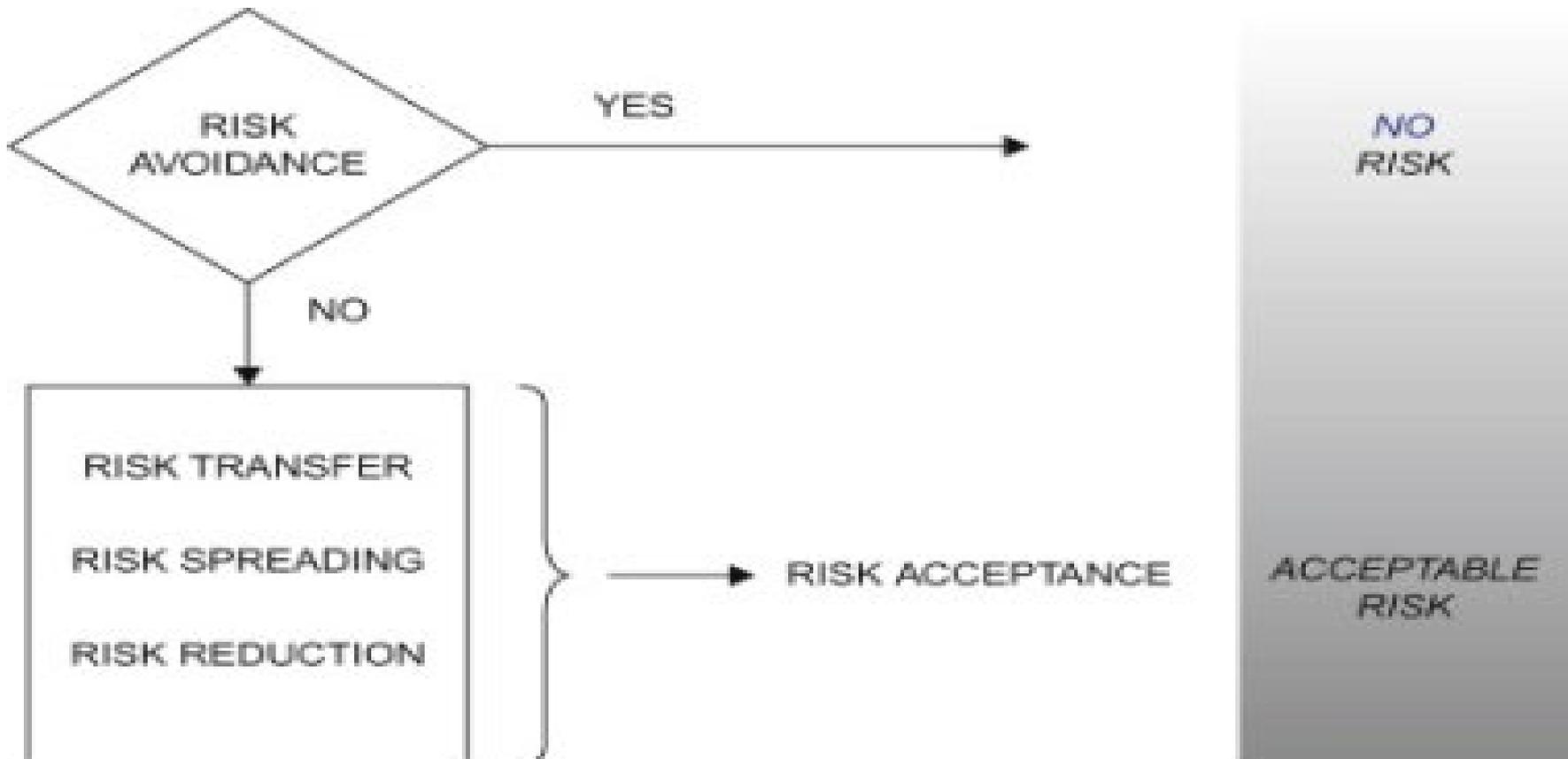


# **Στρατηγικές Διαχείρισης Κινδύνου**

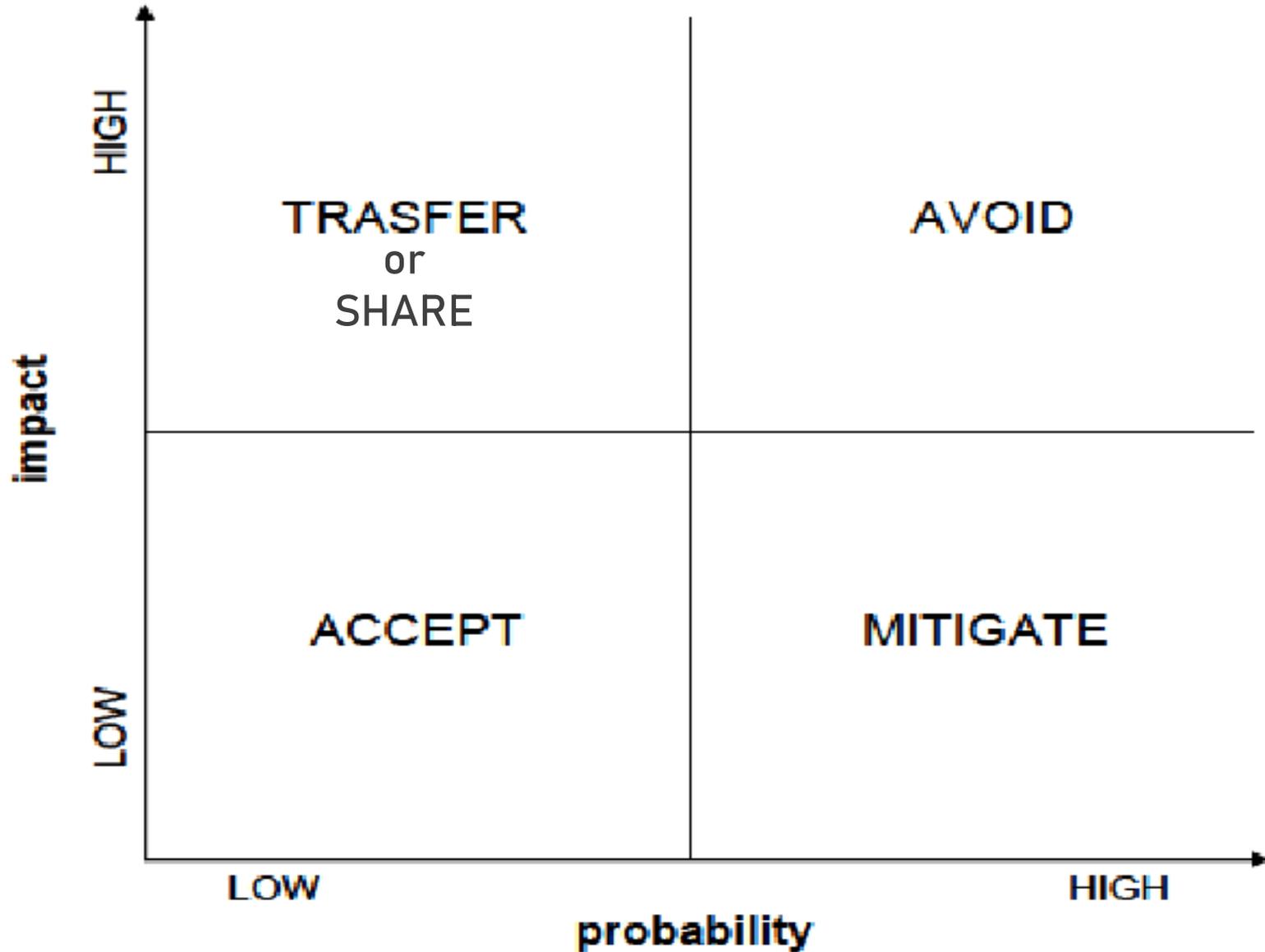
## ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

❑ Οι βασικές στρατηγικές διαχείρισης των κινδύνων περιλαμβάνουν :

- Αποφυγή κινδύνων
- Αποδοχή κινδύνων
- Μεταφορά κινδύνων
- Έλεγχος (Μείωση) κινδύνων
- Εξάπλωση (Διαμοιρασμός) κινδύνου



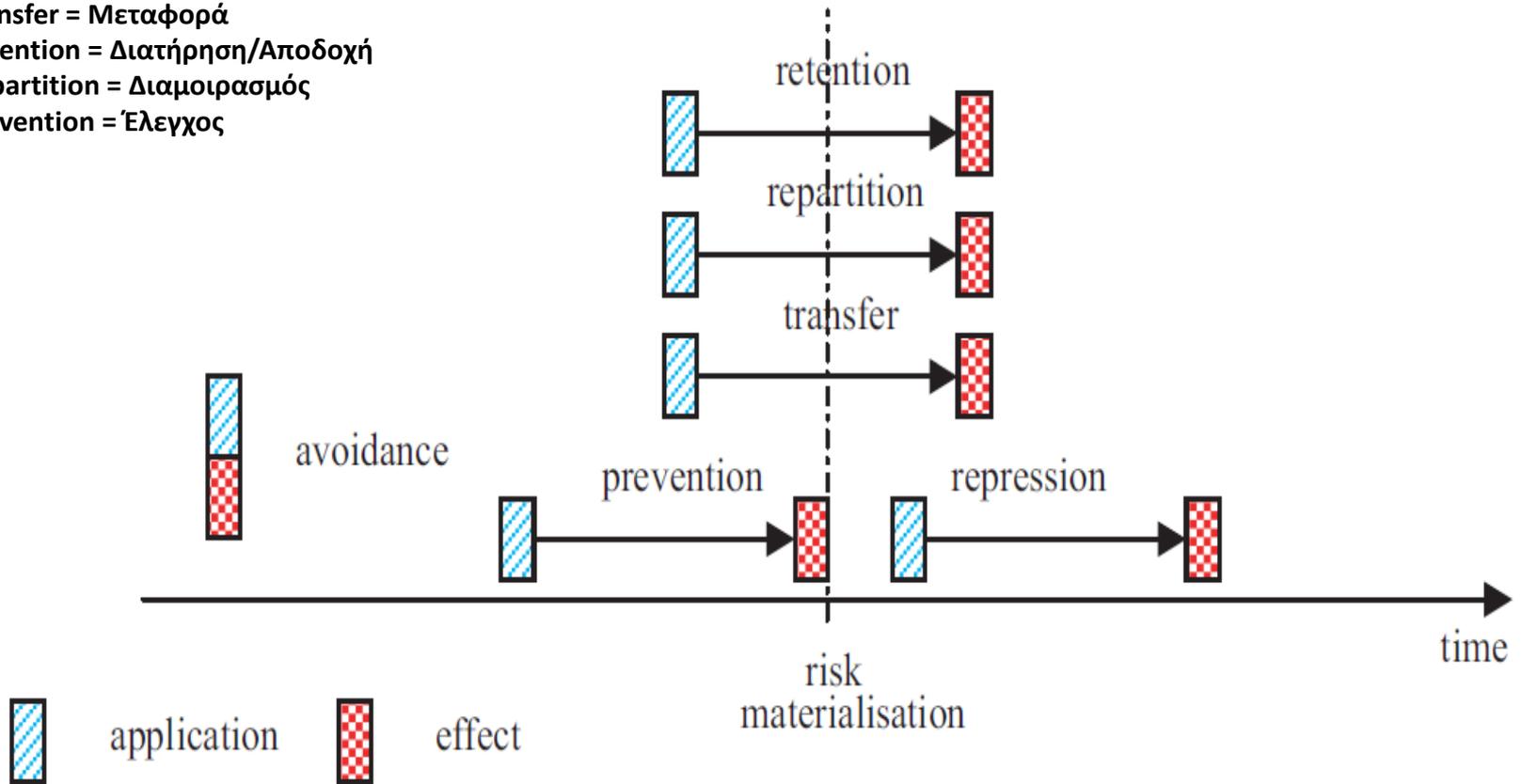
## ☐ Risk Management Strategies



## Παρατήρηση

Τα αποτελέσματα των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου κατανέμονται διαφορετικά στο χρόνο. Αυτές οι σχέσεις φαίνονται στο Σχήμα.

- **Avoidance** = Αποφυγή
- **Transfer** = Μεταφορά
- **Retention** = Διατήρηση/Αποδοχή
- **Repartition** = Διαμοιρασμός
- **Prevention** = Έλεγχος

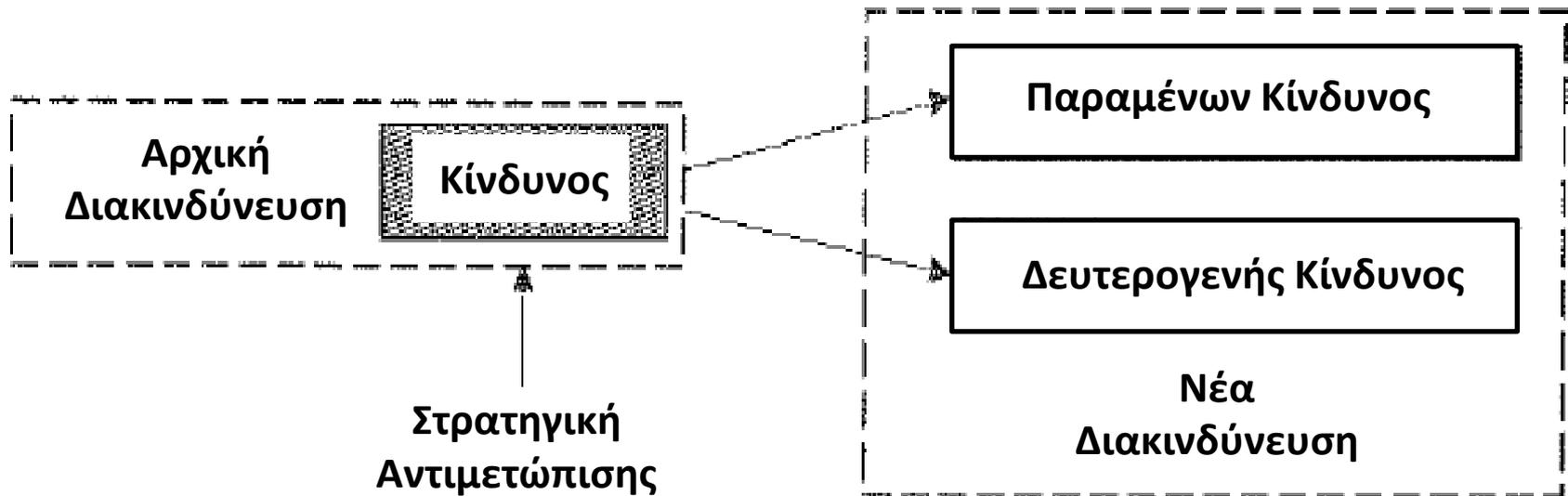


## Παρατήρηση

- Μια χαρακτηριστική λεπτομέρεια σχετικά με την εφαρμογή ενεργειών αντιμετώπισης είναι η δημιουργία επιπλέον κινδύνων. Κάποιες φορές, η εφαρμογή μιας ενέργειας αντιμετώπισης μπορεί να δημιουργεί, ακούσια, έναν νέο κίνδυνο. Αυτός ονομάζεται **δευτερογενής κίνδυνος**.

## Αντιμετώπιση κινδύνων

### ⊗ Δευτερογενείς κίνδυνοι



Δημιουργία δευτερογενούς κινδύνου

$$\begin{array}{l} \text{Κόστος διακινδύνευσης ΠΚ} \\ + \text{Κόστος διακινδύνευσης ΔΚ} \\ + \text{Κόστος αντίδρασης} \end{array} \left| \right. < \left. \right| \text{Κόστος αρχικής διακινδύνευσης}$$

Όπου

ΠΚ = παραμένων κίνδυνος

ΔΚ = δευτερογενής κίνδυνος

# **Στρατηγικές Διαχείρισης Κινδύνου στη λειτουργία ξενοδοχείου**

**Στρατηγικές Διαχείρισης Κινδύνου  
για ξενοδοχειακές μονάδες**

**Οργανωτικές - Λειτουργικές**

**Αποφυγή**

**Μείωση**

**Μεταφορά Λειτουργιών**

**Χρηματοοικονομικές**

**Αποδοχή/Διατήρηση**

**Μεταφορά Ευθύνης**

**Διαμοιρασμός**

## ❑ Η σημασία της ασφάλειας και της ασφάλειας στα ξενοδοχεία

Η ασφάλεια ήταν πάντα πρωταρχικά μέλημα τόσο για τους τουρίστες όσο και για τους επαγγελματίες ταξιδιώτες, και γενικά, η ξενοδοχειακή βιομηχανία επιθυμεί να βρει μια ισορροπία μεταξύ ισχυρών μέτρων ασφαλείας και μιας φιλόξενης ατμόσφαιρας.

## ❑ Τρόποι για να εξασφαλιστεί η ασφάλεια των επισκεπτών

Το πλαίσιο CPTED (Crime Prevention Through Environmental Design) είναι μια προσέγγιση που συνεισφέρει στην ασφάλεια των επισκεπτών, το οποίο περιλαμβάνει τους ακόλουθους παράγοντες:

- Φυσική ασφάλεια
- Επιτήρηση
- Έλεγχος κίνησης
- Διαχείριση και συντήρηση

1. Φωτισμός

2. Έλεγχος πρόσβαση

3. Καθορισμός του αριθμού των εισόδων

4. Εξωτερική Συντήρηση

5. Συντήρηση Δωματίων Ξενοδοχείου

6. Έλεγχος πρόσβασης

7. Κάμερες Ασφαλείας CCTV

8. Φορητά κουμπιά πανικού

9. Διαδικασία Εγγραφής

10. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

**Ζητήματα χωρητικότητας και αποθέματος**

## Εισαγωγή

### ☐ **Κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

- Κατά τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου σε μια ξενοδοχειακή λειτουργία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στους παράγοντες που σχετίζονται με τις πωλήσεις. Αυτό οφείλεται στο ότι σε αυτήν την προσανατολισμένη στην αγορά επιχειρηματική βελτίωση του κέρδους εξαρτάται κυρίως από την αύξηση των πωλήσεων.
- Επομένως, στον ξενοδοχειακό κλάδο **ο κίνδυνος ζήτησης** παίζει σημαντικό ρόλο.
- Αυτό το στοιχείο κινδύνου σχετίζεται με τέτοια εγγενή χαρακτηριστικά της τουριστικής ζήτησης όπως η ισχυρή εξάρτησή του από τυχαίους παράγοντες, η τάση συγκέντρωσης του χρόνου και του χώρου και η απομάκρυνσή του από τον τόπο παράδοσης και κατανάλωσης των υπηρεσιών.

## Διαχείριση Τουριστικής Χωρητικότητας

### ☐ **Φθαρτό απόθεμα**

- Λόγω της μοναδικής φύσης τους, **οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν, να μεταπωληθούν ή να επιστραφούν.** Η πρόβλεψη της ζήτησης και ο δημιουργικός σχεδιασμός για την αξιοποίηση της χωρητικότητας αποτελούν, επομένως, σημαντικά και απαιτητικά ζητήματα αποφάσεων στον τουριστικό τομέα.

### ☐ **Περιορισμοί χωρητικότητας**

- Ο τουρισμός είναι ένας κλάδος υπηρεσιών περιορισμένης χωρητικότητας του οποίου οι κρίσιμοι παράγοντες σταθερής χωρητικότητας περιλαμβάνουν
  - χρόνο,
  - εργασία,
  - εξοπλισμό,
  - εγκαταστάσειςκαι συνδυασμό των τεσσάρων.

### ☐ **Μοτίβα ζήτησης**

Η πλήρης κατανόηση των ζητημάτων τουριστικής χωρητικότητας απαιτεί τον προσδιορισμό των προτύπων τουριστικής ζήτησης και ορισμένα ερωτήματα σχετικά με την προβλεψιμότητα και τις υποκείμενες αιτίες αυτής της ζήτησης απαιτούν απαντήσεις.

- **Προβλεπόμενη ζήτηση**
- **Χρονικά Μεταβαλλόμενη Ζήτηση**
- **Διακυμάνσεις ζήτησης**
- **Μοτίβα ζήτησης ανά τμήμα αγοράς**

### ❑ **Στρατηγικές για αντιστοίχιση χωρητικότητας και ζήτησης**

Μόλις ένα μέλος της TSC κατανοήσει ξεκάθαρα τους περιορισμούς χωρητικότητας και τα πρότυπα ζήτησης, είναι σε καλή θέση να αναπτύξει στρατηγικές που να ταιριάζουν με την προσφορά και τη ζήτηση. Υπάρχουν δύο γενικές προσεγγίσεις για την επίτευξη αυτού του στόχου.

- Η πρώτη είναι η **εξομάλυνση των διακυμάνσεων της ζήτησης μετατοπίζοντας τη ζήτηση ώστε να ταιριάζει με την υπάρχουσα προσφορά.**
- Η δεύτερη προσέγγιση είναι η **προσαρμογή της χωρητικότητας ώστε να ταιριάζει με τις διακυμάνσεις της ζήτησης.**

## Στρατηγικές που υιοθετούνται για την αντιμετώπιση των σχετικών ζητημάτων προσφοράς και ζήτησης

### ❑ **Μετατόπιση ζήτησης σε αντιστοίχιση χωρητικότητας**

Τα μέλη της TSC που υιοθετούν την **πρώτη στρατηγική** επιδιώκουν να απομακρύνουν τους τουρίστες/ταξιδιώτες από περιόδους στις οποίες η ζήτηση υπερβαίνει τη χωρητικότητα, ίσως πείθοντάς τους μέσω κάποιου κινήτρου να αγοράσουν την υπηρεσία σε περιόδους χαμηλότερης ζήτησης. Μια τέτοια αλλαγή θα είναι δυνατή για κάποιους, αλλά όχι για όλους.

### ❑ **Προσαρμογή της χωρητικότητας για την κάλυψη της ζήτησης**

Η **δεύτερη στρατηγική** προσέγγιση για την αντιστοίχιση προσφοράς και ζήτησης επικεντρώνεται στην προσαρμογή της χωρητικότητας. Η θεμελιώδης ιδέα είναι η **προσαρμογή, η επέκταση και η ευθυγράμμιση της χωρητικότητας ώστε να ανταποκρίνεται στη ζήτηση του τουρισμού** (αντί να προσπαθεί να μετατοπίσει τη ζήτηση σε αντίστοιχη χωρητικότητα, όπως στην πρώτη προσέγγιση). Σε περιόδους αιχμής ζήτησης, τα μέλη της TSC προσπαθούν να επεκτείνουν ή να επεκτείνουν τη χωρητικότητα όσο το δυνατόν περισσότερο.

### Στρατηγική υπερκράτησης

- ❑ Για να αντισταθμίσουν τις καθυστερημένες ακυρώσεις, τις πρόωρες αναχωρήσεις και τις μη εμφανίσεις, πολλοί οργανισμοί παροχής υπηρεσιών χρησιμοποιούν μια **στρατηγική υπεράριθμων κρατήσεων**.
- ❑ Οι υπεράριθμες κρατήσεις περιλαμβάνουν την πώληση μεγαλύτερης χωρητικότητας από ό,τι υπάρχει στην πραγματικότητα για να αντισταθμιστούν οι συνέπειες των ακυρώσεων και των μη εμφανίσεων. Μειώνει τον κίνδυνο απώλειας χωρητικότητας και έτσι βοηθά στη μεγιστοποίηση των εσόδων.
- ❑ Υπάρχουν δύο τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων υπερκράτησης σε σχέση με την κατανομή χωρητικότητας σε διαφορετικές κατηγορίες τιμών:
  1. Η πραγματική φυσική ικανότητα μπορεί πρώτα να διαιρεθεί μεταξύ των κατηγοριών τιμών μέσω μιας διαδικασίας κατανομής. Στη συνέχεια, τα όρια υπερκράτησης ορίζονται ξεχωριστά για κάθε κατηγορία.
  2. Εναλλακτικά, μπορεί να καθοριστεί ένα όριο υπερκράτησης για τη συνολική πραγματική χωρητικότητα. Η προκύπτουσα χωρητικότητα κατανέμεται στη συνέχεια στις διάφορες κατηγορίες τιμών.

## Critical Ratio Model (παραλλαγή του newsvendor model)

Ο βέλτιστος αριθμός overbooked δωματίων προκύπτει από τον κανόνα:

$$P(N \leq x^*) \geq \frac{C_u}{C_u + C_o}$$

όπου:

- $N$  = αριθμός πελατών που τελικά **δεν** θα εμφανιστούν (no-shows / ακυρώσεις τελευταίας στιγμής)
- $C_u$  = κόστος **υποκράτησης** ή κόστος άδειου δωματίου
- $C_o$  = κόστος **υπερκράτησης** ή κόστος απομάκρυνσης / αποζημίωσης πελάτη
- $x^*$  = optimal overbooking level

Πρακτικά, το ξενοδοχείο επιλέγει εκείνο το επίπεδο overbooking όπου η αθροιστική πιθανότητα των no-shows φτάνει το κρίσιμο ποσοστό:

$$\text{Critical Ratio} = \frac{C_u}{C_u + C_o}$$

### Παράδειγμα υπολογισμού optimal overbooking

Ένα ξενοδοχείο έχει **100 δωμάτια**.

Μέση τιμή δωματίου: **140 €**

Μεταβλητό κόστος: **30 €**

**Κόστος άδειου δωματίου**

$$C_u = 140 - 30 = 110$$

**Κόστος μεταφοράς πελάτη (walking)**

Δωμάτιο άλλου ξενοδοχείου + taxi + αποζημίωση

$$C_o = 220$$

#### 1. Critical Ratio

$$CR = \frac{C_u}{C_u + C_o}$$

$$CR = \frac{110}{110 + 220}$$

$$CR = 0.33$$

#### 2. Κατανομή no-shows (ιστορικά δεδομένα)

No-shows	Πιθανότητα	Αθροιστική
0	0.05	0.05
1	0.10	0.15
2	0.20	0.35
3	0.25	0.60
4	0.20	0.80

#### 3. Επιλογή overbooking

Ψάχνουμε το μικρότερο  $x$  ώστε:

$$P(N \leq x) \geq 0.33$$

Από τον πίνακα:

$$P(N \leq 2) = 0.35$$

Άρα:

$$x^* = 2$$

#### 4. Τελικό αποτέλεσμα

Το ξενοδοχείο πρέπει να δεχτεί:

$$100 + 2 = 102$$

δηλαδή

**optimal overbooking level = 2 δωμάτια**

#### Ερμηνεία:

Το ξενοδοχείο υπερπουλά **2 δωμάτια**, γιατί το κόστος άδειου δωματίου είναι σημαντικό αλλά το κόστος μεταφοράς πελάτη είναι μεγαλύτερο.

### Παράδειγμα (απλή μέθοδος)

Ξενοδοχείο με **100 δωμάτια**.

Από ιστορικά δεδομένα 100 ημερών:

No-shows	Συχνότητα
0	10
1	20
2	30
3	25
4	15

#### 1. Υπολογισμός μέσου αριθμού no-shows

$$E(N) = \sum N \cdot P(N)$$

Πιθανότητες:

0 → 0.10

1 → 0.20

2 → 0.30

3 → 0.25

4 → 0.15

Υπολογισμός:

$$E(N) = 0(0.10) + 1(0.20) + 2(0.30) + 3(0.25) + 4(0.15)$$

$$E(N) = 0 + 0.20 + 0.60 + 0.75 + 0.60$$

$$E(N) = 2.15$$

#### 2. Απόφαση overbooking

Το ξενοδοχείο υπερπουλά περίπου:

$$x \approx 2$$

δωμάτια.

#### 3. Τελικός αριθμός κρατήσεων

$$100 + 2 = 102$$

Άρα δέχεται περίπου **102 κρατήσεις**.

#### Πότε χρησιμοποιείται αυτή η απλή μέθοδος

Χρησιμοποιείται όταν:

- δεν υπάρχουν λεπτομερή δεδομένα πιθανότητας
- η ζήτηση είναι σχετικά σταθερή
- η διοίκηση θέλει **γρήγορη επιχειρησιακή απόφαση**

#### Μειονέκτημα

Η μέθοδος **δεν λαμβάνει υπόψη το κόστος μεταφοράς πελάτη**, επομένως είναι λιγότερο ακριβής από το **critical ratio model**.

## Διαχείριση εσόδων

### □ Ορισμός

- Το θεμελιώδες στοιχείο της διαχείρισης εσόδων είναι η αναγνώριση κάθε ευκαιρίας για μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων εσόδων σε πραγματικό χρόνο. **Η διαχείριση εσόδων έχει ορισθεί ως η εφαρμογή συστημάτων πληροφοριών και στρατηγικών τιμολόγησης για την κατανομή της σωστής χωρητικότητας στον σωστό πελάτη στο σωστό μέρος και τη σωστή στιγμή. Μια αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης εσόδων διαχωρίζει τους πελάτες που δεν είναι ευαίσθητοι στην τιμή από τους ευαίσθητους στην τιμή ανάλογα με το χρόνο που παρέχεται η υπηρεσία ή η κράτηση.**
- Ένας ακόμη ορισμός της διαχείρισης εσόδων είναι «η πρακτική της μεγιστοποίησης των κερδών από την πώληση ευπαθών περιουσιακών στοιχείων, όπως δωμάτια ξενοδοχείων, ελέγχοντας την τιμή και το απόθεμα και βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση σε επιλεγμένα τμήματα πελατών».

- Η διαχείριση εσόδων ορίζεται από διασυνδεδεμένα στοιχεία, τα οποία είναι
  - Τμηματοποίηση πελατών
  - Πρόβλεψη ζήτησης
  - Διαχείριση δυναμικότητας
  - Διαχείριση απόδοσης
  - Τιμολόγηση.

## Στρατηγικές Τιμολόγησης

- Τιμές με βάση τον πελάτη
- Ανοιχτή τιμολόγηση
- Τιμές με βάση την πληρότητα
- Περιορισμοί διάρκειας παραμονής
- Πολιτική ακύρωσης τιμολόγηση ξενοδοχείου
- Τιμολόγηση βάσει προβλέψεων
- Τιμολόγηση υπερπώλησης και διασταυρούμενης πώλησης
- Δυναμική τιμολόγηση

## Παρατήρηση : Άλλες στρατηγικές για βελτίωση της Διαχείρισης Εσόδων

1. Αξιοποίηση Προσωπικού
2. Διαφοροποίηση πρότασης πώλησης
3. Βελτιστοποίηση ιστοσελίδας για απευθείας κρατήσεις
4. Παρατήρηση στις τάσεις και τα δεδομένα της αγοράς σε πραγματικό χρόνο
5. Χρήση Διαφημίσεων

## ❑ Συστήματα Λογισμικού Διαχείρισης Εσόδων

- Τυπικά χαρακτηριστικά είναι:
  - Εντοπίζοντας τις πιο κερδοφόρες επιλογές τιμολόγησης,
  - Πρόβλεψη ζήτησης,
  - Ανάλυση χαμένων εσόδων λόγω υπερκράτησης ή ακυρώσεων,
  - Αναφορές εσόδων από KPI,
  - Συλλογή δεδομένων ιστορικού αποθέματος,
  - Ανάλυση εσόδων βάσει καναλιών και τμημάτων και
  - Ανάλυση απόδοσης με βάση την ημέρα ή την εβδομάδα.
  
- Δημοφιλή εργαλεία Revenue Management
  - Duetto
  - IDeaS
  - Atomize
  - Kepion
  - RateBoard
  - RevPar Guru
  - ResNexus

## Activity Based Costing (ABC)

Το Activity-Based Costing (ABC) είναι μια σύγχρονη μέθοδος κοστολόγησης που κατανέμει τα έξοδα στις δραστηριότητες που καταναλώνουν πόρους, και στη συνέχεια καταλογίζει αυτά τα έξοδα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούν αυτές τις δραστηριότητες.

### Συμπέρασμα

Η Activity-Based Costing (ABC) βοηθά τα ξενοδοχεία να κατανοήσουν το πραγματικό κόστος των υπηρεσιών τους, οδηγώντας σε καλύτερες τιμολογιακές αποφάσεις, αύξηση αποδοτικότητας και βελτίωση της κερδοφορίας.

## 1. Καθαριότητα & Λινοθήκη

### Cost Drivers & Επίδραση στο Κόστος

1. Αριθμός διανυκτερεύσεων → Όσο περισσότερες διανυκτερεύσεις, τόσο περισσότερες φορές απαιτείται καθαρισμός.
2. Συχνότητα αλλαγής λινοθήκης → Αν αλλάζονται πετσέτες και σεντόνια καθημερινά, το κόστος πλυντηρίου και προσωπικού αυξάνεται.
3. Κατανάλωση απορρυπαντικών ανά δωμάτιο → Η υπερβολική χρήση αυξάνει το κόστος προμηθειών και πλυσίματος.

## 2. Αναλώσιμα Δωματίου

### Cost Drivers & Επίδραση στο Κόστος

1. Αριθμός διανυκτερεύσεων → Περισσότερες διανυκτερεύσεις σημαίνουν μεγαλύτερη κατανάλωση προϊόντων.
2. Μέσος αριθμός προϊόντων που χρησιμοποιούνται ανά πελάτη → Κάποιοι πελάτες καταναλώνουν πολλά προϊόντα, αυξάνοντας το κόστος.
3. Πολιτική ξενοδοχείου για τα παρεχόμενα προϊόντα → Η δωρεάν διάθεση περισσότερων προϊόντων οδηγεί σε υψηλότερα κόστη.

## 3. Ενέργεια & Κοινής Ωφέλειας

### Cost Drivers & Επίδραση στο Κόστος

1. Αριθμός διανυκτερεύσεων → Μεγαλύτερη κατανάλωση ρεύματος, νερού και θέρμανσης/κλιματισμού.
2. Ώρες λειτουργίας ηλεκτρικών συσκευών → Πελάτες που αφήνουν το air-condition ή το φως ανοιχτό αυξάνουν το κόστος.
3. Εποχικότητα (καλοκαίρι/χειμώνας) → Υψηλότερο κόστος ενέργειας λόγω αυξημένης χρήσης κλιματισμού ή θέρμανσης.

## 4. Πρωινό & Γεύμα

### Cost Drivers & Επίδραση στο Κόστος

1. Αριθμός γευμάτων που σερβίρονται ανά πελάτη → Περισσότερα γεύματα σημαίνουν περισσότερες πρώτες ύλες και κόστος προετοιμασίας.
2. Μέσο κόστος πρώτων υλών ανά γεύμα → Οι ακριβές πρώτες ύλες αυξάνουν το συνολικό κόστος.
3. Ποσοστό σπατάλης τροφίμων → Περισεύματα αυξάνουν το κόστος ανά γεύμα.

## 5. Mini Bar & Room Service

### Cost Drivers & Επίδραση στο Κόστος

1. Ποσοστό χρήσης mini bar ανά πελάτη → Η χαμηλή κατανάλωση μπορεί να οδηγήσει σε ζημιές λόγω αχρησιμοποίητων προϊόντων.
2. Συχνότητα ανανέωσης αποθεμάτων → Υπερβολικά συχνή αντικατάσταση αυξάνει το κόστος logistics.
3. Κόστος ανά προϊόν που πωλείται στο mini bar → Ακριβά προϊόντα μπορεί να έχουν μικρό περιθώριο κέρδους.

## 6. Συντήρηση & Μικροεπισκευές

### Cost Drivers & Επίδραση στο Κόστος

1. Μέσος όρος βλαβών ανά δωμάτιο → Συχνές βλάβες αυξάνουν τα έξοδα επισκευών.
2. Συχνότητα προγραμματισμένης συντήρησης → Λιγότερη προληπτική συντήρηση οδηγεί σε υψηλότερα έκτακτα κόστη.
3. Διάρκεια ζωής εξοπλισμού → Φθηνότερος εξοπλισμός μπορεί να απαιτεί πιο συχνές αντικαταστάσεις.

## 7. Προμήθειες & Κόστος Κρατήσεων

### Cost Drivers & Επίδραση στο Κόστος

1. Ποσοστό κρατήσεων μέσω OTAs → Υψηλή εξάρτηση από πλατφόρμες κρατήσεων σημαίνει μεγάλες προμήθειες.
2. Μέση προμήθεια ανά κράτηση → Οι προμήθειες μειώνουν το καθαρό έσοδο του ξενοδοχείου.
3. Ποσοστό πληρωμών με πιστωτική κάρτα → Οι τραπεζικές προμήθειες αυξάνουν το κόστος ανά κράτηση.

## Μελέτη Περίπτωσης

Ανάλυση διαχείρισης εσόδων για ένα ξενοδοχείο με 100 δωμάτια σε μήνες:

- Χαμηλής πληρότητας
- Μεσαίας πληρότητας
- Υψηλής πληρότητας

### **1. Υποθέσεις ποσοστού πληρότητας**

- ο Χαμηλό: 40% (40 δωμάτια κατειλημμένα)
- ο Μεσαίο: 70% (70 δωμάτια κατειλημμένα)
- ο Υψηλό: 90% (90 δωμάτια κατειλημμένα)

### **2. Στρατηγική τιμολόγησης δωματίων**

- ο Χαμηλό: 80€ ανά διανυκτέρευση (με έκπτωση για να προσελκύσει ζήτηση)
- ο Μεσαίο: 120€ ανά διανυκτέρευση (κανονική τιμολόγηση)
- ο Υψηλό: 180€ ανά διανυκτέρευση (τιμολόγηση premium λόγω υψηλής ζήτησης)

### **3. Μεταβλητό κόστος ανά δωμάτιο**

- ο Καθαριότητα, βοηθητικά προγράμματα και παροχές: 30 € ανά κατειλημμένο δωμάτιο.

### **4. Σταθερά κόστη (αμετάβλητα στα επίπεδα πληρότητας)**

- ο Εκτιμάται σε 100.000€ το μήνα.

## Υπολογισμός Εσόδων-Εξόδων-Κερδοφορίας

### Υπολογισμός εσόδων δωματίων

Έσοδα δωματίου = Κατεχόμενα δωμάτια × Τιμή δωματίου × 30

- Χαμηλό:  $40 \times 80 \times 30 = 96.000$
- Μεσαίο:  $70 \times 120 \times 30 = 252.000$
- Υψηλό:  $90 \times 180 \times 30 = 486.000$

### Υπολογισμός Μεταβλητού Κόστους

Μεταβλητό κόστος = Κατεχόμενα δωμάτια × Μεταβλητό κόστος ανά δωμάτιο × 30

- Χαμηλό:  $40 \times 30 \times 30 = 36.000$
- Μεσαίο:  $70 \times 30 \times 30 = 63.000$
- Υψηλό:  $90 \times 30 \times 30 = 81.000$

### Υπολογισμός Συνολικού Κόστους

Συνολικό κόστος = Μεταβλητό κόστος + Σταθερό κόστος

- Χαμηλό:  $36.000 + 100.000 = 136.000$
- Μεσαίο:  $63.000 + 100.000 = 163.000$
- Υψηλό:  $81.000 + 100.000 = 181.000$

### 6. Υπολογισμός Κέρδους

Κέρδος = Σύνολο Έσοδα – Συνολικά Κόστη

- Χαμηλό:  $96.000 - 136.000 = - 40.000$  (Ζημιά)
- Μέσο:  $252.000 - 163.000 = 89.000$
- Υψηλό:  $486.000 - 181.000 = 305.000$

Επίπεδο Πληρότητας	Αριθμός Δωματίων	Έσοδα από δωμάτια	Σταθερό Κόστος	Μεταβλητό Κόστος	Συνολικό Κόστος	Κέρδος / Ζημιά
Χαμηλή	40	96.000	100.000	36.000	136.000	-40.000
Μεσαία	70	252.000	100.000	63.000	163.000	89.000
Υψηλή	90	486.000	100.000	81.000	181.000	305.000

#### Παρατηρήσεις

1. Η χαμηλή πληρότητα οδηγεί σε απώλεια 40.000, που σημαίνει ότι το ξενοδοχείο θα πρέπει να στοχεύει στην ενίσχυση της ζήτησης μέσω εκπτώσεων ή προωθήσεων.
2. Η μεσαία πληρότητα είναι κερδοφόρα με κέρδος 89.000, υποδηλώνοντας σταθερή κατάσταση λειτουργίας.
3. Η υψηλή πληρότητα είναι εξαιρετικά κερδοφόρα, δημιουργώντας 305.000 κέρδη, παρουσιάζοντας ισχυρές επιδόσεις εσόδων στη ζήτηση αιχμής.

### Υπολογισμός Νεκρού Σημείου

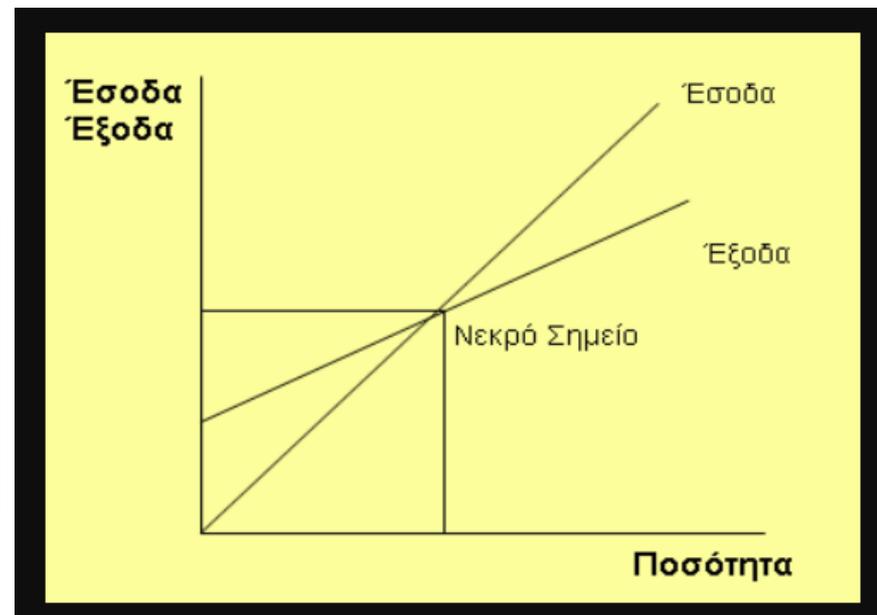
Συνολικά Έσοδα = Συνολικά Κόστη

TR = TC

Δωμάτια x Τιμή x Ημέρες = Σταθερό Κόστος + Μεταβλητό Κόστος

Δωμάτια x Τιμή x Ημέρες = Σταθερό Κόστος + (Δωμάτια) x (Μ.Κ.) x (Ημέρες)

Δωμάτια = Σταθερό Κόστος / [(Τιμή) x (Ημέρες) - (Μ.Κ.) x (Ημέρες)]



#### Χαμηλή Ζήτηση

Δωμάτια = Σταθερό Κόστος / [(Τιμή) x (Ημέρες) - (Μ.Κ.) x (Ημέρες)]

$$= 100.000 / (80 \times 30 - 30 \times 30) = 100.000 / 1.500 = 66,6 \approx 67 \text{ δωμάτια (67\% πληρότητα)}$$

#### Μεσαία Ζήτηση

Δωμάτια = Σταθερό Κόστος / [(Τιμή) x (Ημέρες) - (Μ.Κ.) x (Ημέρες)]

$$= 100.000 / (120 \times 30 - 30 \times 30) = 100.000 / 2.700 = 37,1 \approx 37 \text{ δωμάτια (37\% πληρότητα)}$$

#### Υψηλή Ζήτηση

Δωμάτια = Σταθερό Κόστος / [(Τιμή) x (Ημέρες) - (Μ.Κ.) x (Ημέρες)]

$$= 100.000 / (180 \times 30 - 30 \times 30) = 100.000 / 4.500 = 22, \approx 22 \text{ δωμάτια (22\% πληρότητα)}$$