

Revenue managementin kehittäminen

Case: Kylpylähotelli Peurunka

Petra Kataja-aho

Opinnäytetyö

Joulukuu 2017

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), Matkailu tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Kataja-aho, Petra	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä joulukuu 2017
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Revenue managementin kehittäminen Case: Peurunka		
Tutkinto-ohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kirsi Marjakoski		
Toimeksiantaja(t) Kylpylähotelli Peurunka Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aihe oli ketjuun kuulumattoman hotellin revenue managementin kehittäminen. Tavoitteena oli kartoittaa Kylpylähotelli Peurungan revenue managementin nykytila ja verrata sitä ketjuhotellien revenue managementiin. Peurungan revenue managementia on kehitetty systemaattisesti vuoden verran. Vertailusta etsittiin eroavaisuuksia ja sen myötä kehitysehdotuksia, miten Peurunka voisi tulevaisuudessa kehittää omaa revenue managementiaan.</p> <p>Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, ja sitä varten haastateltiin toimeksiantajayrityksestä kolme henkilöä sekä lisäksi kolmen Suomessa toimivan hotelliketjun revenue manageria.</p> <p>Vertailusta kävi ilmi, että Peurungassa on tehty oikeita asioita revenue managementin kehittämisen suhteen ja suunta on oikea. Vertailusta löydettiin kuitenkin myös sellaisia asioita, jotka ketjuhotellit tekivät eri tavalla. Tarkastelemalla näitä eroavaisuuksia löydettiin Peurungalle kehityskohteita revenue managementin tehokkaampaan hyödyntämiseen. Esimerkiksi kapasiteetinhallinnassa nousi esille tilanteen reaaliaikainen näkymä sekä sitä kautta ylibuukkauksen hallitseminen.</p> <p>Lopputuloksena toimeksiantajalle koottiin listaus niistä asioista, jotka tulee ottaa huomioon revenue managementin kehitystyössä tulevaisuudessa. Kehittämällä listauksessa mainittuja asioita voidaan tehostaa Peurungan revenue managementia ja sen myötä pyrkiä yhä parempaan taloudelliseen tulokseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Revenue management, tuottojen johtaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Kataja-aho, Petra	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 64	Permission for web publication: x
Title of publication Development of revenue management Case: Peurunka		
Degree programme Degree Programme of Tourism		
Supervisor(s) Marjakoski, Kirsi		
Assigned by Kylpylähotelli Peurunka Oy		
Abstract <p>The subject of the thesis was to develop a revenue management in a single hotel in Finland. The objective of the thesis was to find out the Spa Hotel Peurunka's revenue management's current state and compare it with the revenue management in the chain hotels. In the Spa Hotel Peurunka, the revenue management has been systematically developed for about one year now. In the comparison, differences were sought, and along with them, development proposals on how the Spa Hotel Peurunka could further develop their revenue management.</p> <p>Semi-structured focused interview was used as the research method in the qualitative study. Three superiors of the Spa Hotel Peurunka and three revenue managers of different hotel chains operating in Finland were interviewed.</p> <p>In the comparison, it was noted that the Spa Hotel Peurunka had done the right things to develop revenue management and it was going to the right direction to maximize the profits. Also some differences were found, which the chain hotels executed in a different way. By reviewing these differences some development areas were found for a more efficient utilization of the revenue management in the Spa Hotel Peurunka. For example, the effective use of overbooking would require development of the real-time capacity management system.</p> <p>A list of issues was created which should be taken into account in the future development of revenue management. By enhancing the listed issues, the Spa hotel Peurunka's revenue management can be improved and thus strive for an even better financial result.</p>		
Keywords/tags Revenue management, leading profits, maximizing room profits		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	4
2.2	Tutkimusmenetelmä	5
2.3	Luotettavuuden arviointi.....	9
2.4	Toimeksiantaja	11
3	Revenue Management.....	13
3.1	Revenue managementin osa-alueet	16
3.2	Revenue management asiakkaan näkökulmasta	24
3.3	Revenue managementin keskeiset mittarit	25
3.4	Tulevaisuuden revenue management.....	26
4	Tutkimuksen tulokset	28
4.1	Kylpylähotelli Peurunka.....	28
4.2	Ketjuhotellit.....	38
5	Tulosten vertailu ja kehitysehdotukset	46
6	Pohdinta.....	51
	Lähteet	54
	Liitteet.....	58
	Liite 1. Teemahaastattelun runko, Kylpylähotelli Peurunka	58
	Liite 2. Teemahaastattelun runko, Ketjuhotellit	61
	Liite 3. Kehitysehdotukset.....	64
	Kuviot	
	Kuvio 1. Teemahaastattelun rakenne	6

Kuvio 2. Teemahaastattelun eteneminen.....	7
Kuvio 3. Jakelukanavat	17

Taulukot

Taulukko 1. Revenue managementin mittarit	25
Taulukko 2. Digitaalisten järjestemien käyttö hotelliketjuissa	39

1 Johdanto

Revenue management eli suomeksi tuottojohtaminen on vakiintunut viime vuosina majoitustoimialalle myös Suomessa. Suurilla hotelliketjuilla on vakiintuneet käytännöt, miten revenue työ hoidetaan, mutta miten pärjää kilpailussa yksittäinen toimija?

Tässä opinnäytetyössä perehdytään yksittäisen toimijan eli sellaisen hotellin, joka ei kuulu mihinkään hotelliketjuun, revenue työhön. Tutkittavassa hotellissa revenue managementia on kehitetty vuoden ajan, joten tässä vaiheessa on hyvä tarkastella luotujen toimintamallien toimivuutta. Työn tavoitteena on löytää uusia työkaluja ja kehitysehdotuksia ketjuun kuulumattomalle hotellille vertaamalla sen toimintaa ketjuhotellien toimintaan. Kehitysehdotusten avulla hotelli voi pyrkiä entistä parempaan revenue managementiin ja siten vahvistaa kilpailuasemaansa markkina-alueella.

Vaikka majoitusala kääntyikin vuoden 2016 puolella kasvuun, jonka odotetaan kiihtyvän vuonna 2017, on yritysten kannattavuus toimialalla edelleen heikko (Matkailu- ja ravintola-alan kasvu kiihtyy 2017; Matkailu- ja ravintolatoiminta hyvässä kasvureessä, yritysten kannattavuus on heikko 2017). Tämän vuoksi revenue managementin kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta asiakkaiden maksukyky voidaan hyödyntää kokonaisuudessaan ja siten parantaa hotellin kannattavuutta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään revenue managementin eri osa-alueita sekä keskeisimpiä mittareita, tarkastelussa on otettu huomioon myös asiakkaan näkökulma. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta ja tiedonkeruun menetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Työn lopputuotoksena toimeksiantajalle laaditaan listaus, jossa on esitetty opinnäytetyön tuloksista johdetut revenue managementin kehitysehdotukset.

Aiheesta on tehty aiempia tutkimuksia, esimerkiksi Moilasen (2015) tekemä opinnäytetyö, jossa tarkasteltiin pienten- ja keskisuurten majoitustoimialan yritysten revenue managementia. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että revenue management oli tuttu käsite osallistujille, mutta sitä ei oltu vielä täysin hyödynnetty ja kehitysmahdollisuuksia nähtiin paljon.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään työn tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä kuvataan tutkimusprosessin eteneminen aiheen valinnasta tulosten analysointiin saakka. Luvussa tarkastellaan myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuustekijöitä.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on Kylpylähotelli Peurungan revenue managementin kehittäminen. Prosessi käynnistyi kiinnostuksesta tehdä opinnäytetyö, joka liittyy jollain tavalla revenue managementiin. Harjoittelun myötä valikoituneelle toimeksiantajalle aihe sopi, sillä Peurungassa revenue managementia on kehitetty nyt noin vuoden verran ja ajankohta oli otollinen tutkimuksen tekemiselle. Revenue managementin kehittäminen on Peurungassa vielä alkutaipaleella, mutta samalla on löydetty jo vakiintuneita toimintatapoja. Tässä vaiheessa oli hyvä pysähtyä arvioimaan revenue managementin nykytilaa; mitä tehdään oikein ja missä asioissa on mahdollisesti parantamisen varaa.

Työn tavoitteena on selvittää, millä tasolla Peurungassa ollaan tällä hetkellä revenue managementin suhteen ja tutkimuksen avulla verrata ketjuhotellien toimintaa yksittäisen hotellin toimintaan ja siten löytää kehitysideoita Peurungan revenue managementiin.

Tutkimuskysymys muodostetaan siten, että siihen vastaamalla saadaan tutkimusongelma ratkaistua (Kananen 2017, 60). Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat: Miten ketjuhotelli ja yksittäinen toimija eroavat toisistaan revenue managementin suhteen, ja miten Peurungan revenue managementia voidaan kehittää? Ensimmäisen kysymyksen avulla selvitetään Peurungan revenue managementin nykytilanne, ja toisen kysymyksen avulla perehdytään ketjuhotellien revenue managementiin ja etsitään kehitysehdotuksia Peurungalle.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Koska opinnäytetyön ilmiötä ei vielä tunneta, käytetään tutkimuksen tekemiseen laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe on laatia Peurungan revenue managementista hyvä kuvaus, josta selviää, mitä tällä hetkellä tehdään. Seuraava vaihe on perehtyä ketjuhotellien revenue managementiin ja luoda heidän niiden toiminnoista vastaava kuvaus. Laadullinen tutkimus soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, koska ilmiöstä halutaan saada hyvä kuva eikä siitä ole aiempaa vastaavaa tutkimusta. (Kananen 2017, 33.)

Teemahaastattelu

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, joka on yksi monista kvalitatiivisista aineistonkeruumenetelmistä. Muita menetelmiä ovat havainnointi, kyselyt ja erilaisten dokumenttien tutkiminen. (Kananen 2015, 131.)

Tähän tutkimukseen valittiin aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu, sillä muut laadulliset menetelmät eivät olleet mahdollisia. Jotta aineistonkeruumenetelmänä voitaisiin käyttää havainnointia, tulisi tutkijan työskennellä työyhteisössä, mikä ei ole tällä hetkellä mahdollista. Myöskään dokumenttien tutkiminen ei sovellu aineistonkeruumenetelmäksi, koska yrityksellä ei ole vielä saatavilla riittävän pitkältä ajalta analysointikelpoista dataa revenue managementista ja sen vaikutuksista tuotoihin.

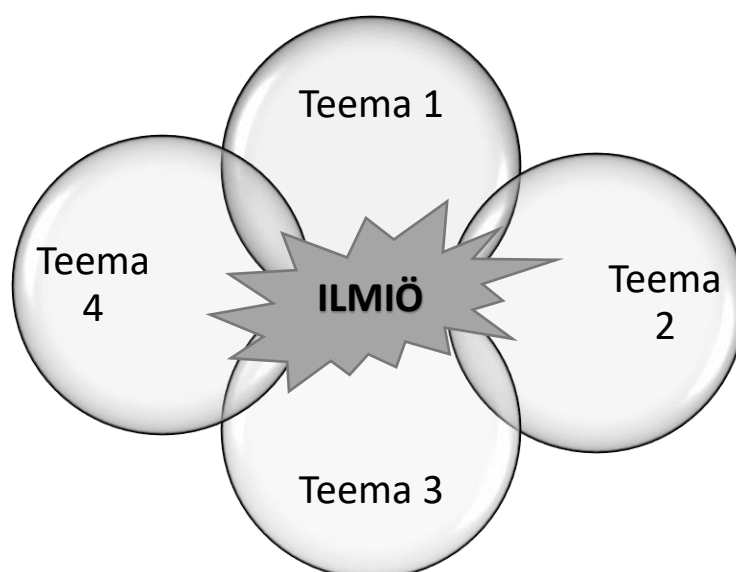
Haastattelu sopii tämän tutkimuksen tekemiseen, koska aineisto halutaan kerätä lyhyellä aikavälillä, tutkittavat ovat pitkän välimatkan päässä toisistaan ja tarkoituksena on tutkia menneitä tai tulevia asioita (Kananen 2015, 132-133). Vertailun vuoksi havainnoinnissa tutkimusta tehdään aidossa ympäristössä ja tutkitaan parhaillaan käynnissä olevia toimintoja.

Haastattelu voi olla joko strukturoimaton, strukturoitu tai jotain siltä väliltä. Strukturoimattoman haastattelun muotoja ovat teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Olennaista on, että haastattelu etenee luontaisen keskustelun tavoin ja on joustava

sisällön suhteen. Strukturoitu haastattelu taas on lähellä kvantitatiivista tutkimusta, sillä siinä haastattelija kysyy haastateltavilta samassa järjestyksessä ennalta suunnitellut avoimet kysymykset eikä luontevaa vuorovaikutusta välttämättä synny. (Kananen 2015, 144-145.)

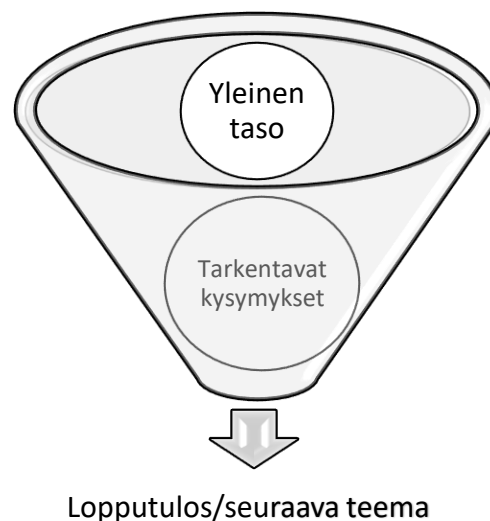
Tässä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, jotta voidaan varmistaa, että haastattelusta saadaan tarpeeksi tietoa ja kaikista aihekokonaisuuksista keskustellaan haastattelun aikana. Teemahaastattelussa haastattelijalla on ennakkoon suunnitellut teemat, joista keskustellaan. Keskustelu on vapaamuotoista, eikä kaikkia teemoja välttämättä käsitellä samassa laajuudessa jokaisen haastateltavan kanssa ja teemat voidaan käsitellä myös satunnaisessa järjestyksessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Tässä tapauksessa toteutustavaksi valitaan yksilöhaastattelu, jotta aiheesta saadaan mahdollisimman tarkkaa tietoa ja kaikki näkökulmat tulevat Peurungassa esille. (Kananen 2015, 148-149.) Myös ketjuhotellien edustajat haastatellaan yksilöhaastatteluna, jotta ketjujen yksityisyydensuoja ja liikesalaisuudet säilyvät. Haastateltavien lukumäärä ei myöskään tule olemaan kovin suuri, joten haastattelut voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluina ilman, että työmäärä kasvaa kohtuuttomaksi.



Kuvio 1. Teemahaastattelun rakenne (Kananen 2015, 149-150.)

Teemojen suunnittelu vaatii ennakkotietoa tutkittavasta ilmiöstä. Teemat tulee valita haastatteluun niin, että jokainen niistä sivuaa tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmasta ja kaikki ilmiön osa-alueet tulevat käsitellyiksi (ks. Kuvio 1). Tärkeää on, että teemojen käsittelyssä edetään yleiseltä tasolta kohti yksityiskohtaisempaa tietoa (ks. Kuvio 2). Mikäli näin ei tehdä, voi arvokasta tietoa jäädä saamatta. Haastattelussa voi käyttää myös suljettuja kysymyksiä, joilla saadaan yksityisempiä faktoja tietoon. (Kananen 2015, 151.)



Kuvio 2. Teemahaastattelun eteneminen (Kananen 2015, 149-150.)

Haastattelijalla itsellään on tärkeä rooli teemahaastattelun onnistumisessa. Keskustelun tulisi olla mahdollisimman luontevaa, joten esille nousevat haastattelijan sosiaaliset taidot. Myös sanamuodoilla on suuri merkitys, ja haastattelijan tulisi käyttää johdattelevia avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja ei voi vastata yhdellä sanalla ja jotka synnyttävät lisää keskustelua. Haastattelun seuraaminen ja oikeisiin kommentteihin tarttuminen edistää tiedon syventämistä. Vastaukset synnyttävät uusia mielenkiintoisia jatkokysymyksiä ja näkökantoja, joista haastattelija poimii olennaiset ja

mahdollisesti jatkaa keskustelua saadakseen niistä syvempää tietoa. Mikäli haastattelija kysyy valmiiksi suunniteltuja kysymyksiä ja vuorovaikutus jää vähäiseksi, ei haastattelu täytä kvalitatiivisen tutkimuksen kriteereitä. (Kananen 2015, 150.)

Haastateltavien valinta

Haasteltaviksi valitaan ensisijaisesti sellaiset henkilöt, joita ilmiö koskettaa tai jotka tietävät siitä eniten (Kananen 2015, 145-146). Tässä tapauksessa toimeksiantajayrityksestä valitaan haastatteluun revenueyöryhmän jäseniä, jotta saadaan monipuolinen ja kattava kuva aiheesta. Muut yritykset valitaan Suomessa toimivista ketjuhotelleista. Suomessa ketjuhotelleja ovat muun muassa Restelin Cumulus ja Holiday Inn-hotellit, Sokos Hotels, Scandic, Holiday Club, Lapland Hotels sekä Omenahotellit. Muista yrityksistä valitaan se henkilö, joka työskentelee revenue managementin parissa, jolloin hänellä on hyvä tietämys aiheesta.

Aineiston analysointi ja tulosten esittäminen

Laadullisen aineiston käsittelystä voidaan erottaa seuraavat vaiheet: litterointi, aineiston yhteismitallistaminen, perehtyminen, aineiston luokittelu ja tiivistäminen sekä lopuksi tulkinta (Kananen 2015, 160).

Haastattelujen jälkeen äänite litteroidaan eli aukikirjoitetaan yleiskieliseksi kirjalliseksi tuotokseksi. Yleiskielisellä kirjoittamisella tarkoitetaan sitä, että teksti muunnetaan kirjakielelle poistaen puhekieliset ilmaukset sekä mitään tarkoittamattomat äännähdykset. (Kananen 2017, 135.) Äänittämisen ja litteroimisen etu on, että tallenne mahdollistaa vielä myöhemmin paluun aineistoon sekä tietojen tarkastamisen ilman, että haastattelijan omat mielikuvat ja tunteet tilanteesta vaikuttavat analysointiin. (Kananen 2015, 156.)

Litteroinnin jälkeen voidaan siirtyä suoraan perehtymis- ja luokitteluvaiheeseen, jossa tekstiä analysoidaan teemoittelemalla eli järjestelemällä haastattelun osia alku- peräisteemojen alle tekstin sisällön mukaan. Teemoittelu tehdään tekstinkäsittelyohjelmaa apuna käyttäen eli käyttämällä eri värejä eri teemojen tunnistamiseen sekä sen jälkeen siirtämällä esimerkiksi kaikki punaiset tekstit ensimmäisen teemaotsikon

alle. Tämän jälkeen on helppo havaita, mitä kustakin teemasta on noussut esille, ja onko keskustelussa syntynyt mahdollisesti uusia, tutkimuksen kannalta tärkeitä teemoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Analysointivaiheen lopuksi tuloksia vertaillaan Kylpylähotelli Peurungan ja ketjuhotellien kesken: mitä samankaltaisuutta ja mitä eroavaisuuksia vastauksista löytyy. Oletuksena on, että ketjuhotellien toiminnasta voidaan löytää jotain uutta, minkä perusteella voidaan tehdä Kylpylähotelli Peurungalle kehitysehdotuksia.

2.3 Luotettavuuden arviointi

Kanasen (2017, 173) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointia ei voida tehdä yhtä yksiselitteisesti ja suoraviivaisesti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska tutkittavia asioita ei voida mitata laboratoriossa ja tutkittaessa yhteiskunnallisia ilmiöitä ihmiset sekä ympäristö muuttuvat.

Tieteellisen tutkimuksen yleisesti käytössä olevat tutkimusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti, joita voidaan soveltaa myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Kananen 2017, 175). Validiteetti arvioi, onko tutkimus pätevä, onko siinä tutkittu oikeita asioita ja ovatko saadut tulokset ja johtopäätökset oikeita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Reliabiliteetti taas tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli saadaanko uusintamittauksella samat tutkimustulokset. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) tekstissä on otettu esille Kirkiin ja Milleriin viitaten (1986, 41-42) ajallinen reliabiliteetti, joka tarkoittaa havaintojen pysyvyyttä eri aikoina.

Saturaatio eli kylläntyminen on relevantti mittari arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Saturaatio tarkoittaa, että eri havaintoyksiköiden tuottamat vastaukset alkavat toistaa itseään ja uutta tietoa ei ilmene, jolloin on saavutettu kylläntymispiste eli saturaatio. (Kananen 2017, 179.) Tässä tutkimuksessa haastatteluiden tekoon varattu aika on rajallinen ja havaintoyksiköt on ennalta määritetty, joten tutkimusta ei voida jatkaa täydelliseen saturaatioon saakka.

Informantin vahvistuksella tarkoitetaan työn luetuttamista haastatellulla henkilöllä, joka vahvistaa tutkijan tulkinnat ja johtopäätökset oikeiksi. Tämä työ voidaan antaa luettavaksi esimerkiksi toimeksiantajayrityksen Kylpylähotelli Peurungan edustajalle, jotta voidaan varmistaa, että tutkija on ymmärtänyt haastateltavan vastaukset oikein ja työ on luotettava.

Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin. Voidaan kuitenkin puhua siirrettävyydestä eli tutkimustulosten pitävyydestä vastaavassa tilanteessa (Kananen 2010, 70). Tutkimuksessa on esitelty Kylpylähotelli Peurungan toimiala, liikevaihto ja yrityksen koko sekä tutkimuksen kulku on kuvattu tarkasti. Näiden tietojen avulla tutkimus voitaisiin tehdä vastaavanlaiseen ei-ketjuohjattuun kylpylähotelliin ja verrata sen toimintaa ketjuhotelleihin. Mikäli vastaavanlaisen hotellin revenue management toiminta olisi samanlaista kuin Peurungassa, myös tulokset olisivat luultavasti samakaltaisia.

Keskeistä luotettavuustarkastelussa on riittävä dokumentaatio eli se, että kaikki työvaiheet on kirjattu ylös ja niihin liittyvät materiaalit, kuten tutkimusaineisto on saatavilla myöhempää tarkastelua varten (Kananen 2017, 178). Tämän tutkimuksen teossa käytettyihin menetelmiin on perehdytty hyvin etukäteen, jotta osataan valita oikea menetelmä. Menetelmien valinnat on perusteltu hyvin luvuissa 2.1 ja 2.2. Tutkimukseen laitetaan liitteeksi teemahaastattelussa käytetty haastattelurunko. Tutkimusaineisto eli äänitteet, ja niiden tekstimuodot säilytetään.

Luvun 2.2. alkuosassa on kerrottu haastattelijan roolista teemahaastattelun onnistumisen kannalta. Mikäli haastattelija epäonnistuu roolissaan, voivat tulokset olla epäluotettavia. Jos keskustelu jostain syystä on jäykkää, haastateltava ei halua kertoa aiheesta riittävästi eikä haastattelija osaa johdatella keskustelua oikeaan suuntaan, voi tietoa kertyä liian vähän. Tällöin aineiston analysointi ja tulkinta on vaikeaa ja tulokset epäluotettavia. Jos haastateltavalle välittyy tutkijan oma mielipide aiheeseen, voi haastattelu ohjautua niin sanotusti väärille urille ja osa teemoista jäädä käsittelemättä. Haastattelijan onkin tärkeää olla hyvin neutraali haastattelun ajan.

Sekä tutkijan että haastateltavan ongelmaksi voi muodostua se, ettei tutkittavasta aiheesta ole riittävästi taustatietoa ja kokemusta. Tutkijan kannalta tilanne on haasteellinen, sillä jos tietoa ei ole riittävästi, on haastattelussa vaikea osata kysyä oikeita

kysymyksiä ja johdatella tutkittava syvemmälle aiheeseen. Haastateltavan näkökulmasta ongelmaksi muodostuu kysymyksiin vastaaminen, jos tietoa ei ole riittävästi keskustelua ei synny tai tutkija voi saada väärää tietoa.

2.4 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantajana toimii Kylpylähotelli Peurunka Oy, joka sijaitsee Keski-Suomessa Laukaan kunnassa, noin 25 kilometriä Jyväskylästä pohjoiseen. Laukaassa ja sen taajamissa on yhteensä noin 19 000 asukasta (Kuntien avainluvut 2016), kun taas Jyväskylän väkiluku on noin 138 000 (Perustietoa Jyväskylästä 2017). Muihin Suomen kaupunkeihin Laukaasta on matkaa seuraavasti: Vaasa 275 km, Kuopio 142 km, Tampere 182 km, Helsinki 288 km ja Turku 335 km.

Peurunka-konserni muodostuu kahdesta yrityksestä, jotka ovat Kuntoutus- ja liikuntasäätö Peurunka ja Kuntopolku Oy. Kuntoutus- ja liikuntasäätö Peurunka on rekisteröity säätö, jolla ei ole omistajia, osakkaita tai jäseniä. Kuntopolku Oy on säätön omistama matkailu- ja liikuntapalvelutoimintaa harjoittava yhtiö. Kuntopolku Oy käyttää toiminimeä Kylpylähotelli Peurunka. (Historia 2017.) Keskityn tässä opinnäytetyössä tarkastelemaan Kylpylähotelli Peurungan tuottamia palveluita.

Peurunka perustettiin vuonna 1974, ja alkuperäinen asiakaskohderyhmä oli sotaveteraanikuntoutujat. Vuosien mittaan kiinteistössä on tehty useita remontteja, muun muassa viimeisimpinä uuden kylpylän ja Peurunka Areenan rakentaminen vuonna 2011. (Laukaan Peurunkaan avaruuskylpylä 2011.)

Tänä päivänä Kylpylähotelli Peurunka on yksi suurimmista suomalaisista yksityisessä omistuksessa olevista hotelleista. Samalla se on myös kansainvälisesti merkittävä matkailukohde. Vuonna 2016 hotellin käyttöaste oli noin 70 % ja majoitusvuorokausia myytiin 128 000. Vastaava lukema vuonna 2015 oli 125 800 (Tasekirja 2016). Laajan palvelutarjooman vuoksi voidaan puhua paremminkin Peurungan matkailualueesta. Kylpylähotelli Peurungan palveluihin kuuluvat majoitustoiminta, vapaa-ajanpalvelut, kokouspalvelut ja kuntoutuspalvelut.

Peurungan majoituskapasiteetti on tällä hetkellä 700 vuodepaikkaa. Erityyppisten majoitusvaihtoehtojen (hotelli, rivitalot, huoneistohotelli ja mökit) ansiosta Peurunka pystyy vastaamaan monenlaisiin majoitustarpeisiin, sekä bisnesmatkailijalle että perheille löytyy sopivaa majoitusta.

Tänä päivänä Peurungan pääasiakassegmentit ovat perheet, yritykset eli kokousasiakkaat, kuntoutujat ja tapahtumakävijät. Asiakassegmenttien prosentuaaliset osuudet jakautuvat aika tasaisesti ja voidaan sanoa, että kutakin on noin 25 %. Vuositasolla asiakassegmenteissä on hieman eroavaisuuksia: perheitä käy eniten kesällä ja muina koulujen loma-ajankohtina, kun taas yritysten suunnalla on hiljaisempaa lomakausina. Kuntoutujia käy läpi vuoden lukuun ottamatta heinäkuuta, joka on lomakuukausi, ja tapahtumakävijöiden piikki on kesän John Smith festivaalien aikaan, mutta kävijöitä on myös ympäri vuoden Peurunka Areenan keikoilla. (Salmela 2017.)

Peurunka tarjoaa perheille erilaisia räätälöityjä paketteja, jotka sisältävät aktiviteetteja yhteistyökumppanien kanssa. Vuoden 2017 kesän tarjonnassa oli esimerkiksi Hilarius Hiiri -paketti ja Nokkakiven huvipuistopaketti, jotka sisältävät majoituksen Peurungassa sekä vierailun kohteessa. Pakettia myytiin eri majoitustiloihin, joten se oli helposti muunneltavissa perheen koon tai budjetin mukaan. (Tarjoukset 2017.)

Kokoustiloja Peurungassa on yhteensä 18 sekä Peurunka Areena suurempia tilaisuuksia varten. Osassa kokoustiloja on sauna kokoustilan yhteydessä.

Tulevaisuudessa Peurunkaan nousee toinen huoneistohotelli Peuranpesä vuonna 2012 valmistuneen Peurantähden rinnalle. Rakennusinvestointien tarkoituksena on lisätä nykyaikaista majoituskapasiteettia alueella. (Jokiniemi 2014.)

Varmuutta investointeihin tuo hyvä käyttöaste, joka oli vuonna 2016 n. 70 %. Vertailun vuoksi Jyväskylän hotellien käyttöaste oli 59 %:n tuntumassa (Liitetaulukko 3. Hotellikapasiteetti ja sen käyttö vuonna 2016). Tulevaisuudessa on tarkoitus päivittää myös pihapiirin rivitalojen hotellihuoneita vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

3 Revenue Management

Suomen taloustilanne on elpymässä, mikä näkyy positiivisesti matkailutilastoissa. Vuonna 2016 majoitusvuorokausia Suomen majoitusliikkeissä oli yhteensä 20,3 miljoonaa, joista ulkomaisten osuus oli 5,7 miljoonaa. Ulkomaisten yöpymisten osuudessa oli kasvua 4,7 % edellisvuoteen verrattuna. (Liitetaulukko 2. Yöpymiset kaikissa majoitusliikkeissä vuonna 2016, 2017.) Vuonna 2015 vastaavat luvut olivat 19,7 miljoonaa ja 5,5 miljoonaa (-3,5 %). (Liitetaulukko 2. Yöpymiset kaikissa majoitusliikkeissä vuonna 2015).

Vuosi 2016 oli hyvä matkailuvuosi Suomelle ja vuodesta 2017 odotetaan vielä parempaa. Kuluttajat ovat piristyneet heikon taloustilanteen hellittäessä otettaan ja samalla matala inflaatio on parantanut ostovoimaa. Vuonna 2016 majoitusalan liikevaihto kasvoi 5,7 %, kasvu voimistui etenkin vuoden viimeisellä neljänneksellä. Majoitusalan liikevaihdon kasvun odotetaan kiihtyvän kesää kohti mentäessä noin 8 % vauhtia. (Matkailu- ja ravintola-alan kasvu kiihtyy 2017.)

Suurin Suomeen tuleva ulkomainen matkailijaryhmä ovat edelleen venäläiset, perässä tulevat ruotsalaiset, saksalaiset ja britit. Viime vuonna (2016) merkittävintä majoitustilastoissa oli kuitenkin aasialaisten yöpymisten määrän kasvu 271 000 vuorokautteen. (Ulkomaalaisten yöpymiset suomessa kasvoivat 5,8 miljoonaan vuonna 2016, 2017.)

Ulkomaalaisten matkailijoiden rahankäyttö Suomessa kasvoi 5 % vuoteen 2015 verrattuna, ulkomaiset matkailijat toivat Suomeen 3,9 miljardia vientiin verrattavaa tuloa ja matkailun osuus Suomen bruttokansantuotteesta on 2,5 %. Selkeästi eniten rahaa käyttävät venäläiset ja kiinalaiset turistit. (Ulkomaalaisten matkailijoiden rahankäyttö ja matkat suomeen kasvoivat 2016, 2017.)

Suomen matkailun vetonaula on talvinen Lappi, osuttaan ovat myöskin kasvattaneet pääkaupunkiseutu sekä sauna- ja mökkikulttuuri. Suomi mielletään turvalliseksi ja erilaiseksi matkakohteeksi, jonka vetovoimaa on tänä vuonna lisännyt erilaiset Suomi100 teemat. (Matkailu Suomeen nosteessa – eniten kasvua odotetaan kiinasta, venäjältä ja saksasta 2017.)

Suomessa on tehty myös poliittisia päätöksiä matkailun tukemiseksi, pääministeri Juha Sipilän hallitus on tehnyt uudet avauksen: Matkailu 4.0 hankkeen, joka sisältää Visit Finlandin määrärahojen tasokorotuksen, tarkoituksena vahvistaa ulkomaan markkinointia, sekä nopeita toimenpiteitä digiosaamisen parantamiseen, matkailun ympärivuotisuuden kasvuun ja luontomatkailun vahvistamiseen liittyen. (Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017-2019, 2017, 2.)

Vaikka majoitus- ja ravintolatoiminta on hyvässä vireessä tällä hetkellä, on revenue managementin kehittäminen silti tärkeää. Onnistunut revenue työ, tuo hotellille euroja kassaan, mikä on erittäin tärkeää, sillä alan yritysten kannattavuus on yhä heikkoa. Toimialan yritykset ovat tehneet voittoa viime vuosina keskimäärin 1 - 3 prosenttiyksikköä liikevaihdosta. Heikko kannattavuus aiheutuu korkeista kiinteistä kustannuksista, kireästä verotuksesta sekä henkilöstön sivukuluista. (Matkailu- ja ravintolatoiminta hyvässä kasvuvireessä, yritysten kannattavuus on heikko 2017.)

Revenue managementin historia

Yleisimmin käytetty revenue managementin määritelmä on maksimoida tuotot myymällä oikeat tuotteet/palvelut oikealle asiakkaalle, oikeaan hintaan ja oikeaan aikaan. (Cross 1997, 4.)

Revenue Management kehitettiin 1970-luvun lopussa lentoliikenteen tarpeisiin Yhdysvalloissa. Lentoliikenteen säännöstelyn poistaminen vuonna 1978 toi markkinoille useita halpalentoyhtiöitä, mikä sai aikaan kilpailun kiristymisen. Robert L. Crandall ratkaisi asian uudella tavalla, hän otti käyttöön ”yield managementin” ja jakoi istumapaikat eri hintaluokkiin samalla lennolla. (Forgacs 2010, 14-15.)

Nopeasti ”yield management” alkoi levitä myös muille samankaltaisille toimialoille. Ensimmäisenä se otettiin käyttöön majoitusalalla sekä autonvuokrauksessa. (Legohérel, Poutier & Fyall 2013, 19.)

Kirjallisuudessa käytetään molempia termejä: yield management ja revenue management. Alkuperäinen Yield management termi on jäänyt käyttöön, sillä sitä käytetään

edelleen yleisesti lentoliikenteessä. Termeillä ei ole suurta merkityseroa, mutta hotellibisneksen käyttöön on vakiintunut termi revenue management (RM). (Forgacs 2010, 16.)

Jotta revenue managementia voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisesti, täytyy toimialan täyttää seuraavat ominaisuudet: kiinteä kapasiteetti, vaihteleva kysyntä, tuote voidaan myydä etukäteen, mahdollisuus hintasegmentointiin sekä tuotesegmentointiin. (Legohérel ym. 2013, 7.)

Kiinteällä kapasiteetilla tarkoitetaan hotellitoimialalla kiinteää hotellihuoneiden määrää. Hotelli ei voi nopealla aikataululla lisätä huoneiden määrää kysynnän ollessa korkea eikä vähentää sitä matalan kysynnän aikana. Hotellilla on siis aina sama määrä myytävää, kun taas esimerkiksi kaupassa kysyntään voidaan reagoida tilaamalla enemmän tuotteita. Mikäli osa kiinteästä kapasiteetista jää myymättä, tarkoittaa se hotellille tuottojen menetystä. (Legohérel ym. 2013, 5.)

Forgacin (2010) mukaan ominaisuuksiin kuuluvat lisäksi palvelut, jotka ovat aineettomia tai niiden käyttö on aikaan sidottu, joka tarkoittaa hotellitoimialalla sitä, että tämän päivän hotelliyötä ei voi myydä huomenna, koska tuotetta ei voida varastoida. Jos huone jää tänään myymättä se heikentää yrityksen kannattavuutta.

Hotellitoimialalla on havaittavissa myös korkeiden kiinteiden kustannusten ja matalien muuttuvien kustannusten suhde, joka vaikuttaa kannattavuuteen. Kiinteitä kustannuksia ovat muun muassa lainojen lyhennykset, palkkakulut, vakuutukset ja energiakustannukset. Kiinteät kustannukset ovat mittava kuluerä ja juoksevat koko ajan, vaikka asiakkaita olisi vähän. Muuttuvia kustannuksia taas ovat huoneiden myyntiin liittyvät kuluerät, eli siivouksen liittyvät kulut, kun huone valmistellaan uudelleen myytäväksi. Jos huonetta ei myydä, näitä kuluja ei myöskään synny. Korkeat kiinteät kustannukset suhteessa muuttuviin kustannuksiin luovat hotellille haasteita kannattavuuden suhteen, jonka vuoksi tuottojen maksimoiminen on tärkeä työkalu haasteen selättämiseksi. (Forgacs 2010, 20-22.)

3.1 Revenue managementin osa-alueet

Kapasiteetin hallinta

Kapasiteetin hallinnan keskeinen työkalu hotellitoimialalla on ylibuukkaus ”*overbooking*”. Ylibuukkausta voidaan tehdä sellaisina päivinä, kun oletetaan talon tulevan täyteen. Koska asiakkaat tekevät viime hetken peruutuksia tai eivät saavu ollenkaan paikalle, hotelli voi ottaa vastaan esimerkiksi 155 varausta, vaikka huoneita olisi vain 150. Peruutusten lukumäärää voidaan ennustaa historiatietojen pohjalta. Ylibuukkaus mahdollistaa käyttöasteen maksimoimisen ja sen, että hotelli myytäisiin täyteen peruutuksista huolimatta. (Phumchusri & Maneesophon 2014, 263.)

Mikäli hotellin ylibuukkaus järjestelmä on hyvin toimiva, sen avulla voidaan lisätä hotellin liikevaihtoa jopa 20 %. (Vinod 1992, Phumchusri & Maneesophon 2014, 263 mukaan.)

Ylibuukkauksessa on eroja hotellin välillä, toiset ottavat suurempia riskejä kuin toiset, ja ylibuukkaavat enemmän. Jos hotelli joutuu sellaiseen tilanteeseen, että huoneen varanneelle asiakkaalle ei ole tarjota huonetta, hotellin täytyy sijoittaa hänet mahdollisimman lähellä olevaan vastaavan tasoiseen hotelliin tai majoituskapasiteettiin sekä maksaa vaihdosta asiakkaalle aiheutuneet kustannukset. (Legohérel ym. 2013, 30.)

Kysynnän ennakointi

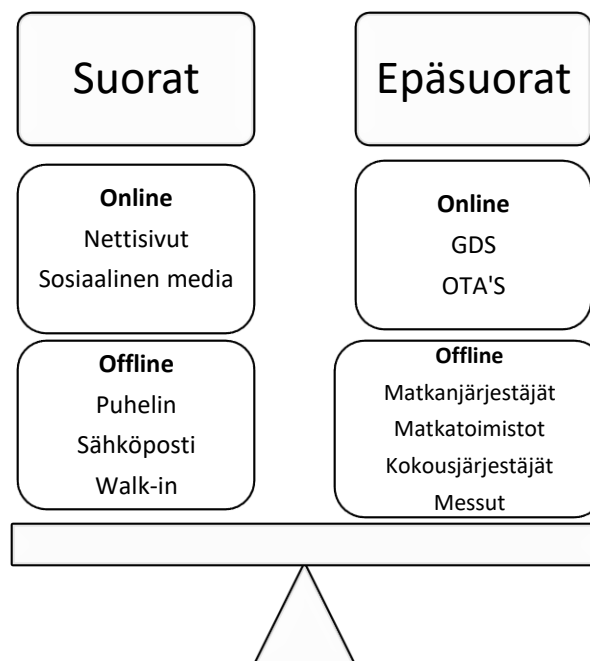
Kysynnän ennakoinnin avulla hotellin johto pystyy määrittelemään matalan ja korkean kysynnän ajanjaksot sekä ennakoimaan huonemyyntiä. Ennusteita tehdään sekä lyhyille että pitkille aikaväleille. Hotellin revenue managerin on tärkeää tuntea eri asiakasryhmien varausjänne eli se kuinka aikaisin asiakkaat tekevät varauksen, jotta hän voi tulkita varaustilannetta oikein. (Forgacs 2010.)

Kysynnän ennakoinnin avulla hotellin johto pystyy määrittelemään tulevaa myyntiä. Tärkeää on määritellä kysyntä jokaiselle asiakassegmentille, jotta voidaan määritellä, pidetäänkö alhaisen hinnan kiintiöitä avoinna vai ei. Kysyntään vaikuttavat vahvasti

sesonki sekä erilaiset tapahtumat alueella. Kysynnän ennakoimiseen käytetään kahden tyyppisiä metodeita: endogeeniset, jotka yhdistävät yrityksen sisäiset muuttujat ja eksogeeniset, jotka yhdistävät yrityksen sisäiset sekä ulkoiset muuttujat, esimerkiksi vallitsevat trendit ja tapahtumat. (Legohérel ym. 2013, 59.)

Jakelukanavat

Nykyään hotellilla on käytössä useita digitaalisia jakelukanavia, joissa kauppa pääosin tehdään. Vain murto-osa myynnistä tehdään puhelimitse tai sähköpostin kautta. Kun varaus tulee hotellille suoraan asiakkaalta puhelimitse, sähköpostitse tai hotellin omien nettisivujen kautta, puhutaan suorista varauksista. Epäsuorissa varauksissa varaus tulee välikäden esimerkiksi matkatoimiston tai globaalien varausjärjestelmien kautta. (Forgacs 2010, 122.)



Kuvio 3. Jakelukanavat (Legohérel ym. 2013, 32-34.)

Global Distribution Systems eli GDS:t perustettiin 1970-90 luvuilla lentoyhtiöiden omiksi varausjärjestelmiksi. GDS -nimellä viitataan neljään kansainväliseen varaus- ja

jakelujärjestelmään, joita ovat Amadeus, Galileo, Sabre ja Worldsplan. GDS-varauskanavia käyttävät erityisesti matkatoimistot varatessaan esimerkiksi hotelleja, lentoja tai vuokra-autoja asiakkaille. Pienemmille hotelleille GDS:t ovat lähinnä markkinointikanava, jonka avulla voidaan tavoittaa uusia asiakkaita. Internetin käytön kasvun ja sen myötä uusien teknologioiden myötä on kyseenalaistettu miksi vain nämä neljä yllä mainittua varausjärjestelmää mielletään GDS:ksi, siten onkin otettu käyttöön uusi termi GNE (GDS New Entrants), jolla viitataan uudempiin teknologisiin ratkaisuihin, jotka tarjoavat samoja palveluja kuin perinteiset GDS:t. (Valorinta 2008, 27-28, 39, 117-118.)

OTA eli Online Travel Agencies ovat verkossa toimivia matkatoimistoja. Tunnetuimpia OTA-kanavia ovat Expedia (expedia.com, hotels.com + tripadvisor), Booking, Orbitz Worldwide (ebookers). (Legohereel ym. 2013, 34.) OTA-kanavat näyttävät asiakkaalle nettisivuina, jotka esittelevät ja vertaavat eri hotellien hintoja sekä ominaisuuksia, kuluttajan on myös mahdollista varata huone sivustolta.

Tänä päivänä OTA-kanavat ovat merkittävä jakelukanava hotellille, sillä yhä suurempi osa kaupasta tapahtuu niiden kautta. Lullan (2016) artikkelissa käsitellään Phocuswrightin laatimaa raporttia ”Channel surfing: Where consumers shop for travel online”, jonka mukaan 61-75% asiakkaista käyttää OTA-kanavia varauksen tekemiseen, kun taas vain 15-44% vierailevat hotellin omilla nettisivuilla. Phocuswrightin raportissa on esitetty seuraavia syitä miksi ihmiset käyttävät OTA-kanavia mielellään varauksen tekemiseen: varauskanavaa on helppo käyttää, he ovat tottuneet varamaan sitä kautta, he luottavat brändiin, löytävät parhaan hinnan ja on helppo varata kaikki matkan palvelut samasta kanavasta.

OTA-kanavien suosio ei ole hotellin kannalta kuitenkaan pelkästään positiivinen asia, sillä kanavien perimät korkeat myyntikomissiot vievät tuloa yritykseltä itseltään. Kommissiot vaihtelevat 15 – 30 % riippuen kanavasta, eli esimerkiksi 20 % komissiolla ja 100 € huonehinnalla, hotelli saa itselleen 80 €, josta hotelli maksaa vielä kiinteät ja muuttuvat kulut. Jos hotelli myisi huoneen itse ilman välikäsiä se saisi huoneesta itselleen 100 €, eli suoramyynä on kannattavampaa. (Barthel & Perret 2015, 5.)

Asiakkaat perustelivat tutkimuksessa OTA-kanavien käyttöä sillä, että he löytävät sieltä edullisimman hinnan. Hotelleja ja OTA-kanavia kuitenkin velvoittaa sopimus,

jonka mukaan kaikissa varauskanavissa samaa huonetta täytyy myydä samalla hinnalla eli huone on samanhintainen hotellin omilla nettisivuilla sekä OTA-kanavissa. Ilmiötä kutsutaan Rate hinnaksi. (Ros 2016.)

Tehokkaassa jakelukanavastrategian suunnittelussa lähdetään liikkeelle siitä, että tiedetään, kenelle myydään, mitä myydään ja millä hinnalla myydään. Ensimmäinen askel on selvittää miten tavoittaa asiakkaat eli mitä jakelukanavia valittu asiakaskohderyhmä käyttää. Tässä vaiheessa on hyvä huomioida myös mahdolliset potentiaaliset asiakkaat. Jakelukanavaa valittaessa huomioidaan sen tuomat kustannukset ja tuotot. (Jobber & Lancaster 2012, 117-118.)

Jakelukanavan käyttöönottovaiheessa nimetään vastuhenkilö, joka hoitaa mahdolliset sopimukset ja ongelmatilanteet sekä huolehtii jakelukanavan ajan tasalla pitämisestä eli päivittää sinne mahdolliset saatavuuden muutokset ja tarjoukset. Jotta jakelukanavan käyttö olisi mahdollisimman tehokasta hotellin näkökulmasta, on tärkeää kerätä dataa ja seurata jakelukanavan kustannuksia ja tuottoja. (Jobber & Lancaster 2012, 117-118.)

Tuotteistaminen

Ortjun (2010) mukaan mahdollisuuksia ei voi myydä kertomalla puhelimesta, että meillä on mahdollisuus aktiviteetteihin, esimerkiksi melontaan. Sen sijaan myyminen helpottuu, kun aktiviteetti on tuotteistettu selkeästi hinnoitelluksi palvelupaketiksi, esimerkiksi melontaretkeksi. Asiakkaan näkökulmasta valmiiksi suunniteltu palvelupaketti voi olla houkuttelevampi kuin yksittäin tarjottu palvelu. Tuotteistamalla säävutetaan myös etuja liittyen palvelun laatuun. Ennalta suunniteltu kokonaisuus on tasalaatuisempi ohjaajasta ja ajankohdasta riippumatta verrattuna yksittäiseen palveluun. Revenue managementin näkökulmasta tuotteistamien parantaa yrityksen kannattavuutta, kun palveluja on helpompi monistaa sekä myydä asiakkaalle. (Ortju 2010.)

Nykypäivän trendi tuotteistamisessa on palveluiden tarinallistaminen, joka tarkoittaa palveluiden innovointia, suunnittelua ja kehittämistä tarinalähtöisesti. Asiakkaalle luodaan tarinan avulla tavanomaisesta palvelusta kokonaisvaltainen elämys. Tarina

on ikään kuin tuotteen/palvelun juoni, jonka tavoitteena on luoda tuotteelle sosiaalisia merkityksiä ja puhutella asiakasta faktan ja fiktion keinoin. (Kalliomäki 2014, 14, 25.)

Myynnin näkökulmasta tarinallistaminen luo kilpailuetua: tarinallistamisen avulla yritys erottuu kilpailijoista, tarinat aktivoivat lisäostoksiin, tarina sitouttaa asiakkaat sekä aktivoi suosittelua (word of mouth) (Kalliomäki 2014, 37).

Tuotteistamista voidaan tehdä käyttäen avuksi palvelumuotoilua, jossa tarkoituksena on innovoida uusia tai kehittää olemassa olevia palveluita asiakaslähtöisemmiksi. Palvelumuotoilu on monivaiheinen prosessi, jossa asiakas otetaan mukaan kehitysprosessiin. Näin voidaan alusta alkaen kuunnella asiakkaan tarpeita ja siten luoda innovatiivisia asiakkaiden tarpeet täyttäviä uusia palveluja. (Tuulaniemi 2011, 35,57.)

Asiakassegmenttien hallinta

Asiakassegmenttien hallinta (*”CRM = customer relationship management”*) on tärkeä työkalu, jonka avulla pyritään muokkaamaan tuotteista asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin sopivia ja siten tuottamaan heille arvoa. Asiakas kokee, että häntä kohdellaan yksilönä, mikä lisää asiakastyytyväisyyttä. Kun asiakas on tyytyväinen, hän tulee samaan paikkaan uudelleenkin ja syntyy pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Roya 2017, ks. Jain, Jain & Dhar 2007, 37-58; Roya, Mehmet, Ayse, Fevzi 2017, 209.) Voidaankin sanoa, että CRM on liiketoimintastrategia, jonka keskipisteenä on asiakas (Sarmaniotis, Assimakopoulos & Papaioannou 2013, 136).

Tuottojohtamisen kannalta asiakassegmenttien hallinta on osa-alue, jonka avulla jokaisesta asiakkaasta saadaan paras mahdollinen tuotto myymällä hänelle juuri hänen tarpeisiinsa kohdistettuja tuotteita tai palveluita. (Sarmaniotis et al. 2013, 134-135).

Yksittäisten asiakkaiden tarpeiden täyttämisen ohella tärkeitä ovat myös asiakassegmenttivalinnat. Huoneita voidaan allokoida eli varata eri verran eri asiakasryhmien käyttöön. Mikäli hotelli myy liikaa huoneita esimerkiksi vähemmän tuottaville asiakasryhmille, tuottojen maksimointi ei toteudu. Varausten hyväksyminen niiden tulojärjestyksessä ei ole aina kannattavin vaihtoehto, sillä myöhemmin hotelli saattaa

joutua hylkäämään paremmin maksavia asiakkaita, esimerkiksi liikematkustajia. (Forgacs 2010, 106.)

Asiakassegmenttien määrittelyssä on hyvä ottaa huomioon myös hotellin fyysiset tilat sekä niiden muunneltavuus. Jos hotelli valikoi kohderyhmäkseen perheet, täytyy asiakkaille olla tarjota vauvasänkyjä, lisävuoteita sekä myös mahdollisesti väliovellisia tai isompia perhehuoneita. Muita asiakaskohderyhmien määrittelyyn vaikuttavia asioita ovat hotellin kapasiteetti, sijainti, taso, markkina-asema, hinnoittelurakenne sekä ketjijäsenyys. (Forgacs 2010, 106.)

Lentoliikennebisneksessä asiakkaan analysoitu on viety jo pitkälle. Heikkisen (2015) mukaan Finavia tuntee Helsinki-Vantaan lentokentän asiakkaat hyvin, sillä asiakas jättää jälkiä varausjärjestelmiin, hän näyttää lentolippuaan ostoksia tehdessään, käyttää kanta-asiakas sekä luottokortteja sekä puhelimensa paikannusta ja sosiaalista mediaa lentoasemalla. Näiden jälkien perusteella asiakasta voidaan analysoida sekä kehittää aseman palveluja esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytymisen perusteella. Samalla logiikalla hotelli voi analysoida asiakasta, sillä majoituessaan hotellissa asiakas on tehnyt varauksen ja jättänyt tietonsa, hän käyttää hotellin palveluja ja luottokorttia sekä puhelimensa teknologisia palveluita majoittumisen aikana.

Kilpailun kovetessa yrityksen menestyksen avain on erottautuminen muista ja palvelujen segmentoiminen oikeille asiakkaille. Asiakasryhmiä voidaan segmentoida demograafisten tekijöiden (ikä, sukupuoli, tulot, koulutus, ammatti, perhe) mukaan, maantieteellisen tekijöiden (asuinpaikkakunta) ja persoonallisuuspiirteiden mukaan. Tilannekohtaisia muuttujia taas ovat kulutustottumukset (palvelujen käyttömäärä, motiivit, uskollisuus) sekä asenteet, mieliala sekä elämäntyyli. (Heikkinen 2015, 60-61.)

Haasteita asiakkaiden segmentointiin tuo palvelukulutuksen pirstoutuminen kotimaassa, väestö jakautuu yhä pienempiin osiin kulutustyylien perusteella ja kuluttamiseen vaikuttavat enenevässä määrin tulot, menot sekä käytettävissä oleva aika. (Heikkinen, 2015.)

Kehitettäessä palveluja asiakkaalle on syytä pohtia tarkkaan asiakkaan perimmäisiä motiiveja, mikä tarve tuo asiakkaan hotelliin? Syitä voi olla erilaisia: juhlat, rentoutuminen tai putkiremontti, tällöin asiakkaiden odotukset palvelulta ovat myös erilaisia.

Ja jotta asiakkaan tarve ja odotukset voidaan täyttää, täytyy palvelukin räätälöidä jokaiselle erilaiseksi. (Aunola 2015, 71-72.)

Strateginen hinnoittelu

Strategisen hinnoittelun tavoitteena on kasvattaa hotellin liikevaihtoa pitkällä aikavälillä. Kun taas taktinen hintahallinta tavoittelee lyhyen aikavälin esimerkiksi viikoittain tehtävillä hinnantarkistuksilla kassavirran kasvattamista. Strategisen hinnoittelun päämäärä on parantaa hotellin markkinaosuutta sekä markkina-asemaa. (Forgacs 2010, 109.)

Yrityksen tuotteiden/palveluiden hinnoittelu on tiukasti kytköksissä yrityksen valitsemaan hinnoittelustrategiaan. Hintaa pitäisi aina peilata hotellin asiakassegmentteihin, koska hinnalla ja asiakkaan ostopäätöksellä on suora yhteys. Jos hinta on liian kallis hotellin asiakassegmentille, ostopäätös jää tekemättä. (Legohérel ym. 2013, 20.)

Asiakkaiden näkemys tuotteen/palvelun arvosta määrittyy ennako-odotusten ja tarjotun laadun perusteella. Koettu arvo vaikuttaa myös vahvasti asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakasuskollisuuteen. Uskollisista asiakkaista on yritykselle hyötyä, sillä he suosittelevat yritystä myös muille tuntemilleen henkilöille. (Kuo, Chang, Cheng & Lai 2013.)

Hotelli voi tehdä strategisen päätöksen myydä joko hinnalla tai volyyymilla. Ensimmäisessä vaihtoehdossa huoneen hinta on korkeampi ja käyttöaste pienempi, näin ollen huoneita on siivottavana vähemmän, mikä tarkoittaa vähemmän siivouskustannuksia. Kun myydään volyyymilla, myydään edullisemmalla hinnalla talo täyteen. Tässä tilanteessa toivotaan, että asiakkaat käyttävät rahaa enemmän hotellin muihin palveluihin, joista syntyy kassavirtaa huonehinnan ohella. (Forgacs 2010, 47-48.)

Hotellin hintarakenne voi olla yksinkertainen tai pitkälle yksilöity. Hintajärjestelmä tulee pohjata hotellin asiakassegmentteihin ja asiakkaiden tarpeisiin. Helposti hallittava ja selkeä hintajärjestelmä helpottaa käytännön myyntityötä. Yleisimpiä hintaryhmiä hotellissa ovat: listahinta, yrityssopimushinnat, ryhmähinnat, tapahtumahinta ja henkilökuntahinta. (Forgacs 2010, 61-66.)

Dynaaminen hinnoittelu tarkoittaa käytännössä sitä, että tuote tai palvelu on hinnoiteltu muuttuvasti. Dynaamiseen hinnoitteluun vaikuttavat monet asiat muun muassa varaustilanne, matkustusajakohta, kysyntä sekä muutos- ja peruutusehdot, eli yksinkertaisuudessaan hinta määräytyy varaushetken kysynnän ja tarjonnan mukaan. (Hirvonen 2014.)

Hotellihuoneen dynaaminen hinta on asetettu siten, että tuotot voidaan maksimoida ottaen huomioon sen hetkinen käyttöaste sekä odotettu kysyntä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kun esimerkiksi ison konsertin liput tulevat myyntiin ja ne menevät kaikki kaupaksi, hotelli voi ennakoida kysyntää ja nostaa hintoja jo valmiiksi, saadakseen viikonlopusta mahdollisimman hyvän tuoton. (Bayoumi, Saleh, Atiya, & Aziz 2012, 272.)

Isojen tapahtumien yhteyteen voidaan asettaa myös viipymärajoituksia, eli hotellihuone myydään esimerkiksi vain koko viikonlopuksi, eikä asiakkaalle anneta mahdollisuutta varata vain yhden yön majoitusta. Toimintatavan etuna on, että tuotot kasvavat oleskelun keston myötä eikä hotelliin jää myymättä yksittäisiä huoneita yhdelle yölle, kun toinen asiakas olisi voinut varata huoneen molemmille öille. (Forgacs 2010, 73-74.)

Toinen näkökulma on oleskelun jatkaminen hiljaisen kysynnän aikana. Asiakkaat ovat varanneet suosittuun ajankohtaan esimerkiksi juhannusaatolle yhden yön, heille voidaan tarjota toista yötä edulliseen hintaan, jos kyseisen yön käyttöaste näyttää jäävän hyvin alhaiseksi. (Forgacs 2010, 74.)

Revenue managementin työkaluja

Revenue managementin toimintoihin ja kehittämiseen on luotu useita digitaalisia työkaluja, joita yritykset voivat hyödyntää. Keskeisin työkalu on IDeaS ohjelma, jonka avulla revenue managementia voidaan tehostaa automaation ansiosta. Ohjelman avulla voidaan tehdä monimutkaisiin lukuihin perustuvia päätöksiä nopeasti, määrittellä hintoja, ennustaa kysyntää, tarkastella peruutusten aiheuttamia tulonmenetyksiä sekä hallinnoida jakelukanavia. (IDeaS 2017.)

Muita työkaluja ovat Channel Manager, Rate Shopper, Tilastokeskus sekä hotellijärjestelmä, esimerkiksi Opera (Kemiläinen 2016).

3.2 Revenue management asiakkaan näkökulmasta

Hintojen jatkuva muuttuminen saattaa aiheuttaa hämmennystä kuluttajien keskuudessa. Kuluttaja ihmettelee, miksi hinta muuttuu päivittäin, miksi naapuri sai halvemmalla ja mikä on hyvä hinta. Hotellin tulisikin keksiä keinoja, joilla säilyttää asiakkaan uskollisuus ja luottamus yritystä kohtaan. (Legohérel ym. 2013, 27.)

Krennin mukaan tavallisen ihmisen voi olla vaikea ymmärtää hintadynamiikkaa, mutta hieman vaivaa näkemällä voi onnistua varamaan edulliset lennot tai matkan. Dynaaminen hinnoittelu aiheuttaa kuluttajien keskuudessa spekulatioita, minä viikonpäivänä ja kellonaikana hinnat ovat alhaalla. Yleisohjeeksi voidaan kuitenkin sanoa, että mitä aiemmin on liikkeellä, sen varmempi edullinen hinta todennäköisesti on. Lähempänä ajankohtaa voi olla jäljellä vain kalliita lippuja. (Hirvonen 2015.)

Mcmahon-Beattien, Mcenteen, Mckennan, Yeomanin ja Hollywoodin (2016) mukaan asiakas saattaa kokea dynaamisen hinnoittelun myös epäoikeudenmukaisena ja siten kokea epäluottamusta yritystä kohtaan. Tällöin hän yleensä jättää myös oston tekemättä ja yritys menettää kauppaa (Kimes & Wirtz 2002).

Yksi luottamusta heikentävä tekijä on nykyaikaiset IT-järjestelmät, jotka mahdollistavat saman tuotteen/palvelun myymisen eri hinnalla eri asiakkaille, mikä aiheuttaa puutteen hintojen avoimuudessa asiakkaan näkökulmasta. (Mcmahon-Beattie 2011, 45.)

Tutkimusten mukaan lentoliikenteen yield management nähdään asiakkaiden silmin oikeudenmukaisempana kuin hotellien vastaava toimenpide, revenue management. Osasyynä voi olla se, että ilmiönä yield management on vanhempi ja asiakkailta on siitä enemmän tietoa (Mcmahon-Beattie ym. 2016, 301). Choinin ja Mattilan (2006)

mukaan asiakkaiden tietämystä parantamalla ja tarjoamalla heille informaatiota revenue managementista, voidaan parantaa myös koettua oikeudenmukaisuutta ja luottamusta. Ilman asian ymmärrystä näitä kahta ei voida saavuttaa/parantaa.

Asiakkaille tiedon tarjoamisen ohella, on tärkeää tuntea hyvin myös itse asiakkaat. McMahan-Beattien mukaan (2011, 44) Milla ja Shoemaker (2008) korostavat, että mitä paremmin yritys tuntee asiakaskohderyhmänsä, sen tehokkaammin se voi hyödyntää palveluiden kohdentamista sopiville asiakasryhmille. Revenue managementin keskeinen osa-alue on myydä oikeat tuotteet ja palvelut oikeille asiakkaille, näin saadaan enemmän myyntiä ja tyytyväisiä asiakkaita, josta voidaan todeta, että revenue management on jotain mikä tehdään asiakasta varten, eikä hänen kustannuksellaan (McMahon-Beattie 2011, 449).

3.3 Revenue managementin keskeiset mittarit

Revenue Managementin tehokkaaseen toteuttamiseen tarvitaan mitattavia päämääriä, jotta voidaan analysoida mittauksista saatavaa dataa. Hotellialalla tärkeimmät sisäiset mittarit liittyvät yrityksen tarjoamiin palveluihin eli tässä tapauksessa huonevuorokauteen. (Forgacs 2010, 25.) Alla olevassa taulukossa on esitetty yleisimmät käytössä olevat mittarit sekä esimerkkejä niiden käytöstä.

Taulukko 1 Revenue managementin mittarit (Forgacs 2010, 25-39.)

MITTARI	KUVAUS
Liikevaihto	Syntyy palveluiden ja tuotteiden myynnistä.
	Esimerkiksi majoitusvuorokausi 139 €.
	150 x 139 € = 20 850 €
	Liikevaihto 20 850 €

Käyttöaste %	Yleisin tuloksellisuuden mittari majoitustoimialalla. Ilmaisee myytyjen huoneiden suhteen kokonaiskapasiteettiin. Kaava: (myytyjen huoneiden määrä / kokonaiskapasiteetti, esimerkiksi 200) x 100. Esimerkki (150/200) x 100 = 75 %. Käyttöaste 75 %.
Keskihuone-hinta ADR	Average Daily Rate (ADR) eli keskihuonehinta Kertoo huoneiden myynnistä saatavan keskimääräisen tuoton. Kaava: huoneliikevaihto / myytyjen huoneiden määrä. 20 850 € / 150 = 139 €. Keskihuonehinta 139 €.
Revpar	Revenue per available room (RevPAR) eli huonekohtainen tuotto Yhdistää käyttöasteen sekä huonehinnan yhdeksi mittariksi. Kaava: toteutunut huonehinta x käyttöaste prosentti 139 € x 75 % = 104,25 € RevPAR 104,25 €.
Katetuotto	Ilmaisee huonekohtaisesti myynnin määrän, joka on voittoa yritykselle. Kaava: toteutunut huonehinta – muuttuva kulu, esimerkiksi 15 € 139 € - 15 € = 124 €
Kilpailuympäristö	Ulkoinen mittari, jonka avulla voidaan verrata hotellin toimintaa sen kilpailijoiden toimintaan. Koska kilpailuympäristö ei ole pysyvä, vaan se muuttuu esimerkiksi uusien yritysten myötä, hotellin tulisi tehdä kilpailuympäristön arviointi vuosittain. Arvioinnissa huomioidaan

3.4 Tulevaisuuden revenue management

Tulevaisuudessa revenue managementin odotetaan kasvavan yhä kokonaisvaltaisemmaksi, pelkkien huonetuottojen sijaan revenue managementin avulla tullaan hallitsemaan myös kokoustiloja ja ravintolapalveluja (Kemiläinen 2016).

Kimesin (2017, 8) artikkelissa esitetyt tutkimustulokset osoittavat, että jo vuonna 2010 tehdyssä tutkimuksessa on odotettu uskottu revenue managementin kokonaisvaltaisuuden kasvuun. Vuoden 2016 tuloksista kuitenkin selviää, että kokonaisuudenhallinta on kasvanut odotettua hitaammin ja muiden tulosyksiköiden kuin hotellihuoneiden kehittäminen on ollut heikkoa.

Kokonaisvaltaisuuden lisäksi Kemiläinen (2016) nostaa esiin teknologian kehittymisen. Tällä hetkellä voidaan analysoida historiatietoja, mutta tulevaisuuden järjestelmät voivat esimerkiksi ennustaa tulevaisuuden dataa, muun muassa nettisivujen liikennettä. Myös revenue järjestelmät kehittyvät koko ajan eteenpäin ja tulevaisuudessa voidaan käyttää useampia ennustemalleja kuin tämän hetkistä kahta. Järjestelmät tulevat olemaan entistä älykkäämpiä ja pystyvät tuottamaan useita raportteja, ilman että tarvitsee käyttää erillisiä ohjelmia tai datakeskuksia niiden tuottamiseen. Älykäs järjestelmä osaa myös lukea kilpailijakentän hintamuutoksia ja reagoida niihin korjaamalla oman hotellin varausennustetta ja hintaa.

Kimesin (2017) artikkelissa on teknologian ohella nostettu esiin erityisesti sosiaaliset mediat sekä mobiililaitteiden rooli palveluiden ostamisessa. Vuonna 2010 on ennustettu, että vuonna 2016 sosiaalisia medioita käytetään enenevissä määrin jakelukanavina ja ostaminen tapahtuu mobiililaitteilla eli älypuhelimilla ja tableteilla. Vuoden 2016 tuloksista selviää, että sosiaalisten medioiden rooli jakelukanavina on edelleen vähäinen, sen sijaan niitä käytetään luomaan liikennettä yrityksen omille nettisivuille tai verkkokauppaan. Sosiaalisen median kampanjat ja brändäykset saavat asiakkaat kiinnostumaan tuotteesta ja siten siirtymään yrityksen nettisivuille ostoksille.

Jotta asiakkaan on helppo tehdä ostoksia, on yrityksen huomioitava mobiililaitteiden lisääntynyt käyttö ostamisessa. Esimerkiksi nettisivujen helppokäyttöisyys mobiililaitteilla sujuvoittaa ostoprosessia. Tutkimuksen mukaan viimehetken varaukset tehdään usein mobiililaitteilla. (Kimes 2017.)

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Ensiksi perehdytään Peurungan revenue managementiin, ja sen jälkeen on koottu yhteen ketjuhotellien tulokset. Ketjuhotelleja käsitellään tutkimuksessa nimillä ”Ketjuhotelli 1” ja ”Ketjuhotelli 2” sekä ”Vastaaja 1” ja ”Vastaaja 2” jne. yksityisyyden säilyttämiseksi.

Haastattelut tehtiin pääasiassa henkilökohtaisesti tapaamalla haastateltavan kanssa, ja kaksi haastattelusta tehtiin puhelimitse. Molemmissa tapauksissa haastattelu äänitettiin digitaalisesti. Toimeksiantajayrityksessä haastateltiin kolmea henkilöä, jotka kaikki kuuluvat yrityksen revenueuetyöryhmään.

Tutkimukseen haastateltiin kolmea Suomessa toimivaa ketjuhotellia. Ketjuhotelleista haastateltavaksi valikoitui revenue manageri, koska heillä on paras tietämys aiheesta.

Haastattelut tehtiin lokakuun aikana, ja ne olivat kestoltaan noin 20 - 50 minuuttia. Tutkimateriaalina haastattelussa käytettiin Haastattelurunkoja (Liitteet 1 ja 2.), jotka poikkesivat hieman toisistaan Kylpylähotelli Peurungan ja ketjuhotellien osalta. Haastattelutilanne pyrittiin toteuttamaan luontaisen keskustelun tavoin.

4.1 Kylpylähotelli Peurunka

Kylpylähotelli Peurungassa revenueuetyötä on kehitetty suunnitelmallisesti nyt vuoden päivät. Vuoden 2016 loppupuolella järjestetyn revenue management-koulutuksen jälkeen koottiin työryhmä, joka kokoontuu noin kerran kuussa. Työryhmään kuuluu ravintolan ja myynnin esimiesten lisäksi markkinointihenkilö, toimitusjohtaja, talousjohtaja sekä kuntoutuksen puolelta asiakkuuspäällikkö. Työryhmän palaverissa käydään läpi varausennusteita ja -asteita. Jos on isompia tapahtumia ja sesonkeja on tulossa, mietitään aukioloaikoja sekä tarvittavia toimenpiteitä esimerkiksi hinnoittelun ja markkinoinnin suhteen.

Haastateltavat henkilöt kuvaavat Peurungan revenue managementia seuraavasti:

Tarkoituksena on täyttää talo joka ikinen yö mahdollisimman hyvään hintaan. Revenue management on resurssien ohjausta oikeaan aikaan oikeille paikoille. Se on iso kokonaisuus, jota vasta hyvin pitkälle opetellaan (Vastaaja 1).

Tavoitteena on ennakoida hiljaisen kysynnän ajanjaksot, jotta voidaan tehdä toimenpiteitä talon täyttämiseksi. Majoituksen hinnoittelun lisäksi keskeisiä osa-alueita ovat kylpylän hinnoittelu sesongeittain, ruokatuotteiden sesonkitarjonta sekä asiakkaiden maksuvalmiuden tunnistaminen.

Peurungassa on käytössä Hotellinx varaus- ja toiminnanohjausjärjestelmä, jota käytetään päivittäisessä työssä kaikissa yksiköissä niin vastaanotossa, myyntipalvelussa, ravintolassa, kylpylän kassalla kuin kuntoutustoimistossakin. Tammikuussa otetaan käyttöön uusi nykyaikaisempi Oraclen Opera varaus- ja toiminnanohjausjärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmä on myös revenue management-työkalu hotellissa, sillä sen avulla voidaan määrittää ja seurata varausennustetta ja käyttöastetta ja valita varauksen yhteydessä oikea hintataso. Toinen revenue managementiin liittyvä digitaalinen työkalu, Channelmanager/Siteminder, on otettu Peurungassa käyttöön kesällä 2017. Muita revenue management-ohjelmistoja ei ole tällä hetkellä käytössä.

Kysynnän ennustaminen

Peurungassa viikko alkaa revenue managementin osalta liikevaihdon ja varausennusteen tarkastelulla. Sunnuntain ja maanantain välisenä yönä vastaanottovirkailija täyttää raporttien lukujen perusteella excel-taulukon, jonka kaavojen avulla lasketaan muun muassa kaikkien majoitustyyppien käyttöasteet, eri yksiköiden liikevaihto sekä muita tunnuslukuja. Tällä hetkellä järjestelmästä ei saada ulos valmista raporttia, joten se tehdään manuaalisesti. Maanantaiaamuna on siten käytössä sen hetkinen liikevaihtoennuste, jota verrataan kumulatiivisesti vuoden alkuun, mikä tarkoittaa esi-

merkiksi sitä, että tilannetta 17.10.2017 verrataan tilanteeseen 17.10.2016 sekä kumulatiivisesti vuoden alkuun alkaen. Vertailussa otetaan huomioon viikonpäivä, sillä se vaikuttaa tulkintaan. Jos 17.10.2017 mennessä lokakuussa on ollut kaksi kokonaista viikonloppua ja edellisvuonna kolme, liikevaihto voi olla hyvinkin erilainen, joten se pitää muistaa huomioida lukujen tulkinassa. Aiemmin liikevaihtoa ei verrattu suoraan samaan päivään, vaan esimerkiksi kuukauden ensimmäiseen viikonloppuun, mutta tämä tapa ei tuntunut realistiselta, koska päivien määrä heitteli ja siksi siirryttiin tähän toisenlaiseen tapaan. Myynnin tunnuslukuja seurataan majoitus-, ravintola-, liikuntapalveluiden sekä kuntoutuksen myynneissä.

Varausennusteessa seurataan käyttöastetta, joka kertoo kyseisen päivän varaustilanteen sekä tulevan ajanjakson käyttöaste-ennusteen, jota seurataan puoli vuotta eteenpäin. Varausennustetta verrataan vuoden takaiseen tilanteeseen tarkastelemalla, mikä on ollut käyttöaste-ennuste puoli vuotta eteenpäin sekä mikä on ollut ennusteen toteutuma. Näin voidaan seurata, kuinka paljon ollaan viime vuoden käyttöaste-ennusteita sekä toteutumaa edellä tai jäljessä. Tarvittaessa voidaan tehdä toimenpiteitä käyttöasteen parantamiseksi. Yksi haastateltavista korostaa, että kolmen kuukauden jaksoa pyritään ennustamaan tarkkaan, koska siihen ajanjaksoon liittyvät kiinteästi myös markkinointitoimenpiteet.

Käyttöasteen päivittäinen seuraaminen on yksi työkalu myynnin johtamisessa. Vertaamalla lukua edellispäivään voidaan nähdä, paljonko on tehty kauppaa ja miten käyttöaste on noussut. Myyntipalvelussa yrityksille ja ryhmille tehdyt tarjoukset kirjataan Hotellinx-varausjärjestelmään, minkä vuoksi varausennuste ei ole aina aivan realistinen, koska myös tarjoukset näkyvät vahvistettuina varauksina, vaikka ne saatavat vielä peruuntua. Tulkinassa täytyy huomioida, että varmistunutta kauppaa on noin 80 % ja 20 % on epävarma marginaali, vastaaja 1 arvioi.

Eri asiakasryhmien varausjänteitä ei ole tarkasti määritelty Peurungassa, mutta voidaan huomata, että varaaminen tapahtuu entistä lyhyemmällä varoitusajalla. Haastatteluista selviää, että tarkasteltaessa tämän hetkistä varausennustetta näyttää, että ollaan viime vuotta jäljessä, mutta kun tarkasteltuhetki koittaa, onkin tehty lopulta parempi tulos kuin edellisvuonna. Isot tilaisuudet, kuten 100 majoittujan kokousvaraukset varataan noin vuotta – puolta vuotta aikaisemmin, mutta pienempiä, 10 - 20 henkilön ryhmätilaisuuksia varataan viikonkin varoitusajalla. Vapaa-ajan asiakkaiden

varauksissa, joita on noin puolet kaikista varauksista, varausjänne on lyhentynyt viime vuosina. Lyhytlomien yleistyessä perheet soittavat päivän varoitusajalla ja tulevat esimerkiksi kahdeksi yöksi majoittumaan. Erilaiset sportti- ja jääleirit sekä senioriryhmät taas varaavat yleensä hyvissä ajoin muutama kuukausi etukäteen. Kuntoutusten ajankohdat ovat tiedossa pitkälle eteenpäin, mutta niiden toteutuminen ei ole aina varmaa.

Ravintolassa eri asiakasryhmien varausajat näkyvät erityisesti lomalaisten ja kokousasiakkaiden välillä. Lomalaiset miettivät paikan päällä, mitä he haluavat syödä, eli he eivät tee ennakkovarauksia eivätkä tule aina samaan ravintolaan. Kokousasiakkaille taas varataan aina Peurankello Tasting-ravintolaan lounas tai päivällinen ennakkoon. Aamiaisen kysynnän ennustaminen on helpompaa, sillä se on hyvin pitkälle sidottu majoitukseen ja siten majoittujien lukumäärään. Ravintolapalveluissa kysyntä ja sesonki vaikuttavat aukioloaikoihin ja ruokalistoihin. Vilkkaina ajanjaksoina kaikki ravintolat ovat auki, kun taas hiljaisempina hetkinä karaokebaari on suljettu. Ruokalistat vaihtuvat sesongin mukaan, esimerkiksi marraskuusta eteenpäin on kysyntää pikkujouluruualle.

Kapasiteetin hallinta

Peurungassa majoituskapasiteetin hallintaan liittyy kiinteästi hinnoittelu käyttöasteen mukaan. Hinta nousee käyttöasteen mukaan, mutta haasteen tähän aiheuttavat pohjalla olevat kuntoutuspuolen varaukset, joiden vuoksi hinta nousee joskus liian nopeasti vapaa-ajan matkustajille, jolloin sitä täytyy manuaalisesti korjata. Toinen haaste on erilaiset majoituskapasiteetit, sillä tällä hetkellä Hotellinx on ohjelmoitu tulkitsemaan käyttöastetta talokohtaisesti, eli se ei ota huomioon erilaisia majoitustyyppejä. Tällöin myös huonommin kaupaksi menevän majoitustyyppin hinta nousee paremmin kaupaksi menevän mukaan, mikä aiheuttaa helposti sen, että kalliimmalla hinnalla kysyntä on entistä vähäisempää. Tähän ongelmaan odotetaan ratkaisua uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä, jotta päästäisiin korjaamaan kapasiteetin hallinnasta paljastuneet aukot. Tavoitteena on olla ajan tasalla erilaisten kapasiteettien hallinnassa ja myydä ne hinnalla millä hyvänsä, koska edullinenkin hinta tuo enemmän liikevaihtoa kuin tyhjänä seisova hotellihuone.

Ylibuukkausta tehdään Peurungassa jonkin verran, mutta ei säännönmukaisesti vaan paremminkin ”mutu-tuntumalta”. Ylibuukkaus koetaan haastavaksi, sillä esimerkiksi myyntipalvelussa ei nähdä kuntoutuspuolen reaaliaikaista varaustilannetta jatkuvasti. Ylibuukkaus koetaan kuitenkin tärkeäksi, ja sitä pitäisi ehdottomasti tehdä, sillä vielä ei ole päästy siihen tilanteeseen, että kaikkien majoituskapasiteettien käyttöaste olisi ollut 100 % vaikka varasennuste olisi ollut 110 %. Tästä voidaan päätellä, että peruutuksia tulee aina jonkin verran. Tähänkin ongelmaan odotetaan ratkaisua vuoden alusta järjestelmäintegraatioiden myötä.

Haastattelussa ilmenee, että myös ravintola- ja viihdepuolella kapasiteetin hallinnalla on tärkeä rooli. Varsinaista ylibuukkausta ei tehdä, mutta usein ryhmäkoot pienenevät, kun tapahtuma on käsillä. Joskus voi myös käydä niin, että asiakkaita on tulossa enemmän kuin ravintolassa on kapasiteettia. Silloin turvaututaan hätäratkaisuihin ja tuodaan esimerkiksi esiintymislavalle muutama pöytäryhmä lisää. Ravintolan kapasiteettia voidaan myös tarvittaessa kasvattaa järjestämällä Peurunka Areenalle ruokailutilaa, mutta tällöin kyseessä täytyy olla jo suuri ruokaileva ryhmä. Ensisijaisesti yritetään kuitenkin hallita kapasiteettia ohjailemalla asiakkaita esimerkiksi porrastamalla ruokailuaikoja, mikä vaatii yhteistyötä myyntipalvelun kanssa, koska se tekee asiakkaille pöytävarauksia.

Jakelukanavat

Suoria jakelukanavia Peurungassa ovat omat nettisivut ja verkkokauppa, myyntipalvelu eli puhelin ja sähköpostivaraukset sekä walk-in-varaukset. Epäsuoria jakelukanavia ovat OTA-kanavat, GDS-kanavat, matkatoimistot, kokousjärjestäjät ja messut. Jakelukanavat on valittu käyttöön niiden suosion ja tunnettavuuden perusteella, sillä suosituimmista ei yksinkertaisesti ole varaa olla poissa.

OTA-kanavista eli kolmannen osapuolen hallinnoimista kanavista Peurungalla on käytössä booking.com, joka on asiakkaiden keskuudessa suosituin. Toiseksi suosituin on Expedia hallinnoima hotels.com. HRS ja Hotelzone ovat GDS-kanavia, joihin voidaan syöttää yrityssopimushinnat, joita yritykset käyttävät varaamiseen. Peurungalla ei ole omaa GDS-yhteyttä, joten näistä kanavista varaukset tulevat perille sähköpostilla.

Offline-varauskanavista matkatoimistot tuovat Peurunkaan ulkomaalaisia asiakkaita ja kokousjärjestäjä Kokouspiste tekee komissiokauppaa, jonka kautta Peurunka saa näkyvyyttä ja varauksia. Näkyvyyden lisäämiseksi Peurunka on mukana venuu.fi sivustolla.

Verkosta varaaminen kasvaa koko ajan, Peurungassa noin 30 % kaikista varauksista tulee verkon kautta, kaupunkihotelleissa vastaava luku on noin 60 %. Lukujen eroavuus on suuri, sillä Peurungassa tehdään paljon ryhmäkauppaa, joka hoidetaan puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Tarkoituksena on kasvattaa verkkovarausten määrää uuden varausjärjestelmän ja verkkokaupan myötä, sillä silloin saadaan yritysten sopimushinnat helposti verkkoon varattaviksi. Intressinä on kuitenkin erityisesti oman verkkokaupan myynnin kasvattaminen, sillä OTA-kanaviin maksettavat 10-15 % komissiot nousevat euroissa korkealle ostovolyymien kasvaessa. Komissioiden maksaminen ja säädös siitä, että OTA-kanavissa tulee olla myynnissä halvin hinta, nähdään Peurungassa negatiivisena asiana, sillä komissiot laskevat Peurungan keskihuonehintaa.

Jakelukanavien tehokkuutta seurataan kuukausitasolla myyntiraportissa. Kesällä komissioina maksettava summa oli suuri, joka kertoo siitä, että vapaa-ajanmatkustajat varaavat paljon OTA-kanavien kautta. Vastaajan 1 mukaan, asiakkaat eivät aina tunnu edes ymmärtävän, että ollaanko hotellin omilla sivuilla vai booking.com:ssa tekemässä varausta. Muutoin eri asiakasryhmien varauskanavien käyttöä ei ole juuri-kaan tutkittu.

Jakelukanavien hallintaa helpottamaan Peurungassa otettiin kesällä 2017 käyttöön Channelmanager/Siteminder työkalu, jonka avulla kaikkia kanavia voidaan hallinnoida helposti yhtä aikaa ilman, että niihin tarvitsee jokaiseen kirjautua erikseen. Siteminder ohjelma lukee Hotellinx-varausjärjestelmästä kapasiteettien saatavuuden sekä hinnat, ja vie ne automaattisesti OTA-kanaviin. OTA-kanavat voidaan myös helposti sulkea yhdellä klikkauksella, jos on tarve, eli esimerkiksi kesän John Smith Festivaali, joka saadaan helposti myytyä itse ilman OTA-kanavia. Tällä hetkellä Siteminderissa käydään noin kerran viikossa ja katsotaan, että kaikki on kunnossa tai tehdään tarvittaessa muutoksia. Muutoin revenue-työhön majoitushinnoittelun ja saatavuuden hallinnan osalta menee muutama tunti viikossa työaika.

Asiakassegmenttien hallinta

Hotellinx-toiminnanohjausjärjestelmästä saadaan tietoon vain majoitusvuorokaudet asiakassegmentteittäin. Yritysassiakkaiden tiedot tallentuvat järjestelmään, mutta kuluttaja-asiakkaiden eivät sillä tavalla, että voitaisiin tunnistaa esimerkiksi kanta-asiakkuuksia. Uuden järjestelmän avulla tullaan saamaan enemmän tietoa muun muassa asiakkaiden käyttäytymisestä ja ostomääristä, minkä avulla voidaan parantaa paikan päällä tehtävää kohdennettua myyntiä sekä jälkimarkkinointia.

Peurungan myyntipalvelussa työskentelee pitkäaikaisia työntekijöitä, joilla on kokemusta erilaisten asiakasryhmien palvelemisesta. Tämä nähdään etuna asiakastuntemuksen kannalta, sillä osataan tarjota asiakkaalle niitä asioita mitä he tarvitsevat. Toisaalta henkilöstön ikärakenne on aika korkea, jolloin ei välttämättä aina osata samaistua nuoren aikuisen tarpeisiin.

Asiakkaan kohtaaminen yksilönä ja hänen tarpeidensa täyttäminen vaatii Peurungassa vielä kehittämistä. Vastaajan 1 mukaan Peurungassa on totuttu käsittelemään enemmän ryhmiä kuin yksittäisiä asiakkaita ja palveluprosessit on suunniteltu niin, että ryhmäasiakkaan kohtaaminen on helppoa ja sujuvaa.

Investointihankkeissa asiakassegmentit on osattu ottaa huomioon kiitettävästi. Viimeisen 10 vuoden aikana 35 miljoonan euron investoinnit on tehty asiakassegmenttien tarpeista. Vapaa-ajanmatkustajat ja erityisesti perheet on otettu huomioon teemakylpylän ja Peurantähti-huoneistohotellin rakentamisessa. Muutama vuosi sitten tehdyn ravintolaremontin ja ravintoloiden eriyttämisen tavoitteena oli ottaa huomioon asiakassegmenttien ostovoima sekä mieltymykset. Kylpylässä Bistro Nemo kahvila-pikaruokaravintolasta löytyy vaihtoehtoja sekä aikuisille että lapsille, koska kylpylässä asioidaan usein perheenä. Toisesta päästä taloa löytyvät Peurankello Tasting- sekä Pata & Pannu-ravintolat. Tasting-buffet on suunnattu erityisesti kokousasiakkaalle ja hotellin asukkaille, kun taas Pata & Pannu palvelee kotiruokaloonaallaan ryhmäasiakkaita.

Tällä hetkellä Peurungassa suunnitellaan kokoustilojen uudistamista ja lisäämistä, jotta voidaan paremmin vastata yritysasiakkaiden tarpeisiin.

Varsinaista jälkimarkkinointia asiakkaille ei tehdä muutoin kuin uutiskirjeen kautta, jonka tilaaminen on vapaaehtoista. Uutiskirjeitä lähetään sekä olemassa olevalle yrityspuolen tilaajarekisterille sekä vapaa-ajanmatkailija tilaajille noin 2 - 3 viikon välein. Uutiskirjeen tarkoituksena on muistuttaa yrityksiä Peurungan mahdollisuuksista esimerkiksi tyhyypäivän tai pikkujoulujen viettoon, vapaa-ajanasiakkaille lähetetään tarjouksia sekä muita ajankohtaisia asioita uutiskirjeen muodossa. Vapaa-ajanasiakkaille kohdennettua mainontaa ovat myös radiokampanjat, tv-kampanjat, digi- ja printtimainonta esimerkiksi paikallislehdissä sekä sosiaalisen median maksetut ja tavalliset päivitykset. Yrityksille Peurunkaa markkinoidaan vahvasti myös erilaisten yritysmyyntitapahtumien ja messujen kautta. Viime vuosina Peurunka on ollut mukana muun muassa kongressimessuilla, minimessuilla sekä Suomen-kierroksilla. Peurungan kuntoutuspuolen markkinointi on oma lukunsa, sillä asiakkaat tulevat sinne esimerkiksi työterveyshuollon kautta. Tällöin markkinointiviestintä kohdistetaan alan ammattilaisille esimerkiksi messuilla tai lääkäripäivillä, ja he viestivät taas eteenpäin loppuasiakkaalle. Lisäksi mainostetaan esimerkiksi sairausryhmien etuja ajavien liittojen julkaisuissa.

Tuotteistaminen

Peurungassa on kiinnitetty huomiota tuotteistuksen osalta asiakassegmentteihin. Valikoimasta löytyy hyviä tuotteita, jotka on helppo myydä muun muassa kokouspaketti tai tyhyypaketti, päivän pikaloma, keilaus, bilepaketti, perheloma ja perinteinen majointusvuorokausi. Pakettien sisältö on selkeä ja hinnat löytyvät tietokoneelta helposti. Tuotteistamisessa ja paketoinnissa nähdään myös kehityskohteita. Ruokailuun liittyvät juhlapaketit viinilistoineen puuttuvat, sekä valikoimasta löytyy sellaisia tuotteita, joidenka myyminen vaatii aivan liikaa selvittämistä, työtä ja kyselyjä. Ideaalitalanne olisi sellainen, että kaikki olisi helppoja moduuleita, niitä olisi helppo myydä sekä asiakkaan ostaa.

Haastatteluissa selvisi, että lisämyynnin tekemisessä on Peurungassa vielä kehittämistä. Vastaanotossa ei ole lisämyyntituotteita ja lisämyynnin tekemistä hankaloittaa vastaanoton ruuhkaisuus. Lisämyyntiin kuluva aika saisi jonon kasvamaan entises-

tään. Lisämyynnin paikat on kuvattu vastaanoton ja myyntipalvelun palveluprosesseissa, mutta lisämyyntiä ei ole vielä viety käytäntöön. Lisämyynnin tekeminen ennen asiakkaan saapumista taloon nähdään mahdollisuutena Peurungassa: varauksen yhteydessä valittavat lisäpalvelut tai saapumista edeltävänä päivänä tehtävät laadun korotukset esimerkiksi huonetyypissä.

Ravintolan puolella lisämyynti on myös jäänyt resurssien jalkoihin. Välillä saatavilla on kampanja- ja sesonkituotteita, joita pyritään myymään. Ala carte ravintolassa lisämyynti on rakennettu palveluprosessiin, sillä esimerkiksi jälkiruoan myyminenkin on lisämyyntiä ravintolalle. Vastaajat 1 ja 2 ovat yhtä mieltä siitä, että lisämyynnissä nähdään paljon saamatonta potentiaalia, mutta sen kehittäminen vaatisi ensisijaisesti henkilöstön kouluttamista.

Hinnoittelu

Koska Peurungan jokapäiväinen tavoite on saada talo täyteen asiakkaita, käytössä oleva hinnoittelustrategia on volyyymihinnoittelu. Peruseriaate on, että hinta on dynaaminen eli se elää käyttöasteen mukaan. Kuluttajahinnoissa on käytössä 6 portainen yield-hinnoittelu, jossa esimerkiksi päärakennuksen kahden hengen huoneen hinta vaihtelee 129 - 179 euron välillä. Jos on vähän kysyntää, hinta on matalalla, jos taas talo on täynnä, niin hinta nousee korkealle. Peurungassa on huomattu, että vaikka asiakkaalle myytäisiin majoitus hieman halvemmalla, kate saadaan otettua hotellin muista palveluista. Korkeaa majoitushintaa tärkeämpää on saada asiakas tulemaan Peurunkaan, sen todistaa kylpylässä käynnissä ollut edullisen hinnan kampanja. Asiakkaita on käynyt enemmän ja kahvila-ravintola Bistro Nemon myynti on kasvanut edellisvuoteen verrattuna paljon. Palvelujen määrä ja kiinteistön massa vaativat asiakkaita toimiakseen, joten sitä kohti pyritään. Ollaan erityisen tarkkana ja tunnustetaan, minkä hinnan asiakas on valmis maksamaan, ja tarvittaessa neuvotellaan, jotta kauppa saadaan tehtyä, vastaaja 1 kokoaa toiminta-ajatuksen.

Yrityksillä on käytössä kahden eri tason sopimushinnat. Ne yritykset, jotka ostavat vuodessa majoitusvuorokausia suuremmalla volyyymilla saavat hieman edullisemmat hinnat. Vähemmän ostaville on käytössä hieman kalliimpi porras, joka on kuitenkin kuluttajahintaa edullisempi. Ryhmille ja majoittuville kokouksille on käytössä kaksi eri

hintaa, mutta tavallisimmin käytetään niistä edullisempaa. Kokonaisuudessaan hinnoittelutaulukko on rakennettu asiakassegmenteittäin. Jokaisen segmentin kohdalla on mietitty asiakkaan maksuvalmiutta, eli sitä millä hinnoilla asiakkaat saadaan tulemaan Peurunkaan.

Ravintolapuolella hinnat on rakennettu myyntikatteen miettimisen kautta keittiöpäällikön toimesta. Erilaisilla menuilla ja buffeteissa on selkeät hinnat, juomapuolella kaikki liittyy ensisijaisesti verotukseen sekä myös myyntikatteisiin. Myös ravintolassa on yrityssopimushintoja esimerkiksi nuohoojille, jotka järjestävät koulutuksia ja kokousasiakkaat saavat lounasbuffetin hieman edullisemmin kuin lomalaiset, koska heille tehdään ennakkovaraus. Haasteen ravintola- ja viihdepuolen hinnoittelussa tekee Peurunka Areenan lisäpalveluiden hinnoittelu, johon kuuluvat erilaiset valaistukset, lavat ja matot. Ravintolapäällikkö ja myyntipalvelu tekevät Peurunka Areenan hinnoittelun kanssa paljon yhteistyötä optimaalisen hinnan löytämiseksi asiakkaalle. Vastaajan 2 mukaan alennusta voidaan antaa sellaisesta paketin osasta, joka ei tuo kustannuksia yritykselle, esimerkiksi jo olemassa oleva keilahalli, mutta esimerkiksi ruuasta ei anneta alennusta, koska siihen liittyvät kiinteästi raaka-aine ja työvoimakustannukset.

Tulevaisuus

Peurungassa ollaan parhaillaan ajamassa uutta investointiohjelmaa läpi ja tavoitteet asiakasmäärän suhteen ovat korkealla. Investointeja suunniteltaessa on otettu huomioon eri asiakasryhmien tarpeet. Vastaajan 2 mukaan tavoitteena on luoda Peurungasta kylpylähotelli, johon asiakkaat tulevat aina uudestaan ja uudestaan. Toisin sanoen pitää olla jotain niin säväyttävää, jonka vuoksi asiakkaat haluavat tulla.

Revenuetyötä on tavoitteena kehittää niin, että saataisiin entistä parempi tuotto ja kate siitä mitä myydään. Palveluprosesseja on hiottava yksinkertaisiksi, jotta vähemmällä työllä voidaan maksimoida voitot. Uudelta toiminnanohjausjärjestelmältä odotetaan tässä vaiheessa paljon, sen myötä päästään kehittämään monia asioita, kun dataa on saatavilla aiempaa enemmän.

4.2 Ketjuhotellit

Haastattelemalla ketjuhotelleja pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen kuva, miten revenue managementin eri osa-alueet hoidetaan kyseisessä yrityksessä.

Haastattelu aloitettiin taustatietojen selvittämisellä, eli haastateltavilta kysyttiin revenue managementin historiasta, vastuujaoista sekä käytössä olevista järjestelmistä. Kahdessa hotelliketjussa revenueä on kehitetty jo lähes 15 vuoden ajan ja yhdessä noin viisi vuotta. Vastuujaoista löytyi eroavaisuuksia hotelliketjujen välillä: Hotelliketjussa 1 haastateltu revenue manageri vastaa kahdesta hotellista ja on niissä fyysisesti paikan päällä, Hotelliketjussa 2 koko ketjun revenue managementista vastaa kaksi henkilöä, ja Hotelliketjussa 3 revenue managereita on useampia, mutta heidät on keskitetty yhteen toimipisteeseen.

Revenue managerit määrittivät lyhyesti revenue managementin seuraavasti:

Meillä revenue management on huoneiden hinnoittelua ja myynnin maksimointia (Vastaaja 1).

Revenue management on tuottojen johtamista ja ohjaamista ja meillä siihen liittyy erityisesti jakelukanavat (Vastaaja 2).

Revenue management on saatavilla olevan kapasiteetin hintojen optimointia ja hallintaa (Vastaaja 3).

Taulukko 2. Digitaalisten järjestemien käyttö hotelliketjuissa

TYÖKALU	HOTELLIKETJU 1	HOTELLIKETJU 2	HOTELLIKETJU 3
Hotellinx		X	
Opera	X		X
Ideas	X		X
Channelmanager / siteminder	X	X	X
Rateshopper	X	X	
Datawarehouse	X		
Str	X		
Tilastokeskus	X		

Haastateltavilta kysyttiin, mitä digitaalisia työkaluja heillä on käytössä, jotka liittyvät revenue managementin tekemiseen. Yllä olevasta taulukosta selviää, että järjestelmien käytössä näkyi hajontaa hotellikohtaisesti. Taulukossa voi olla puutteita Hotelliketju 2 ja 3:n järjestelmien käytössä. Ne saattavat esimerkiksi käyttää Tilastokeskuksen palveluja, mutta eivät miellä sitä revenue managementin työkaluksi.

Kysynnän ennustaminen

Yksi teemahaastattelun teemoista oli kysynnän ennustaminen ja käyttöasteen seuraaminen. Hotelliketjuissa, joissa IDEAS-optimointityökalu on käytössä, ennustaminen tehdään hyvin pitkälle työkalun antaman datan avulla. Välillä revenue managerilla on enemmän tietoa kuin tietokoneella ja työkalun näkemystä pitää korjata manuaalisesti.

Viimeiseen asti ei voi luottaa siihen, että tietokone tietää paremmin, joskus täytyy auttaa tekemään parempia päätöksiä, koska se vaikuttaa suoraan hintaan ja sitä kautta tuloksellisuuteen (Vastaaja 1).

Kysynnän ennustamisen ja käyttöasteen seuraamisen aikajänne vaihteli ketjukohtaisesti 1 - 4 kuukauden välillä. Yhteistä oli, että ajanjaksoa tarkastellaan kerran kuukaudessa tarkemmin. Kysyntää ja käyttöaste-ennustetta verrataan edellisvuosien vastaviin lukuihin, jotta voidaan todeta, ollaanko edellisvuotta edellä vai jäljessä ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä. Pidemmän aikavälin ennusteita seurataan noin vuosi eteenpäin. Vastaaja 1 mukaan järjestelmä ennustaa jopa 560 vuorokautta eteenpäin, mutta pitkän aikavälin ennusteissa hyödynnetään järjestelmän tiedon lisäksi henkilökohtaista tietoa, joka perustuu Tilastokeskuksen ja STR-työkalun lukuihin sekä siihen, miten kaupungissa yleensä myydään kyseisenä vuodenaikana tai sesonkina.

Kaikki vastaajat mainitsevat, että varausaikajänne on selvästi lyhentynyt viime vuosina. Vastaaja 1 näkemys on, että työmatkustajien varausjännen on lyhyt, vain alle viikko, mutta varaukset ovat helposti ennustettavissa, sillä työmatkustajien on pakko matkustaa ja majoittua jossain. Kiireisille työmatkustuspäiville, tiistaille ja keskiviikolle, varaukset tulevat edellisen viikon loppupuolella. Vapaa-ajanmatkustajat taas varaavat matkansa aiemmin, sillä he saavat siitä hintaetua. Heidän varauskäyttäytymisensä ei ole kuitenkaan yhtä helposti ennalta-arvattavaa kuin työmatkustajilla. Vapaa-ajanmatkustajat tarvitsevat jonkin syyn, jonka vuoksi he matkustavat.

Hotelliketjussa 2 lomailevat asiakkaat ovat pääkohderyhmä, jolloin sesongit ovat hyvin tiedossa, mutta kysyntä kuitenkin vaihtelee vuosittain. Ihmiset lomailevat koulujen loma-aikoina sekä talvisesongilla hiihtolomista eteenpäin, etenkin talvisesongilla kysyntään vaikuttaa lumitilanne. Huippusesongit eli loma-ajat varataan edelleen ajoissa, mutta tavallisten viikonloppujen varaukset tulevat vain muutaman päivän varausjäljellä. Lyhentyneen varausjäljenteen myötä, kysynnän ennustaminen on vaikeutunut.

Kapasiteetinhallinta

Kaikki kolme hotelliketjua käyttävät ylibuukkausta kapasiteetin hallinnan keinona. IDeaS-ohjelma kertoo Hotelliketjuille 1 ja 3 minkä verran voi ylibuukata milloinkin.

Käytännössä ohjelma antaa ylibuukata enemmän silloin kun pohjalla on ryhmäkauppa, johon ei ole tullut vielä nimilistoja, kuin silloin kun pohjalla on lähinnä yksittäisvarauksia. Revenue managerin rooli ylibuukkausten hallinnassa on arvioida ohjelman toimintaa ja tarvittaessa puuttua siihen. Kapasiteetinhallintaan liittyy myös Channelmanagerin käyttö. Tarvittaessa Channelmanagerin hallinnoimat jakelukanavat voidaan sulkea kokonaan, jos tiedetään, että hotelli tulee täyteen ilman niitä. Hotelliketjussa 1 Channelmanager-ohjelma ei ole reaaliaikaisessa yhteydessä hotellijärjestelmään, joten sen toimintaa täytyy valvoa jatkuvasti.

Hotelliketjulla 2 ylibuukkaus ei perustu mihinkään laskettuun lukuun, vaan sitä tehdään tilanteen mukaan. Tavallisina päivinä ylibuukkausta tehdään enemmän, kun taas ison tapahtuman aikaan ei ylibuukata yhtään. Tarvittaessa ylibuukkaukset majoitetaan loma-asuntoihin, jos hotellin puolelle ei ole tullut peruutuksia.

Jakelukanavat

Haastatteluissa ilmenee, että kaikilla kolmella hotelliketjulla on käytössä useita jakelukanavia: oman verkkokaupan, OTA-kanavat eli booking.com:in ja Expedia mainitsevat jokainen vastaajista. Lisäksi mainitaan hotellin omina kanavina myyntipalvelu ja vastaanotto sekä kolmannen osapuolen kanavista HRS, Hotelzone, GDS-kanavat sekä tukkureita, jotka myyvät hotellin kapasiteettia omilla markkinoillaan esimerkiksi Aasiassa ja Etelä-Euroopassa. Yritysasiakkailta on omat matkanhallintajärjestelmät, jotka on yhdistetty johonkin käytössä olevista työmatkustuksen jakelukanavista (Vastaaja 1).

Hotelliketjussa 2 suurimmat jakelukanavat on valittu käyttöön resurssien vuoksi, sillä on tehokkaampaa olla mukana suurimmissa kanavissa kuin useissa pienissä kanavissa. Hotelliketjuissa ollaan myös aika hyvin selvillä, mitä kanavia asiakasryhmät käyttävät varaamiseen, myös se vaikuttaa käytettävien jakelukanavien valintaan. Vastaajan 1 mukaan vapaa-ajanmatkustajat käyttävät eniten booking.com:ia, Expediaa ja hotellin omia nettisivuja. Yritysasiakkaiden kanssa neuvotellaan sopimuksentekevaiheessa, mitä kanavaa he haluavat käyttää ja tarvittaessa voidaan tehdä toimenpiteitä sopivan ratkaisun löytämiseksi.

Hotelliketjussa 2 on käytössä sekä yritysasiakkaille että vapaa-ajanasiakkaille suunnattuja jakelukanavia ja parhaillaan tehdään tutkimusta opinnäytetyön muodossa, mitä jakelukanavia eri asiakasryhmät mieluiten käyttävät.

Hotelliketjussa 3 eri asiakassegmenttien varauskanavia on tutkittu puhtaasti hotellijärjestelmästä ja varauskanavista saatavan datan perusteella. Kun katsotaan molemmista segmentit ja kanavat, niin nähdään mitä asiakassegmenttiä näkyy eniten esimerkiksi booking.com:in kautta tulleissa varauksissa.

Kaksi kolmesta vastaajasta mainitsee, että oma verkkokauppa on yksi isoimmista digitaalisista kanavista, mutta silti oman verkkokaupan osuutta varauksista halutaan kasvattaa.

Jakelukanavien hallinta ja päivittäminen vaihtelevat ketjukohtaisesti, vaikka kaikilla on käytössä Channelmanager-ohjelma. Hotelliketjussa 1 muut kanavat ottavat tiedot hotellijärjestelmästä saatavuuden ja hintojen osalta, mutta Channelmanagerin avulla hallinnoidaan manuaalisesti suurimpia OTA-kanavia. Hotelliketjussa 2 jakelukanavien päivittäminen tehdään tällä hetkellä kokonaan manuaalisesti muutostöistä johtuen, ja sen koetaan suureksi työtaakaksi tällä hetkellä. Automaatioon on tarkoitus siirtyä takaisin mahdollisimman pian. Hotelliketjussa 3 Channelmanagerin työtä ainoastaan seurataan ja tarkistetaan pistokokein, että tiedot ovat oikein.

Kaikissa hotelliketjuissa seurataan jakelukanavien tehokkuutta ja dataa, mutta tarkkuus ja seuraamistavat vaihtelevat. Vastaajan 1 mukaan riittää, että tiedetään mitkä ovat halpoja ja mitkä kalliita kanavia käyttää ja mihin kauppaa kannattaa siten ohjata. Jakelukanavamixiä ja myyntivolyymeja seurataan kuukausitasolla.

Hotelliketjussa 2 jakelukanavien tehokkuutta ja komissioita seurataan jatkuvasti. Lukuja verrataan omaan kanavaan sekä kokonaismyyntiin. Tällä tavalla päästään selville, mistä kanavista tulee eniten varauksia ja ovat siten tehokkaimpia. Hotelliketjussa 3 dataa seurataan kuukausitasolla tarkastelemalla huonevuorokausien määrää, keskihintaa, seuraako se alan trendiä ja millä tavalla tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet jakelukanaviin.

Asiakassegmenttien hallinta

Haastattelussa nousevat esille eri asiakassegmentit, työmatkustajat, lomailijat, viikko-osakkaat, ryhmät, kokousasiakkaat ja vapaa-ajan asiakkaat. Asiakassegmenttien suhteet vaihtelevat ketju- ja hotellikohtaisesti, ainoastaan vastaaja 1 pystyy määrittelemään karkeasti, että 60 – 70 % kaikista asiakkaista on työmatkustajia, loput ovat ryhmäkauppaa ja vapaa-ajanasiakkaita.

Asiakassegmenttejä hallitaan hotelliketjun myyntipalvelussa, jossa myyntihenkilöt ovat kiinnostuneita hakemaan kertakauppaa ja ryhmäkauppaa (Vastaaja 1). Hotelliketjussa 3 käytetään hyväksi ryhmä- ja yksittäisegmenttien alasegmenttejä oikeiden markkinointitoimenpiteiden kohdistamisessa oikeille asiakkaille. Vastaajan 2 mukaan hotelliketjussa on suunniteltu palveluiden räätälöimistä asiakassegmenttikohtaisesti, mutta tämänhetkiset järjestelmät ovat vanhanaikaisia personoinnin kehittämiseen. Tällä hetkellä personointi toteutetaan henkilökohtaisen myynnin keinoin varauksen-tekovaiheessa ja vastaanotossa.

Kaikki vastaajat mainitsevat, että jälkimarkkinointia tehdään sähköpostitse joko vapaaehtoisen uutiskirjeen tai välittömästi majoittumisen jälkeen lähetettävän palautekyselyn avulla. Uutiskirjeen lisäksi Hotelliketju 1 pyrkii rakentamaan mielenkiintoista tarinaa sosiaalisessa mediassa ja saada sen avulla näkyvyyttä niissä kanavissa missä asiakkaatkin ovat, tavoitteena on herättää positiivisia mielikuvia. Vastaajan 1 mukaan jälkimarkkinoinnissa hyödynnetään myös ketjun tukea. Ketjun omissa kanavissa on tarjouskampanjoita, jotka houkuttelevat asiakkaan palaamaan.

Asiakkaan ostokäyttäytymisen seuraamisesta ollaan kiinnostuneita jokaisessa ketjussa, mutta tämänhetkisillä järjestelmillä se ei ole vielä tehokasta eikä data ole luotettavaa. Tällä hetkellä voidaan esimerkiksi ristiintaulukoida, kuinka paljon yksi majoittuva asiakas käyttää rahaa ravintola- tai kokouspalveluihin, mutta sen tarkempia tietoja ei saada. Hotelliketjussa 3 on tutkittu asiakassegmenttien ostokäyttäytymistä ja päästy selville, miten tietty asiakassegmentti todennäköisesti käyttäytyy. Vastaaja näkee asiakassegmentin seuraamisen tehokkaampana kuin yksittäisen asiakkaan ostokäyttäytymiseen perehtymisen. Vastaajat arvelevat, että tulevaisuudessa yksilön seuraaminen on helpompaa kehittyneempien järjestelmien ansiosta.

Hinnoittelu ja tuotteistaminen

Kaikissa kolmessa hotelliketjussa on käytössä dynaaminen hinnoittelu. Dynaamisessa hinnoittelussa hinta seuraa käyttöastetta. Vapaa-ajan asiakkaille sekä yrityksille on omat hintaryhmänsä. Vastaajan 1 mukaan on tärkeää, että hinnoittelu on sidoksissa hotellin yleiseen strategiaan. Kyseisen hotellin hinnoittelussa on lähdetty liikkeelle siitä ajatuksesta, että hotelli on yksi parhaista kaupungin markkinassa ja se näkyy hinnassa. Hotelli ei kilpaile hinnalla, vaan uskotaan, että vaikka asiakas maksaa hieman enemmän, hän myös saa enemmän kuin kilpailijoilta. Erinomaiset tuotteet ja palvelut luovat lisäarvoa asiakkaalle. Muita käytössä olevia hintatuotteita ovat päivähinta, joka on kallein hinta kullekin päivälle, yrityssopimushinnat, sekä ketjun jäsenkortilla saatavat edullisemmat majoitushinnat.

Hotelliketjulla 2 on käytössä puoliautomaticoitu yield-hinnoittelu. Käytössä olevien yield-portaiden määrä vaihtelee hotellikohtaisesti. Kaupunkihotelleissa, joissa kysyntä vaihtelee paljon, portaita on käytössä jopa parikymmentä, jotta voidaan aina myydä optimaalisella hinnalla. Pohjoisessa, jossa kysyntä on tasaisempaa, mutta toisaalta sesonkipainotteista, portaita on käytössä kuusi, joista aktiivisessa käytössä on noin kolme. Sesongin aikana, jolloin kysyntä on korkeaa, käytetään high-hintaa ja sesongin ulkopuolella low-hintaa. Hotellijärjestelmässä ei ole synkronoitu eri kapasiteetteja yhteen, eli ne toimivat järjestelmissä omina yksiköinä. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että mikäli hotellihuoneille kova kysyntä, niin hinta on korkea ja lomiasuntojen puolella kysyntä on matalampi, niin myös loma-asuntojen hinta on matalammalla yield-tasolla kuin hotellihuoneiden hinta.

Kaikki vastaajat kertovat, että asiakkaille on räätälöity erilaisia palvelupaketteja, jotka sisältävät majoituksen lisäksi esimerkiksi liput teemapuistoon tai vapaa-ajantapahtumaan. Pakettien suosiossa on ketjukohtaisia eroja. Pakettien avulla saadaan asiakkaat käyttämään lomakeskuksen palveluita, mutta joissain tapauksissa asiakkaat kokevat helpommaksi ostaa esimerkiksi konserttiliput muuta kautta.

Kun haastattelussa kysytään lisämyynnistä kaikki vastaavat mainitsevat verkkokaupan, jossa asiakkaat voivat jo varauksentekovaiheessa valita lisäpalveluja. Lisäpalve-

lut voivat olla lemmikkipaketti, hemmottelua, tuotepaketti lapsille tai esimerkiksi aamiainen & kylpylä-paketti loma-asunnossa majoittujalle. Vastaja 2 mainitsee, että parhaillaan on menossa verkkokaupan kehitysprojekti, jossa lisäpalveluiden valikoimaa lisätään huomattavasti ja tehdään ostoprosessista sujuvampi asiakkaalle.

Hotelliketjussa 1 myös vastaanotossa tehdään aktiivista työtä lisämyynnin eteen. Hyviä tuloksia on saatu etenkin ”upgreidaamisella” eli huoneluokan korottamisella. Jos asiakas on varannut Standard-huoneen, hänelle voidaan tarjota pienestä lisämaksusta Superior-tason huonetta. Lisämyynnin kulmakivi on vaivannäkö, asiakaspalvelijan pitää ottaa selvää tai olla selvillä, mistä asiakas voisi olla kiinnostunut.

Henkilökunnalla on suuri rooli lisämyynnissä, heidän pitää jakaa asiakkaalle runsaasti informaatiota ja ikään kuin houkutella asiakas käyttämään palveluita oleskelunsa aikana (Vastaja 2).

Toimintaympäristö

Toimintaympäristön jatkuva seuraaminen on tärkeää, jotta pysytään ajan tasalla mitä alueella tapahtuu. Vastaja 1 kertoo, että toimintaympäristöä arvioidaan lukujen valossa Tilastokeskuksen ja STR-työkalun avulla. Luvuissa kiinnitetään huomiota siihen, miltä oman hotellin tunnusluvut näyttävät suhteessa kilpailijoihin. Tulevaisuuden ennustamisen suhteen voidaan tehdä vain arvioita oman hotellin myynnin kehittymisestä ja sen vaikutuksesta kilpailijoihin. Odotusten toteutumisen perusteella voidaan arvioida, ollaanko hereillä ja onko näkemys markkinasta kohdillaan.

Vastaja 2 nostaa esille erityisesti sellaisten alueiden seuraamisen, jolla ei ole ennestään suurta kilpailua. Näillä alueilla uusi toimija vaikuttaa mahdollisesti suuresti hotellin toimintaan.

Hotelliketjussa 3 toimintaympäristöä analysoidaan hintarobottien avulla. Tulosten perusteella hotelli voidaan asemoida suuntaa-antavasti oikealle tasolle. Vastajan 2 mukaan kilpailu on aina tervetullutta, sillä se pitää mielen terävänä ja auttaa reflektoimaan omaa toimintaa.

Vastaajat 1 ja 3 arvioivat, että hotellin kuuluminen ketjuun tuo enemmän etuja kuin haittaa. Suuremmat resurssit ja volyymit sekä käytettävissä olevan tiedon määrä nähdään positiivisina asioina. Ketju vaikuttaa myös tunnettavuuteen, asiakkailta on olemassa tietynlainen luottamus ja he löytävät tiensä hotelliin (Vastaaja 1).

Joissakin asioissa iso hotelliketju on kuitenkin kankea. Pienten hotellien etu on se, että päätöksiä ja muutoksia voidaan tehdä tarvittaessa nopealla aikataululla.

Revenue managementin tulevaisuus

Kaksi kolmesta vastaajasta nostaa esille niin sanotun ”total revenue managementin” eli tavoitteena on saada myös ravintolat ja kokoustilat osaksi revenue managementin toimintakenttää. Maailmalla on jo jonkin verran työkaluja käytössä, joiden avulla on mahdollista saada lisää taloudellista lisäarvoa. Vastaajan 1 mukaan toiminnan kehittymisen aikajänne on vielä arvoitus, siihen voi mennä kolme tai viisi vuotta, ehkä enemmänkin, mutta suunta on selvillä.

Revenue managementin odotetaan kehittyvän myös entistä automatisoidummaksi ja esimerkiksi jakelukanavien hallintaan toivotaan edelleen automaatiota ja helpotusta. Esille nousevat myös digitaalisten ympäristöjen luotettavuusongelmat, joiden kanssa on syytä olla tulevaisuudessa tarkkana. Tulevaisuudessa käytetään hyväksi ”big dataa”, josta etsitään trendejä ja aletaan seuramaan niitä (Vastaaja 3).

Hotelliketjun 2 keskeinen tavoite on digitalisoida asiakkaan koko asiakaspolku, jonka myötä toivotaan parempia tuloksia.

5 Tulosten vertailu ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa tarkastellaan haastattelujen tuloksia tutkimuskysymysten valossa. Vertailemalla haastattelujen tuloksia keskenään saadaan vastaukset kysymykseen: ”Mi-

ten ketjuhotelli ja yksittäinen toimija eroavat toisistaan revenue managementin suhteen?”. Eroavuuksien pohjalta voidaan johtaa kehitysehdotuksia Peurungalle, jolloin saadaan vastaukset toiseen tutkimuskysymykseen: ”Miten Peurungan revenue managementia voidaan kehittää?”.

Haastattelujen vastauksista löytyi paljon samankaltaisuutta, mutta analysoinnissa on pyritty nostamaan esille eroavaisuudet sekä joitakin sellaisia samankaltaisuuksia, joiden perusteella voidaan todeta Peurungan olevan hyvällä tasolla. Haastattelujen tulokset on käyty läpi aihealueittain, ja jokaisen otsikon sisällä on esitetty teemaan liittyvät kehitysehdotukset.

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että Peurungassa revenue managementin kehittäminen on vasta alkutekijöissään, sillä ketjuhotelleissa revenue työtä on tehty useita vuosia kauemmin kuin Peurungassa. Suunta on kuitenkin oikea, sekä Peurungassa ja ketjuhotelleissa revenue managementin tavoitteet ovat samankaltaiset: resurssien ohjaaminen ja hinnan optimointi ovat keskeisiä toimenpiteitä. Tavoitteet ovat myös linjassa tietoperustassa esitetyn revenue managementin määritelmän kanssa.

Keskeinen ero yksittäisen toimijan ja pitkään revenue managementia harjoittaneiden suurten hotelliketjujen välillä on digitaalisten järjestelmien käyttö. Suurilla ketjuilla on käytössä optimointityökalu IDEaS, jonka avulla tehdään suuri osa työstä. Yksittäisellä toimijalla resurssien puute voi olla este työkalun käyttöönotolle, käyttö tuo mahdollisesti enemmän kustannuksia kuin hyötyjä. Yhteistä sekä Peurungalla että kaikilla hotelliketjuilla on varausjärjestelmän rooli revenue managementin työkaluna sekä Channelmanager/Siteminder-ohjelman käyttö jakelukanavien hallinnassa.

Kysynnän ennustaminen

Niissä ketjuissa, joissa IDEaS on käytössä, kysynnän ja käyttöasteen ennustaminen tehdään hyvin pitkälle ohjelman antamien tietojen perusteella. Peurungassa raportti luodaan manuaalisesti, mutta perusperiaate on kaikilla sama, ennusteita verrataan edellisvuoden lukuihin ja toteumiin. Peurungassa ennusteita seurataan yleisesti puoli

vuotta eteenpäin ja kolmen kuukauden ajanjaksoa pyritään ennustamaan tarkemmin. Ketjuhotelleilla tarkkaa ennustusta tehdään 1 - 4 kuukauden aikajänteellä ja pidemmän aikavälin ennustetta noin vuosi eteenpäin.

Yhteisenä tekijänä kaikista vastauksista nousee esille varausjänteen lyhentyminen viime vuosina. Yhden tai kahden yön varaukset tulevat noin viikon tai alle varoitusaikalla sekä työmatkustajien että vapaa-ajan asiakkaiden segmenteissä, joissain tapauksissa lomalaiset varaavat jo aiemmin, sillä he saavat siitä hintaetua. Pidemmät lomavaraukset tehdään yleensä hyvissä ajoin. Hotelliketjujen osalta haastatteluissa ei selvinnyt, miten aikaisin suuret ryhmät tai kokoukset varaavat majoituksen.

Kapasiteetin hallinta

Kaikissa hotelleissa tehdään ylibuukkausta jossain määrin joko IDEaS-ohjelman arvion tai tilanteen mukaan. Kun käytetään digitaalista työkalua, revenue manageri arvioi ohjelman toimintaa. Kolmannessa ketjussa, jossa ei ole työkalua käytössä ylibuukkausta tehdään tilanteen mukaan. Ylibuukkaukset majoitetaan tietoperustassa esitellyn toimintamallin tavoin tarvittaessa toiseen kapasiteettiin.

Myös Peurungassa ylibuukkausta tehdään tilanteen mukaan, mutta ei säännönmukaisesti. Tulevaisuudessa olisi tärkeää saada kaikkien majoituskapasiteettien tiedot näkymään reaaliaikaisesti myyntipalvelussa ja hyödyntää asiakkaan sijoittamista eri majoituskapasiteettiin ylibuukkaustilanteessa. Ylibuukkauksen käytännöistä olisi hyvä laatia karkea ohjenuora erilaisiin varaustilanteisiin esimerkiksi historiatietojen peruutus ja no-show määriä hyväksi käyttäen, jotta ylibuukkaus ei olisi ainoastaan myyntipalvelun työntekijöiden harkinnanvarassa. Näin ylibuukkaus käytäntöjä voitaisiin yhtenäistää sekä tehostaa.

Jakelukanavat

Peurungalla ja ketjuhotelleilla on käytössä yleisimmät jakelukanavat, jotka ovat valittu käyttöön tehokkuuden vuoksi. Haastattelijoiden vastaukset tukevat tietoperustassa esitettyä tietoa, että yhä suurempi osa varauksista tehdään tänä päivänä OTA-kanavien kautta. Tietoperustassa käsitellään jakelukanavastrategian suunnittelua,

jossa keskeistä on lähteä liikkeelle tutkimalla mitä kanavia (potentiaaliset) asiakasryhmät käyttävät. Vastausten perusteella voidaan todeta, että ketjuhotelleissa on tutkittu asiakassegmenttien varauskanavien käyttöä enemmän kuin Peurungassa. Etenkin uusien varauskanavien käyttöönottoaiheessa Peurungan olisi tulevaisuudessa hyvä tehdä tutkimusta, mitä kanavia potentiaaliset asiakkaat käyttävät, jotta osataan valita käyttöön tehokkaimmat kanavat.

Oman verkkokaupan suhteen yhteinen tekijä on, että kaikki hotellit toivoisivat enemmän varauksia oman verkkokaupan kautta. Syynä tähän on, että verkkokauppa on suora varauskanava, jolloin keskihuonehinta nousee korkeammalle, kun komissioita ei tarvitse maksaa kolmansille osapuolille.

Channemanagerin ansiosta jakelukanavien hallinta on Peurungassa samalla tai jopa paremmalla tasolla tällä hetkellä kuin haastatelluissa ketjuhotelleissa, joten sen suhteen ei ole tarpeellista tehdä kehitystoimenpiteitä.

Kun verrataan jakelukanavien datan eli tehokkuuden ja komissioiden seuraamista voidaan todeta, että Peurungassa ollaan riittävällä tasolla sen suhteen. Ketjuhotellit seuraavat data jokainen omasta näkökulmastaan noin kuukausitasolla kuten Peurungakin.

Asiakassegmenttien hallinta

Sekä ketjuhotelleissa että Peurungassa voidaan tunnistaa useita erityyppisiä asiakassegmenttejä. Kuten tietoperustassa todettiin, keskeistä asiakassegmenttien hallinnassa on saada jokaisesta asiakkaasta paras mahdollinen tuotto myymällä juuri hänen tarpeisiinsa kohdistettuja palveluita. Hotelliketju 3 on vastausten perusteella pisimmällä tällä aihealueella, sillä markkinointitoimenpiteitä kohdistetaan hyvinkin tarkasti määritellyille alasegmenteille. Hotelliketjussa 2 ollaan Peurungan tasolla, sillä personointia tehdään henkilökohtaisesti varauksentekovaiheessa ja vastaanotossa. Peurungan vahvuus on henkilökohtainen palvelu puhelimitse, asiakkaille osataan suositella heidän tarpeisiinsa sopivia palveluita vahvan työkokemuksen ja asiakastuntemuksen perusteella. Asiakkaan kohtaamisessa yksilönä Peurungassa on vielä kehitettävää, sillä palveluprosessit on suunniteltu ryhmille. Jotta palveluiden personointia

voidaan kehittää, täytyy henkilökunnan kohdata asiakas yksilönä ja tunnistaa hänen tarpeensa. Tilanteesta hyötyvät molemmat osapuolet, asiakas saa tarvitsemansa palvelun ja enemmänkin, samalla hotelli saa lisämyyntiä.

Jälkimarkkinointiin yksi ketjuhotelleista käyttää sähköpostitse lähetettävää palautelomaketta, joka lähetetään asiakkaalle heti vierailun päätyttyä. Muut hotellit käyttävät Peurungan tavoin uutiskirjettä. Tulevaisuudessa Peurunka voisi alkaa keräämään asiakaspalautetta digitaalisesti ja samalla hyödyntää palautekyselyä jälkimarkkinoinnissa.

Hinnoittelu ja tuotteistaminen

Hotelliketjuissa on ymmärretty tietoperustan mukaisesti hinnoittelun ja hotellin yleisen toimintastrategian yhteys. Peurunka ja yksi ketjuhotelleista toivat haastattelussa esille, että on valittu joko korkeampi hinta tai volyymilla kilpaileminen.

Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla hotelleilla on käytössä dynaaminen käyttöasteeseen perustuva hinnoittelu. Vastaajat eivät antaneet hinnoittelustaan kovin yksityiskohtaista tietoa, joten vertailua voidaan tehdä vain yleisellä tasolla. Sekä Peurungassa että ketjuhotelleissa on käytössä majoitusalan tyypillisimpiä tietoperustassa kuvattuja hintatuotteita niin vapaa-ajan asiakkaille, yritysasiakkaille kuin ryhmäasiakkaillekin. Edellä mainittujen hintatuotteiden lisäksi ainakin yhdellä ketjuhotellilla on ketjun jäsenkortilla saatavia etuja, mitä Peurungalla ei ole.

Peurunkaa voidaan verrata Hotelliketjuun 2, jossa on myös käytössä yield-hinnoittelu. Hotelliketjulla on käytössä jopa noin kaksikymmentä hintaporrasta sellaisilla alueilla, joissa kysyntä vaihtelee paljon. Peurungassa hintaportaita on käytössä tällä hetkellä kuusi, joka on vastaava luku hotelliketjun sesonkipainotteisella alueella. Koska Peurungan palveluiden kysyntä ei ole vahvasti sesonkipainotteista, hintaportaiden lisääminen esimerkiksi kymmenen tuntumaan voisi parantaa optimaalisen hinnan ja kysynnän kohtaamista. Kuten tietoperustassa kuvataan, hintaa pitää aina peilata hotellin asiakassegmentteihin ja kysyntään.

Hotelliketjuilla on verkkokaupassaan myynnissä lisäpalveluja, joita asiakas voi valita varauksen yhteydessä. Palvelut vaihtelevat sesongin mukaan. Peurungalla ei ole tällä

hetkellä verkkokaupassaan mahdollisuutta lisäpalveluiden ostoon. Verkkokauppaa kehitettäessä tulisikin ottaa huomioon lisämyyntituotteet ja kartoittaa millaisista tuotteista asiakkaat ovat kiinnostuneita ja mitkä toimisivat juuri kyseisessä hotellissa. Toinen merkittävä puute Peurungon lisämyynnissä on huoneluokan korottamisen mahdollisuuden puute. Mikäli huoneita remontoidaan tulevaisuudessa ja huoneluokkia tulee useampia, on hyvä huomioida lisämyynnin mahdollisuus huoneluokan korottamisella. ”Upgreidaamista” eli palvelun tason korottamista voitaisiin Peurungassa hyödyntää tällä hetkellä esimerkiksi ravintolan palveluissa. Asiakas voisi lisämaksusta korottaa hänelle varatun Pata & Pannu kotiruokalounaan Peurankello Tasting -buffet lounaaseen.

Tulevaisuuden revenue management

Peurungon tavoitteet revenue managementin suhteen on yksinkertaistaa palveluprosesseja, jotta pienemmällä työmäärällä voidaan maksimoida voitot. Ketjuhotellit nostavat esille kokonaisvaltaisen revenue managementin, jota kohti pyritään. Peurungassa revenue management työryhmässä on tällä hetkellä esimiehiä useasta eri yksiköstä, mikä on etu juurikin kokonaisvaltaisen revenue managementin kannalta. Nykyisestä toimintamallista kannattaa pitää kiinni ja olla tarkkaavaisena seuraamassa kokonaisvaltaisen tuottojohtamisen kehittymistä, jotta asioita päästään viemään käytäntöön myös Peurungassa.

Revenue managementin kehittyessä yhä automatisoidummaksi ja digitaaliseksi, Peurungon tulee seurata mahdollisia uusia työkaluja ja ottaa niitä käyttöön resurssien mukaan.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Peurungon revenue managementin nykytila ja löytää kehitysehdotuksia siihen. Laadullisen teemahaastattelun avulla revenue mana-

gementista saatiin paljon syvällistä tietoa ja aiheesta pystyttiin luomaan laaja näkemys. Ketjuhotellien haastatteluissa ei päästy aivan yhtä syvälle kuin Peurungan haastattelussa, mutta tietoa saatiin riittävästi, jotta tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan eli eroavaisuuksia pystyttiin löytämään ja tekemään kehitysehdotuksia, joten tutkimusongelmaan saatiin ratkaisu.

Luotettavuuden tarkastelussa laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin ongelmaksi muodostuu se, että laadullisen tutkimuksen objektit eivät ole muuttumattomia. Jos tämä tutkimus toistettaisiin esimerkiksi viiden vuoden kuluttua haastatteleamalla samoja kohdehenkilöitä, tulokset ja johtopäätökset poikkeaisivat varmasti alkuperäisestä tutkimuksesta. Ympäristössä ja teknologiassa tapahtuneen kehityksen vuoksi managementia ei enää toteutettaisi tismalleen samalla tavoin kuin viisi vuotta aiemmin alkuperäisen tutkimuksen aikaan.

Saturaation suhteen tutkimuksessa päästiin kohtuullisiin tuloksiin, vaikka haastatteluihin käytössä oleva aika oli rajallinen ja haastateltavien määrä ennalta määrätty. Vastauksissa toistuivat usean teeman suhteen samat toimenpiteet, eli kylläntymispiste saavutettiin joiltain osin ja tietoa voidaan pitää luotettavana. Vastauksissa on havaittavissa myös joitain eroavaisuuksia, joten täydelliseen saturaatioon tutkimuksessa ei päästy.

Tutkimuksessa on otettu huomioon luotettavuus ja aineiston aitous. Tulkinnan oikeellisuudesta on varmistuttu antamalla haastattelun tulkinta luettavaksi tutkittavalle henkilölle, ja informantti eli tutkittava henkilö on vahvistanut tulkinnan oikeaksi.

Dokumentaation merkitystä luotettavuuden kannalta on kuvattu luvussa 2.2. Tutkimuksen eri työvaiheista on saatavilla runsaasti dokumentteja, muun muassa haastattelurungot, työhön liittyvät sähköpostiviestit, haastatteluiden äänitteet sekä litteroinnit, jotka kaikki säilytetään myöhempää tarkastelua varten.

Teemahaastatteluissa haastattelijalta vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja ja tilanteen lukua. Ensimmäisellä haastattelukerralla tilanne tuntui haastavalta, mutta haastattelujen määrän kasvaessa rooli pystyttiin omaksumaan helpommin. Haastattelujen ai-

kana tarkempaa huomiota olisi voinut kiinnittää siihen, että kaikkia aiheita olisi varmasti käsitelty riittävän syvällisesti ja tarkasti. Keskustelun sujuvoittamisessa haastattelutilanteessa on vielä kehitettävää.

Opinnäytetyöprosessi oli työläs, mutta palkitseva. Haasteellisinta oli alkuvaiheessa aiheen rajaus ja tutkimusongelman määrittäminen, sillä toimeksiantajalta ei tullut selkeää toivetta tutkimuksen aiheeksi. Revenue management on laaja kokonaisuus, joten sopivan näkökulman rajaaminen oli haastavaa. Kun aihe oli saatu rajattua, työ eteni sujuvasti. Ketjuhotellien edustajien tavoittaminen oli välillä hankalaa, mutta kaikki henkilöt, joita pyydettiin osallistumaan tutkimukseen, suostuivat siihen. Ennakko-oletuksena oli, että kaikki eivät välttämättä halua osallistua tämänkaltaiseen tutkimukseen, koska revenue managementiin liittyvät toiminnot ovat hyvin toimija-kohtaisia, eivätkä kaikki välttämättä halua jakaa tietoa muille. Haastatteluista saatiin riittävästi tietoa tutkimusta varten, vaikka eräs vastaajista korostikin, että voi osallistua tutkimukseen vain hyvin yleisellä tasolla.

Opinnäytetyön lopputuotoksena toimeksiantajalle toimitetaan ehdotelma (kt. Liite 3.), jossa käydään läpi eroavaisuuksista johdettuja kehitysehdotuksia Peurungan revenue management työskentelylle.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi mielenkiintoista saada selville, miten revenue managementin kehittäminen on vaikuttanut Peurungan liikevaihtoon ja muihin tunnuslukuihin. Tutkimuksen tekohetkellä ei ollut saatavilla riittävästi dataa tällaisen tutkimuksen tekemiseen, mutta tulevaisuudessa vertailu olisi mahdollista.

Tutkimuksessa selvinneitä kehitysehdotuksia olisi myös mahdollista jatkokehittää esimerkiksi tutkimalla minkälaisia lisämyyntituotteita asiakkaat haluaisivat ostaa verkkokaupasta varauksen yhteydessä.

Lähteet

Aunola, E. & Heikkinen V.A. 2015. Visions of Hospitality and Tourism business. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. 58-72. Viitattu 12.9.2017.

Barthel, J & Perret, S. 2015. OTAs – A Hotel’s Friend or Foe? HVS London. Viitattu 15.9.2017. <https://www.hospitalitynet.org/file/152005663.pdf>

Bayoumi, A., Saleh, M., Atiya, A. & Aziz, H. 2012. Dynamic pricing for hotel revenue management using price multipliers. Journal of Revenue and Pricing Management. 271-285. Viitattu 11.8.2017. <https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/1346700524/fulltextPDF/24C672BA744346F5PQ/8?accountid=11773>

Cross, R. 1997. Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination. Broadway books.

Forgacs, G. 2010. Revenue Management – Tuottojen johtaminen hotellielinkeinossa. Haaga-Helia University of Applied Sciences.

Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017-2019. 2017. Hallituksen puoliväliriihen tiedote. Sivu 2. Viitattu 1.8.2017.

<http://valtioneuvosto.fi/documents/10616/4592272/Hallituksen-uudet-avaukset.pdf/f637a167-cc23-48c9-afa6-9f216b35eafa>

Hirvonen, T. 6.5.2016. Matkusta varhain tiistaiamuna – Näin lentolipun ja hotellin hinnat määräytyvät. Yle-uutinen. Viitattu 2.8.2017. <https://yle.fi/uutiset/3-7925234>

Historia. 2017. Peurungan intra. Viitattu 16.7.2017. <http://www.peurunka.fi/yritys/>

IDeaS. 2017. IDeaS nettisivu. Viitattu: 27.9.2017.

<http://ideas.com/solutions/products/ideas-revenue-management-systems/>

Jobber, D & Lancaster, G. 2012. Selling and sales management. Pearson.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen – Palvelukokemuksen punainen lanka. Talentum Media.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kemiläinen, P. 2016. Revenue management toiminto Jyväskylän Sokos Hotelleissa. Luentodiat. Viitattu 13.11.2017.

Kimes, S. 2017. The future of hotel revenue management. Cornell Hospitality Report. Viitattu 27.9.2017.

<http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1239&context=chrpubs>

Kuntien avainluvut. 2017. Tilastokeskuksen tietokanta, vuoden 2017 aluejako, Laukaa. Viitattu 28.8.2017.

<http://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=SSS&active2=SK131>

- Kuo, N., Chang, K., Cheng, Y., Lai, C. 2013. How Service Quality Affects Customer Loyalty in the Travel Agency: The Effects of Customer Satisfaction, Service Recovery, and Perceived Value. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18, 7, 803-822. Viitattu 5.8.2017. <http://dx.doi.org/10.1080/10941665.2012.708352>
- Liitetaulukko 2. Yöpymiset kaikissa majoitusliikkeissä vuonna 2015. 27.4.2017. Majoitustilasto Tilastokeskus. Viitattu 1.8.2017. http://www.stat.fi/til/matk/2015/matk_2015_2016-04-29_tau_002_fi.html
- Liitetaulukko 2. Yöpymiset kaikissa majoitusliikkeissä vuonna 2016. 29.4.2016. Majoitustilasto Tilastokeskus. Viitattu 1.8.2017. http://www.stat.fi/til/matk/2016/matk_2016_2017-04-27_tau_002_fi.html
- Liitetaulukko 3. Hotellikapasiteetti ja sen käyttö vuonna 2016. 27.4.2017. Majoitustilasto Tilastokeskus. Viitattu 1.8.2017. http://www.stat.fi/til/matk/2016/matk_2016_2017-04-27_tau_003_fi.html
- Legohérel, P., Poutier, E., & Fyall, A. 2013. *Revenue Management for Hospitality & Tourism*. Goodfellow Publishers.
- Lulla, G. 25.8.2016. Why do travelers prefer booking wit OTAs? *Traveltripper*. Viitattu 15.9.2017. <http://www.traveltripper.com/blog/why-do-travelers-prefer-booking-with-otas/>
- Matkailu- ja ravintola-ala hyvässä kasvuvireessä – yritysten kannattavuus on heikko. 26.6.2017. *Mara uutiset*. Viitattu 1.8.2017. <https://www.mara.fi/tiedotteet-2/matkailu--ja-ravintola-ala-hyvassa-kasvuvireessa-yritysten-kannattavuus-on-heikko>
- Matkailu- ja ravintola-alan kasvu kiihtyy. 27.3.2017. *Mara Uutiset*. Viitattu 1.8.2017. <http://mara.fi/uutishuone/tiedotteet-2/matkailu--ja-ravintola-alan-kasvu-kiihtyy>
- Matkailu suomeen nosteessa – eniten kasvua odotetaan kiinasta, venäjältä ja saksasta. 14.6.2017. *Visit Finland uutiset*. Viitattu 1.8.2017. <http://www.visitfinland.fi/news/matkailu-suomeen-nosteessa-eniten-kasvua-odotetaan-kiinasta-venajalta-ja-saksasta/>
- Mcmahon-Beattie, Una. 2011. Trust, fairness and justice in revenue management: Creating value for the consumer. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 44-46. Viitattu 30.8.2017. <https://search.proquest.com/abicomplete/docview/835101264/abstract/64638054109E4C79PQ/1?accountid=11773>
- Mcmahon-Beattie, Una; Mcentee, Mairead; Mckenna, Robert; Yeoman, Ian; Hollywood, Lynsey. 2016. Revenue management, pricing and the consumer. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 299-305. Viitattu 30.8.2017. <http://dx.doi.org/10.1057/rpm.2016.17>
- Moilanen, M. 2015. Revenue management pienten ja keskisuurten hotellien huonemyynissä. *Opinnäytetyö, AMK*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Viitattu: 17.10.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015060912935>

- Ortju, J. 2010. Laadukas matkailutuote – kuinka se tehdään? Diaesitys. Viitattu 2.8.2017. <http://www.kamk.fi/includes/loader.aspx?id=9ea6fa9d-ae9c-462b-9374-70b166485f96>
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media.
- Perustietoa Jyväskylästä. 2017. Jyväskylän kaupungin nettisivut. Viitattu 28.8.2017. <http://www.jyvaskyla.fi/info/pahkinankuoressa>
- Phumchusri, N & Maneesophon, P. 2014. Optimal overbooking decision for hotel rooms revenue management. *Journal of Hospitality & Tourism Technology*, 5, 3, 261-277. Viitattu 1.8.2017. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/detail/detail?vid=0&sid=86339a47-56a2-4c94-bc34-c35a7332b573%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=100738946&db=hjh>
- Ros, M. 31.8.2016. What is rate parity and why is it dangerous to the hotel industry?. EHotelier websites. Viitattu 15.9.2017. <https://ehotelier.com/insights/2016/08/31/rate-parity-dangerous-hotel-industry/>
- Roya, R. 2017. Customer relationship management (people, process and technology) and organisational culture in hotels: Which traits matter?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29, 5, 1380-1402. Viitattu 12.9.2017. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0617>
- Roya, R., Mehmet, A., Ayse B. & Fevzi O. 2017. Customer relationship management research in tourism and hospitality: a state-of-the-art. *Tourism Review*, 72, 2, 209-220. Viitattu: 12.9.2017. <https://doi.org/10.1108/>
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu: 13.9.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Sarmaniotis, C., Assimakopoulos, C. & Papaioannou E. 2013. Successful implementation of CRM in luxury hotels: determinants and measurements. *EuroMed Journal of Business*, 8, 2, 134-153. Viitattu 14.9.2017. <https://doi.org/10.1108/EMJB-06-2013-0031>
- Ulkomaalaisten matkailijoiden rahankäyttö ja matkat suomeen kasvoivat 2016. 17.3.2017. Visit Finland uutiset. Viitattu 1.8.2017. <http://www.visitfinland.fi/news/ulkomaalaisten-matkailijoiden-rahankaytto-ja-matkat-suomeen-kasvoivat-2016/>
- Ulkomaalaisten yöpymiset suomessa kasvoivat 5,8 miljoonaan vuonna 2016. 16.2.2017. Visit Finland uutiset. Viitattu 1.8.2017. <http://www.visitfinland.fi/news/ulkomaalaisten-yopymiset-suomessa-kasvoivat-58-miljoonaan-vuonna-2016/>
- Valorinta, V. 2008. Hotellivarausten arvoketju. Booking Partner.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko, Kylpylähotelli Peurunka

Taustatiedot

Määrittele omin sanoin mitä on RM?

Mistä lähtien revenue managementia on tehty ja kehitetty?

Millä tavalla kehitystyötä on tehty?

Kuka tai ketkä vastuussa?

Mitä järjestelmiä on käytössä?

Kapasiteetinhallinta

Millä tavalla myynnissä hyödynnetään ylibuukkausta?

Miten peruutusten lukumäärää ennustetaan, mitä työkaluja käytetään?

Koetko ylibuukkauksen tällä hetkellä tehokkaaksi?

Kysynnän ennustaminen

Minkälaisia työkaluja on käytössä kysynnän ennustamiseen ja käyttöasteen seuraamiseen?

Kuinka pitkiä ennusteita tehdään?

Miten käyttöasteen toteutumista seurataan ja kuinka siihen reagoidaan?

Miten eri asiakasryhmien varausjännitteet on määritelty?

Jakelukanavat

Mitä jakelukanavia yrityksellä on käytössä ja millä perusteella ne on valittu käyttöön?

Kuinka suuri osa varauksista on suoria/epäsuoria?

Miten on tutkittu mitä kanavia asiakasryhmät käyttävät?

Millainen osuus työstä on jakelukanavien päivittäminen, manuaalisesti/automaattisesti jne?

Miten jakelukanavien dataa seurataan? Tuotot/komissiot?

Tuotteistaminen

Miten palveluita on tuotteistettu myynnin näkökulmasta?

Miten palveluita räätälöity ja kohdistettu eri asiakassegmenteille?

Ovatko tuotteet ja palvelut ns. helposti myytäviä?

Tehdäänkö lisämyyntiä?

Asiakassegmenttien hallinta

Millä tavalla asiakassegmenttien hallinta (CRM) on hoidettu hotellissanne?

Millä tavalla asiakassegmenttien tuntemusta käytetään hyväksi suunniteltaessa/myytävässä palveluja asiakkaalle?

Onko asiakasryhmät otettu huomioon suunniteltaessa hotellin tiloja?

Millä tavalla asiakkaan ostokäyttäytymistä seurataan?

Hyödynnetäänkö asiakassegmenttejä palveluiden räätälöimisessä?

"Käsitelläänkö" asiakasta yksilönä?

Hinnoittelu

Minkälainen hinnoittelustrategia yrityksellä on käytössä?

Onko hinnoittelustrategian valinnassa huomioitu asiakassegmentit?

Minkälaisia eri hintaryhmiä hotellilla on käytössä?

Kokeeko henkilökunta hinnoittelurakenteen selkeäksi ja ymmärrettäväksi?

Millaisia keinoja käytetään tuottojen maksimointiin viipymän aikana?

Toimintaympäristö ja tulevaisuus

Miten hotellissa seurataan kilpailuympäristön muutoksia ja reagoidaan niihin?

Mitä tavoitteita tulevaisuudelle?

Miten niihin päästään? Toimenpiteet?

Liite 2. Teemahaastattelun runko, Ketjuhotellit

Taustatiedot

Määrittele omin sanoin mitä on revenue management juuri teidän yksikössänne

Mistä lähtien revenue managementia on tehty ja kehitetty?

Millä tavalla kehitystyötä on tehty?

Kuka tai ketkä vastuussa?

Mitä järjestelmiä on käytössä?

Kapasiteetinhallinta

Millä tavalla myynnissä hyödynnetään ylibuukkausta?

Miten peruutusten lukumäärää ennustetaan, mitä työkaluja käytetään?

Koetko ylibuukkauksen tällä hetkellä tehokkaaksi?

Kysynnän ennustaminen

Minkälaisia työkaluja on käytössä kysynnän ennustamiseen ja käyttöasteen seuraamiseen?

Kuinka pitkiä ennusteita tehdään?

Miten käyttöasteen toteutumista seurataan ja kuinka siihen reagoidaan?

Miten eri asiakasryhmien varausjätteet on määritelty?

Jakelukanavat

Mitä jakelukanavia yrityksellä on käytössä ja millä perusteella ne on valittu käyttöön?

Kuinka suuri osa varauksista on suoria/epäsuoria?

Miten on tutkittu mitä kanavia asiakasryhmät käyttävät?

Millainen osuus työstä on jakelukanavien päivittäminen, manuaalisesti/automaattisesti jne?

Miten jakelukanavien dataa seurataan? Tuotot/komissiot?

Tuotteistaminen

Miten palveluita on tuotteistettu myynnin näkökulmasta?

Miten palveluita räätälöity ja kohdistettu eri asiakassegmenteille?

Ovatko tuotteet ja palvelut ns. helposti myytäviä?

Tehdäänkö lisämyyntiä?

Asiakassegmenttien hallinta

Millä tavalla asiakassegmenttien hallinta (CRM) on hoidettu hotellissanne?

Millä tavalla asiakassegmenttien tuntemusta käytetään hyväksi suunniteltaessa/myytäessä palveluja asiakkaalle?

Onko asiakasryhmät otettu huomioon suunniteltaessa hotellin tiloja?

Millä tavalla asiakkaan ostokäyttäytymistä seurataan?

Hyödynnetäänkö asiakassegmenttejä palveluiden räätälöimisessä?

"Käsitelläänkö" asiakasta yksilönä?

Tehdäänkö jälkimarkkinointia?

Hinnoittelu

Minkälainen hinnoittelustrategia yrityksellä on käytössä?

Onko hinnoittelustrategian valinnassa huomioitu asiakassegmentit?

Minkälaisia eri hintaryhmiä hotellilla on käytössä? Mahdolliset hintaportaat?

Kokeeko henkilökunta hinnoittelurakenteen selkeäksi ja ymmärrettäväksi?

Millaisia keinoja käytetään tuottojen maksimointiin viipymän aikana?

Toimintaympäristö ja tulevaisuus

Miten hotellissa seurataan kilpailuympäristön muutoksia ja reagoidaan niihin?

Miten hotellin sijainti vaikuttaa revenueyöhön?

Mitä tavoitteita tulevaisuudelle?

Miten niihin päästään? Toimenpiteet?

Liite 3. Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset Kylpylä Hotelli Peurungalle

Ylibuukkauksen tehostaminen

- Reaaliaikainen varausnäkyvä (hotelli + kuntoutus)
- Ohjenuoran laatiminen myyntipalvelun tueksi: kuinka paljon voi ylibuukata erilaisissa tilanteissa
- Tavoitteena 100 % käyttöaste

Jakelukanavat

- Tarkempi perehtyminen siihen, mitä jakelukanavia kukin (potentiaalinen) asiakasryhmä käyttää varaamiseen
- Uusien jakelukanavien valinnassa tutkimustulosten huomiointi
 - Sosiaaliset mediat tulevaisuuden jakelukanavina?
- Tavoitteena vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin

Asiakassegmenttien hallinta

- Palveluprosessien kehittäminen yksilöiden tarpeet huomioiviksi
 - Tavoitteena personoida ja myydä oikeita palveluja asiakkaalle = lisämyynti
- Tarkemman asiakasdatan kerääminen sekä sen hyödyntäminen markkinoinnissa, kohdistettu markkinointi alasegmenteille esimerkiksi perheille, nuorille aikuisille, liikkujille, eläkeläisille jne.
- Jälkimarkkinoinnin kehittäminen, esimerkiksi sähköpostilinkki sähköiseen palautekyselyyn uloskirjautumisen jälkeen

Hinnoittelu

- Kartoitus Yield-hintaportaiden lisäämisen tarpeesta
 - Tavoitteena myydä aina optimaalisella hinnalla kysynnän vaihdellessa
- Lisäpalveluiden oston mahdollistaminen verkkokaupasta
 - Tutkimus minkälaisia lisäpalveluja asiakkaat haluavat ostaa verkkokaupasta
- ”Upgreidaamisen” eli esimerkiksi huoneluokan korottamisen mahdollistaminen lisämyynnin avulla
 - Mikäli huoneita ei voi upgreidata, voisiko muita palveluja esimerkiksi ruokailut?

Tulevaisuus

- Kokonaisvaltaisen tuottojohtamisen kehittymisen intensiivinen seuraaminen sekä tapojen miettiminen, miten viedään käytäntöön Peurungassa

- Mahdollisten uusien digitaalisten työkalujen käyttöönotto