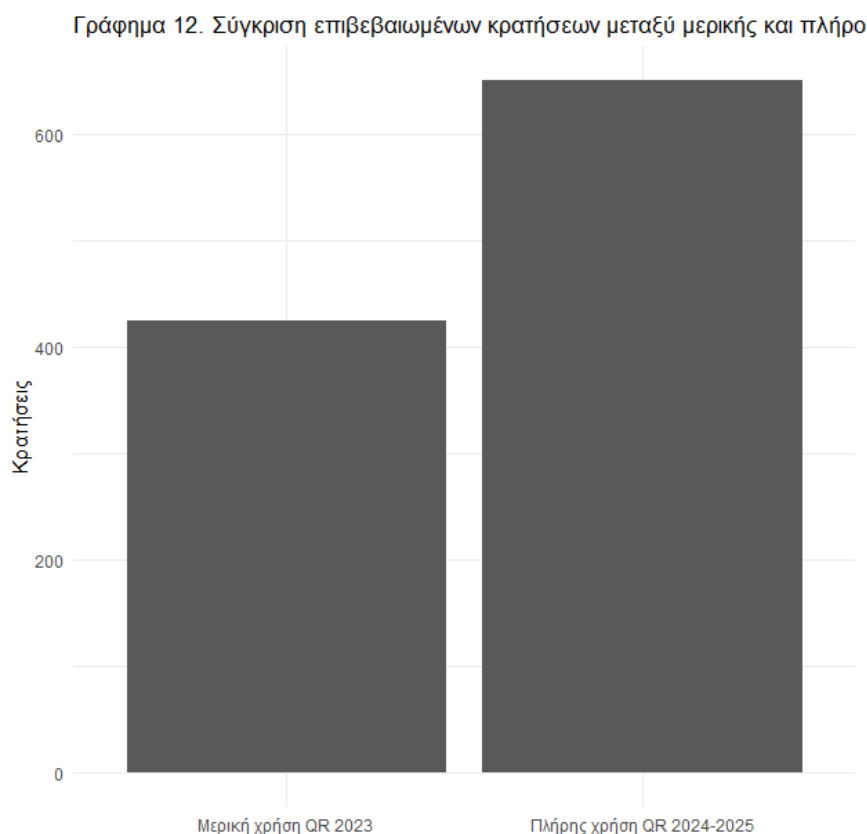
Ομοίως, τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται και γραφικά στα Γραφήματα 10-12 παρακάτω.

Γράφημα 10. Σύγκριση συνολικών εσόδων μεταξύ μερικής και πλήρους χρήσι



Γράφημα 11. Σύγκριση μέσης δαπάνης ανά παραγγελία μεταξύ μερικής και πλ





Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι βασικοί δείκτες απόδοσης της ξενοδοχειακής μονάδας παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις κατά την περίοδο 2021–2025, γεγονός που συνδέεται με την εποχικότητα, τη ζήτηση και τη δυναμική της τουριστικής αγοράς. Οι επιβεβαιωμένες κρατήσεις, η μέση τιμή δωματίου και το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο παρουσίασαν ισχυρή σχέση με τα συνολικά έσοδα, επιβεβαιώνοντας τη σημασία της συστηματικής παρακολούθησης των KPIs για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων.

Παράλληλα, η εφαρμογή του συστήματος QR φαίνεται να συνδέεται με βελτίωση ορισμένων οικονομικών δεικτών, ιδίως κατά την περίοδο πλήρους χρήσης του. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση της λειτουργικής αποδοτικότητας και της συνολικής απόδοσης του ξενοδοχείου, χωρίς όμως τα ευρήματα να πρέπει να ερμηνευθούν αποκομμένα από τους περιορισμούς της μελέτης και τη γενικότερη εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης.

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση Αποτελεσμάτων

5.1 Εισαγωγή

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να συζητηθούν τα ευρήματα που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 4 σε σχέση με το θεωρητικό πλαίσιο και την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Ενώ το Κεφάλαιο 4 επικεντρώθηκε στην παρουσίαση των εμπειρικών αποτελεσμάτων, το κεφάλαιο αυτό ερμηνεύει τη σημασία τους και εξηγεί πώς συμβάλλουν στην κατανόηση της βελτιστοποίησης των εσόδων στην περίπτωση του Iperion Beach Hotel. Η συζήτηση επικεντρώνεται στις κύριες τάσεις που προέκυψαν από την ανάλυση των λειτουργικών και οικονομικών δεδομένων για την περίοδο 2021–2025, με ιδιαίτερη έμφαση στους βασικούς δείκτες απόδοσης, την εποχικότητα, τις συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών και την επίδραση του συστήματος παραγγελιών QR στην οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου.

Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι η βελτιστοποίηση των εσόδων του ξενοδοχείου δεν μπορεί να γίνει κατανοητή μόνο μέσω των παραδοσιακών δεικτών που σχετίζονται με τα δωμάτια, όπως η μέση τιμή δωματίου ή τα έσοδα από τα δωμάτια. Αντίθετα, τα ευρήματα επιβεβαιώνουν τη σημασία μιας ευρύτερης προοπτικής της Διαχείρισης Συνολικών Εσόδων, σύμφωνα με την οποία όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου που παράγουν έσοδα συμβάλλουν στη συνολική οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Αυτή η προσέγγιση είναι σύμφωνη με τη βιβλιογραφία, η οποία υποστηρίζει ότι η σύγχρονη ξενοδοχειακή διοίκηση δεν θα πρέπει να επικεντρώνεται αποκλειστικά στην πληρότητα των δωματίων και το RevPAR, αλλά θα πρέπει επίσης να εξετάζει πρόσθετες πηγές εσόδων, όπως φαγητό και ποτό, υπηρεσίες σπα, υπηρεσίες παραλίας και πισίνας, καθώς και άλλες συμπληρωματικές υπηρεσίες (L. L. Santos et al., 2020; Remy, Boo, & Tee, 2023).

Η συζήτηση υπογραμμίζει επίσης τον ρόλο των ψηφιακών εργαλείων στην υποστήριξη πιο αποτελεσματικών αποφάσεων διαχείρισης εσόδων. Η περίπτωση του συστήματος παραγγελιών QR είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς παρέχει στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να συμβάλουν στη βελτιωμένη λειτουργική αποτελεσματικότητα, στην αυξημένη δαπάνη των πελατών και στην ισχυρότερη απόδοση σε επίπεδο εσόδων. Αυτό το εύρημα ευθυγραμμίζεται με μελέτες που τονίζουν τον ρόλο του ψηφιακού μετασχηματισμού, της τεχνητής νοημοσύνης και της λήψης αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχείων (Dyshkantiuk et al., 2020; Oliinyk et al., 2024; Zaki, 2025). Συνεπώς, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης θα πρέπει να ερμηνευθούν όχι μόνο ως απόδειξη της

απόδοσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας, αλλά και ως παράδειγμα του πώς ξενοδοχεία μεσαίου μεγέθους μπορούν να χρησιμοποιήσουν λειτουργικά δεδομένα και ψηφιακά εργαλεία για να βελτιώσουν τις πρακτικές διαχείρισης εσόδων.

5.2 Συζήτηση Περιγραφικών Στατιστικών και Συνολικής Απόδοσης

Τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία που παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 4 δείχνουν ότι οι κύριοι δείκτες απόδοσης του ξενοδοχείου παρουσίασαν σημαντικές διακυμάνσεις κατά την υπό εξέταση περίοδο. Η μέση τιμή δωματίου, το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο, οι επιβεβαιωμένες κρατήσεις, τα συνολικά έσοδα και η μέση δαπάνη ανά παραγγελία παρουσίασαν αξιοσημείωτες διακυμάνσεις. Αυτό το μοτίβο επιβεβαιώνει τη δυναμική φύση της ζήτησης στον ξενοδοχειακό κλάδο και την ισχυρή εξάρτηση της απόδοσης των ξενοδοχείων από την εποχικότητα, τις συνθήκες της αγοράς, τις αποφάσεις τιμολόγησης και τη λειτουργική διαχείριση.

Η διακύμανση στη μέση τιμή δωματίου και το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο υποδηλώνει ότι η τιμολογιακή πολιτική του ξενοδοχείου δεν ήταν στατική. Αντίθετα, οι τιμές φαίνεται να έχουν προσαρμοστεί ανάλογα με το επίπεδο ζήτησης και την περίοδο του έτους. Αυτό συνάδει με τις αρχές της Διαχείρισης Εσόδων, σύμφωνα με τις οποίες τα ξενοδοχεία θα πρέπει να τροποποιούν τις τιμές ανάλογα με τις συνθήκες ζήτησης, τη διαθεσιμότητα, τα πρότυπα κρατήσεων και τον ανταγωνισμό της αγοράς (Bianchini & Mondo, 2020). Στον ξενοδοχειακό τομέα, η σταθερή χωρητικότητα και το αναλώσιμο απόθεμα καθιστούν τέτοιες προσαρμογές απαραίτητες. Ένα δωμάτιο που παραμένει απούλητο δεν μπορεί να δημιουργήσει έσοδα σε μεταγενέστερο στάδιο, πράγμα που σημαίνει ότι η τιμολόγηση και η πρόβλεψη της ζήτησης είναι κεντρικής σημασίας για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης.

Ταυτόχρονα, τα ευρήματα δείχνουν ότι η απόδοση των δωματίων από μόνη της δεν επαρκεί για να εξηγήσει τη συνολική οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου. Παρόλο που οι δείκτες που σχετίζονται με τα δωμάτια είναι σημαντικοί, η ανάλυση περιλαμβάνει επίσης τα συνολικά έσοδα και τη μέση δαπάνη ανά παραγγελία, τα οποία αντικατοπτρίζουν την ευρύτερη καταναλωτική συμπεριφορά των επισκεπτών. Αυτό είναι σημαντικό επειδή το Iperion Beach Hotel δεν εξετάζεται μόνο ως πάροχος καταλυμάτων, αλλά ως ξενοδοχειακή μονάδα με πολλά πιθανά σημεία εσόδων. Αυτή η ερμηνεία είναι σύμφωνη με τον Ivanov (2014), ο οποίος υποστηρίζει ότι η διαχείριση εσόδων στο ξενοδοχείο θα πρέπει να βασίζεται σε έναν συνδυασμό λειτουργικών δεδομένων, δεδομένων πελατών, πληροφοριών ανταγωνιστών, δεδομένων διανομής και μακροπεριβαλλοντικών συνθηκών.

Η σχετικά σταθερή μέση διάρκεια διαμονής είναι επίσης ένα σημαντικό εύρημα. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η διάρκεια διαμονής των επισκεπτών δεν άλλαξε δραματικά κατά την υπό εξέταση περίοδο. Αυτό σημαίνει ότι η βελτίωση της οικονομικής απόδοσης δεν μπορεί να αποδοθεί κυρίως στη διαμονή των επισκεπτών για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα. Αντίθετα, η βελτίωση φαίνεται να σχετίζεται πιο έντονα με τον όγκο κρατήσεων, την αποτελεσματικότητα της τιμολόγησης και την αυξημένη δαπάνη μέσω πρόσθετων υπηρεσιών. Από την άποψη της διαχείρισης εσόδων, αυτό είναι σημαντικό επειδή δείχνει ότι υψηλότερα έσοδα μπορούν να επιτευχθούν όχι μόνο με την αύξηση της διάρκειας διαμονής, αλλά και με την αύξηση της αξίας που παράγεται κατά τη διάρκεια κάθε διαμονής. Αυτό υποστηρίζει τη λογική της Διαχείρισης Συνολικών Εσόδων, όπου η εστίαση δεν είναι μόνο στην πώληση δωματίων, αλλά και στην αύξηση της συνολικής αξίας κάθε πελάτη.

5.3 Συζήτηση των Ετήσιων Τάσεων

Η ετήσια ανάλυση δείχνει μια σαφή βελτίωση στην οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου από το 2023 και μετά. Το 2023, τα συνολικά έσοδα έφτασαν τα 15.361 € με 1.274 επιβεβαιωμένες κρατήσεις και μέση δαπάνη ανά παραγγελία 12,10 €. Το 2024, τα συνολικά έσοδα αυξήθηκαν σημαντικά στα 62.299 €, με 4.719 επιβεβαιωμένες κρατήσεις και μέση δαπάνη ανά παραγγελία 13,10 €. Το 2025, η θετική τάση συνεχίστηκε, με τα συνολικά έσοδα να φτάνουν τα 63.215 €, τις επιβεβαιωμένες κρατήσεις να φτάνουν τις 4.383 και τη μέση δαπάνη ανά παραγγελία να αυξάνεται στα 16,00 €. Η χρονική στιγμή αυτής της αύξησης είναι σημαντική, επειδή το σύστημα QR εισήχθη τον Αύγουστο του 2023, πράγμα που σημαίνει ότι τα έτη 2024 και 2025 αντιπροσωπεύουν έτη ευρύτερης και πιο συστηματικής χρήσης του ψηφιακού εργαλείου.

Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων μπορεί να συνέβαλε στην ενίσχυση της ικανότητας δημιουργίας εσόδων. Ωστόσο, τα αποτελέσματα θα πρέπει να ερμηνευτούν προσεκτικά. Η αύξηση των εσόδων μετά το 2023 μπορεί να σχετίζεται με το σύστημα QR, αλλά μπορεί επίσης να αντανακλά άλλους παράγοντες, όπως η ισχυρότερη τουριστική ζήτηση, οι βελτιωμένες συνθήκες της αγοράς, η καλύτερη επιχειρησιακή οργάνωση ή οι πιο αποτελεσματικές στρατηγικές πωλήσεων και τιμολόγησης. Επομένως, το σύστημα QR δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως η μόνη αιτία βελτιωμένης απόδοσης. Αντίθετα, θα πρέπει να γίνεται κατανοητό ως ένας σημαντικός παράγοντας στο πλαίσιο ενός ευρύτερου συστήματος διαχείρισης εσόδων.

Η αύξηση των επιβεβαιωμένων κρατήσεων από το 2023 έως το 2024 υποδηλώνει ότι το ξενοδοχείο κατάφερε να προσελκύσει μεγαλύτερο όγκο ζήτησης. Αυτό είναι σημαντικό, επειδή τα έσοδα του ξενοδοχείου εξαρτώνται τόσο από το επίπεδο τιμών που επιτυγχάνεται όσο και από τον αριθμό των πελατών που εξυπηρετήθηκαν. Η θεωρία της Διαχείρισης Εσόδων τονίζει ότι τα ξενοδοχεία πρέπει να εξισορροπούν την πληρότητα και την τιμή αντί να επικεντρώνονται σε ένα από τα δύο απομονωμένα (Wirtz et al., 2003). Σε αυτήν την περίπτωση, η αύξηση των επιβεβαιωμένων κρατήσεων, σε συνδυασμό με τη βελτίωση της μέσης δαπάνης ανά παραγγελία, δείχνει ότι το ξενοδοχείο δεν αύξησε απλώς τον όγκο, αλλά βελτίωσε και την αξία που δημιουργήθηκε από τη δραστηριότητα των πελατών.

Η περαιτέρω αύξηση της μέσης δαπάνης ανά παραγγελία το 2025 είναι ιδιαίτερα σημαντική. Υποδηλώνει ότι, με την πάροδο του χρόνου, οι πελάτες μπορεί να έχουν εξοικειωθεί περισσότερο με το σύστημα QR ή ότι το ξενοδοχείο βελτίωσε τον τρόπο που χρησιμοποίησε το σύστημα για την προώθηση πρόσθετων υπηρεσιών. Αυτή η ερμηνεία είναι σύμφωνη με τη βιβλιογραφία για τις ψηφιακές τεχνολογίες στη φιλοξενία, η οποία υποστηρίζει ότι τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να βελτιώσουν την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα, την εξατομίκευση των υπηρεσιών και την ευκολία των πελατών (Oliinyk et al., 2024). Επιπλέον, το εύρημα υποστηρίζει την ιδέα ότι τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν μεγιστοποιούνται πάντα αμέσως τη στιγμή της εφαρμογής. Αντίθετα, τα οφέλη του μπορεί να γίνουν πιο σαφή μετά από μια περίοδο προσαρμογής, όταν τόσο το προσωπικό όσο και οι επισκέπτες εξοικειωθούν περισσότερο με τη νέα διαδικασία.

5.4 Συζήτηση της Εποχικότητας

Η μηνιαία ανάλυση αποκάλυψε ισχυρή εποχικότητα στην απόδοση του ξενοδοχείου. Ο Ιούλιος και ο Αύγουστος παρουσίασαν τα υψηλότερα επίπεδα εσόδων και επιβεβαιωμένων κρατήσεων, ενώ οι μήνες εκτός της κύριας τουριστικής περιόδου, ειδικά ο Νοέμβριος, κατέγραψαν πολύ χαμηλά επίπεδα δραστηριότητας. Αυτό το εύρημα είναι αναμενόμενο για ένα ξενοδοχείο αναψυχής που βρίσκεται στην Κρήτη, όπου η τουριστική ζήτηση είναι έντονα συγκεντρωμένη τους καλοκαιρινούς μήνες. Ωστόσο, η σημασία αυτού του αποτελέσματος έγκειται στο γεγονός ότι η εποχικότητα επηρεάζει άμεσα τις αποφάσεις διαχείρισης εσόδων.

Η ισχυρή συγκέντρωση εσόδων τον Ιούλιο και τον Αύγουστο επιβεβαιώνει ότι το ξενοδοχείο λειτουργεί σε μια αγορά όπου η ζήτηση δεν κατανέμεται ομοιόμορφα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική τιμολόγησης πρέπει να προσαρμόζεται σε διαφορετικές περιόδους ζήτησης. Κατά τους μήνες υψηλής ζήτησης, το ξενοδοχείο μπορεί να

εφαρμόσει πιο δυναμικές στρατηγικές τιμολόγησης και να επικεντρωθεί στη μεγιστοποίηση των εσόδων ανά διαθέσιμο δωμάτιο και των συνολικών εσόδων ανά επισκέπτη. Κατά τους μήνες χαμηλής ζήτησης, ωστόσο, το ξενοδοχείο μπορεί να χρειαστεί να εφαρμόσει προωθητικές τιμές, στοχευμένα πακέτα, ειδικές προσφορές ή στόχευση εναλλακτικών τμημάτων αγοράς, προκειμένου να μειώσει τον αντίκτυπο της χαμηλής πληρότητας.

Αυτό το εύρημα συμφωνεί με τον Bento (2024), ο οποίος δείχνει ότι οι εξωτερικοί παράγοντες ζήτησης, όπως οι εκδηλώσεις και τα εποχιακά πρότυπα, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τους βασικούς δείκτες απόδοσης του ξενοδοχείου, συμπεριλαμβανομένης της πληρότητας, του ADR και του RevPAR. Στην περίπτωση του Iperion Beach Hotel, η ισχυρή καλοκαιρινή κορύφωση υποδηλώνει ότι η ζήτηση διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από την εποχιακή ελκυστικότητα του προορισμού. Επομένως, η στρατηγική εσόδων του ξενοδοχείου πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τα εσωτερικά δεδομένα απόδοσης, αλλά και τις ευρύτερες συνθήκες σε επίπεδο προορισμού.

Τα αποτελέσματα της εποχικότητας ενισχύουν επίσης τη σημασία της Διαχείρισης Συνολικών Εσόδων. Κατά τους μήνες αιχμής, το ξενοδοχείο έχει μεγαλύτερες ευκαιρίες να αυξήσει τα έσοδα μέσω πρόσθετων υπηρεσιών, όπως φαγητό και ποτό, υπηρεσίες παραλίας και πισίνας και άλλες μορφές κατανάλωσης από τους επισκέπτες. Επομένως, οι περίοδοι υψηλής πληρότητας δεν πρέπει να θεωρούνται μόνο ως ευκαιρίες πώλησης δωματίων σε υψηλότερες τιμές, αλλά και ως ευκαιρίες για αύξηση των συνολικών δαπανών των επισκεπτών. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το σύστημα QR, το οποίο μπορεί να διευκολύνει την ταχύτερη παραγγελία και να αυξήσει την προβολή πρόσθετων υπηρεσιών. Υπό αυτή την έννοια, τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να βοηθήσουν το ξενοδοχείο να μετατρέψει την υψηλή εποχιακή ζήτηση σε υψηλότερα συνολικά έσοδα.

Ταυτόχρονα, η πολύ χαμηλή δραστηριότητα κατά τους μήνες εκτός σεζόν εγείρει στρατηγικά ερωτήματα. Εάν το ξενοδοχείο παραμένει ανοιχτό κατά τη διάρκεια μηνών χαμηλής ζήτησης, πρέπει να εξετάσει εάν τα λειτουργικά έξοδα δικαιολογούνται από τα αναμενόμενα έσοδα. Εάν η ζήτηση είναι κοντά στο μηδέν, η διοίκηση πρέπει να εξετάσει εάν ένα εποχιακό λειτουργικό μοντέλο, στοχευμένες εκστρατείες εκτός σεζόν ή η συνεργασία με συγκεκριμένα τμήματα πελατών θα μπορούσαν να είναι πιο αποτελεσματικά. Η Διαχείριση Εσόδων δεν αφορά επομένως μόνο τις αλλαγές τιμών, αλλά και τις στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με τη διαθεσιμότητα, τη διανομή και τον έλεγχο του κόστους (Ivanov, 2014).

5.5 Συζήτηση των Ευρημάτων της Ανάλυσης Συσχέτισης

Η ανάλυση συσχέτισης έδειξε ότι οι μεταβλητές που σχετίζονται με τη ζήτηση και την απόδοση των δωματίων συνδέονται στενά με τα συνολικά έσοδα. Οι επιβεβαιωμένες κρατήσεις είχαν πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση με τα συνολικά έσοδα, υποδεικνύοντας ότι ο όγκος κρατήσεων αποτελεί κεντρικό παράγοντα οικονομικής απόδοσης. Ομοίως, η μέση τιμή δωματίου και το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο συσχετίστηκαν επίσης στενά με τα συνολικά έσοδα. Αυτό υποδηλώνει ότι η οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου εξαρτάται τόσο από τον όγκο ζήτησης όσο και από την αποτελεσματικότητα της τιμολόγησης.

Η ισχυρή σχέση μεταξύ επιβεβαιωμένων κρατήσεων και συνολικών εσόδων δεν αποτελεί έκπληξη, αλλά είναι σημαντική από διοικητικής άποψης. Δείχνει ότι η αύξηση της ζήτησης παραμένει ένας από τους πιο άμεσους τρόπους αύξησης των εσόδων. Ωστόσο, η ζήτηση πρέπει να διαχειρίζεται προσεκτικά. Ο υψηλός όγκος κρατήσεων είναι πολύτιμος μόνο όταν συνδυάζεται με κατάλληλη τιμολόγηση, ελεγχόμενο κόστος διανομής και ευκαιρίες για πρόσθετες δαπάνες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η Διαχείριση Εσόδων πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο την ποσότητα όσο και την ποιότητα των κρατήσεων. Ένας μεγάλος αριθμός κρατήσεων μέσω ακριβών καναλιών διανομής μπορεί να μην δημιουργεί απαραίτητα υψηλή κερδοφορία εάν οι προμήθειες είναι υψηλές. Αυτό υποστηρίζει το επιχείρημα των Varra και Rossi (2019), οι οποίοι δηλώνουν ότι ο ρόλος του διαχειριστή εσόδων περιλαμβάνει όχι μόνο την τιμολόγηση αλλά και τις αποφάσεις διανομής, την ανάλυση δεδομένων και τον συντονισμό μεταξύ των τμημάτων.

Η θετική σχέση μεταξύ της μέσης τιμής δωματίου και των συνολικών εσόδων υποδεικνύει ότι το ξενοδοχείο κατάφερε να διατηρήσει ή να αυξήσει τις τιμές χωρίς να επηρεάσει ουσιαστικά τη ζήτηση. Αυτό μπορεί να αντανakλά την ισχυρή ζήτηση στον προορισμό κατά τις περιόδους αιχμής, την αποτελεσματική τιμολόγηση ή μια θέση στην αγορά που επιτρέπει στο ξενοδοχείο να χρεώνει σχετικά υψηλότερες τιμές. Ωστόσο, η ερμηνεία πρέπει να παραμείνει προσεκτική, επειδή η συσχέτιση δεν αποδεικνύει την αιτιώδη συνάφεια. Μια υψηλότερη τιμή δωματίου μπορεί να συμβάλει σε υψηλότερα έσοδα, αλλά και τα δύο μπορούν επίσης να επηρεαστούν από έναν τρίτο παράγοντα, όπως η ζήτηση στην υψηλή περίοδο.

Το εύρημα ότι η διάρκεια διαμονής δεν παρουσίασε ισχυρές σχέσεις με τις περισσότερες μεταβλητές είναι επίσης σημαντικό. Υποδηλώνει ότι η οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου δεν εξαρτάται κυρίως από μεγαλύτερες διαμονές. Αντίθετα, τα έσοδα φαίνεται να εξαρτώνται περισσότερο από τον αριθμό των κρατήσεων, την τιμολόγηση των δωματίων και την καταναλωτική συμπεριφορά. Αυτό είναι χρήσιμο για τη διοίκηση, επειδή δείχνει ότι οι

στρατηγικές που στοχεύουν μόνο στην παράταση των διαμονών μπορεί να μην είναι επαρκείς. Το ξενοδοχείο θα πρέπει επίσης να επικεντρωθεί στην αύξηση της αξίας κάθε διαμονής μέσω διασταυρούμενων πωλήσεων και upselling.

Οι αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ της μέσης δαπάνης ανά παραγγελία και ορισμένων δεικτών που σχετίζονται με τη ζήτηση είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες. Υποδηλώνουν ότι οι περίοδοι υψηλής ζήτησης και υψηλού όγκου κρατήσεων ενδέχεται να μην παράγουν πάντα υψηλότερες δαπάνες ανά παραγγελία. Μια πιθανή εξήγηση είναι ότι, κατά τις περιόδους αιχμής, το ξενοδοχείο εξυπηρετεί μεγαλύτερο αριθμό πελατών με περισσότερες τυποποιημένες συναλλαγές ή χαμηλότερης αξίας αγορές. Αντίθετα, κατά τις περιόδους χαμηλότερης ζήτησης, λιγότεροι πελάτες μπορεί να ξοδεύουν περισσότερα ανά συναλλαγή. Αυτό το εύρημα υπογραμμίζει την ανάγκη για μια πιο λεπτομερή τμηματοποίηση της συμπεριφοράς των πελατών. Δείχνει επίσης ότι η βελτιστοποίηση των εσόδων απαιτεί περισσότερα από την αύξηση του αριθμού των πελατών. Το ξενοδοχείο πρέπει επίσης να σχεδιάσει στρατηγικές που ενθαρρύνουν την κατανάλωση υψηλότερης αξίας μεταξύ των υφιστάμενων επισκεπτών.

5.6 Συζήτηση του Συστήματος QR Πριν και Μετά την Εφαρμογή

Η σύγκριση μεταξύ των περιόδων πριν και μετά την εφαρμογή του συστήματος QR έδειξε αυξήσεις στη μέση τιμή δωματίου και στο μέσο έσοδο ανά δωμάτιο. Η μέση τιμή δωματίου αυξήθηκε από 116,21 € πριν από την εφαρμογή του QR σε 139,47 € μετά την εφαρμογή του QR, ενώ το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο αυξήθηκε από 102,36 € σε 146,43 €. Αν και αυτές οι διαφορές δεν ήταν στατιστικά σημαντικές στα συνήθη επίπεδα σημαντικότητας, τα μεγέθη των επιδράσεων ήταν μέτρια, με τιμές Cohen's d 0,60 και 0,66 αντίστοιχα. Αυτό σημαίνει ότι, παρόλο που δεν επιτεύχθηκε στατιστική σημαντικότητα, το πρακτικό μέγεθος των διαφορών δεν πρέπει να αγνοηθεί.

Αυτή η διάκριση μεταξύ στατιστικής σημαντικότητας και πρακτικής σημαντικότητας είναι σημαντική. Σε μικρά δείγματα, ένα αποτέλεσμα μπορεί να μην καταστεί στατιστικά σημαντικό ακόμη και όταν η διαφορά είναι σημαντική από διοικητικής άποψης. Σε αυτήν την περίπτωση, τα μέτρια μεγέθη επιδράσεων υποδηλώνουν ότι το σύστημα QR μπορεί να σχετίζεται με βελτιώσεις στην τιμολόγηση και την αποδοτικότητα των εσόδων από τα δωμάτια. Ωστόσο, επειδή τα στοιχεία δεν είναι στατιστικά ισχυρά, τα αποτελέσματα θα πρέπει να ερμηνεύονται ως ενδεικτικά και όχι ως οριστικά.

Η απουσία σημαντικής αλλαγής στη διάρκεια της διαμονής υποδηλώνει ότι το σύστημα QR δεν άλλαξε ουσιαστικά τον χρόνο που οι επισκέπτες παρέμειναν στο ξενοδοχείο. Αυτό είναι λογικό, καθώς η παραγγελία QR επηρεάζει κυρίως τη διαδικασία εξυπηρέτησης και την εσωτερική κατανάλωση και όχι την αρχική απόφαση ταξιδιού ή τη διάρκεια κράτησης. Επομένως, η αξία του συστήματος QR δεν θα πρέπει να αξιολογείται με βάση τη διάρκεια της διαμονής, αλλά μάλλον με βάση τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, την ευκολία, τις δαπάνες των επισκεπτών και τα συμπληρωματικά έσοδα.

Τα ευρήματα συμφωνούν με την ευρύτερη βιβλιογραφία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι Dyshkantiuk et al. (2020) υποστηρίζουν ότι τα σύγχρονα εργαλεία διαχείρισης ξενοδοχείων υποστηρίζουν πιο ακριβή και έγκαιρη λήψη αποφάσεων, ενώ οι Oliinyk et al. (2024) τονίζουν ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την εξατομίκευση των υπηρεσιών. Στην περίπτωση του Iperion Beach Hotel, το σύστημα QR φαίνεται να λειτουργήσει ως εργαλείο που βελτίωσε την πρόσβαση στις υπηρεσίες και ενδεχομένως ενθάρρυνε την πρόσθετη κατανάλωση. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα τμήματα του ξενοδοχείου, όπως το τμήμα Τροφίμων και Ποτών, οι υπηρεσίες παραλίας και οι υπηρεσίες πισίνας, όπου η ευκολία και η ταχύτητα παραγγελίας μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την καταναλωτική συμπεριφορά.

5.7 Συζήτηση για τη Μερική και Πλήρη Εφαρμογή QR

Η σύγκριση μεταξύ της μερικής χρήσης QR το 2023 και της πλήρους χρήσης QR το 2024–2025 ανέδειξε ορισμένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της μελέτης. Οι επιβεβαιωμένες κρατήσεις αυξήθηκαν από 424,67 κατά τη μερική χρήση σε 650,14 κατά την πλήρη χρήση, αν και αυτή η διαφορά δεν ήταν στατιστικά σημαντική στο επίπεδο του 0,05. Το πιο σημαντικό είναι ότι τα συνολικά έσοδα αυξήθηκαν από 5.120,37 € σε 8.965,29 €, και αυτή η διαφορά ήταν στατιστικά σημαντική. Η μέση δαπάνη ανά παραγγελία αυξήθηκε επίσης σημαντικά, από 12,11 € σε 14,78 €. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η πλήρης εφαρμογή του συστήματος QR συσχετίστηκε με ισχυρότερο οικονομικό αντίκτυπο από την αρχική μερική χρήση.

Αυτό το αποτέλεσμα είναι σημαντικό επειδή δείχνει ότι η αξία των ψηφιακών εργαλείων εξαρτάται όχι μόνο από την εισαγωγή τους, αλλά και από την έκταση και τη συνέπεια της χρήσης τους. Ένα μερικώς εφαρμοσμένο ψηφιακό σύστημα μπορεί να μην επαρκεί για να παράγει σημαντικά αποτελέσματα, ειδικά εάν οι πελάτες δεν είναι πλήρως εξοικειωμένοι με αυτό ή εάν το προσωπικό δεν το υποστηρίζει ενεργά. Η πλήρης εφαρμογή, ωστόσο, μπορεί

να δημιουργήσει μια πιο ολοκληρωμένη διαδικασία εξυπηρέτησης, διευκολύνοντας τους επισκέπτες να χρησιμοποιούν το σύστημα και το ξενοδοχείο να αποκομίζει πρόσθετα έσοδα.

Η σημαντική αύξηση της μέσης δαπάνης ανά παραγγελία είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη Διαχείριση Συνολικών Εσόδων. Υποδηλώνει ότι το σύστημα QR μπορεί να συνέβαλε στην υψηλότερη κατανάλωση ανά συναλλαγή, πιθανώς καθιστώντας ευκολότερη την παραγγελία, αυξάνοντας την προβολή των διαθέσιμων προϊόντων ή μειώνοντας την προσπάθεια που απαιτείται από τους επισκέπτες. Αυτό ευθυγραμμίζεται με την ιδέα ότι τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να υποστηρίξουν τις διασταυρούμενες πωλήσεις και τις αναβαθμιστικές πωλήσεις, τοποθετώντας τις υπηρεσίες πιο κοντά στον πελάτη τη στιγμή της κατανάλωσης.

Το γεγονός ότι το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο δεν διέφερε σημαντικά μεταξύ μερικής και πλήρους εφαρμογής QR υποδηλώνει ότι η αύξηση των συνολικών εσόδων δεν οφείλεται κυρίως στην αποδοτικότητα των εσόδων από τα δωμάτια. Αντίθετα, φαίνεται να οφείλεται περισσότερο στον όγκο της ζήτησης και στις συμπληρωματικές δαπάνες. Αυτό το εύρημα υποστηρίζει το θεωρητικό επιχείρημα ότι τα ξενοδοχεία δεν πρέπει να περιορίζονται στο RevPAR, αλλά να εξετάζουν ευρύτερους δείκτες εσόδων. Το TRevPAR και οι συνολικές δαπάνες των επισκεπτών είναι πιο κατάλληλες για την κατανόηση της συμβολής των πρόσθετων υπηρεσιών στη συνολική απόδοση (L. L. Santos et al., 2020; Remy et al., 2023).

5.8 Σύνδεση με τη Διαχείριση Εσόδων και τη Διαχείριση Συνολικών Εσόδων

Τα αποτελέσματα της μελέτης υποστηρίζουν σαφώς τη σημασία της Διαχείρισης Εσόδων και της Διαχείρισης Συνολικών Εσόδων για την περίπτωση του Iperion Beach Hotel. Η παραδοσιακή Διαχείριση Εσόδων είναι εμφανής στη σημασία των τιμών των δωματίων, των επιβεβαιωμένων κρατήσεων και του μέσου εσόδου ανά δωμάτιο. Αυτοί οι δείκτες δείχνουν ότι η διαχείριση των τιμών και της ζήτησης παραμένει κεντρική για την απόδοση του ξενοδοχείου. Ωστόσο, τα ευρήματα δείχνουν επίσης ότι οι δείκτες που βασίζονται στα δωμάτια δεν επαρκούν για να εξηγήσουν πλήρως την οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου.

Η αύξηση της μέσης δαπάνης ανά παραγγελία και η θετική επίδραση της πλήρους εφαρμογής QR υποδηλώνουν ότι οι πρόσθετες υπηρεσίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη βελτιστοποίηση των εσόδων. Αυτό υποστηρίζει την οπτική της Διαχείρισης Συνολικών Εσόδων, σύμφωνα με την οποία όλα τα τμήματα και τα σημεία εξυπηρέτησης θα πρέπει να διαχειρίζονται ως μέρος ενός ολοκληρωμένου συστήματος εσόδων. Στην περίπτωση του Iperion Beach Hotel, το σύστημα QR συνδέεται άμεσα με αυτήν την προσέγγιση, επειδή υποστηρίζει πρόσθετες δαπάνες των επισκεπτών πέρα από τη διαμονή.

Αυτή η ερμηνεία είναι επίσης σύμφωνη με τους Bujalance-López et al. (2025), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η διαχείριση εσόδων από τρόφιμα και ποτά απαιτεί έμφαση στην τιμολόγηση, τη χωρητικότητα, τη ροή πελατών και τα μοτίβα ζήτησης. Για ένα ξενοδοχείο, το F&B δεν είναι απλώς μια υποστηρικτική υπηρεσία αλλά ένα κέντρο εσόδων που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη συνολική απόδοση. Ομοίως, οι υπηρεσίες παραλίας και πισίνας μπορούν να αυξήσουν την αξία της εμπειρίας των επισκεπτών, δημιουργώντας παράλληλα συμπληρωματικά έσοδα. Επομένως, τα ευρήματα υποστηρίζουν την ιδέα ότι τα μεσαίου μεγέθους ξενοδοχεία θα πρέπει να παρακολουθούν όχι μόνο την απόδοση των δωματίων αλλά και τη συμβολή όλων των τμημάτων στα έσοδα.

Τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν επίσης τη σημασία των λειτουργικών δεδομένων. Ο Ivanov (2014) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική Διαχείριση Εσόδων απαιτεί δεδομένα από πολλαπλές πηγές. Σε αυτή τη μελέτη, η χρήση λειτουργικών δεδομένων επέτρεψε την εξέταση της απόδοσης του ξενοδοχείου μέσω διαφόρων δεικτών, συμπεριλαμβανομένων των κρατήσεων, των εσόδων, της απόδοσης των δωματίων, της διάρκειας διαμονής και της μέσης δαπάνης. Αυτό επιβεβαιώνει την αξία της συστηματικής συλλογής και ανάλυσης δεδομένων για τις αποφάσεις της διοίκησης.

5.9 Διοικητική Ερμηνεία των Ευρημάτων

Από διοικητική άποψη, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι το Iperion Beach Hotel θα πρέπει να συνεχίσει να ενισχύει τις πρακτικές λήψης αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα. Η ισχυρή σχέση μεταξύ κρατήσεων, απόδοσης δωματίων και συνολικών εσόδων υποδεικνύει ότι η διοίκηση θα πρέπει να παρακολουθεί συστηματικά τους δείκτες KPI, όπως ADR, RevPAR, TRevPAR, LOS, επιβεβαιωμένες κρατήσεις και μέση δαπάνη ανά παραγγελία. Ωστόσο, αυτοί οι δείκτες δεν πρέπει να ερμηνεύονται ξεχωριστά. Αντίθετα, θα πρέπει να εξετάζονται μαζί, προκειμένου να κατανοηθεί η συνολική απόδοση του ξενοδοχείου.

Τα ευρήματα υποδηλώνουν επίσης ότι το σύστημα QR θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως στρατηγικό εργαλείο εσόδων και όχι απλώς ως τεχνολογική ευκολία. Η πλήρης εφαρμογή του συσχετίστηκε με στατιστικά σημαντικές αυξήσεις στα συνολικά έσοδα και τη μέση δαπάνη ανά παραγγελία. Επομένως, το ξενοδοχείο θα πρέπει να ενσωματώσει περαιτέρω την παραγγελία QR με στοχευμένες προωθητικές ενέργειες, σχεδιασμό μενού, διασταυρούμενες πωλήσεις και εξατομικευμένες προσφορές. Για παράδειγμα, το σύστημα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την προώθηση προϊόντων υψηλού περιθωρίου κέρδους, πακέτων, προσφορών υπηρεσιών παραλίας ή υπηρεσιών spa.

Ταυτόχρονα, το ξενοδοχείο θα πρέπει να προσέχει να μη βασίζεται αποκλειστικά στην τεχνολογία. Τα ψηφιακά εργαλεία είναι αποτελεσματικά όταν υποστηρίζονται από εκπαίδευση προσωπικού, σαφείς διαδικασίες και ενεργή διοικητική παρακολούθηση. Αυτό συμφωνεί με τον Zaki (2025), ο οποίος τονίζει ότι η βελτίωση της διαχείρισης εσόδων εξαρτάται όχι μόνο από την τεχνολογία αλλά και από την τεχνική τεχνογνωσία και την οργανωτική ικανότητα. Ομοίως, ο Gatera (2024) υποστηρίζει ότι η τεχνητή νοημοσύνη και τα ψηφιακά εργαλεία απαιτούν κατάλληλη υποδομή δεδομένων και στρατηγικό σχεδιασμό προκειμένου να παράγουν ουσιαστικά αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν επίσης ότι το ξενοδοχείο θα πρέπει να αναπτύξει διαφορετικές στρατηγικές για τις περιόδους αιχμής και εκτός αιχμής. Κατά τη διάρκεια του Ιουλίου και του Αυγούστου, η προτεραιότητα θα πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση των συνολικών εσόδων ανά επισκέπτη, επειδή η ζήτηση είναι ήδη υψηλή. Κατά τους μήνες χαμηλής ζήτησης, η προτεραιότητα θα πρέπει να είναι η τόνωση της ζήτησης μέσω προσφορών, πακέτων, συνεργασιών ή στοχευμένου μάρκετινγκ. Αυτή η διάκριση είναι σημαντική επειδή μια ενιαία στρατηγική τιμολόγησης και εσόδων δεν μπορεί να είναι εξίσου αποτελεσματική σε όλες τις περιόδους του έτους.

5.10 Γενική Συζήτηση

Συνολικά, τα ευρήματα της μελέτης επιβεβαιώνουν ότι η βελτιστοποίηση των εσόδων σε ένα σύγχρονο ξενοδοχειακό περιβάλλον είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία. Εξαρτάται από τη ζήτηση, την τιμολόγηση, τις δαπάνες των πελατών, την εποχικότητα, τα ψηφιακά εργαλεία και τον συντονισμό των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου. Η περίπτωση του Iperion Beach Hotel δείχνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να υποστηρίξει την απόδοση σε επίπεδο εσόδων, ειδικά όταν εργαλεία όπως η παραγγελία QR εφαρμόζονται πλήρως και συνδέονται με ευρύτερους στόχους εσόδων.

Η μελέτη αναδεικνύει επίσης τους περιορισμούς της εξάρτησης μόνο από παραδοσιακές μετρήσεις που βασίζονται σε δωμάτια. **Ενώ τα ADR και RevPAR παραμένουν σημαντικά, δεν αποτυπώνουν πλήρως την αξία που δημιουργείται από πρόσθετες υπηρεσίες.** Η στατιστικά σημαντική αύξηση των συνολικών εσόδων και των μέσων δαπανών κατά την πλήρη περίοδο εφαρμογής του QR δείχνει ότι τα συμπληρωματικά έσοδα μπορούν να διαδραματίσουν κεντρικό ρόλο στην απόδοση του ξενοδοχείου. Επομένως, το ξενοδοχείο θα πρέπει να συνεχίσει να αναπτύσσει μια προσέγγιση Συνολικής Διαχείρισης Εσόδων, στην

οποία τα δωμάτια, το F&B, οι υπηρεσίες παραλίας και πισίνας, οι υπηρεσίες σπα και τα ψηφιακά εργαλεία αναλύονται μαζί.

Τέλος, τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της συνεχούς παρακολούθησης. Σε ένα ανταγωνιστικό και εποχιακό τουριστικό περιβάλλον, οι αποφάσεις της διοίκησης πρέπει να βασίζονται σε αξιόπιστα και ενημερωμένα δεδομένα. Η χρήση KPIs, η ανάλυση συσχέτισης και οι συγκρίσεις πριν και μετά παρέχουν μια χρήσιμη βάση για την αξιολόγηση στρατηγικών και την προσαρμογή μελλοντικών ενεργειών. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα μεσαίου μεγέθους ξενοδοχεία, τα οποία μπορεί να μη διαθέτουν τους πόρους των μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων, αλλά μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους μέσω συστηματικής χρήσης δεδομένων, στοχευμένων ψηφιακών εργαλείων και καλά σχεδιασμένων πρακτικών διαχείρισης εσόδων.

Συμπερασματικά, η συζήτηση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι η βελτιστοποίηση των εσόδων στο Iperion Beach Hotel συνδέεται στενά με τρεις κύριους παράγοντες: τη συστηματική παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης, τη διαχείριση της εποχικότητας και της ζήτησης και την αποτελεσματική χρήση ψηφιακών εργαλείων για την αύξηση της συνολικής αξίας ανά πελάτη. Αυτά τα ευρήματα υποστηρίζουν το κεντρικό επιχείρημα της διπλωματικής εργασίας: τα ψηφιακά εργαλεία, όταν συνδυάζονται με τις πρακτικές Διαχείρισης Εσόδων και Διαχείρισης Συνολικών Εσόδων, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη βελτίωση της απόδοσης, της ανταγωνιστικότητας και της μακροπρόθεσμης οικονομικής βιωσιμότητας των ξενοδοχείων.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Προτάσεις

6.1 Συμπεράσματα της Μελέτης

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξέτασε τη βελτιστοποίηση των εσόδων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα στην Κρήτη μέσω της χρήσης δεικτών απόδοσης και ψηφιακών εργαλείων, εστιάζοντας στην περίπτωση του Iperion Beach Hotel. Κύριος στόχος ήταν να διερευνηθεί πώς οι πρακτικές Διαχείρισης Εσόδων, η ανάλυση της απόδοσης των τμημάτων και ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορούν να υποστηρίξουν την καλύτερη λήψη αποφάσεων και να βελτιώσουν τη συνολική οικονομική απόδοση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι η βελτιστοποίηση των εσόδων δεν μπορεί να προσεγγιστεί μόνο μέσω παραδοσιακών δεικτών που βασίζονται στα δωμάτια. Παρόλο που δείκτες όπως το ADR, το RevPAR και η πληρότητα παραμένουν σημαντικοί για την κατανόηση της απόδοσης του τμήματος δωματίων, δεν αντικατοπτρίζουν πλήρως τη συνολική οικονομική δραστηριότητα του ξενοδοχείου. Η ανάλυση έδειξε ότι πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη τα συνολικά έσοδα, η μέση δαπάνη ανά παραγγελία και η συμβολή των πρόσθετων υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, η μελέτη υποστηρίζει τη σημασία μιας προσέγγισης Διαχείρισης Συνολικών Εσόδων, όπου όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου, συμπεριλαμβανομένων των δωματίων, του τμήματος Τροφίμων και Ποτών, των υπηρεσιών παραλίας και πισίνας και άλλων συμπληρωματικών υπηρεσιών, εξετάζονται ως μέρος ενός ευρύτερου συστήματος εσόδων.

Η ανάλυση των λειτουργικών δεδομένων για την περίοδο 2021–2025 έδειξε έντονες διακυμάνσεις στην απόδοση του ξενοδοχείου. Αυτές οι διακυμάνσεις συνδέονταν κυρίως με την εποχικότητα, τα επίπεδα ζήτησης και την ικανότητα του ξενοδοχείου να δημιουργεί έσοδα κατά τις περιόδους αιχμής. Ο Ιούλιος και ο Αύγουστος εμφανίστηκαν ως οι ισχυρότεροι μήνες, επιβεβαιώνοντας την υψηλή εξάρτηση της επιχείρησης από την καλοκαιρινή τουριστική περίοδο. Αυτό το εύρημα υπογραμμίζει την ανάγκη για ευέλικτες στρατηγικές τιμολόγησης, καλύτερη πρόβλεψη της ζήτησης και πιο στοχευμένες ενέργειες κατά τις περιόδους χαμηλής ζήτησης.

Τα αποτελέσματα έδειξαν επίσης ότι οι επιβεβαιωμένες κρατήσεις, η μέση τιμή δωματίου και το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο συνδέονταν έντονα με τα συνολικά έσοδα. Αυτό δείχνει ότι η οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου εξαρτάται όχι μόνο από τον αριθμό των κρατήσεων, αλλά και από την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων τιμολόγησης. Ταυτόχρονα, η μέση διάρκεια διαμονής δεν φάνηκε να έχει ισχυρή επίδραση στις περισσότερες μεταβλητές απόδοσης. Αυτό υποδηλώνει ότι η αύξηση της διάρκειας διαμονής δεν είναι ο μόνος τρόπος

για τη βελτίωση των εσόδων. Αντίθετα, το ξενοδοχείο θα πρέπει επίσης να επικεντρωθεί στην αύξηση της αξίας κάθε επισκέπτη κατά τη διάρκεια της διαμονής του μέσω πρόσθετων υπηρεσιών και στοχευμένων ενεργειών πωλήσεων.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό συμπέρασμα αφορά το σύστημα παραγγελιών QR. Η σύγκριση μεταξύ της περιόδου πριν και μετά την εφαρμογή του έδειξε βελτιώσεις σε ορισμένους οικονομικούς δείκτες, ενώ η σύγκριση μεταξύ μερικής και πλήρους χρήσης QR έδειξε στατιστικά σημαντικές αυξήσεις στα συνολικά έσοδα και στη μέση δαπάνη ανά παραγγελία. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να υποστηρίξουν την αύξηση των εσόδων όταν ενσωματώνονται πλήρως στις καθημερινές λειτουργίες του ξενοδοχείου. Το σύστημα QR δεν θα πρέπει επομένως να θεωρείται μόνο ως τεχνολογική ευκολία, αλλά ως ένα πρακτικό εργαλείο που μπορεί να αυξήσει την εσωτερική κατανάλωση, να βελτιώσει την προσβασιμότητα των υπηρεσιών και να υποστηρίξει τη Διαχείριση Συνολικών Εσόδων.

6.2 Πρακτικές Συστάσεις

Με βάση τα ευρήματα, το Iperion Beach Hotel θα πρέπει να συνεχίσει να ενισχύει τις πρακτικές λήψης αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα. Η συστηματική παρακολούθηση των δεικτών KPI, όπως το ADR, το RevPAR, το TRevPAR και το LOS, καθώς και των συνολικών εσόδων, των επιβεβαιωμένων κρατήσεων και της μέσης δαπάνης ανά παραγγελία, μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση να αξιολογήσει την απόδοση με μεγαλύτερη ακρίβεια και να ανταποκριθεί πιο γρήγορα στις αλλαγές της ζήτησης.

Το ξενοδοχείο θα πρέπει επίσης να αναπτύξει περαιτέρω τη χρήση του συστήματος QR. Η πλήρης εφαρμογή του φαίνεται να συνδέεται με υψηλότερα συνολικά έσοδα και υψηλότερη μέση δαπάνη ανά παραγγελία. Επομένως, το ξενοδοχείο θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει το σύστημα QR όχι μόνο για παραγγελίες, αλλά και για την προώθηση συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να αναδείξει είδη τροφίμων και ποτών με υψηλό περιθώριο κέρδους, προσφορές υπηρεσιών παραλίας και πισίνας, πακέτα σπα ή προωθητικές ενέργειες περιορισμένης διάρκειας. Αυτό θα υποστήριζε τις διασταυρούμενες πωλήσεις και τις αναβαθμιστικές πωλήσεις κατά τη διάρκεια της διαμονής του επισκέπτη.

Επιπλέον, το ξενοδοχείο θα πρέπει να εφαρμόσει διαφορετικές στρατηγικές για την υψηλή και τη χαμηλή τουριστική περίοδο. Κατά τους μήνες αιχμής, η προτεραιότητα θα πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση των συνολικών εσόδων ανά επισκέπτη, ενθαρρύνοντας πρόσθετες

δαπάνες σε συμπληρωματικές υπηρεσίες. Κατά τις περιόδους χαμηλής ζήτησης, το ξενοδοχείο θα πρέπει να εξετάσει ειδικά πακέτα, στοχευμένες καμπάνιες ψηφιακού μάρκετινγκ, συνεργασία με ταξιδιωτικά γραφεία και στόχευση εναλλακτικών τμημάτων πελατών και προωθητικές στρατηγικές τιμολόγησης.

Μια άλλη σύσταση είναι η καλύτερη ενσωμάτωση των ψηφιακών συστημάτων. Το PMS, ο διαχειριστής καναλιών, τα εργαλεία διαχείρισης εσόδων και το σύστημα QR θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με συντονισμένο τρόπο, ώστε η διοίκηση να έχει σαφέστερη εικόνα των κρατήσεων, της τιμολόγησης, της συμπεριφοράς των επισκεπτών και των εσόδων των τμημάτων. Αυτό θα επέτρεπε στο ξενοδοχείο να λαμβάνει πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις και να βελτιώνει τόσο την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα όσο και την κερδοφορία.

6.3 Περιορισμοί της Μελέτης

Η μελέτη έχει ορισμένους περιορισμούς. Πρώτον, βασίζεται σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, επομένως τα ευρήματα δεν μπορούν να γενικευτούν σε όλα τα ξενοδοχεία στην Κρήτη ή στην Ελλάδα. Δεύτερον, η ανάλυση βασίστηκε σε διαθέσιμα λειτουργικά και οικονομικά δεδομένα, τα οποία ενδέχεται να μην περιλαμβάνουν όλους τους πιθανούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του ξενοδοχείου. Τρίτον, αν και το σύστημα QR φαίνεται να συνδέεται με βελτιωμένα έσοδα, άλλοι παράγοντες, όπως η τουριστική ζήτηση, οι συνθήκες της αγοράς και οι αλλαγές στις τιμές, μπορεί επίσης να έχουν επηρεάσει τα αποτελέσματα.

6.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει περισσότερα ξενοδοχεία διαφορετικών μεγεθών και κατηγοριών, προκειμένου να συγκρίνει την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών εργαλείων και των πρακτικών Διαχείρισης Εσόδων στον ευρύτερο τομέα της φιλοξενίας. Θα ήταν επίσης χρήσιμο να συμπεριληφθούν δεδομένα ικανοποίησης πελατών, συνεντεύξεις προσωπικού ή έρευνες επισκεπτών, ώστε ο οικονομικός αντίκτυπος των ψηφιακών εργαλείων να συνδεθεί με την ποιότητα της εμπειρίας των επισκεπτών. Τέλος, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να εξετάσουν τη μακροπρόθεσμη επίδραση των συστημάτων QR, της τεχνητής νοημοσύνης και των αυτοματοποιημένων εργαλείων διαχείρισης εσόδων στην κερδοφορία, τη συμπεριφορά των πελατών και την ανταγωνιστικότητα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Βιβλιογραφία

- Balatska, N., Радкевич, Л., Robul, Y., Vdovichena, O., & Стренковська, А. (2022). ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ДИДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ТУРИСТИЧНОГО Й ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 424. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3924>
- Bento, C. (2024). The impact of events on key performance indicators in the hotel industry: The case of Lisbon. *European Journal of Tourism Research*, 38, 3820. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v38i.3668>
- Bianchini, G. A., & Mondo, T. S. (2020). Revenue Management: Estudo comparativo em hotéis de Florianópolis-SC. *Marketing & Tourism Review*, 5(1). <https://doi.org/10.29149/mtr.v5i1.6254>
- Brborović, S. (2023). A perspective of pricing, personalization and fairness in hotel revenue management. *Acta Economica et Turistica*, 9(2), 285. <https://doi.org/10.46672/aet.9.2.6>
- Bujalance-López, A. M., González, S., & Others (2025). Restaurant revenue management: A systematic literature review. *British Food Journal*. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2024-0816>
- Chen, S. (2023). Prediction of hotel booking cancellations: Integration of machine learning and a probability model based on interpretable feature interaction. *Decision Support Systems*, 175, 113959. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.113959>
- Dyshkantiuk, O., Salamatina, S., Polishchuk, L., Komarnytskyi, I., Tserklevych, V., & Nedobiichuk, T. (2020). Modern Hotel Business Management Tools. *SSRN Electronic Journal*. https://autopapers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3645056
- Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History (Archive)*, 6(8), 345. <https://doi.org/10.1108/13552520010359379>
- Gatera, A. (2024). Role of Artificial Intelligence in Revenue Management and Pricing Strategies in Hotels. *Journal of Modern Hospitality*, 3(2), 14. <https://doi.org/10.47941/jmh.1957>

- Hat, N. D., Tan, K.-L., Vi, N. L. N., Phu, N. A., & Ting, H. (2024). The influence of customer relationship management in enhancing hospitality business performance: The conditional mediation of digital marketing capabilities. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/15256480.2024.2346142>
- Haynes, N., & Egan, D. (2023). Transient price setting in the era of automated systems: the 'hands-on' hotel general manager lives on! *Journal of Revenue and Pricing Management*, 23(1), 28. <https://doi.org/10.1057/s41272-023-00447-5>
- Ivanov, S. (2014). Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.1.2714.8960>
- Kotler, P. T., & Armstrong, G. (1972). Principles of Marketing. In *University of Maribor digital library (University of Maribor)*. University of Maribor. <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=29294>
- Kotler, Philip, Armstrong, & Gary, G. (2018). *Principles of Marketing*, 17/E. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/143332/slug/principles-of-marketing-16-e.html>
- Lima Santos, L., Gomes, C., Malheiros, C., Crespo, C., & Bento, C. (2024). Factors influencing hotel revenue management in times of crisis: Towards financial sustainability. *International Journal of Financial Studies*, 12(4), 112. <https://doi.org/10.3390/ijfs12040112>
- López, A. G., Galindo-Pérez-de-Azpíllaga, L., & Robles, C. F. (2025). The Flow of Digital Transition: The Challenges of Technological Solutions for Hotels. *Social Indicators Research*, 178(3), 1323. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03487-5>
- Makivić, R., Vukolić, D., Veljović, S., Bolesnikov, M., Dávid, L. D., Ivanišević, A., Silić, M., & Gajić, T. (2024). AI impact on hotel guest satisfaction via tailor-made services: A case study of Serbia and Hungary. *Information*, 15(11), 700. <https://doi.org/10.3390/info15110700>
- Méatchi, S. (2019). Revenue management pricing : measuring perceived unfairness and validating a « fairness based pricing » model. *HAL (Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe)*. <https://theses.hal.science/tel-02887091>

- Nicolau, J. L., Xiang, Z., & Wang, D. (2024). Daily online review sentiment and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(3), 790–811. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0594>
- Oliinyk, N., Podolskyi, M., Velykochyy, V., Albeshchenko, O., & Domashenko, S. (2024). Enhancing hotel and restaurant business efficiency through digital technologies. *Multidisciplinary Reviews*, 8. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe058>
- Remy, D., Boo, H. C., & Tee, S. (2023). FROM TRADITIONAL TO NEW HOTEL REVENUE MANAGEMENT METRICS: AN EXPLORATORY STUDY ON THE POTENTIAL OF NREVPAR AND REVPAC. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 221. <https://doi.org/10.20867/thm.29.2.6>
- Roy, G. (2023). Travelers' online review on hotel performance – Analyzing facts with the Theory of Lodging and sentiment analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 111, 103459. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103459>
- Santos, F. A. do N., Nunes, M. de O., & Mayer, V. F. (2020). Revenue Management e Yield Management: precificação diferencial no turismo e desafios da percepção de justiça. *Podium Sport Leisure and Tourism Review*, 9(1), 141. <https://doi.org/10.5585/podium.v9i1.11318>
- Santos, L. L., Malheiros, C., Gomes, C., & Guerra, T. (2020). TRevPAR as Hotels Performance Evaluation Indicator and Influencing Factors in Portugal. *Euro-Asia Tourism Studies Journal*, 1. <https://doi.org/10.58345/kqmj7114>
- Schwartz, Z., Webb, T. D., Altin, M., & Riasi, A. (2025). Overbooking and performance in hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 129, 104192. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104192>
- Varra, L., & Rossi, C. (2019). Role and Activities of Revenue Manager between Individual and Team Competencies: Empirical Evidence in a Tourist Destination. *Journal of Service Science and Management*, 12(7), 832. <https://doi.org/10.4236/jssm.2019.127057>
- Wirtz, J., Kimes, S. E., Theng, J. H. P., & Patterson, P. G. (2003). Revenue management: Resolving potential customer conflicts. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(3), 216. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170068>

- Zahidi, F., Kaluvilla, B. B., & Mulla, T. (2024). Embracing the new era: Artificial intelligence and its multifaceted impact on the hospitality industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10, 100390. <https://doi.org/10.3390/joitmc1004010390>
- Zaki, K. (2025). Revenue management reinvented: Leveraging technical know-how to unlock hotel efficiency. *Tourism and Hospitality Management*, 32(1). <https://doi.org/10.20867/thm.32.1.9>
- Zhai, Q., Tian, Y., Luo, J., & Zhou, J. (2023). Hotel overbooking based on no-show probability forecasts. *Computers & Industrial Engineering*, 180, 109226. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109226>
- ΑΡΩΝΙΑΔΑΣ, Β., & ΒΑΡΕΛΑΣ, Σ. (2023). *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΤΟ REVENUE MANAGEMENT ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ*.
- Θεμελή, Β., Αβραμόπουλος, Α., & Βαρελάς, Σ. (2021). *Η διαχείριση της απόδοσης των ξενοδοχείων (hotel revenue management) ως παράγοντας επίτευξης βέλτιστων επιδόσεων: Η περίπτωση του ξενοδοχείου Adams hotel 4**.
- Νάστος, Χ., Κασιμάτη, Ε., & Διονυσοπούλου, Π. (2022). *Η διαχείριση των εσόδων στον ξενοδοχειακό κλάδο μέσω των ηλεκτρονικών καναλιών διανομής*.