



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Jakelukanavien mahdollisuudet osana hotellien revenue management toimintaa

Rantanen, Ville

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea-Leppävaara

Jakelukanavien mahdollisuudet osana hotellien revenue management toimintaa

Rantanen, Ville
Hotelli ja ravintola-alan
liikkeenjohdon-koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu 2013

Laurea-ammattikorkeakoulu
 Laurea-Leppävaara
 Hotelli ja ravintola-alan liikkeenjohdon-koulutusohjelma

Tiivistelmä

Rantanen, Ville

Jakelukanavien mahdollisuudet osana hotellien revenue management-toimintaa

Vuosi	2013	Sivumäärä	46
-------	------	-----------	----

Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö toteutettiin yhdessä kolmen pääkaupunkiseudun hotellin kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ulkoisien jakelukanavien sekä hotellin omien internetsivujen vaikutusta yksittäisen hintatuotteen myyntiin. Työn tavoitteena oli luoda lisämyyntiä hiljaisen kysynnän ajanjaksolle, edistää hotellin myyntiä sekä luoda uusia näkemyksiä toimeksiantajalle myydystä hintatuotteesta tulevaisuudelle, kun hotelleille suunnitellaan samankaltaisia promootioita tulevaisuudessa.

Työn viitekehys koostui neljästä teoriakokonaisuudesta: myynnin johtamisesta, revenue managementista, hinnoittelusta ja asiakas-segmentoinnista sekä jakelukanavista. Työ kohdistui lähtökohtaisesti myynnissä olleeseen hintatuotteeseen, mutta samanaikaisesti pyrittiin tuomaan uusia näkökulmia ja kehitysehdotuksia siitä, kuinka hotellit voisivat parantaa myyntiään.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus koostui kahdesta eri osa-alueesta: teemahaastatteluista sekä myynnissä olleen hintatuotteen myyntituloksista. Hintatuotteen hotelleille myytäväksi laati opinnäytetyön toimeksiantaja. Kyseisen hintatuotteen ostanut asiakas sai 15€ alennuksen per yö, kun majoitus oli vähintään kolmen yön pituinen. Tarkoituksena oli kohdistaa tuote vapaa-ajan matkustajille kolmen yön viipymällä ja näin ollen sulkea pois liikematkustajien katset hintatuotteesta. Liikematkustajien keskimääräinen viipymä hotelleissa on noin 1,4 vuorokautta. Teemahaastattelun teemoina olivat: revenue management, jakelukanavat, myynnissä ollut hintatuote ja myynninjohtaminen. Haastateltavina toimivat mukana olleiden hotellien revenue managerit.

Tutkimuksessa myynnissä ollut hintatuote oli kiinnostanut asiakkaita ja se myi odotuksiin nähden hyvin. Saaduista myyntituloksista ei kuitenkaan voitu todeta suoranaisesti, että kolmansien osapuolien jakelukanavat olisivat vieneet kauppaa pois hotellien omilta internetsivuilta. Tulevaisuudessa tämän kaltaisia promootioita tulisi markkinoida asiakkaille enemmän, jotta sen potentiaalia saadaan hyödynnettyä paremmin. Hintatuote voitaisiin kohdistaa tietyille kohdeyleisölle, kuten esimerkiksi kansallisuuden mukaan tietyillä ajanjaksoilla.

Haastatteluiden pohjalta revenue managerit kokivat, että heidän näkökulmastaan olisi tärkeä fokusoida resursseja erityisesti seuraaviin kehityskohteisiin: yhteistyö myyntipäälliköiden kanssa, ajankäytön hallinta revenue managerien omassa työskentelyssä sekä hintatuotetta koskevat parannukset. Jakelukanavien läsnäolo nykypäivänä ja tulevaisuudessa koettiin välttämättömiksi. Mikäli hotellien omat resurssit eivät riitä markkinoimaan hotelleja kansainvälisille asiakkaille, on jakelukanavien merkitys todella suuri etenkin hiljaisilla ajanjaksoilla.

Asiasanat Jakelukanavat, revenue management, myynninjohtaminen, hintatuote.

Rantanen, Ville

The Opportunities of Distribution Channels as Part of Hotels' Revenue Management

Year	2013	Pages	46
------	------	-------	----

This research-based thesis was co-operated with three hotels in the Metropolitan area. The purpose of the thesis was to test the influence of a single price product on the hotels' own and third-party distribution channels. The main objective was to improve the sales during the low-season period and produce new perspectives for the commissioner for the future when it plan to implement similar promotions.

The frames of this reference consisted four parts of theory: Sales Management, Revenue Management, pricing and customer segmentation as well as distribution channels. The main focus of this work was on the price product but simultaneously an effort was made to create new perspectives and suggestions on how the hotels could improve their sales.

The research section of the thesis consisted of interviews with Revenue Managers from the hotels and the results of price product sales. The price product was developed by the commissioner. The price product was an offer: when the customer stayed a minimum of three nights in a row he or she got 15 € discount for each night. This offer was mainly intended to tempt leisure travellers to buy this product because their residence time is usually longer than that of business travellers. The purpose of the minimum length of stay was to block out business travellers' possible interest in the offer because business travellers' average length of stay is 1.4 room nights per visit. The interview themes were based on the theory.

As a result the price product gained customers' interest to purchase the offer and it sold well against all the expectations and the current economic state. However, based on this research, it could not be stated that the third-party distribution channels would have taken trade away from the hotel's own websites. In this work the selling was only based on the ways of Revenue Management methods the customer is affectes: selling the right product, in the right place, at the right time and to the right customer. In the future this kind of promotion should be targeted more at the customers and the price product could be targeted at a specific target group, for example according to citizenship.

The interviewees thought that primary priorities to improve were: time management in their own work and cooperation with Sales Management as well as small improvements in the price product. The presence of distribution channels in today hotel business and in the future was seen to be necessary. If the hotel's own resource are not enough or they do not have the money to market their own brand internationally, the value of external distribution channels is huge. Especially during the hotel's low-season periods when they need all the effort to sell rooms and services.

Key words Distribution channels, Revenue Management, Sales Management, price product.

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Myynninjohtaminen majoitusliiketoiminnassa.....	8
	2.1 Myynnin johtamisen avaintekijät.....	8
	2.2 Myyntistrategia.....	10
3	Revenue Management hotellin johdon työkaluna.....	12
	3.1 Revenue management lentoyhtiöltä hotelleihin	13
	3.2 Revenue management 2000-luvulle.....	14
4	Hintatuotteen muodostamisen pohjana asiakas-segmentointi ja hinnoittelu	16
	4.1 Segmentoinnin kriteerit ja niihin vaikuttavat tekijät.....	17
	4.2 Hinnoittelu ja hinta	19
	4.3 Budjetti	22
5	Jakelukanavien merkitys ja toiminta nykypäivänä	23
	5.1 Sisäiset ja ulkoiset jakelukanavat.....	24
	5.2 Jakelukanavien strateginen hyödyntäminen majoitusliiketoiminnassa	26
6	Tutkimuksen tavoitteet ja työskentelymenetelmät.....	28
7	Tutkimuksen tulokset	30
	7.1 Haastattelujen tulokset	30
	7.2 Hintatuotteen myyntitytulokset ja analysointi	34
8	Johtopäätökset.....	39
	Lähteet.....	43
	Kuviot	45
	Taulukot	46

1 Johdanto

Teknologian kehityksen vaikutukset kohdistuvat lähes jokaiselle alalle tänä päivänä. Myös matkailu- ja majoitus-alalla on koettu suuria muutoksia, ja se on samalla asettanut haasteita liiketoiminnan edistämiseksi ja kehitykselle. Kaupankäynnin siirtyessä yhä intensiivisemmin online-palveluihin on tämä hankaloittanut hotellien omaa kontrollia huoneiden myyntiin ja hintoihin. Hotellin johdon yhtenä johtamismenetelmänä on revenue management(RM) eli tuottojohtaminen, jossa pyritään kontrolloimaan hotellihuoneiden tuottoa, jotta huoneiden käyttöastetta ja keskihintaa voitaisiin ohjata oikeaan suuntaan. Tällöin on elintärkeää ymmärtää eri asiakas-segmenttien osto- ja varauskäyttäytymistä eri ajanjaksoilla. Oikean hinnan ennustaminen perustuukin asiakkaiden aikaisempiin osto motiiveihin ja ostokäyttäytymiseen.

Vaikka revenue management(RM) onkin jo entuudestaan tuttu käsite monelle matkailu- ja majoitus-alan ihmiselle, myös RM on kokenut muutoksia teknologian kehittymisen myötä. RM eli oikea tuote, oikeaan hintaan, oikeaan aikaan ja oikealle asiakkaalle onkin jo kaivannut päivitystä 2000 luvun alusta asti. Näiden neljän tavoitteen rinnalle on nyt nousut oikean jakelukanavan valinta, mikä tuokin haasteita revenue managementin toimintaan.

Jakelukanavien merkitys nykyisillä markkinoilla on erittäin suuri ja lähes välttämätön hotellien liiketoiminnan kannalta. Jakelukanavat tavoittavat maailmanlaajuisesti erittäin suuria massoja hotellien potentiaalisista asiakkaista. Samanaikaisesti jakelukanavat markkinoivat hotelleita niille asiakkaille, joita hotellit eivät itse pystyisi tavoittamaan oman budjetin ja resurssiensa johdosta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia jakelukanavien vaikutusta yksittäisen hintatuotteen myyntiin. Kolmannen osapuolen jakelukanavat vaativat lähes aina provisiota myydystä huoneesta, joten myyty huone kolmannen osapuolen jakelukanavassa tuottaa tavallisesti vähemmän hotellille kuin myyty huone hotellin omissa jakelukanavissa. Tutkimukseen osallistui 3 hotelliä. Tavoitteena oli luoda lisämyyntiä hiljaisen kysynnän ajanjaksolle, edistää myyntiä sekä antaa toimeksiantajalle tuloksia myydystä hintatuotteesta tulevaisuudelle, kun hotelleille suunnitellaan samankaltaisia promootioita, sekä uusia ajatuksia ja näkökulmia ”tuoreilla silmillä”. Lisämyynti kohdistui vapaa-ajan matkustajiin, joten hintatuote muodostettiin kiinnostavaksi ja houkuttelevaksi juuri heille.

Toimeksiantajan pyynnöstä hotellien identiteetit salattiin opinnäytetyöhön ja nimettiin Hotelli A, -B ja -C. Hotelli A myi hintatuotetta ainoastaan omilla jakelukanavilla. Hotelli B myi hintatuotetta jakelukanava Z sekä omilla jakelukanavilla. Hotelli C myi hintatuotetta jakelukanavilla Z ja X sekä omilla jakelukanavillaan. Tarkoituksena oli seurata myös ulkoisten

jakelukanavien vaikutusta omien kanavien tuotantoon. Kyseisen hintatuotteen ostanut asiakas sai 15€ alennuksen jokaiselta yöltä, kun majoitus oli vähintään kolmen yön pituinen.

Opinnäytetyö koostuu neljästä suuremmasta teoriakokonaisuudesta: myynnin johtaminen, revenue management, hinta & segmentointi sekä jakelukanavat. Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle teoriakirjallisuuteen tutustumalla, minkä pohjalta laadittiin teemahaastattelulle runko ja perusteltiin myytävä hintatuote. Viimeisissä luvuissa käydään läpi haastatteluiden tulokset, sekä myytävänä olleen hintatuotteen tuloksia. Lopuksi johtopäätöksissä tarkastellaan työn onnistumista ja tavoitteiden toteutumista.

2 Myynninjohtaminen majoitusliiketoiminnassa

Suomalainen matkailuelinkeino on voimistunut ja kilpailu alalla on kasvanut kansainvälistymisen sekä EU:n laajenemisen ansiosta. Pienet hotellit ovat ”liittoutuneet” suuria kansainvälisiä hotellibrändejä vastaan, jotta niillä olisi mahdollisuus kilpailla suurien ketjujen kanssa. Yhteistyön tuloksena saavutetaan kilpailuetu sekä myös huomattavia kustannussäästöjä, kuten esimerkiksi yritysten markkinoinnissa. (Brännare, Kairamo, Kulusjärvi, Matero 2005, 15.)

Polarisoituminen on nykypäivänä hotelli- ja ravintola-alalle tyypillistä. Polarisoinnilla tarkoitetaan sitä, että markkinoilla on tavallisesti joko suuria ketjuja tai pienempiä yrityksiä. Keskisuurien yritysten osuus on huomattavasti pienempi, yritykset sijoittuvat siis ääripäihin. Viimeisten vuosikymmenten aikana hotellit ovat alkaneet ketjuuntua, jonka johdosta liiketoiminnan kannattavuudelle on paremmat edellytykset. Ketjuhotelleilla on tavallisesti suuremmat käyttöasteet sekä huoneiden keskihinnat. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 34.)

Ketjut voidaan ryhmitellä hotelli-, markkinointi- ja franchising -ketjuihin. Hotelliketjulle tyypillisiä ominaisuuksia ovat yhteinen taustaorganisaatio, markkinointi- ja varausorganisaatio sekä yhteinen liikeidea. Ketjuhotellit ovat tavallisesti samalla nimellä ja brändillä toimivia yksiköitä, kuten esimerkiksi Hilton tai Radisson. Suomessa toimivia markkinointiketjuja ovat Best Western Hotels ja Finlandia Hotellit. Näille ketjuhotelleille on tyypillistä kuulua ketjuun, markkinoinnin ja kanta-asiakkuuksien tähden. Ketjutason markkinointi on paljon kannattavampaa kuin yksittäisen hotellin markkinointi. Kanta-asiakkuuksilla pyritään sitouttamaan asiakkaat käyttämään ketjuun kuuluvia hotelleja. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 34-35;37;39;45.)

Suomessa ketjuuntumisen ja yhteistyön muodot ovat alkaneet näkyä jo 1960-luvulla. Ensimmäisinä ketjuuntumisen aloittivat kaupan ryhmittymät. Ketjuuntumisen ansiosta hotellien myynnistä ja markkinoinnista on tullut keskitetympää, jolloin saman ketjun tai brändin alaisena, hotelleita on helpompi myydä ja markkinoida kuluttajille. Näin ollen myös pienemmillä hotelleilla on mahdollisuus harjoittaa menestyksekkästä liiketoimintaa kansainvälisillä markkinoilla. (Brännare ym 2005, 15-16.)

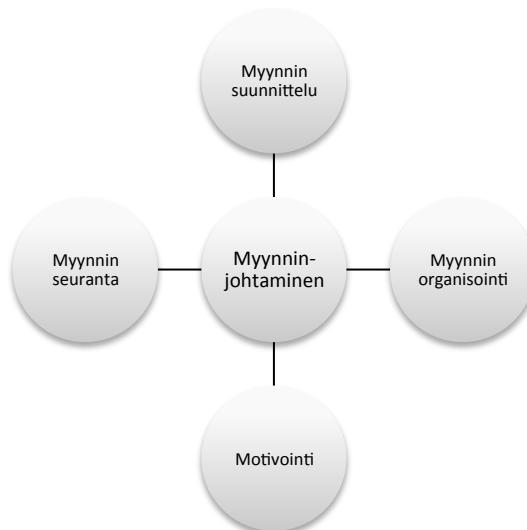
2.1 Myynnin johtamisen avaintekijät

Kauppalehden (2008) julkaisemassa mielipidekirjoituksessa korostetaan myynninjohtamisen olevan nykypäivänä haaste. Ei vain riitä se, että myyntityötä tekevät panostavat omaan myyntityöhönsä vaan myös organisaation johdon tulee olla sitoutunut yrityksen asettamiin strategisiin valintoihin. Vaikka myynninjohtaminen mielletäänkin usein vain tavoitteiden

asettamiseksi ja niiden tekemiseksi, on myös elintärkeää olla vuorovaikutuksessa myyntityötä tekeviin ja olla tietoinen heidän tekemistään ennusteista organisaation tavoitteisiin nähden. Mielipidekirjoituksen viimeiset kappaleet herättivät kuitenkin huomiota, kun Husberg esittääkin ennustamisen merkityksen liiketoiminnassa kasvavan vaikkakin samanaikaisesti ennusteiden luominen onkin vaikeampaa. (Kauppalehti, 2008)

Esimiehen asema on sanomattakin vastuullinen ja haastava tehtävä. Alaisia on aina enemmän kuin esimiehiä, joten vuorovaikutus alaisten kanssa on tärkeää. Valitussa linjassa tulee pysyä tiukoissakin tilanteissa. Lojaali ja motivoitunut työntekijä on arvokasta pääomaa yrityksille. Uskollinen työntekijä tuntee liiketoiminnan hyvin ja näin ollen myös oppii nopeasti. Hyvän ja osaavan myyjän tulee pystyä tuottamaan suurempaa arvoa asiakkaille ja voittamaan asiakkaiden luottamuksen itselleen. Seurauksena tästä yrityksen myynti kasvaa ja tulos paranee, jolloin työntekijöille pystytään maksamaan enemmän. Yrityksen tuleekin pitää huolta työntekijöistään ja tässä tilanteessa esimiehen henkilöstöjohtamisen taidot nousevat esille. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 118-119.)

Ropen (2003, 117-118) mukaan myynninjohtaminen voidaan jakaa neljään osaan: myynnin suunnitteluun, -organisointiin, -seurantaan sekä motivointiin, kuvion 1 tapaan. Siinä missä Kauppalehden julkaisema mielipidekirjoitus, myös Rope painottaa johdon roolia onnistuneessa myynnissä. Kaiken lähtökohdaksi on johdon osallistuminen varsinaiseen toimintaan kentällä, eikä pelkästään suunnittelutyön toteuttajana. Myynnin suunnittelussa tulee huomioida organisaation ja myyjien omat tavoitteet. Rope nostaa ennustamisen tärkeyden tavoitteiden luomisen lähtökohdaksi. Ilman ennusteita ei siis voida lähteä asettamaan liiketoiminnalle realistisia tavoitteita.



Kuvio 1: Myynnin johtamisen avaintekijät. (Rope 2003, 117.)

Organisoinnin tavoitteena on hyödyntää organisaation resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Kun resurssit on kohdistettu oikein ja tuloksia saadaan aikaiseksi, tulee saatuja tuloksia myös osata lukea oikein. Saatujen tuloksien pohjalta organisaation tulee osata tarttua tarvittaviin toimenpiteisiin, mikäli ennusteet ja tulokset eivät ole yhteneviä. Vaikka suunnittelu ja tavoitteet ovatkin oleellinen osa myynnin johtamista, tulee johdon myös osata kannustaa työntekijöitään kohti parempia tuloksia. Motivointi onkin yksinkertainen, mutta tehokas keino saada kaikki mahdollinen osaaminen ja innostus irti myyjistä. Kaikessa yksinkertaisuudessaan motivoinnin keinoja ovat Ropen mukaan koulutus, tehdyn työn arvostus, tehtävien kierto sekä kannustava työilmapiiri ja palkkaus. (Rope 2003, 119-122.)

Liiketoiminnan myynnin edellytyksenä on ennusteiden luominen alasta riippumatta. Majoitusliiketoiminnassa ennusteiden luomisen merkitys on myös suuri. Ennusteiden luominen onkin yksi niistä toiminta-ajatuksista, joiden avulla hotellit pyrkivät kilpailemaan markkinoilla. Suurin kilpailullinen tekijä majoitus-alalla on hinta. Hinnan merkitys kuluttajille on suuri ja koska kuluttajien tietoisuus hintakilpailusta kasvaa, vaikuttaa se samalla hotellien tekemään myynti- ja ennustetyöhön. Ennusteita laaditaan nykypäivänä hotelleissa revenue managementin avulla. Luvussa 3 määritellään tarkemmin revenue management toimintoa. Sen rooli ja merkitys on kasvanut 1960-luvulta lähtien koko ajan ja kasvaa edelleen.

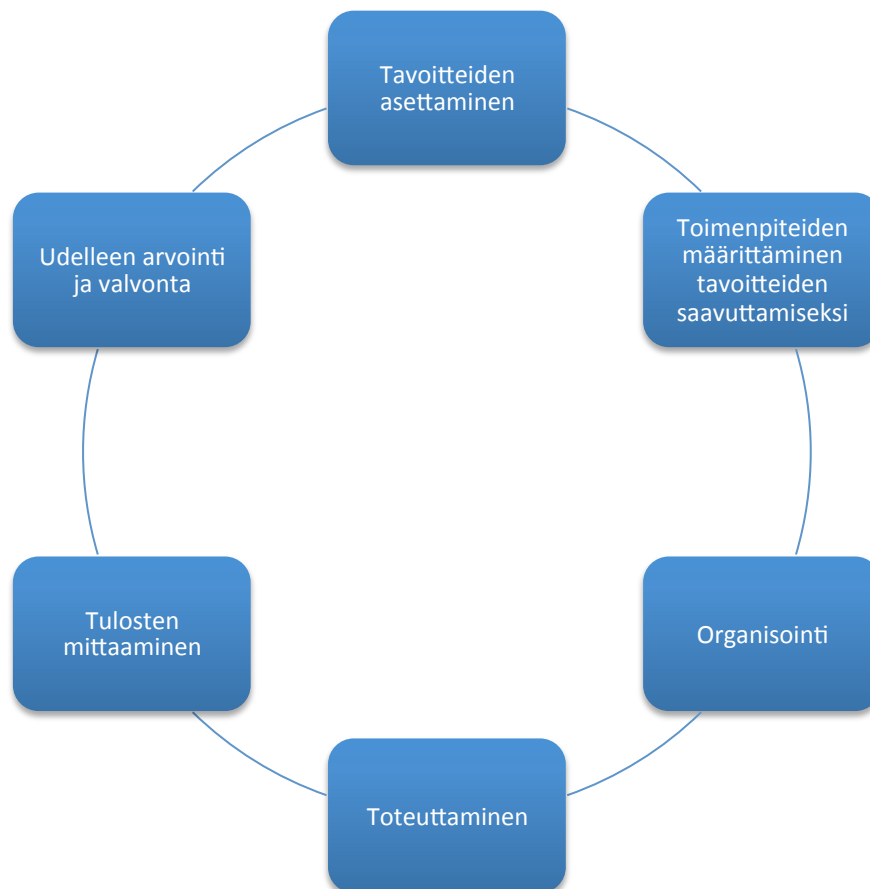
2.2 Myyntistrategia

Visio on yrityksen asettama tavoite tai ajatus siitä, millainen tai missä yritys on tulevaisuudessa. Jotta haluttuihin ja asetettuihin päämääriin päästäisiin, tulee yrityksen tehdä suunnitelma siitä, millä keinoilla yritys lähtee toimimaan. Strategia on yrityksen valitsema suunta ja keinot, joilla yritys tavoittelee asetettuja tavoitteita. Toimialan markkina- ja kilpailutilanne ovat määrääviä tekijöitä yrityksen strategiaa suunniteltaessa. Tärkeimpinä piirteinä strategiassa ovat asiakas- ja kilpailijasuhteet, yrityksen jatkuvuuden ja kannattavuuden edistäminen sekä strategian suuntaaminen tulevaisuuteen. (Viitala & Jylhä 2010, 69-71.)

Hyvänä strategiaesimerkkinä voidaan mainita TEM:in eli Työ- ja elinkeinoministeriön laatima Suomen matkailustrategia 2020. Strategian tarkoituksena on vahvistaa jo tunnustettuja matkailukohteita Suomessa, kuten Helsinkiä, Turun saaristoa, Järvi-Suomea ja Lappia, sekä auttaa niissä toimivia yrityksiä menestymään. Strategian tavoitteet ja toimenpiteet on jaettu kolmeen osaan: 1. sisäiseen matkailusektorin kehittämiseen, 2. matkailumaakuvan vahvistamiseen ja 3. yleisten elinkeinopoliittisten lähtökohtien vahvistamiseen. Strategiassa on pyritty myös huomioimaan vaikuttavia ympäristötekijöitä kuten valtion taloustilannetta tulevaisuudessa. (TEM, 2013.)

Myyntistrategian luominen yritykselle on haasteellista, mutta vieläkin haasteellisempaa on laittaa luotu strategia käytäntöön ja toimia sen mukaisesti. Luodun strategian tarkoitus on ohjata työntekijöitä haluttuihin tuloksiin. Mikäli johto ei sitoudu täysin suunniteltuun strategiaan, menee yleensä tehty työ hukkaan. Johdon tehtävänä ei siis ole vain asettaa yritykselle tavoitteita, vaan vähintäänkin yhtä tärkeänä tehtävänä nähdään johdon kykyä olla mukana toteuttamassa luotua strategiaa. Ohjaamalla ja kannustamalla työntekijöitä toimimaan kuten on sovittu. Johdon hyviin ominaisuuksiin kuuluu myös kyky luoda uskoa alaisiinsa, että strategiaa noudattamalla päästään haluttuihin tuloksiin. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 44-45.)

Strategiatyössä muutokset ovat oleellinen osa suunnittelua ja tietyissä tilanteissa myös välttämättömiä. Selkeät ehdot ja suuntaviivat ovat strategiatyön perusta. Strategiassa ei tarvitse pysyä silloin, kun markkinatilanne sitä vaatii ja yrityksen toimintaan tarvitaan nopeita ratkaisuja. Suunnittelu ja toteutus kulkevat rinnakkain kaiken aikaa. Muutosjohtaminen nousee siis tärkeään rooliin yrityksessä strategisia muutoksia tehtäessä, koska lähtökohtaisesti kaikki muutos yrityksessä on pahasta. Työntekijä kokee tilanteen tällöin aina uhkaavaksi, kun kaikki ei ole enää tuttua ja turvallista, eikä vanhan kaavan mukaista. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 44-45.)



Kuvio 2: The planning process. (Jobber & Lancaster 2009, 46.)

Sales planning process eli myynnin suunnitteluprosessi on osa toimivaa myyntistrategiaa. Sitä voidaan kuvata Jobberin ja Lancasterin (2009, 46) esittämän kuvion 2 avulla.

Suunnitteluprosessi on jatkumo, jota voidaan kehittää prosessin edetessä. Esimerkiksi virheiden korjaaminen ja parantaminen on mahdollista, kun ollaan havaittu epäkohtia prosessin aikana. Aluksi tulee aina asettaa tavoitteet ja niiden pohjalta voidaan määritellä ne menetelmät sekä käytännöt, joiden mukaan pyritään saavuttamaan halutut tavoitteet. Ennen kuin menetelmät ja toimintatavat voidaan ottaa käytäntöön, tulee yrityksen resurssit organisoida työskentelemään. Kun tuloksia on saatu käytännön toimista, voidaan saatuja tuloksia mitata suunniteltuun. Tulosten pohjalta voidaan lopuksi tehdä tarvittavia toimenpiteitä ja asettaa taas tavoitteet tulevalle.

Tavoitteita on niin yrityksellä kuin työntekijöilläkin. Yrityksen tavoitteita ovat tavallisesti markkinaosuus, kulujen hallinta, uusiutuva liiketoiminta, perusmyynti sekä lisämyynti. Henkilöstö tavoitteena puolestaan ovat tavallisimmin palkka, palkkiot, vapaus ja joustavuus, onnellisuus sekä työssä kehittyminen. Oli kyseessä sitten yrityksen tai työntekijän tavoitteet, hyvä tavoite on aina realistinen, konkreettinen ja selvä, yhdessä määritelty ja hyväksytty, sekä se liittyy muihin tavoitteisiin ja yrityksen toimintaan. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 54-55.)

3 Revenue Management hotellin johdon työkaluna

Jotta ennusteita, strategioita sekä budjetteja voidaan ruveta laatimaan, tulee tietoa olla saatavilla edellisiltä vuosilta. Revenue management pyrkii tuottamaan mahdollisimman paljon relevanttia tietoa myynnille ja hotellille, jotta tulevaisuutta osattaisiin ennustaa. Vaikka RM pyrkii lähtökohtaisesti hinnoittelemaan huoneita oikealla hinnalla, tuottaa se myös arvokasta dataa muille sidosryhmille. Esimerkiksi myyntistrategian kannalta revenue managerin tuottama tieto edellisiltä vuosilta on lähestulkoon välttämätöntä.

”Hyvät taiteilijat kopioivat, suurenmoiset taiteilijat varastavat”, kuului jo edesmenneen ja kenties tunnetuimman taitelijan Pablo Picasson lausahdus. Tätä ajatusta on myös siteerannut yksi digiajan kiistattomista ikoneista, Applen yritysjohtaja ja yksi perustajista, edesmennyt Steven Jobs. (Isaacson 2011, 114.) Näillä sanoilla voisi kuvata tilannetta, kun hotellit omaksuivat revenue managementin 1970-luvulla lentoyhtiöiltä. Lentoyhtiöt kehittivät RM toiminnon parantaakseen lentopaikkojen myynnin maksimoimista lennoille.

Edellisessä luvussa käytiin tarkemmin läpi myynninjohtamiseen ja hotellin myyntiin vaikuttaviin tekijöihin. Oleellisena osana hotellin myyntiä on markkinoiden segmentointi ja hinnoittelustrategian luominen kysynnän ja tarjonnan mukaan sekä budjetointi. Tässä luvussa

esitellään RM toimintaa ja sen kehitystä 1970 luvulta nykypäivään. Kuinka RM on kehittynyt ja mitä haasteita se on kohdannut sekä kuinka teknologian kehitys näkyy ja vaikuttaa. Teknologian kehityksen myötä jakelukanavat ovat tulleet oleelliseksi osaksi hotellien myyntiä ja revenue managementia. Jakelukanavien toimintaan paneudutaan yksityiskohtaisemmin luvussa 5: Jakelukanavien merkitys ja toiminta.

3.1 Revenue management lentoyhtiöiltä hotelleihin

Revenue management sai alkunsa 1970 luvulla, jolloin lentoyhtiöissä koettiin tarpeelliseksi saada lentoliikenteeseen tehokkaampaa paikkojen myyntiä lennoille. American Airlines oli ensimmäinen yritys, joka käytti revenue managementia liiketoiminnassaan. Tarkoituksena oli kontrolloida myytävien matkustajapaikkojen hinnoittelua ja saatavuutta eri jakelukanavissa tavoitellen parasta mahdollista tuottoa. (Hellermann 2006, 37-39.)

Pian lentoyhtiöiden jälkeen hotellit omaksuivat yield managementin omaan toimintaansa. Hotellit olivat käyttäneet aikaisemmin hyödyksi yield managementia hyvin alkeellisessa muodossa ja sitä hoidettiin manuaalisesti. Yield management pyrkii hinnoittelemaan hotellihuoneet oikeaan hintaan, oikeaan aikaan, oikealle asiakkaalle (Withiam 2012). Tranter, Stuart-Hill & Parker (2012, 23-24) mukaan hotellien suurimpana haasteena olivat tekniset valmiudet toimia RM parissa. Yield management hoidettiin tavallisesti manuaalisesti, eikä apuna ollut tietokoneita tai ohjelmia, joiden kautta sitä hoidettiin lentoyhtiöissä. Hotellit eivät olleet aikaisemmin tallentaneet asiakkaistaan tietoja teknisten puutteiden johdosta. Hotelleilla ei siis ollut tietoa asiakkaistaan, miksi asiakkaat yöpyivät heidän hotellissaan tai mitä kautta asiakkaat varasivat huoneita ja millä viiveellä. Hotelleilla ei ollut aineistoa jota oltaisiin voitu analysoida niin, että revenue managementia oltaisiin voitu hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.

Lentokoneiden istumapaikkojen myynti ja hinnoittelu on vielä suhteellisen yksinkertaista verrattuna hotellihuoneisiin. Lentokoneen istumapaikka myydään aina yhteen suuntaan ja lentomatka kestää yleensä muutaman tunnin, kun taas hotelliasiakas saattaa majoittua samassa hotelli huoneessa useamman päivän, jolloin kapasiteetin hallinta on huomattavasti hankalampaa. (Traner ym 2012, 23-24.)

RM ei kuitenkaan ole ainoastaan hinnoittelua, vaikka se saattaa siltä äkkiseltään kuulostaa. Albanese (2004, 28) jakaa revenue managementin pääkeinot kolmeen osa-alueeseen, joista yksi on hinnoittelunhallinta. Hinnoittelun lisäksi RM käsittelee samalla kapasiteettien ja palvelutoimitusprosessin hallintaa. Hinnoitteluhallinnan tehtävänä on hinnoittelurakenteen luominen, johon pyritään vaikuttamaan segmentoinnin, hintarakenteen ja -sääntöjen sekä rajoitusten kautta.

Kapasiteettihallinnan tehtäviin kuuluu kapasiteetin sovittaminen asiakkaiden ostokäyttäytymiseen eri kysyntätilanteissa, sekä riskien vähentämiseen, jossa asiakkaat eivät saavu hotelliin. Ylibuukkaus, varausrajoitukset ja ennakkovarausmenetelmät sekä ennakkomaksut pyrkivät hallitsemaan näitä tehtäviä kapasiteetinhallinnassa. Palvelutoimitusprosessien hallinnan tehtäviin kuuluu vähentää käyttöaikoihin liittyviä riskejä, jos esimerkiksi pitkään asuva asiakas pois sulkee paremman maksukyvyn omaava asiakkaan majoittumisen. On myös tärkeää pyrkiä vähentämään riskejä no show asiakkaisiin sekä yöpymisaikoihin liittyviä riskitekijöitä, koska uuden asiakkaan löytäminen viimehetken peruutuksille on yleensä lähes mahdotonta. Tämä vaikuttaa suoraan huoneesta saatavaan tuottoon. (Albanese 2004, 26-28.)

3.2 Revenue management 2000-luvulle

Teknologia on tuonut myös revenue managementiin uusia hallittavia osaamisalueita. Luvussa 5 tarkastellaan jakelukanavien toimintaan, mutta niiden merkitys on hyvä tuoda jo tässä vaiheessa esille. Hotellien jakeluteinä toimivat vielä 1960-luvulla puhelin, sähköpostit sekä posti, jotka olivat aikaa vieviä prosesseja. Samanaikaisesti lentoyhtiöt kehittivät jakelukanavia, joiden avulla ne tavoittivat asiakkaitaan ympäri maailmaa. Hotellit ovat tulleet siis hieman lentoyhtiöiden perässä, mutta ovat saavuttaneet etumatkan kiinni. (Tranter ym 2009, 99-101; Hayes & Miller 2011, 260-262.)

RM eli tuottojohtaminen on hotellin johdon käyttämä johtonäkemys, jossa tavoitteena on maksimoida hotellihuoneiden myyntiä ja tuottoa. Suomessa hotellit kilpailevat nykypäivänä hinnalla sekä palveluilla, mikä tekee toiminnasta haasteellista, koska asiakkaat ovat tietoisia hintakilpailusta. Tietoisuus johtaa siihen, että asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan huoneestaan ylintähintaa. Tähän ongelmaan revenue management pyrkii luomaan parasta mahdollista ja nimenomaan tuottavinta ratkaisua. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 409.) Oikea tuote, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikealle asiakkaalle ja teknologian kehityksen myötä oikeassa jakelukanavassa ovat revenue managementin haasteet ja tavoitteet (Haley & Inga, 2005).

Nopeasti kuulosteltuna revenue management on huoneiden myyntiä ja hinnoittelua, vaikka se sisällyttää itseensä paljon enemmän hallittavia osa-alueita. Rautiainen ja Siiskonen (2005, 420-421) mukaan revenue management voidaan kuvata jatkuvana prosessina, joka voidaan jakaa seitsemään osaan kuvion 3 mukaan. Prosessiin kuuluu kaupanrakenteen selvitys eli segmentit ja segmenttien varauskäyttäytyminen. Budjetointi ja segmenttikohtaiset ennusteet. Hinnoittelu, jossa huomioidaan kysyntä, asiakkuudet ja varauskanavat. Hintaryhmien ja huonetyyppien hintojen syöttäminen tietojärjestelmiin. Hotelliketjujen

politiikka, yhteinen toimintatapa esimerkiksi asiakkuuksien suhteen. Päivittäinen myyntityö sekä saatujen tulosten vertaaminen budjettiin.

Ennustaminen onkin revenue managementin yksi haasteellisimmista tehtävistä. Ennustaminen perustuu historialliseen tietoon myynnin vuosittaisesta rakenteesta, milloin kysyntä on ollut hiljaista ja millä ajanjaksolla kaupankäynti on ollut aktiivista. Jotta ennustamisesta olisi hyötyä, täytyy osata myös lukea asiakassegmenttejä ja eri segmenttien osto- ja varauskäyttäytymistä. Mitä varauskanavia eri segmentit ovat käyttäneet ja kuinka pitkään eri segmentit majoittuvat. Edellisten vuosien tiedon keruun lisäksi ennustamisessa tulee ottaa huomioon trendit, tapahtumat sekä kilpailutilanne. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 417-418.)



Kuvio 3: Revenue Management prosessi. (Rautiainen & Siiskonen 2005 ,421.)

Revenue managerien pääsääntöisenä tehtävänä on tuottaa tarvittavaa dataa myynnille ja johdolle. Verretin (2008, 62) mukaan revenue managerin työ on kehittynyt vuosien aikana ja tullut oleelliseksi osaksi hotellien johtoa. Vaikka kysynnän seuraaminen ja kapasiteetin hallinta ovat revenue managementissa oleellisia hallittavia osaamisalueita, työn sisältöön on sidottu vahvasti myös vastuu kehittää ja vaikuttaa hotellin tulokseen sekä liiketoimintaan.

Tranter, Stuart-Hill ja Parker (2012, 9-10) kuvaavat revenue managementin sisällyttävän neljä hallittavaa osaamisaluetta. Tähän kuuluu muun muassa tietämystä laajalti talouden tilanteesta, kuten markkinoista, ennusteista ja hinnoista. Toiseksi RM on kytköksissä läheisesti markkinointiin 4P(place, price, product, promotion) kautta, kun halutaan vastata asiakkaiden tarpeisiin, haluihin, odotuksiin ja toiveisiin. Markkinointiin liittyen tulee myös osata lukea asiakkaita ja heidän ostokäyttäytymistä, mistä ja kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita

maksamaan tiettyä ajankohtana. Lopuksi on hyvä ymmärtää strategiajohtamisesta, kun suunnitellaan RM strategiaa organisaatiolle (Tranter ym 2009, 10).

Oleellisena osana RM strategiaa ovat jakelukanavien hallinta. Jakelukanavien hallintaan perehdytään tarkemmin luvussa 5.2. Jakelukanavien tuomat kustannukset ja tuotot hotelleille vaihtelevat radikaalisti, joten on tärkeää olla tietoinen jakelukanavien toiminnasta. Revenue managerille ei enää riitä, että myytävästä huoneesta saadaan paras mahdollinen tuotto, vaan jakelukanavista saatavia tuottoja tulee osata myös hallita niin, että kolmannelle osapuolelle maksettavien kustannuksien jälkeen rahaa jää myös hotellille (Haley & Inga, 2005).

Mourierin (2010) mukaan revenue management on tänä päivänä ymmärtämistä, ennakoimista ja vaikuttamista. Aluksi täytyy ymmärtää asiakkaan ostotarpeita ja käyttäytymistä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä, jonka pohjalta voidaan luoda myynti- ja hinnoitteluennusteita. Kun asiakkaan tarpeet ja käyttäytyminen on kartoitettu ja ennusteet on luotu, tulee vaikuttaa asiakkaisiin niin, että he ostavat juuri sinun tuotteesi. Mourier (2010) nostaa esille myös kyvyn hallita myyntiä jakelukanavissa sekä reaaliaikaisen huoneiden hinnoittelun.

4 Hintatuotteen muodostamisen pohjana asiakas-segmentointi ja hinnoittelu

Albanese (2004, 25-26) kuvailee kykyä ymmärtää ja hallita hotellin kapasiteettia sekä ennustaa asiakkaiden osto- ja varaus-käyttäytymistä RM tärkeimmiksi tehtäviksi. Ymmärretään asiakkaiden ostokäyttäytymistä, miksi he ostavat palvelun A palvelun B sijaan. Revenue management pyrkii optimoimaan huoneiden käyttöastetta hiljaisille ajanjaksoille ja korkeamman kysynnän aikaan taas optimoimaan huoneiden keskihintaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda hiljaisen kysynnän ajanjaksolle lisämyyntiä kohdistuen myyntiä vapaa-ajan matkustajiin. Hintatuotteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman houkutteleva juuri heille, kuitenkin niin, ettei se syrjäyttäisi parempaa kauppaa kokonaan pois. Hintatuotteen myynnin haasteeksi teki lyhyt ajanjakso tuotteen myynnille, koska tavallisesti vapaa-ajan matkustajilla on pitkä varausjänne.

Hintatuotteesta pyrittiinkin tekemään mahdollisimman houkutteleva vapaa-ajan matkustajille. Tavallisesti vapaa-ajan matkustajiin vetoavat alennukset ostettavasta tuotteesta. Tässä tapauksessa alennuksen sai, kun asiakas yöpyi vähintään kolme yötä hotellissa ja jokaisesta yöstä asiakas sai 15 € alennuksen. Hinta oli julkinen hinta, jota kuka tahansa pystyi ostamaan, mutta koska alennuksen sai vasta kolmen yön viipymän jälkeen, pyrittiin näin liikematkustajien kiinnostusta viemään pois kyseisestä hintatuotteesta. Liikematkustajille on tavallista lyhyt varausjänne sekä lyhyet viipymät hotelleissa. Opinnäytetyössä mukana olleiden hotellien liikematkustajien keskimääräinen viipymä hotelleissa oli edellisenä vuonna 1,63 vuorokautta. Kun pyritään vaikuttamaan tiettyyn

asiakas-segmenttiin, on tarpeellista tiedostaa eri segmenttien varaus- ja ostokäyttäytymistä, sekä kuinka pitkään eri asiakasryhmät majoittuvat hotelleissa.

Palvelualan huonoihin puoliin kuulu se, että myymättä jäänyt tuote jää kokonaan myymättä, eikä sitä voida varastoida tulevaisuutta varten. Kapasiteetin hallintaa revenue management pyrkiikin kontrolloimaan segmentoinnin ja lopulta hinnoittelun avulla. Myymättä jäänyt huone tuo aina kustannuksia hotellille. Vaikka revenue management pyrkiikin optimoimaan huoneiden käyttöastetta ja huoneiden keskihintaa, revenue managementin tärkein seurattava tunnusluku on huoneista saatava tuotto per yksittäinen huone. Tämä tunnusluku tunnetaan paremmin nimellä revenue per available room eli RevPar. Huonetuotto voidaan laskea kahdella tavalla. Tapa 1 on kertoa käyttöaste huoneiden keskihinnalla tai tapa 2, jolloin kokonaishuonemyynti jaetaan käytettävissä olevien huoneiden lukumäärällä. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 418-419.)

Seuraavaksi käydään läpi eri asiakas-segmentteihin sekä hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä. Asiakas-segmenttien kartoittamisen tavoitteena on tiedostaa ja ymmärtää eri asiakasryhmiin vaikuttavia tekijöitä, jotta osataan myydä oikea tuote, oikeaan hintaan, oikeaan aikaan ja oikealle asiakkaalle. Luvussa 5 käydään läpi mitkä tekijät vaikuttavat oikean jakelukanavan valintaan.

4.1 Segmentoinnin kriteerit ja niihin vaikuttavat tekijät

Segmentoinnin tarkoituksena on jakaa asiakkaat eri asiakasryhmiin, eli asiakassegmentteihin, jotta myytävä tuote tai palvelu osataan kohdistaa oikealle kohderyhmälle. Segmenttien muodostamiseen vaikuttaa tavallisesti asiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytyminen. Segmentoinnin pohjalta osataan ennustaa asiakkaan ostokäyttäytymistä eri ajanjaksoilla, sekä asiakkaiden halua maksaa tuotteesta tai palvelusta tietty hinta. Muodostamalla eri asiakassegmenttejä yritys pystyy kohdistamaan fokuksensa oikeisiin asiakasryhmiin ja näin ollen tarjoamaan eri asiakassegmenteille hinta-laatu suhteeltaan sopivan ratkaisun, sekä yrityksen näkökulmasta kilpailukykyisen ja tuottavimman hinnan. (Albanese & Boedeker 2002, 133-134.)

Revenue management on läheisesti kytköksissä markkinointiin, jotta osataan vastata asiakkaita haluihin, tarpeisiin, odotuksiin ja toiveisiin. Segmentointi pyrkii helpottamaan markkinointia tässä tilanteessa, jotta myytävä tuote tai palvelu osataan kohdistaa oikeaan kohderyhmään, eli asiakassegmenttiin. Voidaan siis puhua segmentoidusta markkinoinnista, jossa yritys on ryhmitelty eri markkina-alueet ja pyrkii näin ollen vaikuttamaan asiakkaiden ostopäätöksiin, haluihin ja tarpeisiin. (Albanese & Boedeker 2002, 134-135.)

Asiakkaiden osto- ja varauskäyttäytyminen sekä maksuvalmius ovat segmentoinnin lähtökohtia matkailualalla. Segmentoinnin tarkoitus on jakaa edellä mainittujen kriteerien pohjalta asiakkaat asiakassegmentteihin, ja näiden pohjalta lähteä hinnoittelemaan tuotetta tai palvelua. Albanese (2005, 52-53) mukaan on tärkeää tiedostaa asiakkaiden maksuvalmiutta eri tilanteissa ja ajankohtina. Samainen asiakas saattaa olla valmis maksamaan samaisesta huoneesta eri ajankohtina toisistaan suuresti poikkeavat hinnat. Näin ollen segmentoinnissa tulee osata ymmärtää asiakkaiden osto- ja varaustarpeita eri ajanjaksoilla.

Kun tarkastelee taulukkoa 1, voidaan asiakkaiden ostomotiiveista tunnistaa kaksi pääsegmenttiä. Kaksi pääsegmenttiä ovat liikematkustajat ja vapaa-ajan matkustajat. Liikematkustajille on yleistä lyhyet varausjänteet sekä korkea maksuvalmius kun taas vapaa-ajan matkustajat tekevät varauksensa pidemmällä aikavälillä ja ovat tavallisesti valmiit maksamaan vähemmän. Vapaa-ajan matkustajia voidaankin näin ollen houkutella alemmilla hinnoilla tai alennuksilla varaamaan huoneita, kun hotellissa eletään liikematkustuksen kannalta hiljaisempaa ajanjaksoa. (Albanese 2004, 68-70.)

Asiakkaiden ostomotiivi	Varauksen aikajänne
Liikematkustus	4-30 vuorokautta ennen saapumista
Lyhytkestoiset ja viikonloppuna pidettävät konferenssi ja vastaavat tilaisuudet	4-60 vuorokautta ennen saapumista
Viikonlopun vapaa-ajan matkustajat	30 tai yli 30 vuorokautta ennen saapumista
Matkanjärjestäjien ja tukkukauppioiden neuvottelemat ryhmäkaupat	180-400 vuorokautta ennen saapumista
Kansainväliset messut ja isot konferenssit	Vuosi tai yli vuosi ennen saapumista

Taulukko 1: Asiakkaiden varaus- ja ostomotiivien perusteella tehty segmentointiesimerkki suomalaisessa keskustahotellissa. (Albanese 2004, 69.)

Matkailualalla asiakkaat jaetaan tavallisesti kahteen suurempaan segmenttiin, vapaa-ajanmatkustajiin ja liikematkustajiin. Nämä segmentit jaetaan vielä yksilö- ja ryhmämatkustajiin. Kuten edellä on jo viitattu useampaan otteeseen, on myös hyvä tietää tarve tai selitys matkan tarkoitukselle, jotta asiakkaiden ostokäyttäytymistä ymmärretään paremmin. Suurin haaste piilee kuitenkin siinä mihin segmenttiin asiakkaat luokitellaan kun matkaan sisältyy kahden eri segmentin piirteitä. (Tranter ym 2012, 42-46.)

Liikematkustajien pääsääntöinen tarve matkustaa perustuu tavallisesti tarpeeseen harjoittaa liiketoimintaa toisaalla, koska heidän työkuvaansa kuuluu valvoa yrityksen toimintaa eri paikkakunnilla. Matkan tarkoitus pääsääntöisesti on yleensä koulutus-, seminaari-, konferenssi- tai kokousmatka. Liikematkailijat jaetaan vielä tavallisesti kolmeen alasegmenttiin: valtion virkamiehet, erilaisten yhdistysten sekä yritysten matkailijoihin. Vapaa-ajanmatkailijoiden syyt matkustaa ovat tavallisesti hyvin yksiselitteiset. Matkan tarkoituksen on tavallisesti lomamatka tai matkustaja vierailee sukulaisten tai ystävien luona. Myös erilaiset tapahtumat kuten ristiäiset tai häät luokitellaan vapaa-ajanmatkustukseen. (Tranter ym 2012, 42-43.)

Segmentointi auttaa hallitsemaan ja suunnittelemaan tulevaisuuden huonehinnoittelua aikaisemmilta vuosilta saatujen asiakas- ja myyntitietojen turvin. Segmenttien avulla RM:ssä pystytään havainnollistamaan eri asiakassegmenttien tarpeet ja toiveet ja näin ollen pystytään suunnittelemaan ja hinnoittelemaan tuote tai palvelu asiakkaiden ostokäyttäytymisen mukaan. Osataan siis hyödyntää saatua informaatiota asiakkaista ja samalla hyödynnetään tietoa jo tapahtuneista ostotapahtumista eri ajankohdilta sekä palveluista. (Albanese 2005, 74)

4.2 Hinnoittelu ja hinta

Revenue management pyrkii lähestymään hinnoittelua asiakaslähtöisesti (Selander & Valli 2007, 138). Segmentoinnin ja asiakkaiden maksuvalmiuteen vaikuttavien tekijöiden kartoittamisen yhtenä tuloksena on hinnoittelu. Kun eri asiakas-segmenttien tarpeet ja maksuvalmiudet on kartoitettu, voidaan siirtyä hinnoitteluun. Viitala & Jylhän (2010, 119) mukaan hinta on asiakkaalle yksi tärkeimmistä ostopäätökseen johtavista valintakriteereistä. Ihmiset elävät nykypäivänä kulutuskulttuurissa, missä hinta määrittelee ostomotiiviin, ja tarkemmin tuotteen tai palvelun halpuus. Moni asiakas arvostaa vielä korkeaa laatua ja on tällöin valmis maksamaan korkeampaa hintaa. Asiakkaan saama arvo tuotteesta tai palvelusta on suuri tekijä hinnan muodostamiselle.

Hotellien huonehinnoitteluun vaikuttaa moni tekijä. Kun huonetta hinnoitellaan siihen vaikuttavia tekijöitä ovat hotellin sijainti, kilpailu, kysyntä ja kausivaihtelut, palveluiden laatu sekä yhteiskunnalliset tekijät, kuten verotus ja lainsäädäntö. Hinnoittelun tarkoituksena on kattaa kiinteät kustannukset ja myyntikatteen avulla tuottaa hotelille mahdollisimman paljon voittoa. (Selander & Valli 2007, 89.)

Kiinteidenkustannuksien kattamiseksi hinnoittelu kannattaa suunnitella aina pidemmissä jaksoissa, jotta kiinteät kustannukset tulee täytettyä. Kiinteitä kustannuksia hotelleille syntyy vuokrasta, energiasta ja markkinoinnista. Muuttuvia kustannuksia hoteleilla koituu

henkilökunnan työmäärästä kausivaihteluiden takia sekä hotellihuoneiden siivouksesta. Nämä kulut tulee myös ottaa huomioon hinnoittelussa. (Selander & Valli 2007, 89.)

Rautiainen & Siiskonen (2005, 372) mukaan hotellien hinnoittelumenetelmät voidaan ryhmitellä niiden tarkoitusperien mukaan: kustannuspohjainen, kilpailusuuntainen sekä myyntisuuntainen hinnoittelumenetelmä. Hinnoittelumenetelmät on luotu eri markkinasegmenttejä varten, koska jokainen segmentti on valmis maksamaan tuotteesta erisuuruisen hinnan. Vapaa-ajanmatkustajat esimerkiksi haluavat maksaa majoituksesta ja palveluista yhden summan, kun taas liikematkustajat maksavat tavallisesti majoituksesta ja palveluista erikseen. Hinnoittelumenetelmiä käytetään apuvälineinä määriteltäessä huoneelle tai tuotteelle hintaa. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 372)

Tässä opinnäytetyössä mukana ollut hintatuote asetettiin Rautiaisen & Siiskosen (2005, 375) esittämistä hinnoittelumenetelmistä myyntisuuntaiseen tai toisin sanottuna markkinasuuntaiseen hinnoittelumenetelmään. Markkinasuuntaisella hinnoittelulla otetaan huomioon kysyntä- ja kilpailutilanne. Määritellään kohderyhmä eli asiakassegmentti sekä kilpailutilanne kohdistetussa markkinasegmentissä. (Rautiaisen & Siiskosen 2005, 375) Opinnäytetyössä ei niinkään paneuduttu kilpailutilanteeseen, mutta kilpailua on markkinoilla alati ja tämän kaltaisilla hintatuotteilla pyritään saamaan asiakkaita kilpailijoita. Olihan työn tarkoitus kuitenkin saada lisämyyntiä hotellille halutusta segmentistä.

Jotta huoneista saatavaa tuottoa voitaisiin johtaa oikeaan suuntaan, on hyvä muistaa asiakkaan maksuvalmiuteen vaikuttavat tekijät. Hinnan tulee vastata asiakkaan tarpeita ja näin olleen hinta on keskeisesti vaikuttava tekijä asiakkaan ostopäätökseen. On tärkeä muistaa keskittyä täyttämään asiakkaan tarpeita ensisijaisesti, koska menestyvä yritys tarvitsee maksavia asiakkaita. Mikäli yritys keskittyy täyttämään omia tarpeitaan ennemmin kuin asiakkaansa, ei liiketoiminnalle ole minkäänlaisia edellytyksiä toimia tuottavasti ja asiakaslähtöisesti. Strategisessa hinnoittelussa palataan taas RM:n kykyyn lukea ja analysoida oikeaa tietoa asiakkaista ja heidän ostokäyttäytymisestä, jolloin hinnoittelua voidaan taktisesti suunnitella mahdollisimman tuottavaksi. (Hayes & Miller 2011, 92.)

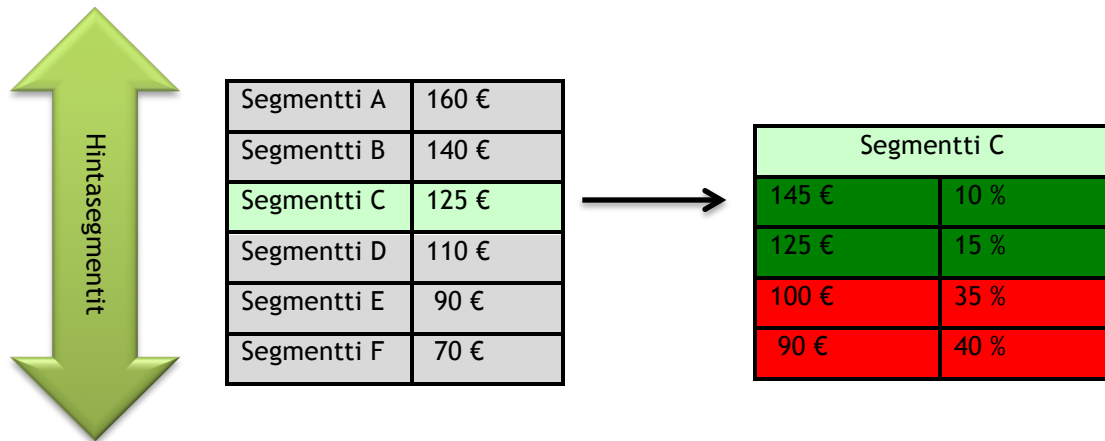
Hinnan vaihteluja tapahtuu kokoajan ja niihin vaikuttavat tavallisesti kysyntä ja kilpailutilanne. Hinta vaihtelee vuodenaikojen mukaan eri sesongeilla. Keskellä viikkoa liikematkustajat maksavat korkeampaa hintaa, jolloin luontaisesti kysyntää on paljon, kun taas viikonloppuisin hinta on alhaisempi. Erilaiset tapahtumat ja kampanjat nostavat huoneiden hintaa ylemmäs, kun taas hintaa lasketaan mikäli halutaan alittaa kilpailijoiden tarjoama hinta. Huoneita myydään edullisemmin myös iltaisin tietyn ajan jälkeen, jolloin tyhjäksi jääneitä huoneita pyritään täyttämään. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 360.)

Optimaaliseen huonehintaan vaikuttaa moni tekijä: sisäiset ja ulkoiset näkökohdat sekä muut tekijät, kuten hotellin sijainti markkina-alueella tai huoneen sijainti ja mukavuudet. Sisäisiä näkökohtia ovat kohtuullinen tuottoaste, yleiskustannukset, markkinasegmenttien huonehintavaihtelut sekä muut kustannukset, joista suoranaista myyntituloa ei saada, kuten esimerkiksi remontit. Ulkoiisiin näkökohtiin lukeutuvat kilpailutekijät sekä kysyntäjousto. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 360-361.)

Kuten jo aikaisemmin todettiin asiakkaat voidaan varausjäljenteensä mukaan jakaa kahteen pääsegmenttiin: liike- ja vapaa-ajan matkustajiin. Liikematkustajat varaavat tavallisesti huoneensa lyhyellä aikajäljenteellä, mutta ovat valmiita maksamaan huoneesta suuremman hinnan. Vapaa-ajan matkustajat varaavat huoneita pidemmällä aikajäljenteellä ja ovat valmiita maksamaan vähemmän.

Seuraavaa esimerkkiä ja kuviota 4 käytiin läpi suullisena tiedoksiantona opinnäytetyön toimeksiantajan toimesta. Segmentin maksuvalmiudessa on myös huomattavia eroja ja niiden hyödyntämistä myös hotelli voi käyttää hyödykseen. Puhutaan business mix:stä, eli mitä ja kuinka paljon eri hintasegmenttejä hotelli haluaa asiakkaikseen halutulle ajanjaksolle. Hinnalla voidaan taktikoida ja rajata haluttuja hintasegmenttejä kokonaan pois ja tavoitella parasta mahdollista business mix:ä. Tällöin eletään niin sanottua "high-season" aikaa, jolloin hotelleilla on ylitarjontaa. Hotellit pyrkivät tavoittelemaan tuottoisinta vaihtoehtoa.

Kuvio 4 havainnollistaa kuinka hintasegmentoinnin avulla voidaan rajata yhden segmentin osuutta pois tavoiteltavasta business mix:stä. Esimerkissä on otettu lähempään tarkasteluun segmentti C, josta hotelli haluaa koostuvan 25% hotellin asiakaskunnasta halutulle ajanjaksolle. Tiedostetaan, että 90€ hinnalla saadaan hyödynnettyä segmentti C:n ennustetusta volyymipotentialista. Hotelli ei kuitenkaan halua segmentistä C asiakkaita niin paljoa, joten huoneen hintaa nostetaan 100€, jolloin 40% segmentti C:n asiakkaista ei tule ostamaan huonetta. Hotelli haluaa kuitenkin edelleen vähentää segmentti C:n osuutta, joten hintaa nostetaan 125€, jolloin jo 75% segmentti C:n asiakkaista on suljettu kokonaan pois. Potentialisia asiakkaita jää siis 25%, joista 10% olisi valmiita maksamaan huoneesta jopa 145€, mutta koska 10% on taas liian vähän hinta jätetään 125€. Näin voidaan siis toimia jokaisen hintasegmentin kohdalla, riippuen siitä millaisen business mix:n hotelli haluaa tai tavoittelee.



Kuvio 4: Hintasegmentit

Hintasegmentillä tarkoitetaan erilaisia hintatyyppejä. Brännare ym (2005, 190-191) mukaan hintatyyppejä voivat olla esimerkiksi perhehinta, virkamieshinta, kausihinta tai listahinta. Kaikki hinnat ovat arvoltaan erisuuruisia, mutta jokaiselle hinnalle on kuitenkin ominaista se, että niihin vaikuttaa aina asiakkaiden luoma kysyntä. Hotelilla voi olla käytössään jopa useita satoja erilaisia hintatyyppejä. (Brännare ym 2005, 190-191)

4.3 Budjetti

Budjetti on yrityksen numeraalinen toimintasuunnitelma halutulle ajanjaksolle, joka tavallisesti on joko seuraava vuosi tai tilikausi. Budjetin pohjana toimii yrityksen laatima strategia. Budjettiin vaikuttaa yrityksen resurssit, työtehtävien jakaminen sekä aikataulutus. Kun strateginen suunnittelu tähtää pidemmälle ajanjaksolle, budjetointi asettaa numeraalisia tavoitteita lyhyemmälle ajanjaksolle ja toimii samalla johdon sekä esimiesten työvälineenä. Tulosten seuranta on budjettia laadittaessa myös erittäin tärkeää, jotta korjaavia toimenpiteitä pystytään tekemään ajoissa. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 168.)

Ennustaminen heijastuu myös organisaation budjetointiin. Budjetointi tarkoittaa yrityksen luomaa talousarviota tietylle ajanjaksolle, jossa ennakoitaan yrityksen tuloja ja menoja. Budjetti on numeraalinen suunnitelma yrityksen kustannuksista ja tuloista sekä samalla ennuste siitä, mihin yritys voi päästä määrättyllä ajanjaksolla. Se ei ole ainoastaan ennuste siitä, kuinka yrityksen rahaliikenne tulee jakautumaan, vaan se asettaa samalla tavoitteita. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 376-378.)

Budjettia voidaan sanoa yrityksen numeraaliseksi toimintasuunnitelmaksi. Vaikka ennusteiden pohjalta voidaan luoda mahdollisimman tarkka budjetti halutulle ajanjaksolle, on budjetin laatijan hyvä huomioida myös ulkoiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. On kuitenkin itsestään selvää, että kaikkiin ulkoisiin tekijöihin yritys ei voi

vaikuttaa, mutta kaikkeen kannattaa varautua ennalta niin hyvin kuin on mahdollista. Budjetin luojan tulee olla tietoinen yrityksen asioista ja kyky osata tehdä kannattavia päätöksiä. Budjetin laadinnan pohjana ovat yrityksen nykyinen taloustilanne sekä ne tekijät, mitkä ovat vaikuttaneet yrityksen taloudelliseen tilanteeseen aikaisemmin. Osataan siis analysoida, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet yrityksen tulokseen, ja samalla pyritään välttämään niitä virheitä ja päätöksiä, joilla on ollut huono vaikutus tulokseen. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 376-378.)

5 Jakelukanavien merkitys ja toiminta nykypäivänä

Teknologian kehittymisen myötä hotellien liiketoiminta on kokenut suuren murroksen, missä kynä ja paperi ovat vaihtuneet tietokoneohjelmiin. Hotelli ei myy huoneitaan enää puhelimen ja faksin välityksellä, vaan menestyksekkään liiketoiminnan lähtökohtana ovat toimivat tietokonejärjestelmät, joiden avulla myyntiä voidaan halutessa ohjata pois hotellin omilta jakelukanavilta ulkoisiin jakelukanaviin.

1970-luvun alkuvaiheessa, kun hotellit olivat vasta omaksuneet lentoyhtiöiltä revenue managementin omaan liiketoimintaansa, olivat hotellien jakelukanavat tässä vaiheessa vielä hyvin alkeellisia. Siinä missä hotellit kamppailivat vielä heikkojen ja hitaiden jakelukanaviensa kanssa, olivat lentoyhtiöt jo kehittäneet toimintaansa pidemmälle. Lentoyhtiöillä oli käytössään maailmanlaajuisia varausjärjestelmiä, joiden kautta ne hallinnoivat saatavuuttaan ja myyntiään. Tuolloin hotellien jakelukanavina toimivat vielä sähköpostit, puhelin ja posti, jotka olivat erittäin hitaita ja aikaa vieviä kommunikointivälineitä, kun taas lentoyhtiöiden jakelukanavat olivat helppokäyttöisiä ja nopeita. (Tranter ym 2009, 99-101; Hayes & Miller 2011, 260-262.)

Tähän mennessä on määritelty myynnilliset avaintekijät ja menetelmät, segmentoitu asiakkaat omiin ryhmiinsä, vastattu asiakkaiden osto- sekä varauskäyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin ja hinnoiteltu tuote myyntiä varten. Seuraavaksi voidaan määritellä, missä huonetta voidaan myydä. Tässä luvussa käydään läpi hotellien käyttämiä sisäisiä sekä ulkoisia jakelukanavia, joiden merkitys kaupankäynnissä on kasvanut ja kehittynyt suunnattomasti 1970-luvulta. Jakelukanavien merkityksen kasvamisen syynä ovat olleet teknologian kehitys sekä kuluttajien ostokäyttäytyminen. Jakelukanavilla on myös suuri vaikutus Revenue Managementin peruseriaatteeseen: myydä oikea tuote, oikealla hinnalla, oikealle ihmiselle, oikeaan aikaan. Haley & Inga (2005) nostavat näiden neljän kuvauksen rinnalle vielä oikeassa jakelukanavassa, koska jakelukanavat ovat tulleet suureksi osaksi hotellien myyntiä sekä markkinointia.

5.1 Sisäiset ja ulkoiset jakelukanavat

Ennen hotellien ketjuuntumista myynti ja jakelu hoidettiin hotelleissa omatoimisesti. Ketjuuntumisen vaikutuksena hotelleista on tullut yhä enemmän ja enemmän brändättyjä ketjuhotelleita, joita on helpompi markkinoida kuluttajille. Suomessa toimivia ketjuhotelleita ovat esimerkiksi Scandic, Radisson Blu, Sokos Hotels ja Hilton (Rautiainen & Siiskonen 2007, 34). Seurauksena hotellien ketjuuntumisesta hotellimarkkinoille rantautuivat ulkoiset toimijat, jotka toimittivat asiakkaittensa varauksia hotelleille. (Valorinta 2008, 11-12.)

Kehitys ei kuitenkaan jäänyt vain asiakkaiden varauksien toimittamiseen hotelleille, vaan teknologian kehittymisen myötä ja kaupankäynnin siirtyessä yhä intensiivisemmin internetiin, on perinteisten matkatoimistojen ja hotellien omista varaamoista siirrytty kuluttajien keskuudessa niin kutsuttuihin Online Agency:ihin, jotka toimivat pääsääntöisesti ainoastaan internetissä. Online Agencyllä tarkoitetaan kolmansien osapuolien tarjoamaa palvelua, jossa asiakas voi ostaa haluamansa matkan ”välikäden” kautta, kuten esimerkiksi Hotels.com. Suurimman virheen hotellit tekivät, kun ne lähtivät mukaan tähän toimintaan, menettäen samalla oman kontrollinsa myytävien tuotteiden hintoihin 2000 luvun taitteessa. Valorinnan (2008, 11-12) mukaan nykypäivänä hotellit osaavat jo kuitenkin kontrolloida itse, mitä jakelukanavia ne käyttävät sekä mitä jakelukanavia hyödynnetään ja mistä jakelukanavista hotellille on eniten hyötyä. (Valorinta 2008, 11-12, 27)

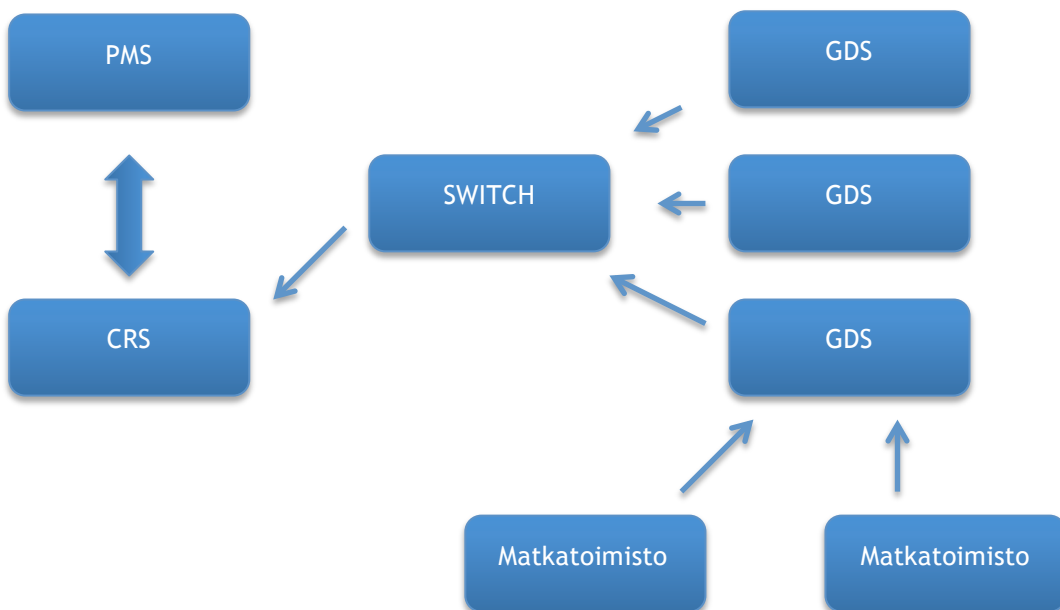
Ulkoisten jakelukanavien lisäksi hotelleilla toimii myös oma jakelu, jossa hotelli pystyy täysin vaikuttamaan myytävän huoneen hintaan. Jakelukanavia ovat: varauksien tekeminen suoraan hotellista, internetsivut sekä myyntipalvelu. Myyntipalvelu on hotelliketjujen keskitetty jakelutie, josta asiakas voi varata huoneen ketjun mistä tahansa hotellista. Valorinnan (2008,28) mukaan myyntipalvelut ovat edelleenkin suosittuja, vaikkakin online-varaukset ovatkin kasvattaneet osuuttaan. (Valorinta 2008, 27-28.)

Hotellihuoneen varaus tapahtuu nykyään yhä useammin internetin kautta. Hotellille ei siis riitä enään vain se, että varaukset tapahtuvat omien internet -sivujen kautta tai suoraan hotellista. Vaihtoehtoisesti asiakas voi varata huoneensa internetin kautta ulkoisista jakelukanavista. Ulkoisia jakelukanavia kutsutaan yleensä GDS -ohjelmiksi tai kolmansiksi osapuoliksi. Jossain päin maailmaa toimii myös hotellivaraamo, josta asiakas voi varata hotellihuoneen. (Valorinta 2008, 29-30.)

GDS eli Global Distribution System on varauskanava, joka tavoittaa tavallisesti kansainvälistäasiakaskuntaa. GDS:n kautta voidaan tavallisesti varata huoneita, lento-, juna- ja laivalippuja. Myös monet matkatoimistot käyttävät GDS -ohjelmia tehdessään varauksia asiakkailleen. (Valorinta 2008, 29) Tänä päivänä neljä suurinta GDS -ohjelmaa ovat Sabre,

Worldspan, Galileo ja Amadeus (Tranter ym 2009, 104). Kolmansien osapuolien internet -sivut ovat varmasti tunnetumpia ihmisten keskuudessa nykypäivänä kuin GDS -sivustot. Sivustot nimeltä Ebookers ja Hotels.com ovat varmasti jokaiselle tuttuja varauskanavia, joiden mainoksia kuluttaja näkee jatkuvasti niin televisiossa mainostauoilla kuin kaupungin katukuvassakin.

Jakelukanavien toimintaa voidaan kuvata Tranter, Stuart-Hill ja Parkerin (2009, 104-105) laatiman esimerkin avulla. Asiakkaan varatessa huonetta matkatoimiston kautta, kyseinen matkatoimisto käyttää tavallisesti GDS -järjestelmiä huoneen varaukseen. GDS -järjestelmät kommunikoivat hotellin vaihteen kanssa eli Switch -ohjelman kanssa. Switch -ohjelma taas puolestaan kommunikoi hotellin omien ohjelmien kanssa, joissa saatavuutta ja hintaa voidaan kontrolloida. Switch -järjestelmiä toimii maailmalla ainoastaan kaksi tällä hetkellä, Pegasus ja Wizcom. Vaikka jokaisesta yhteydestä joudutaan maksamaan, tulee hotellille halvemmaksi olla yhteydessä Switch -ohjelman kanssa kuin esimerkiksi suoraan yhteydessä neljän suurimman GDS -ohjelman kanssa.



Kuvio 5: Jakelukanavien toiminta

Kuvio 5 havainnollistaa ohjelmien ja järjestelmien toimintaa ja kommunikointia. PMS eli Property Management System on hotellien sisäinen tietojärjestelmä, jonka avulla yksittäinen hotelli hallinnoi huoneiden saatavuutta ja varaustilannetta. PMS:n kautta hallinnoidaan myös huoneiden hinnoittelua sekä asiakkaiden sijoittelua hotellihuoneisiin. PMS keskustelee puolestaan CRS eli Central Reservation System -ohjelman kanssa. CRS -järjestelmä toimii

välikätenä ennen kuin huoneiden saatavuus välitetään eteenpäin Switch- ja GDS -järjestelmien kautta. CRS -järjestelmän kautta hotelliketjut hallinnoivat useimpien yksittäisten hotellien hinnoittelua ja saatavuutta eteenpäin.

5.2 Jakelukanavien strateginen hyödyntäminen majoitusliiketoiminnassa

Hotellihuone on siitä haastava tuote myydä, että sitä ei voida varastoida tulevia asiakkaita varten, kuten esimerkiksi autoa tai pyörää. Koska hotellihuonetta ei voida varastoida samaan tapaan kuin mitä tahansa muuta myytävää tuotetta, ei päivän myymättä jääneestä huoneesta saada koskaan tuloja hotellille takaisin. Hotellihuoneiden myynnin maksimoimiseksi jakelukanavat ovatkin osoittautuneet hotelleille elintärkeiksi, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa ja huoneiden käyttöastetta voitaisiin parantaa. Jakelukanaviin mentäessä tulee kuitenkin muistaa, että myytävästä huoneesta tulisi aina jäädä jotain myös hotellille. (Valorinta 2008, 12.)

Kun hotellihuone myydään ulkoisessa jakelukanavassa, syntyy siitä hotellille automaattisesti kustannuksia. Jakelukanavat vaativat aina provisiota myydystä huoneesta, jolloin hotellille jäävä osuus myydystä huoneesta jää vähäisemmäksi. Jos huone myytäisiin omien jakelukanavien kautta, kustannuksia myydystä huoneesta tulisi paljon vähemmän. Vaikka jakelukanavat maksavat hotelleille paljon, on niiden käytöstä myös paljon hyötyä. Hiljaisilla ajanjaksoilla, jolloin hotelli ei pysty myymään kapasiteettiaan kokonaan itse, huoneiden saatavuutta jakelukanavissa voidaan nostaa. Huoneita saadaan mitä todennäköisemmin enemmän myytyä, kun myytävä tuote on myynnissä useammassa paikassa yhtä aikaa. (Hayes & Miller 2011, 260, 265-266.)

Valorinnan (2008, 51) mukaan komissioita, eli palkkioita myydystä huoneista, maksetaan nykypäivänä sen takia, että ei haluta erottua kilpailevista hotelleista negatiivisessa valossa. Provisioiden alkuperäisenä tarkoituksena on ollut motivoida välittäjiä, eli matkatoimistoja tai jakelukanavia, myymään kyseisen yrityksen hotellia. Merkitys on kuitenkin hiipunut ajan myötä kaikkien toimiessa samalla tavalla. Komissioiden maksamisesta on käytännössä luovuttu jo kokonaan lentoyhtiöiden ja välittäjien keskuudessa. Komissioiden tulevaisuus onkin suuri kysymysmerkki myös majoitusliiketoiminnassa. Valorinnan (2008, 51) tekstistä lainaten, eräs matkatoimistojohtaja on todennut: ”Komissiot eivät määrää muutosta, vaan muutos määrää komissiot”. Tulevaisuudessa välittäjät saivat komissioita sen mukaan, miten he myyvät hotellin huoneita omissa kanavissaan. (Valorinta 2008, 51-52.)

Jakelukanaville maksettavissa provisioissa ja palkkioissa on huomattavia eroja. Taulukosta 2 voidaan havainnollistaa, kuinka jakelukanavat veloittavat hotellia myydystä huoneesta. Huone myydään jakelukanavassa i ja j samalla hinnalla. Jakelukanava i veloittaa hotellia 10€ yhdestä

myydystä huoneesta ja jakelukanava j 40€. Tällöin hotelli tienaa 30€ enemmän myydystä huoneesta jakelukanava i:n kautta. Mikäli molemmat jakelukanavat myisivät sata huonetta ero nousisi jo 3000 euroon. Ero on todella suuri ja hotellin kannattaakin miettiä, onko kannattavaa myydä huoneita lainakaan jakelukanavassa j. Esimerkissä on mukailtu Hayesin ja Millerin (2011, 266) laatimaa esimerkkiä jakelukanavien veloittamista provisioista.

	Jakelukanava i	Jakelukanava j
Huonehinta	200 €	200 €
Jakelukanavan provisio myydystä huoneesta	10 €	40 €
Nettohinta hotellille	190 €	160 €
Nettohinta % -osuus	95 %	80 %
Jakelukanavien erotus	+ 30 €	- 30 €
100 myytyä huonetta nettohinnalla	19 000 €	16 000 €
Jakelukanavan X % -osuus verrattuna jakelukanava Y:n	+ 18.75 %	

Taulukko 2: Jakelukanavien provisiot myydystä huoneesta

Vaikka edellisessä esimerkissä jakelukanava j veloitti hotellia huomattavasti enemmän kuin jakelukanava i, tulee hotellin miettiä jakelukanavien valintaa laajemmasta näkökulmasta. Jakelukanavan valintaan vaikuttaa sen kannattavuus ja luotettavuus. Jakelukanavan on oltava luotettava yhteistyökumppani, joka sitoutuu yhteisiin sopimuksiin. Sopimuksen ehtoina ovat yleensä sovitut kiintiöt ja peruutusehdot. Myös jakelukanavan imagolla on merkitystä hotellille, kuinka esimerkiksi hotellin tuotetta myydään ja markkinoidaan jakelukanavan toimesta. (Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutka 2001, 86-88.)

Siinä missä Boxberg, Komppula, Korhonen ja Mutka (2001, 86-88), myös Valorinta (2008, 31) on sitä mieltä, että hotellin ei tulisi lähteä mukaan mihin tahansa jakelukanavaan. Tuotteen ja brändin tulee olla kunnossa, pysytään laaditussa jakelustrategiassa, ollaan tietoisia markkinatilanteesta sekä ollaan tietoisia jokaisen jakelukanavan osalta toteutuneista varauksista ja keskihinnoista. Tärkeää on myös tiedostaa kaikista jakeluun ja ylläpitoon liittyvistä kustannuksista.

Jakelukanavia valittaessa on myös huomioitava jakelukanavan markkina-asema ja asiakaskunta. Jakelukanavien myynti voidaan kohdistaa tietyille kohderyhmälle tai puolestaan hakea pelkästään volyymia, jolloin myynti kohdistetaan mahdollisimman laajalle asiakaskunnalle. Tällöin jakelukanavien merkitys ja tunnettavuus korostuvat. Tunnetut jakelukanavat tavoittavat suuria määriä asiakkaita ympäri maailmaa, jolloin hotellin asiakaskunta laajenee ja huoneita saadaan myyntiin kansainvälisille asiakkaille. Tällöin myös hotellin osuus markkinointitoimenpiteissä pienenee ja hotelli säästää investoinneissaan. (Boxberg ym 2001, 87-88.)

Brännare, Kairamo, Kulusjärvi ja Matero (2005, 96) jakavat hotellin jakelutievaihtoehdot viiteen eri toimijaan: 1. kotimaiset ja ulkomaiset matkanjärjestäjät sekä matkatoimistot, 2. varaamot, 3. liikenneyhtiöt, 4. alueelliset ja paikalliset matkailuorganisaatiot sekä 5. elektroniset jakelutiet. Hotellin ei tulisi olla mukana vain yhdellä jakelutiellä, vaan tuotteille ja asiakasryhmille tulisi luoda omat jakelutievaihtoehdot, jotta myytävätuote tavoittaisi potentiaaliset asiakkaat. Käyttämällä hyödykseen hotellin myyntiä tukevia jakeluteitä, saadaan tavoitettua myös markkina-alueet, joihin oman organisaation resursseilla ei kyetä pääsemään. Hotellin on kyettävä hankkimaan alati uusia asiakkaita, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa.

6 Tutkimuksen tavoitteet ja työskentelymenetelmät

Opinnäytetyö prosessi alkoi syksyllä 2012 työn aiheen valinnalla ja teoriakirjallisuuteen tutustumalla. Ennen vuodenvaihdetta työlle oltiin saatu toimeksiantaja, jonka kanssa työn tekijä muotoili vielä tutkimuksen tarkoitusta ja toteutus tapaa, jotta työstä olisi mahdollisimman paljon hyötyä myös toimeksiantajalle. Työssä mukana olleet hotellit varmistuivat myös vuodenvaihteessa, joihin hintatuote laitettiin myyntiin. Haastatteluista saatiin sovittua heti alkuvuoden aikana ja haastattelut toteutettiin nopealla aikataululla helmikuun lopussa 2013. Tässä vaiheessa teoriakirjallisuuteen oltiin jo syvennytty ja haastatteluiden teemat mukailivat kirjoitettua teoriakirjallisuutta. Teemahaastatteluiden teemoina olivat: revenue management, myynnissä ollut hintatuote, jakelukanavat sekä myynninjohtaminen. Haastatteluiden ja myynnissä ollen hintatuotteesta saatujen tulosten avaamisen jälkeen opinnäytetyölle saatiin luotua johtopäätökset joita käydään läpi tarkemmin luvussa 8.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka ulkoiset jakelukanavat vaikuttavat hotellien omien jakelukanavien myyntiin. Kuten edellä jo selvisi, hotelliasiakkaat tavoitetaan nykypäivänä nopeammin ja helpommin ulkoisten jakelukanavien kautta. Hotellien omat jakelukanavat tuottavat kuitenkin hoteleille aina parempaa nettotulosta kuin ulkoiset jakelukanavat. Haasteena tänä päivänä onkin, kuinka myyntiä voidaan ohjata ulkoisista

jakelukanavista hotellien omiin jakelukanaviin. Tutkimuksessa pyrittiin luomaan lisämyyntiä hiljaiselle ajanjaksolle niin, että myynti kohdistettaisiin ainoastaan vapaa-ajan matkustajiin. Hintatuote muodostettiin toimeksiantajan puolesta vapaa-ajan matkustajille houkuttelevaksi ja asetetulla viipymällä pyrittiin sulkemaan pois liikematkustajien mielenkiinto hintatuotteesta. Hintatuotteen ostaja sai kun tämä majoittui hotellissa vähintään kolme yötä. Alennus oli 15 euroa jokaiselta yöltä. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä kolmen pääkaupunkiseudun hotellin kanssa. Hotellit nimettiin toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyöhön: Hotelli A, Hotelli B ja Hotelli C. Käytetyt jakelukanavat nimettiin tutkimukseen: omiin jakelukanaviin, jakelukanava Z ja jakelukanava X.

Jokaisesta tiedonkeruumenetelmästä löytyy aina etuja ja haittoja niin kuin myös haastattelusta. Suurin etu haastattelussa, verrattuna toisiin tiedonkeruumenetelmiin, on sen joustavuus ja muunneltavuus vuorovaikutus tilanteessa. Haastattelun kulkua voidaan helposti mukauttaa erilaisiin haastattelu tilanteisiin ja haastateltaviin. Saatuja vastauksia ja tuloksia pystytään tulkitsemaan haastattelussa paremmin, kun ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltaviin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 193-194.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada haastateltavat mukaan osaksi tutkimusta niin, että heiltä voidaan myöhemmässä vaiheessa tarkentaa saatuja tuloksia tai vaihtoehtoisesti täydentää saatuja vastauksia. Haastattelun suurimpia etuja on juuri se, että haastateltavat saadaan yleensä osaksi tutkimusta ja myös siihen tässä opinnäytetyössä tähdättiin. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon syventävää ja yksityiskohtaisempaa tietoa, jotta opinnäytetyön tavoitteet täyttyisivät. (Hirsjärvi ym 2005, 194-195.)

Haastattelut ovat jaettu kolmeen haastattelutyypin: strukturoitu-, teema- ja avoinhaastattelu (Hirsjärvi ym 2005, 197-198). Opinnäytetyön pohjalta teemahaastattelu valikoitui haastattelutyypiksi. Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu on Kananen (2012, 100) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin käytettyin haastattelutyypin. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna, mutta oleellisinta teemahaastattelussa on saada haluttu vastaus esille eri teemojen kautta (Kananen 2012, 99-100).

Erilaiset tekijät vaikuttavat haastattelun tarkoitukseen tai ongelmaan ja teemahaastattelun tarkoituksena on tuoda näiden eri tekijöiden, eli teemojen, kautta vastaus tai ratkaisu haluttuun ongelmaan. Teemahaastattelun kysymysten tuleekin johdatella eri teemojen avulla haastatteluun osallistuvia kohti mahdollista ratkaisua, joten kysymykset eivät voi olla aluksi kauhean yksityiskohtaisia, vaan kysymysten tulee kehittyä haastattelun aikana tarkemmiksi. (Kananen 2012, 102-103.)

Haastattelut vievät yleensä paljon aikaa suunnittelun ja toteutuksen osalta. Haastattelut on hyvä suunnitella huolellisesti, jotta tuloksista saadaan haluttua informaatiota ja hyötyä tutkimukselle. Saatuihin vastauksiin ja niiden luotettavuuteen saattaa vaikuttaa ulkopuolisten tahojen painostus niin, että haastateltava antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi ym 2005, 195.)

7 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus koostui kahdesta eri osa-alueesta: teemahaastatteluista sekä myynnissä olleen hintatuotteen myyntituloksista. Haastattelut toteutettiin yhteistyössä opinnäytetyössä mukana olleiden hotellien revenue managereiden kanssa, jotta haastatteluista saatiin irti kaikki mahdollinen tieto ja hyöty opinnäytetyölle ja työn tuloksille. Haastateltavat ovat alansa ammattilaisia ja tuntevat oman hotellinsa hyvin. Ammattinsa puolesta heillä oli lähtökohtaisesti eniten tietoa ja osaamista haastatteluteemoista, joten valinta kohdistui luontaisesti kyseisiin henkilöihin.

Seuraavissa luvuissa käydään läpi saatuja tuloksia. Luvussa 7.1 käydään läpi haastatteluista saatuja tuloksia ja luvussa 7.2 tarkastellaan hintatuotteesta saatuja myyntituloksia. Lopuksi luvussa 8 ynnätään vielä yhteen johtopäätökset ja kehitysehdotukset sekä myös toimeksiantajan ajatuksia siitä, kuinka saatuja tuloksia tullaan hyödyntämään jatkossa.

7.1 Haastattelujen tulokset

Haastatteluja opinnäytetyössä oli yhteensä kolme ja haastateltavat olivat mukana olleiden hotellien revenue managereita. Haastattelutyypiksi valikoitui teemahaastattelu, jonka tarkoituksena oli saada mielipiteitä ja vastauksia haastatteluteemojen kautta. Teemahaastattelun pääteemoja olivat revenue management, jakelukanavat, myynnissä ollut hintatuote sekä myynninjohtaminen. Haastatteluilla pyrittiin saamaan vastauksia sekä ajatuksia tulevaisuutta varten, millä keinoilla myyntiä voitaisiin parantaa ja ohjata parempaan suuntaan. Haastatteluteemojen kautta vastauksia pyrittiin saavuttamaan niin myynnissä olleeseen hintatuotteeseen, jakelukanava strategiaan sekä kuinka myyntiä voitaisiin parantaa. Haastatteluissa käytiin läpi myös revenue managementin nykytilannetta ja tulevaisuutta.

Haastateltavien mielestä hintatuote oli tuotteena onnistunut ja mielenkiintoinen. Tuotteella oli selkeä tarkoitus vaikuttaa tiettyyn asiakassegmenttiin ja alennuksen määrä oli kohtuullinen. Hintatuote ei olisi ollut välttämättä yhtä mielenkiintoinen mikäli alennus olisi ollut pienempi. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että haastateltavat olisivat suosineet

mieluummin prosentuaalista alennusta, jolloin alennus olisi tullut maksettavasta huonehinnasta, kun tässä tapauksessa 15€ alennuksen sai mistä tahansa huonehinnasta. Alennus ei saa kuitenkaan olla liian suuri, ettei huoneen kustannuksista ja jakelukanaville maksettavista provisioista jää hotellille maksettavaksi liian suurta summaa.

Tämän kaltaisia hintatuotteita toivottiin kovasti myös tulevaisuudelle, koska selkeästi lisäkaupalle on tarvetta hiljaisemmalle ajanjaksolle. Esimerkiksi hotellissa A oli vuonna 2012 ollut samankaltainen hintatuote myynnissä ja siihen oltiin tyytyväisiä, tuotteen tehdessä hyvin lisäkauppaa hotellille. Alennus-promootioita kannattaa olla myynnissä myös senkin takia, että kilpailevilla hotelleilla on varmasti alennuksia tai tarjouksia houkuttelemassa potentiaalisia asiakkaita heidän hotelleihinsa. Näin ollen pyritään vaikuttamaan suoraan asiakkaaseen niin, ettei hinta yksinään sulje pois asiakkaan vaihtoehtoja ja aja heitä suoraan kilpailijoille. Haastateltavien mukaan asiakkaat eivät ole nykypäivänä niin brändiuskollisia, että käyttäisivät hotelliketjua ainoastaan mielekkään brändin takia. Toki hotellin palvelulla voidaan vaikuttaa asiakkaaseen niin, että asiakas saadaan seuraavalla kerralla käyttämään samaista hotellia, mutta esimerkiksi kanta-asiakaskortit ja -järjestelmät eivät sitouta asiakkaita käyttämään ainoastaan hotelliketjun palveluita.

Kustannustehokkuus oli päivän sana jakelukanavia valittaessa. Suurinta huomiota haastateltavien keskuudessa sai jakelukanava X, jossa jokainen olisi ehdottomasti myynyt kyseistä hintatuotetta. Jakelukanava X on selkeästi tunnetuin ja tuottoisin jakelukanava käytettävistä olevista jakelukanavista. Vaikkakin jakelukanava X maksaakin hotelleille paljon, tuo se kuitenkin niin paljon kauppaa ja näkyvyyttä hotellille, että siellä mukana oleminen on kannattavaa.

Nykypäivänä hotelleilla ei välttämättä ole omia resursseja tai varoja markkinoida omia tuotteitaan globaalisti, jakelukanavat auttavat tässä tapauksessa viemään hotellin nimeä myös kansainvälisten asiakkaiden tietoisuuteen. Voidaan siis ajatella, että maksettava provisio on maksu myydystä huoneesta sekä markkinointikustannuksista. Haastatteluista selvisi, että tietyt jakelukanavat pystyvät kohdistamaan myyntiään tietyille kohdeyleisölle, esimerkiksi kansalaisuuksiin, kun tiedostetaan esimerkiksi, kuinka paljon asiakas kuluttaa Suomessa aikaa tai rahaa. Tulevaisuudessa hotelli voisi kohdistaa samankaltaisen alennus-promootion vain tietyille ryhmille.

Vaikka ulkoiset jakelukanavat toivovatkin tämänkaltaisia alennus-promootioita myyntiin ja niistä on suuri apu hotelleille, tulisi kauppaa kuitenkin suunnata omille jakelukanaville, jolloin myytävän huoneen maksettavia kustannuksia olisi huomattavasti vähemmän. Tämä vaatii paljon markkinointitoimenpiteitä, sekä omia jakelukanavia tulisi tuoda esille paljon enemmän. Asiakkaille tulee kertoa, että hotellilla on olemassa omat internet sivut, eikä vain

odottaa asiakkaiden ajautuvan itsekseen hotellin omille sivustoille. Hotellin omat internet - sivut tulee haastateltavien mukaan olla houkuttelevat, mutta samalla mahdollisimman helpokäyttöiset. Asiakkaat eivät jaksakaan käyttää aikaansa varauksien tekemiseen hotellin omien internet -sivujen kautta, mikäli varauksen tekeminen koetaan hankalaksi tai varauksen tekeminen vie muuten vain liikaa aikaa.

Jakelukanavien merkitys koettiin oleelliseksi osaksi hotellien liiketoimintaa ja niissä tulee olla mukana. Jakelukanavien näkyvyys ja tunnettavuus kasvaa kokoajan kuluttajien keskuudessa. Jakelukanavien merkitystä tulevaisuudelle ei osattu ennustaa, mutta tämän hetkessä tilanteessa ulkoiset jakelukanavat ovat välttämätön osa hotellin myyntiä. Jakelukanavien merkitys kasvaa varsinkin hiljaisilla ajanjaksoilla, jolloin apuja kaupan lisäämiseksi tarvitaan enemmän. Hotelli B:n revenue manageri uskoi, että mikään hotelli tulevaisuudessa ei pysty toimimaan ilman jakelukanavia, vaikka aihe herättääkin paljon keskustelua. Hotellien tulee olla saatavilla ja esillä siellä, missä ostajatkin ovat. Kaikissa jakelukanavissa ei kuitenkaan kannata vain olla mukana, koska kilpailijatkin ovat siellä, vaan jakelukanavista tulee olla perillä ja olla tietoisia jakelukanavien toiminnasta.

Jakelukanavastrategia on siis hyvin vahvasti läsnä hotellien päivittäisessä tekemisessä. Missä hotelli myy tuotteitaan ja missä ei. Vähintäänkin yhtä tärkeää ja oleellisena osana jakelukanavien valintaa on huoneiden hinnoittelu. Hinnan tulee olla kilpailukykyinen, mutta samalla mahdollisimman tuottava. Hinnoittelustrategiasta vastaa hotellin revenue managerit, mutta päävastuu on aina loppupeleissä kuitenkin hotellijohtajalla, joka vastaa hotellin toiminnasta ja tuloksesta.

Revenue manageri toimii asiantuntijana roolissa, jonka tehtävänä on pitää hinta aina mahdollisimman hyvänä. Suomen hotelleihin se on löytänyt tiensä vasta 2000-luvun aikana, ja on yhä edelleen hakemassa omaa paikkaansa hotellien organisaatiossa ja liiketoiminnassa. Yksi haastateltavista muisteli, että revenue management olisi ollut Suomessa noin 10 vuotta. Revenue management on tullut kuitenkin koko ajan lähemmäksi operatiivista toimintaa ja yhteistyö on lisääntynyt hotellinjohdon kanssa ja sen merkitys on edelleen kasvavassa roolissa.

Varsinaiseen myyntityöhön revenue managerit eivät osallistu ja he eivät ole hankkimassa asiakkaita hotellille. Tämä vastuualue kuuluu myyntitiimille niin business- kuin vapaa-ajan matkustajissa. Vaikka revenue managerit ovatkin tuottamassa päivittäisessä työssään hinnoittelustrategiaa ja tekevät päätöksiä myytävien huoneiden hinnoista, on yhteistyö tiivistä hotellinjohdon kanssa. Hotellipäällikkö, hotellijohtaja ja revenue manageri laativat yhdessä myös hotellille budjettia. Yhteistyössä he päättävät suuntaviivat tuleville vuosille, ja tekevät päätöksiä, joiden avulla suunniteltuun budjettiin päästään.

Ajankäytönhallinta nousi avainasemaan kysyttäessä työn haasteista nykypäivänä. Haastateltavat toimivat samanaikaisesti useammassa hotellissa hotellien revenue managereina. Ennusteiden tekeminen vie huomattavan suuren osan ajasta, mutta aikaa tulisi riittää myös moniin muihinkin tehtäviin. Itsensä kouluttaminen ja nykyhetkessä pysyminen ovat tärkeitä elementtejä työssä. Revenue managerin täytyy olla jatkuvasti tietoinen siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Esimerkiksi kilpailijoiden ja erilaisten trendien seuranta ovat hyvin tärkeitä.

Vaikka toimivat työkalut ja ohjelmat ovat oleellinen osa työskentelyä, on kaiken pohjana kuitenkin ennusteet. Ennusteisiin pohjautuu laajalti hotellin toiminta ja niiden pohjalta tehtävät päätökset. Ennusteiden tulee olla siis kunnossa. niiden tekeminen on haastavaa aina silloin, kun hankittu informaatio ei ole johdonmukainen ja tietyllä ajanjaksolle eri vuosilta tulokset vaihtelevat radikaalisti. Tällöin ei voida turvautua ainoastaan historialliseen dataan vaan toimenpiteitä täytyy tehdä myös nykytilanteen mukaan, johon vaikuttaa moni tekijä, esimerkiksi markkina-asema sekä globaali taloustilanne. Myös muut ennalta arvaamattomat tai ennustettavat tilanteet voivat vaikuttaa tekemisiin, kuten esimerkiksi luonnonkatastrofit.

Kysyttäessä tulevaisuudesta, haastateltavat toivoivat revenue managementin roolin kasvavan yhä enemmän. Tällä hetkellä tietoutta tulisi jakaa mahdollisimman paljon henkilökunnan tietoisuuteen, jotta koko organisaatio saataisiin ”keskustelemaan” samalla kielellä. Tietoutta jaetaan tällä hetkellä koulutusten avulla, haastatteluissa puhuttiin revenue management kulttuurin tuomisesta hotelliin. Revenue management tulee pitää kokoajan pinnalla, jotta sen merkitys liiketoiminnassa ei pääse hiipumaan tai pahimmassa tapauksessa ajatellaan tarvitaanko revenue managementia lainkaan.

Koska asiakkaiden hankinta ei ole revenue managereiden tehtävä, yhteistyötä harjoitetaan myyntitiimin kanssa. Myyntipäälliköt osallistuvat kerran kuukaudessa hotellien palavereihin, joissa mietitään myynnillisiä toimenpiteitä jokaisen hotellin kohdalla. Ennusteiden ja saatavuuden perusteella revenue managerit tekevät yhteistyötä myyntipäälliköiden kanssa. Revenue managerit ovat tuottamassa ennusteita myynnille, joiden pohjalta myyntiosasto tekee tarvittavia toimenpiteitä. Mikäli budjetista löytyy vajetta, myyntiosasto pyrkii tällöin tekemään tarvittavia toimenpiteitä, jotta laaditussa budjetissa pysyttäisiin. Esimerkiksi ennusteiden pohjalta voidaan myyntiä ohjata tiettyyn asiakas-segmenttiin, mikäli hotelli haluaa lisää myyntiä esimerkiksi yritysasiakkaista.

Yhteistyöhön ei kuitenkaan oltu täysin tyytyväisiä ja haastateltavien keskuudessa koettiin, että tässä suhteessa parannettavaa löytyy vielä. Ihanteellisin tilanne hotellille olisi se, että jokaisella hotellilla olisi oma myyntipäällikkönsä, jolloin myyntipäällikkö tuntisi täysin

myytävän tuotteen ja hänellä olisi suurempi intressi tuoda enemmän esille omaa hotelliaan sekä keskittyä täysin oman hotellinsa myyntiin. Tämä vaatisi radikaaleja toimenpiteitä ja myyntiosaston tulisi organisoida toisella tapaa.

Nykyinen yhteistyö myyntipäälliköiden kanssa näkyy myös silloin, kun yritysten kanssa ollaan sitomassa yritys-sopimuksia. Asiakkaalta pyritään aina saavuttamaan optimaalinen hinta, jotta pysyttäisiin suunnitellussa budjetissa. Varsinainen myyntistrategia on myyntiosaston vastuulla ja siihen revenue managerit eivät ole vaikuttamassa. Revenue managerien rooli myyntistrategiassa voisi olla suurempi, mikäli jokaisella hotellilla olisi oma hotellikohtainen myyntipäällikkönsä.

7.2 Hintatuotteen myyntitulokset ja analysointi

Hintatuotteen tarkoituksena oli houkutella vapaa-ajan matkustajia hiljaisemmän kysynnän aikana, jonka avulla pyrittiin saamaan lisämyyntiä hotellille. Tuotteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman kiinnostava, kuitenkin niin, ettei se syrjäyttäisi paremman hintaista kauppaa kokonaan pois. Niin kuin aikaisemmin on jo mainittu, asiakkaat ovat erittäin hintatietoisia eteenkin vapaa-ajanmatkustajien keskuudessa, jolloin hinta näyttelee suurta roolia valintaa tehdessä varsinkin kun samalla paikkakunnalla on kilpailevia hotelleja. Vapaa-ajan matkailijoita pyrittiin houkuttelemaan 15€ alennuksella per yö, jonka sai yöpyessä 3 yötä tai enemmän. Koska liikematkailijoiden keskiviipymä on noin 1,4 vuorokautta, minimi viipymällä pyrittiin sulkemaan pois liikematkailijoiden mahdolliset varaukset kyseistä hintatuotetta kohtaan.

Myytävänä ollut hintatuote oli julkinen hinta, jota kuka tahansa pystyi ostamaan asiakas-segmentistä riippumatta. Suurimpia haasteita hintatuotteen myynnille tuotti lyhyt ajanjakso, jolloin tuote oli myynnissä, sillä vapaa-ajan matkustajien varauskäyttäytymiselle on tyypillistä pitkä varausjänne. Hintatuotetta ei myöskään markkinoitu tai mainostettu millään tavalla, joten sen näkyvyyttä ei korostettu tämän prosessin aikana. Hintatuotetta pyrittiin myymään ainoastaan revenue managementin keinoilla. Hintatuote oli jokaiselle hotellille hieman erilainen, tuotteen ollessa myynnissä eri jakelukanavilla kussakin hotellissa. Hotellissa A hintatuote oli myynnissä ainoastaan omilla jakelukanavilla, hotellissa B omien jakelukanavien lisäksi jakelukanavassa X ja hotellissa C jakelukanavissa Z ja X sekä omilla jakelukanavilla.

Hintatuote oli myynnissä 14.01-27.02.2013 välisenä aikana, miltä ajalta kerättiin mahdollisimman paljon tilastoja hotellien omien jakelukanavien tuomista tuloksista sekä ulkoisten jakelukanavien tuloksista. Opinnäytetyön yhtenä keskeisempänä teemana on ollut teknologian kehitys ja sen tuomat haasteet sekä mahdollisuudet. Prosessin aikana teknologia osoitti varjoisan puolensa, kun hintatuote ei ollut syystä tai toisesta mennyt myyntiin

Jakelukanava X:ssä. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että hintatuote laitetaan uudelleen myyntiin hotellissa C, jotta tarvittavaa aineistoa saataisiin mahdollisimman paljon. Hintatuote oli uudelleen myynnissä, ainoastaan hotellissa C, 15.03- 30.4.2013 välisen ajan.

Analysoitavissa tuloksissa ei tuoda julki tarkkoja lukuja, vaan saatuja tuloksia ilmaistaan prosentuaalisessa muodossa. Suurimmassa osassa tapauksista myyntiä ja tuloksia verrataan edelliseen vuoteen. Hotelli C:n kohdalla keskitytään tarkastelemaan 15.03-30.4.2013 välisenä ajankohtana tapahtunutta myyntiä, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman paljon tarvittavaa aineistoa, jolloin hintatuote on ollut myynnissä.

Kaikissa tapauksissa omilta internet-sivuilta tulleen kaupan osuus edelliseen vuoteen nähden oli pysynyt kutakuinkin samoissa lukemissa. 14.1-27.2.2013 välisenä aikana hotellien B ja C kauppa oli noussut, kun taas hotellin A laskenut. Myynnissä olleen hintatuotteen osuus hotellien omilta jakelukanavilta tulleesta kaupasta oli noin 8%. Hotelli C:n 15.3-30.4.2013 väliseltä ajalta hintatuotteen osuus laski 5,65%, mikä oli huomattavasti heikompi.

	Hintatuotteen osuus omilta internet-sivuilta tulleesta kaupasta
Hotelli A 14.1-27.2.2013	7,74 %
Hotelli B 14.1-27.2.2013	8,39 %
Hotelli C 14.1-27.2.2013	7,99 %
Hotelli C 15.3-30.4.2013	5,65 %

Taulukko 3: Hintatuotteen osuus omilta internet-sivuilta tulleesta kaupasta

Omien jakelukanavien kautta tullut kauppa ei opinnäytetyön prosessin aikana tilastollisesti tuonut huomattavia muutoksia. Henkilöitä majoittui keskimääräisesti noin 1,4-1,5 henkilöä huoneyötä kohden hintatuotteen ostajista. Vastaava luku kaikesta kaupasta hotellin omilta jakelukanavilta oli 1,7. Näiden lukujen perusteella voidaankin asettaa segmentit tarkasteltavaksi. Taloussanomien (2013) teettämän tutkimuksen mukaan suomalaisista liikematkailijoista lähes 70% on yhdistänyt työmatkansa ja lomansa. Vaikka pääasiallisena tarkoituksena oli kouluttaa vapaa-ajan matkailijoita ostamaan hintatuotetta, tämä on saattanut myös olla kiinnostava tuote liikematkailijoille. Pääsääntöisesti liikematkustajat majoittuvat yksin huoneessa, kun taas vapaa-ajan matkailijat majoittuvat huoneisiin useamman henkilön kanssa.

	2012	2013
Hotelli A Omat jakelukanavat 14.1-27.2.2013	1,68	1,69
Hotelli B Omat jakelukanavat 14.1-27.2.2013	1,77	1,67
Hotelli C Omat jakelukanavat 14.1-27.2.2013	1,98	1,85
Hotelli C Omat jakelukanavat 15.3-30.4.2013	1,8	1,8

Taulukko 4: Omien jakelukanavien keskimääräinen henkilömäärä huoneyötä kohden

	2013
Hotelli A Hintatuote 14.1-27.2.2013	1,42
Hotelli B Hintatuote 14.1-27.2.2013	1,50
Hotelli C Hintatuote 14.1-27.2.2013	1,53
Hotelli C Hintatuote 15.3-30.4.2013	1,20

Taulukko 5: Hintatuotteen keskimääräinen henkilömäärä huoneyötä kohden

Ulkoisilta jakelukanavilta saaduista tuloksista ei voida suoraan nähdä, kuinka paljon hintatuotetta on myyty tarkalleen. Hintatuotteen vaikutusta jakelukanavien myyntiin voidaan kuitenkin arvioida muiden lukujen kautta, kuten esimerkiksi varauksien keskimääräisiin pituuksiin tai keskimääräisiin henkilömääriin per huoneyö. Mikä radikaalia kasvua on tapahtunut huoneoiden henkilömäärissä, tarkoittaa se sitä, että hintatuote on tavoittanut vapaa-ajan matkustajia paremmin. Perusteltuna, koska kyseiselle segmentille on ominaista majoittuu useamman hengen kanssa per hotellihuone. Liikematkustajat majoittuvat tavallisesti yksin. Majoitusten pituuksistakin voidaan päätellä, mikäli keskimääräinen

majoittumisen pituus on noussut tavanomaisesta korkeammalle. Tästä voidaan taas päätellä, että hintatuotteella on ollut osuutensa, koska jakelukanavien noin keskimääräinen yöpyminen

Jakelukanava Z:ssa huomio kiinnittyi viikkoon neljä molempien hotellien kohdalla, jolloin majoitusten keskimääräinen pituus oli noussut huomattavasti (Taulukko 6 ja 7). Vaikka hotellissa C jakelukanava Z:n vaikutus oli huomattavan vähäinen viikolla 4 hotellin myynti kasvoi kyseisestä jakelukanavasta. Myynneistä voidaan myös päätellä, että Jakelukanava Z sopi tässä tapauksessa huomattavasti paremmin Hotelli B:lle (kts. Taulukko 6). Käytännössä hotellille C jakelukanavasta ei ollut merkittävää hyötyä. Merkittävää oli myös se, että hotellissa B, jakelukanava Z:sta tulleista varauksista, joissa oli majoittuneena useampi henkilö oli kasvanut 367%. Varaukset, joissa oli vain yksimajoittuja jäivät samoihin lukuihin vuoden 2012 kanssa.

Luvussa 5.2 käytiin jo läpi kuinka hotellien tulee olla tietoisia jakelukanaviensa tuottavuudesta. Valorinnan (2008,31) mukaan tulee olla tietoisia markkinatilanteesta sekä jokaisen jakelukanavan osalta toteutuneista varauksista ja keskihinnnoista. Tärkeää on myös tiedostaa kaikista jakeluun ja ylläpitoon liittyvistä kustannuksista. Hotellikohtaisesti tulee olla tietoinen siitä, missä jakelukanavassa hotelli on mukana.

Viikko	Majoituksen keskimääräinen pituus
3	1.80
4	2.08
5	1.00
6	1.00
7	1.00
8	2.00

Taulukko 6: Hotelli B:n majoituksenpituuden keskiarvo 14.1-27.2.2013 jakelukanavassa

Viikko	Majoituksen keskimääräinen pituus
3	-
4	2.00
5	-
6	-
7	-
8	-

Taulukko 7: Hotelli C:n majoitustenpituuden keskiarvo 14.1-27.2.2013 jakelukanavassa Z

Jakelukanavassa X huomiota herättävintä oli majoittujien keskimäärä edelliseen vuoteen verrattuna. Taulukko 8 kuvaa kuinka monta majoittujaa keskimäärin huoneessa on majoittunut huoneyötä kohden. Vuonna 2012 majoittujia oli reilusti alle 1,5 henkilöä, kun taas vuonna 2013 määrä oli kasvanut molemmissa tapauksissa huomattavasti, taulukon 8 mukaisesti. Tästä voidaan päätellä, että jakelukanava X on onnistunut saamaan vapaa-ajan matkustajien huomion. Vielä kun huomioidaan hotellin kaikki majoitukset mukaan, omat jakelukanavat ja ulkoiset jakelukanavat, tällöin majoittujia oli keskimäärin 1,33 henkilöä huoneyötä kohden vuonna 2013.

Huomioitavaa on kuitenkin se, että 14.1-27.2.2013 välisenä aikana hintatuote ei ollut myynnissä lainkaan jakelukanava X:ssä. Kuitenkin huomattavaa kasvua tapahtui myös 15.3-30.4.2013 välisenä aikana varaustenmäärässä(167,67%), hotellivieraisissa(256,52%) ja huoneoissa(160%) edelliseen vuoteen nähden. Jakelukanava X:stä tuleva kauppa on siis kasvanut. Omilta internetsivuilta tullut kauppa pysyi lähes täysin samana edelliseen vuoteen nähden, joten jakelukanava X ei ole syönyt kauppaa pois hotellin omilta internetsivuilta. Jakelukanavan merkitys hotellin kaupankäynnissä on kasvanut viime vuodesta. Tämä todistaa sen, että jakelukanavien käyttäminen on hotelleille nykypäivänä lähes välttämätöntä ja selkeästi asiakkaiden ostokäyttäytyminen ulkoisissa jakelukanavissa on lisääntynyt.

	2012	2013
Hotelli C Jakelukanava X 14.1-27.2.2013	1,19	2,19
Hotelli C Jakelukanava X 15.3-30.4.2013	1,3	2,1

Taulukko 8: Jakelukanava X:n keskimääräinen henkilömäärä huoneyötä kohden

Jakelukanavissa toteutuneista varauksista, valtaosa sijoittui päiville perjantai-maanantai. Loput majoitukset sijoittuivat tasaisesti muille päiville. Kuten jo edellä mainittiin, viikkotasolla huomio kiinnittyi ulkoisissa jakelukanavissa pääosin viikkoon 4, jolloin oli huomattavissa selkeää kehitystä edelliseen vuoteen. Merkittävää oli myös se, että omilta jakelukanavilta hintatuotteen ostaneet asiakkaat majoittuivat yksin. Majoitukset sijoittuivat pääsääntöisesti su-to ajanjaksolle. Näin ollen voidaan olettaa, että kyseessä on ollut pidempikestoinen tapahtuma liikematkustajien keskuudessa, jolloin myynnissä ollut hintatuote on sopinut liikematkustajien tarpeisiin. Ulkoisilla jakelukanavilla kehitys oli päinvastainen. Yksittäisten majoittujien varaukset vähenivät, kun taas kahdestaan tai ryhmissä majoittuneiden osuus kasvoi.

8 Johtopäätökset

Johtopäätöksien ja kehitysideoiden tavoitteena ei välttämättä ole luoda suoria kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Enemminkin luoda ja herättää kysymyksiä, sekä tuottaa uusia ajatuksia siitä, kuinka myyntiä voitaisiin parantaa ja ennen kaikkea tuottaa vastauksia haluttuihin kysymyksiin hintatuotteesta ja jakelukanavien merkityksestä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia jakelukanavien vaikutusta yksittäisen hintatuotteen myyntiin. Tehdyn tutkimuksen perusteella hintatuotteella oli suurempi vaikutus ulkoisissa jakelukanavissa, kuin hotellien omissa jakelukanavissa. Työssä tulee ottaa kuitenkin huomioon tämän hetkinen taloudellinen tilanne niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Ulkoisten jakelukanavien tuloksissa näkyi kehitystä vuoteen 2012 nähden, joten kauppaa saatiin enemmän. Kuten jo luvussa 7.2 todettiin, ulkoisten jakelukanavien tuloksissa oli selkeitä merkkejä siitä, että hintatuote oli saanut osittain vapaa-ajan matkustajien huomion. Varausten keskimääräiset henkilömäärät ja viipymät olivat kasvaneet huomattavasti, joiden perusteella voidaan olettaa, että hintatuote on jossain määrin onnistunut sen tarkoituksen mukaisesti.

Opinnäytetyölle määriteltäviin tavoitteisiin päästiin. Hotelleille saatiin aikaiseksi lisämyyntiä hiljaiselle ajanjaksolle. Toimeksiantajan mielestä hintatuote oli myynyt kokonaisuudessaan hyvin, vaikkakin parannettavaa olisi ollut. Näin lyhyen ajanjakson kokeilulla ei voitu kuitenkaan todeta, että ulkoiset jakelukanavat olisivat suoranaisesti vieneet kauppaa pois omilta jakelukanavilta. Myynninedistämiseksi ja hintatuotteen kaltaisille promootioille saatiin tukea haastatteluista, sekä hintatuotteesta saatujen tuloksien pohjalta.

Tulevaisuudessa vastaavanlainen hintatuote olisi hyvä toteuttaa pidemmällä ajanjaksolla, jotta mainonnalla ja markkinoinnilla saataisiin hintatuotteelle suurempi näkyvyys. Alkuvuosi

Suomessa on venäläisten turistien aikaa, joten markkinointi voisi ulkoisten jakelukanavien kautta kohdistaa suoraan itään. Tällöin tämänkaltaisen hintatuotteen myynnistä saadaan sen täysi potentiaali hyödynnettyä.

Haastatteluiden pohjalta revenue managerit kokivat, että heidän näkökulmastaan olisi tärkeä fokusoida resursseja erityisesti seuraaviin kehityskohteisiin: yhteistyö myyntipäälliköiden kanssa, ajankäytön hallinta revenue managereiden omassa työskentelyssä sekä hintatuotetta koskevat parannukset. Jakelukanavien läsnäolo nykypäivänä ja tulevaisuudessa koettiin välttämättömiksi. Mikäli hotellien omat resurssit eivät riitä markkinoimaan hotelleja kansainvälisille asiakkaille, on jakelukanavien merkitys todella suuri etenkin hiljaisilla ajanjaksoilla.

Yhteistyö myyntipäälliköiden kanssa tulisi olla tiiviimpää. Haastateltavien mielestä idealisin tilanne olisi hotellien kannalta se, että jokaisella hotellilla olisi oma myyntipäällikkönsä. Tätä kautta voitaisiin tehostaa yksittäisen hotellin myyntiä. Tämä tarkoittaisi käytännössä organisaation rakenteen muutosta tai myyntiosaston uudelleen organisointia tai sen lakkauttamista kokonaan, jolloin myyntiosasto jalkautettaisiin täysin kentälle ja osaksi hotelleita. Tällöin myynti voisi parantua yksittäisten hotellien kohdalla. On kuitenkin muistettava, että esimerkiksi ketjutoiminnassa tehdään huomattava määrä globaalia sopimusta jotka kattavat koko ketjua tai useampaa eri markkina-alueilla toimivaa hotelleja, joten ketjutoiminnan näkökulmasta tämä ei olisi välttämättä tehokkain ratkaisu.

Ajankäytön hallinta koettiin haasteeksi nykypäivän revenue managementin työssä. Samanaikaisesti nousi kuitenkin esille, että haastateltavat toimivat useammassa hotellissa samanaikaisesti hotellien revenue managereina. Voisiko revenue managereiden toimintaa tehostaa, mikäli jokaisella hotellilla olisi oma revenue manageri, joka keskittyisi vain ja ainoastaan yhden hotellin toimintaan ja ennusteiden tekemiseen. Tällöin esimerkiksi ennusteiden tekemiseen voitaisiin käyttää enemmän aikaa, kuten jo luvussa 3 mainittiin ennusteiden laatiminen on oleellinen osa revenue managereiden työtä. Revenue managereilla olisi aikaa myös muihin työtehtäviin. Henkilökunnan perehdyttäminen voisi olla tällöin tehokkaampaa, aikaa voisi hyödyntää itsensä kouluttamiseen, sekä nykytilanteen kartoittamiseen.

Haastateltavien vastausten perusteella RM on tärkeä osa hotellien toimintaa ja sen harjoittamisesta on hyötyä. Kysymys kuuluukin, että miksi toimintaa ei tehosteta ja kohdisteta täydellä potentiaalilla, mikäli sen hyöty on ilmeinen. Ollaanko kangistuttu vanhoihin ajattelutapoihin ja muutoksen hyväksyminen vie oman aikansa. Toisaalta voidaan miettiä onko hotelleille taloudellisesti kannattavaa, että revenue manageri toimisi ainoastaan yhdessä hotellissa.

Vaikka myytävänä ollut hintatuote koettiin hyväksi ja mielenkiintoiseksi, löytyi haastateltavilta ajatuksia sen parantamiseksi. Prosentuaalinen alennus koettiin tuottavammaksi vaihtoehdoksi, sillä jakelukanavat suosivat tämän kaltaista alennusmuotoa. Myytävä hintatuote täytti ne perusedellytykset joiden mukaan hintatuote oli kohdistettu tietylle asiakassegmentille, vapaa-ajan matkustajiin. Jakelukanavien merkitys, kuten jo luvussa 5 todettiin, on erittäin merkittävä. Jakelukanavien hyödyntämistä tuleekin jatkossa hyödyntää, mutta hotellien tulee olla tietoisia siitä, missä jakelukanavassa kannattaa olla ja missä ei. Esimerkiksi opinnäytetyössä mukana ollut jakelukanava X on hotelleille hyödyllinen jakelukanava, mistä hotellit saavat lisämyyntiä.

Opinnäytetyössä ei perehdytty mukana olleiden hotellien asiakas-segmentteihin, mutta mikäli teoriakirjallisuuteen on katsominen, segmentointi mukailee kaikissa hotelleissa samaa kaavaa, kuten luvussa 4.1 todettiin. Koska maailmaa muuttuu ja kehittyä alati, tulisi segmenttien kehittyä samassa tahdissa. 2000-luvun ja 2010-luvun kirjallisuudet mukailivat samoja periaatteita segmentointiin vaikuttavista kriteereistä. Ainoa suuri poikkeavuus oli kuitenkin se, että nykypäivän kirjallisuudessa puhuttiin jo hankaluudesta asettaa asiakkaita tiettyihin segmentteihin. Segmentointi on tärkeä työkalu revenue managereille ja esimerkiksi Taloussanomien (2013) mukaan joka toinen suomalainen liikematkustaja on ottanut puolisonsa mukaan liikematkalle ja lähes 70% tutkimuksessa mukana olleista suomalaisista liikematkailijoista on yhdistänyt lomamatkan työmatkaansa. Jotta hinnoittelun voi pitää ajan tasalla, tulee segmentoinnin olla samanaikaisesti ajan tasalla. Kuluttajan ostokäyttäytyminen muuttuu ja kehittyä maailman mukana.

YLE:n (2013) julkaiseman artikkelin mukaan venäläiset matkustivat yhä aktiivisemmin Suomeen vuonna 2012, kuin vuonna 2010. Vuonna 2010, esimerkiksi Helsingissä majoittui, 45 000 venäläistä, kun vastaava luku kaksi vuotta myöhemmin oli 60 000. Vastaavaa kasvua tapahtui myös Imatralla ja Lappeenrannassa. On sanomattakin selvää, että venäläisten matkailulla on suuri vaikutus hotelleille. Luvussa 4 käytiin läpi segmentoinnin merkitystä onnistuneeseen hinnoitteluun sekä hinnoitteluun vaikuttaviin tekijöihin. Tunnistetaan siis asiakkaan tarpeet ja ostokäyttäytyminen eri ajanjaksoilla.

Kehitysehdotuksena seuraava hintatuote voitaisiinkin kohdistaa ulkoisten jakelukanavien kautta suoraan tietyille kohdeyleisölle, esimerkiksi venäläisille. Ajankohta sijoittuisi vuoden alkuun. Hintatuote voisi mukailla samaa periaatetta, kuin opinnäytetyössä mukana ollut alennus. Alennus olisi 10% jokaiselta huoneyöltä, kun majoituksen pituus olisi vähintään 4 yötä. Näin saataisiin vielä voimakkaammin korostettua myyntiä vapaa-ajan matkustajille. Myynti aloitettaisiin hyvissä ajoin, jotta jakelukanavilla olisi mahdollista mainostaa ja

markkinoida hintatuotetta. Hintatuotteelle saadaan näin ollen paremmin näkyvyyttä, kuin tämän työn hintatuotteelle.

Toimeksiantajalle tutkimus oli hyvin merkityksellinen, sillä se sisältää käytännön kokeilua siitä, miten hinnalla voidaan vaikuttaa kysyntään ja kohdistaa hinta, kuten tässä tapauksessa, vapaa-ajan segmenttiin. Toinen tärkeä asia oli nähdä onko tällä yhtään vaikutusta omilla verkkosivuilla vai tulevatko varaukset pääasiassa kolmannen osapuolen kanavaa pitkin. Jos vaikutus on hyvin pieni omilla kotisivuilla, mutta hyvinkin vahva kolmannen osapuolen sivuilla tarkoittaa se, että hinta-alennukseen on ynnättävä kolmannelle osapuolelle maksettava komissio, jolloin hinta ei välttämättä generoi haluttua tulosta. Pahimmassa tapauksessa voi se luoda väärän mielikuvan, että kolmannen osapuolen kanava on edullisempi kuin omat verkkopalvelut.

Tutkimuksen tuottama tieto on toimeksiantajalle hyvin tärkeää myös, kun tulevaisuudessa suunnitellaan promootioita ja missä kanavissa tehdä ne. Muutenkin tulee opinnäytetyö varmastikin avaamaan uusia näkökulmia johtuen siitäkin, että asiaa tutkitaan ns. tuorein silmin, jolloin tutkimuksen rasitteena ei ole ”vanhan tekijän” ennakkoluulot ja vakiintuneet ajattelumallit. Opinnäytetyössä saatuja tuloksia tullaan hyödyntämään tuotevalikoiman kehittämisen tukena.

Lähteet

Albanese, P. 2004. Revenue Management - periaatteet ja käytännöt palvelualalla. Helsinki: Edita Prima.

Albanese, P. & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita Prima.

Boxberg, M., Komppula R., Korhonen S. & Mutka P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita.

Brännare, R., Kairamo, H., Kulusjärvi, T. & Matero, S. 2005. Majoitus- ja matkailupalvelu. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Hayes, D. & Miller, A. 2011. Revenue Management for the hospitality industry. New Jersey: John Wiley & Sons.

Hellermann, R. 2006. Capacity Options for Revenue Management - Theory and Applications in the Air Cargo Industry. Berlin: Springer-Verlag.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. Selling and Sales Management. 8. painos.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä - Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

McMahon-Beattie, U. & Yeoman, I. 2011. Revenue management: a practical pricing perspective. New York : Palgrave Macmillan.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. 3. painos. Vantaa: Dark.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2005. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. 6. painos. Vantaa: Dark.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WS Bookwell.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. 2. painos. Helsinki: Libris.

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Porvoo: WSOY.

Tranter, K., Stuart-Hill, T. & Parker, J. 2009. An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry. Principles and Practices for the Real World. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Valorinta, V. 2008. Hotellivarausten arvoketju. Helsinki: Lönnberg Print.

Verret, C. 2008. Hotel Sales and Revenue Management Book 2.0. Bloomington: iUniverse.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. 1.-4. painos. Helsinki: Edita.

Muut lähteet

Haley, M. & Inga, J. 2005. Revenue Management- It Really Should Be Called Profit management. Viitattu 11.11.2012. <http://www.hospitalitynet.org/file/152001854.pdf>.

Kauppalehti. 2008. Myynninjohtaminen on vaikea prosessi. Viitattu 20.01.2013. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/index.jsp?xid=3041171&date=2008/11/04>.

Mourier, J. 2010. The Importance of Revenue Management Principles. Viitattu 12.11.2012. http://www.revenueyourhotel.com/index.php?option=com_content&view=article&id=532%3Athe-importance-of-revenue-management-principles&catid=53%3Aback-to-basics&Itemid=20.

Taloussanomat. 2013. Joka toinen on ottanut puolisonsa mukaan liikematkalle. Viitattu 02.06.2013. <http://www.taloussanomat.fi/palvelut/2013/03/07/joka-toinen-on-ottanut-puolison-mukaan-liikematkalle/20133556/12>.

TEM. 2013. Suomen matkailustrategia. Viitattu 21.01.2013. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2548>.

Withiam, G. 2012. Yield Management. Viitattu 09.11.2012. <http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-13622.html>.

YLE. 2013. Näin venäläiset yöpyvät ja tekevät tax free ostoksia. Viitattu 08.08.2013. http://yle.fi/uutiset/nain_venalaiset_yopyvat_ja_tekevat_tax_free_ostoksia/6576944.

Kuviot

Kuvio 1: Myynnin johtamisen avaintekijät (Rope 2003, 117)	9
Kuvio 2: The planning process (Jobber & Lancaster 2009, 46)	11
Kuvio 3: Revenue Management prosessi (Rautiainen & Siiskonen 2005 ,421)	15
Kuvio 4: Hintasegmentit	22
Kuvio 5: Jakelukanavien toiminta.....	25

Taulukot

Taulukko 1: Asiakkaiden varaus- ja ostomotiivien perusteella tehty segmentointiesimerkki suomalaisessa keskustahotellissa. (Albanese 2004, 69)	18
Taulukko 2: Jakelukanavien provisiot myydystä huoneesta	27
Taulukko 3: Hintatuotteen osuus omilta internet-sivuilta tulleesta kaupasta	35
Taulukko 4: Omien jakelukanavien keskimääräinen henkilömäärä huoneyötä kohden.....	36
Taulukko 5: Hintatuotteen keskimääräinen henkilömäärä huoneyötä kohden.....	36
Taulukko 6: Hotelli B:n majoituksenpituuden keskiarvo 14.1-27.2.2013 jakelukanavassa A	37
Taulukko 7: Hotelli C:n majoitustenpituuden keskiarvo 14.1-27.2.2013 jakelukanavassa A	38
Taulukko 8: Jakelukanava B:n keskimääräinen henkilömäärä huoneyötä kohden.....	38