

Revenue Management pienten ja keskisuurten hotellien huonemyynnissä

Mirka Moilanen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015

Matkailun koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis-, ja talousala





Tekijä(t) Moilanen, Mirka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 05.05.2015
	Sivumäärä 31	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Revenue Management pienten ja keskisuurten hotellien huonemyynnissä		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Susanna Nuijanmaa		
Toimeksiantaja(t) Finlandia Hotelli Alba		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin suomalaisten pienten ja keskisuurten hotellien revenue managementia eli tuottojen johtamista. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka tuottoja johdetaan tällä hetkellä ja miten tuottojen johtamista voitaisiin edistää hotellin huonemyynnin maksimoimiseksi. Työn tavoitteena oli auttaa pieniä ja keskisuuria hotelleja ymmärtämään mitä revenue management on ja antaa ohjeita miten he voisivat edistää revenue managementia omassa hotellissaan. Toimeksiantajana oli jyväskyläläinen majoitusalan pk-yritys Finlandia Hotelli Alba.</p> <p>Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkittiin, miten pienet ja keskisuuret hotellit voivat hyödyntää revenue managementia huonemyynnissä. Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena, jonka menetelmistä teemahaastattelu valittiin tutkimukseen sopivimmaksi vaihtoehdoksi. Teoriaa kerättiin asiantuntijoiden teoksien ja artikkelien avulla sekä aikaisempia tutkimuksia tarkastellen. Haastateltavat valittiin yksityisistä majoitusalan pk-yrityksistä, jotka harjoittivat revenue managementia hotellissaan.</p> <p>Revenue management oli tuttu käsite kaikille yrityksille jossain määrin, mutta kokonaisuuden ymmärtäminen ja hallitseminen kaipasivat kehittämistä osalla haastateltavista yrityksistä. Oleellisimpina revenue managementin keinoina mainittiin dynaaminen hinnoittelu ja kapasiteetin hallinta. Palveluprosessit ja jakelukanavat tunnistettiin osana revenue managementia, mutta niitä ei hyödynnetty niin paljon kuin olisi ollut mahdollista.</p> <p>Tutkimuksen avulla voitiin tehdä päätellä, että revenue managementia ei ole täysin hyödynnetty pienissä ja keskisuurissa hotelleissa. Kehitysmahdollisuuksia on paljon pienten ja keskisuurien hotellien keskuudessa. Tutkittavien kaltaisissa yrityksissä revenue managementia voitaisiin tutkia vielä laajemmin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Revenue management, tuottojen johtaminen, pk-yritys, tuottojen maksimointi huonemyynnissä		
Muut tiedot		



Author(s) Moilanen, Mirka	Type of publication Bachelor's thesis	Date 05.05.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 31	Permission for web publication: x
Title of publication Revenue management in small and medium size hotels		
Degree programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) Nuijanmaa, Susanna		
Assigned by Finlandia Hotel Alba		
Abstract <p>This thesis was about revenue management in small and medium size hotels in Finland. The objective was to find out how the revenue management was carried out and how room sales could be maximized. The aim of the thesis was to help small and medium sized hotels to understand revenue management and give advice to help their business. The commissioner of the thesis was a small and medium sized enterprise called Finlandia Hotel Alba in Jyväskylä.</p> <p>To solve the research problem it was studied what small and medium size hotels can do to benefit revenue management in their room sales? The best method for the study was a qualitative method; a theme interview. Theory was collected from previous studies, articles and research done by experts. The interviewees were familiar with revenue management and they were representatives of private small and medium sized hotels.</p> <p>It was difficult to see the big picture even though revenue management was a familiar concept for the interviewees. The most important ways of revenue management were a dynamic pricing and a control of capacity. Service processes and distribution channels were known as part of the revenue management but the full advantage was not in use.</p> <p>As a conclusion it could be stated that the full benefit of revenue management was not in use in small and medium sized hotels. Small and medium sized hotels have many areas to develop and, further research in their revenue management could be conducted.</p>		
Keywords/tags (subjects) Revenue management, leading profits, small and medium enterprise, maximizing room profits		
Miscellaneous		

Sisältö

1	JOHDANTO	3
2	REVENUE MANAGEMENT KILPAILUETUNA.....	4
2.1	Majoitustoiminta Suomessa	4
2.2	Revenue Management	5
2.3	Tunnuslukuja	9
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	10
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	11
3.2	Aineistonkeruu	11
3.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	13
4	TEEMAHAASTATTELUN TUTKIMUSTULOKSET	14
4.1	Taustatiedot.....	14
4.2	Sesonki.....	15
4.3	Hinnan hallinta.....	17
4.4	Palveluprosessin hallinta	18
5	KÄYTÄNNÖN VINKIT JA OHJEET	21
5.1	Segmentointi	21
5.2	Ohjausjärjestelmät	21
5.3	Tulevaisuuden ennustaminen	22
5.4	Hinnoitteluperiaate	23
5.5	Jakelukanavien valinta.....	23
5.6	Palvelun tärkeys.....	24
6	POHDINTA.....	25
	LÄHTEET.....	27

LIITTEET	30
Liite 1. Teemahaastattelu.....	30
KUVIOT	
Kuvio 1. Keskimääräinen käyttöaste	16
Kuvio 2. Keskihuonehinta	17

1 JOHDANTO

Majoitusalaalla on paljon pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joiden resurssit ovat pienet, minkä vuoksi toiminta on kustannuslähtöistä (Talonen 2014). Siksi opinnäytetyön toimeksiantaja, jyvaskyläläinen yritys Hotelli Alba toivoi tutkimusta pienten ja keskisuurten hotellien revenue managementista eli tuottojen johtamisesta. Tutkimuksen avulla toivottiin ohjeita siihen, kuinka revenue managementia voitaisiin edistää pienissä ja keskisuurissa hotelleissa.

Tutkimusongelmana oli, että useat pienet ja keskisuuret hotellit eivät täysin ymmärrä, mitä revenue management on ja miten sitä voidaan hyödyntää huonemyynnissä. Tässä tutkimuksessa selvitetään, kuinka hyvin pienet ja keskisuuret hotellit ovat perehtyneet revenue managementiin ja miten ne toteuttavat sitä hotellissaan. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa suomalaisille majoituspuolen pk-yrityksille ohjeita, joiden avulla he ymmärtäisivät revenue managementin merkityksen hotellin huonemyynnissä paremmin ja pystyisivät siirtämään kyseistä tietoa käytännön työhön.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys kuuluu näin: Miten pienet ja keskisuuret hotellit voivat hyödyntää revenue managementia huonemyynnissä? Tutkimuksen avulla pyritään saamaan käytännön neuvoja ja ohjeita pienille ja keskisuurille yrityksille. Tässä työssä revenue managementia tarkastellaan hinnan, kapasiteetin, jakelukanavien ja palveluprosessien hallinnan myötä.

Pieni ja keskisuuri yritys, eli pk-yritys, määritellään sen työntekijöiden lukumäärällä ja liikevaihdolla tai taseen loppusummalla. Keskisuuressa yrityksessä on korkeintaan 250 työntekijää, sen liikevaihto on enimmillään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enimmillään 43 miljoonaa euroa. Pienessä yrityksessä on korkeintaan 50 työntekijää, sen liikevaihto on enimmillään 10 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enimmillään 10 miljoonaa euroa. Mikroyritys työllistää enintään 10 työntekijää, sen liikevaihto on korkeintaan 2 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on korkeintaan 2 miljoonaa euroa. (Mitä ovat pk-yritykset? 2014.)

2 REVENUE MANAGEMENT KILPAILUETUNA

Kilpailun kiristyminen ja taloudellinen epävarmuus ovat johtaneet siihen, että majoitustoimialan kysyntä on heikentynyt, minkä vuoksi tarvitaan keinoja kannattavuuden ylläpitämiseksi ja tuottojen maksimoimiseksi (Pisto 2015). Revenue management auttaa tähän ongelmaan, koska sen hyöty toimii parhaiten aloilla, joissa on kiinteä kapasiteetti, tuotteet tai palvelut ovat varastoimattomia, sesonkien mukainen kysynnän vaihtelu on suuri, kiinteät kulut ovat korkeat ja muuttuvat kulut matalat (Albanese 2004, 8-9). Revenue management mahdollistaa palvelun asiakkaalle parhaalla mahdollisella hinnalla. Digimurroksen myötä revenue management ja sen mukainen hintojen hallinta on nykyisin kaikkien saatavilla. Isot ketjut ovat olleet edelläkävijöitä tässä asiassa, koska pienillä yrityksillä ei ole ollut resursseja toteuttaa hintojen hallintaa samanlaisessa mittakaavassa. (Saari, Oksamo & Ruokamo 2014, 44.)

2.1 Majoitustoiminta Suomessa

Suomalainen majoitustoiminta on ollut viime aikoina hiipumassa. Työpaikkojen ja yöpymisten määrä majoitus- ja ravintola-alalla on vähentynyt koko maassa. Kysyntä kotimaisten ja ulkomaalaisten matkailijoiden keskuudessa on laskenut. Etenkin venäläisten hiipunut matkailu vaikuttaa ulkomailta Suomeen tulevien matkailijoiden tilastoihin. Suomeen matkustavista ulkomaalaisista venäläiset ovat suurin osuus. Majoitus- ja ravintola-ala on altis talouden vaihteluille, koska ihmiset säästävät asioista, jotka eivät ole välttämättömyksiä. (Pisto 2015.) Majoitusala hallitsee tällä hetkellä hotelliketjut, ja suurin osa majoituskapasiteetista sijoittuu pääkaupunkiseudulle ja Lappiin. Majoitusalan investoinnit jäävät hillityiksi rahoituksen puutteen vuoksi, vaikka taloudellinen tila kaipaisi kehitystä. (Harju-Autti 2013, 3.)

Vapaa-ajan matkailijoiden ja työmatkailijoiden yöpymisien määrä vähentyi vuoden 2014 aikana edellisvuodesta. Ulkomainen kysyntä laski 2,6 prosenttia ja kotimainen kysyntä 2,1 prosenttia. (Tilastokeskus 2015.) Yöpymiset vähentyivät koko Suomessa vuoden 2014 aikana 2,3 prosenttia (VisitJyväskylä 2015).

Majoitusalan pk-yrityksien suurimmat kehittämistarpeet liittyvät markkinointiviestintään ja myyntiin. Tuotekehitykseen tulisi myös käyttää enemmän resursseja. Majoitusalan pioneerit luovat uusia brändejä ja tuotemerkkejä, joilla pyritään huomioi-

maan asiakkaiden elämäntyyli ja yksilöllisyys. Suomessa on luotettu liikaa perinteiseen hotellikonseptiin. (Kiuru 2013.) Tulevaisuuden ennakointi on haaste suomalaisille yrityksille. Yrityksissä olevaa tietoa ja osaamista täytyisi hyödyntää paremmin pidemmälle aikavälille, jolloin saataisiin liikevaihto, markkina-arvo ja henkilöstön sitoutuminen kasvamaan. Asiakkaan ymmärtäminen on tärkein menestystekijä. (Talonen 2012.)

Majoitusalan kilpailu, haluttomuus kasvaa, huoneiden hinnoittelu ja erilaiset määräykset tuovat haasteita majoitustoiminnalle (Harju-Autti 2013, 15). Useat pk-yritykset ovat jättäneet investointisuunnitelmat, koska eivät usko saavansa rahoitusta. Pankkien vaatimat vakuudet ovat omaisuutta, jota pienillä yrityksillä ei ole. Pankit pelkäävät pienille yrityksille annettavien lainojen olevan riskisijoituksia, minkä vuoksi niitä ei myönnetä. (Ranta 2013.)

Taloukasvun kannalta olisi tärkeää mahdollistaa pk-yritysten kasvu, koska Suomen yrityksistä suuri osa on pk-yrityksiä (EK Foorumi Kouvolassa: Pk-yritykset Suomen talouden veturiksi 2015). Käyttökateprosentit palvelualalla ovat yleensä 5 – 15 ja viime vuosina ne ovat liikkuneet alarajoilla. Majoituspuolella vuosi 2009 oli vaikea, ja sen jälkeen yritysten toipuminen on ollut hidasta. (Harju-Autti 2013, 46.)

2.2 Revenue Management

Revenue management tarkoittaa yrityksen tuottojen johtamista, jossa on tarkoituksena pyrkiä yrityksen tuottojen maksimointiin yrityksen kokonaisvaltaisella toiminnalla (Forgacs 2010, 13). Siihen sisältyy hinnoittelustrategiaa, kysynnän ennustamista, asiakashallintaa ja kapasiteetin hallintaa (Revenue Management – mitä, miten ja miksi, 2013). Tärkeimmät lähtökohdat ovat markkinalähtöinen hinnoittelu, tehokas kapasiteetin hyödyntäminen sekä myyntikanavien valinta ja käyttö (Saari ym. 2014, 44). Revenue management on helppo pelkistää kuvailulla oikea palvelu, oikealle asiakkaalle, oikeaan aikaan, oikealla hinnalla. (Talonen 2012.)

Hinnoittelun hallinta

Revenue managementin keinoista hinnoittelu nousee yleisimmäksi keinoksi, mutta se täytyy tehdä strategisesti suhteessa haluttuun imagoon. Ei ole hyvä keino kilpailla

hinnalla kilpailijan kanssa, jolla on eritasoinen hotelli ja erilainen asiakaskunta, jolle se ole hotellin toivotulle brändille ominaista. Revenue managementin näkökulmasta moniportainen hintarakenne on hotellille avaintekijä. Moniportaisella hintarakenneella tarkoitetaan sitä, että sama huone myydään usealla eri hinnalla. Ei puhuta siis eri huonetyypeistä ja niiden eri hinnoista, vaan siitä, että täsmälleen samanlainen yhden hengen huone voi maksaa asiakkaalle 75 euroa ja toiselle asiakkaalle 85 euroa. Hintojen tulisi peilata asiakkaan ostokäyttäytymisten eroa, heidän tarpeitaan, ostovoimaansa ja asiakkaan tunnetta siitä, että hinta-laatusuhde on kohdallaan. (Forgacs 2010, 59–61.)

Dynaaminen hinnoittelu perustuu markkinahintojen seuraamiseen. Hotelli tarkistaa päivittäin hintansa ja vertaa sitä sen hetkiseen tilanteeseen. Alihinnoittelu ei kannata, koska silloin jätetään tuottoja saamatta, mutta myöskään ylihinnoittelu ei ole järkevää, ellei halua itseään pois kilpailijoiden tieltä. Kysyntäpohjainen hinnoittelu toimii parhaiten eri tilanteissa. Kun kysyntää on vähän, käytetään edullisempia hintoja, ja kun kysyntää on paljon, voidaan myydä korkeammilla hinnoilla. (Forgacs 2010, 70.)

Kapasiteetin hallinta

Revenue managementissa kapasiteetin hallinnalla pyritään maksimoimaan käyttöaste tiettyinä aikana. Sillä saadaan aikaiseksi se, että tuotot pysyvät mahdollisimman tasaisina. (Forgacs 2010, 76.) Kapasiteetin hallinnalla tähdätään siihen, että hotellin kapasiteetti saadaan sovitettua asiakkaan varaus- ja ostokäyttäytymiseen. Asiakkaan oleskeluaikoihin vaikuttavia tekijöitä ja epävarmuutta asiakkaiden saapumisessa voidaan minimoida kapasiteetin hallinnan keinoilla. (Albanese 2004, 25–27.)

Ennakkovaraukset ja kuluttajien käyttäytyminen osto- tai varaustilanteessa laittavat hotellin tilanteeseen, jossa sen täytyy valita, esimerkiksi myydäänkö huoneita ryhmälle, joka maksaa niistä edullisen hinnan ja tekee varauksen kauan ennen saapumisajankohtaa, vai henkilöille, jotka varaavat lähempänä saapumisajankohtaa, mutta maksavat enemmän. Kannattavuutta ajatellen päätöksenteko tällaisissa tilanteissa on ratkaiseva tekijä. Hotelli voi ottaa riskin ja jäädä odottamaan kannattavampia varauksia, mutta riski kannattaa perustaa ennusteisiin siitä, että kyseiselle ajankohdalle tulee kysyntää. Jos odotukset eivät toteudu, seurauksena ovat taloudelliset menetyk-

set siinäkin tapauksessa, että huoneita myydään viime hetkellä, mutta ryhmähintaa alhaisemmilla hinnoilla. (Albanese 2004, 85–87.)

Kun hotelli tekee päätöksen ottaa ryhmävaraus alhaisilla hinnoilla, ottaa se riskin pienemmästä tuotosta. Riski tulee, jos kapasiteetti on täynnä ja maksukykyisempi asiakas olisi halukas majoittumaan hotellissa juuri kyseisenä ajankohtana. Hotelli menettää tuottoja, koska ennakkomyynnissä on myyty huoneet loppuun alhaisilla hinnoilla ja asiakkaat joutuvat etsimään majoituksensa muualta. (Albanese 2004, 85–87.)

Historiatietoja hyödyntäen hotellit voivat ennustaa mahdolliset no-show-asiakkaat tai aikaistetut lähdöt ja näin ollen ylibuukata huoneita ajankohtina, jolloin hotelli on täynnä. Käytäntö voi olla hieman kyseenalainen, mutta tällä toimella mahdollistetaan paras mahdollinen tuotto ja korkea käyttöaste. Hotellin on kannettava seuraukset ylibuukkauksesta, jos asiakkaalle ei olekaan tarjota huonetta. (Forgacs 2010, 76.)

Hotellin kannattaa myös miettiä seurauksia siitä, kenelle käännyttäminen tehdään. Kanta-asiakkaat eivät ole oikea kohderyhmä käännyttämiselle, koska vaarassa voi olla tuottava sopimus, joka voi tällaisten toimien vuoksi purkautua. Kannattaa myös miettiä asiakkaita, jotka ovat varanneet pitkäaikaisen varauksen, onko heitä järkevää käännyttää. Paras vaihtoehto tällaisessa tilanteessa on käännyttää yksittäinen lomamatkaaja, joka on varmasti mielissään mahdollisuudesta ilmaiseen majoitukseen toisessa hotellissa. (Forgacs 2010, 78.)

Asiakkaan käännyttämiselle voidaan löytää toinenkin vaihtoehto. Hotelleissa on usein tiloja, jotka eivät ole käytössä majoitustarkoitukseen, mutta voidaan muuntaa sellaisiksi ja tarjota majoittujalle edullisempaan hintaan sen sijaan, että hänet käännytetäisiin. Kokoustilat ja oleskeluhuoneet voivat olla tällaisia tiloja. Tiloihin tarvitsee vain viedä varavuode, joita kaikista hotelleista yleensä löytyy. (Forgacs 2010, 80.)

Palveluprosessien hallinta

Revenue management ei ole pelkästään johdon tehtävä, vaan siihen täytyy saada osalliseksi muutkin työntekijät. On tärkeää, että henkilökunta ymmärtää revenue managementin perusteita ja heille perustellaan, miksi asiat tehdään niin kuin ne teh-

dään. Henkilökunta kannattaa kouluttaa hyvin, jotta se on ajan tasalla ja mukana muuttuvassa tilanteessa. Koko henkilökunnan kouluttaminen on aikaa vievää, mutta prosessilla saadaan tulosta aikaiseksi niin yritykselle kuin henkilökunnallekin. (Revenue Management – mitä, miten ja miksi, 2013.) Henkilökunnalla olisi hyvä olla tietoa ja taitoa kysynnän ennustamisesta, hinnan ja kapasiteetin optimoinnista, kapasiteetin hallinnasta, segmentoinnista, palvelujen erittelystä, ylibuukkauksesta ja suorituksen mittaamisesta (Skugge 2007, 242).

Äärimmäisen tärkeää on ymmärtää asiakassegmenttejä ja sitä, miten kysyntä vaihtelee eri asiakassegmenteissä (Vanhala & Karanko 2014, 22–23). Jokainen asiakas koee palvelun eri tavalla, mikä johtuu esimerkiksi asiakkaan odotuksista ja siitä, miten palvelun vaiheet ovat onnistuneet (Manninen 2014).

Asiakastyytyväisyyden tutkiminen on yleistä, kun halutaan mitata palveluprosessin onnistumista ja kehittää sitä. Tutkimuksen käänttöpuolena on se, että asiakkaan palautteeseen ei reagoida saman tien. Nopea reagointi on tärkeää, kun asiakas on tyytymätön, jotta aiheutunutta mielipahaa voidaan paikkailla heti. Asiakkaan ollessa tyytyväinen on nopea reagointi myös tärkeää, jotta saadaan hotellille suosittelijoita ja sitä kautta haluttua imagoa. On tärkeää kiinnittää huomio sellaisiin asioihin, jotka sujuvat yritykseltä hyvin, jotta resurssit kohdistuvat kehitettäviin kohtiin. (Manninen 2014.)

Asiakkaan elämäntyyli vaikuttaa majoitustoimintaan, koska se vaikuttaa valintapäätöksiin. Asiakkaat vaativat majoitukseltaan muuntautumiskykyä yksilöllisiin tarpeisiin, joihin palveluprosesseilla voidaan vaikuttaa. Asiakkaiden vaatimusten myötä lifestylehotellit, kuten boutique-, design- ja budjettihotellit, ovat yleistyneet. (Harju-Autti 2013, 17.)

Jakelukanavien hallinta

Jakelukanavat ovat olennainen osa revenue managementia. Jakelukanavia suunnitellessa mietitään, mitkä jakelukanavat toimivat korkeimman tuoton saamiseksi, ovat taloudellisesti kannattavimpia ja mitkä ovat helppoja ylläpitää sekä muokata. Varauksia voidaan ottaa suoraan asiakkaalta tai epäsuorasti välikäsiensä kautta. Suora varaus on yleensä kannattavin, koska asiakas tekee varauksensa puhelimitse, yrityksen

kotisivujen kautta, tekstiviestillä tai sähköpostilla suoraan hotelliin. Epäsuora varaus tarkoittaa, että asiakas tekee varauksen kolmannen tahon, kuten keskusvarausjärjestelmän, matkanjärjestäjän tai globaalin varausjärjestelmän kautta, jolloin yritys maksaa välikädelle jonkinlaisen komission. (Forgacs 2010, 121–122.) Oleellista yrityksen kannalta on, että tuotteet ja palvelut ovat helposti asiakkaan saatavilla. Jakelukanavat lisäävät tuotteiden saatavuutta ja näkyvyyttä. (Sähköinen liiketoiminta ja jakelukanavat 2015.)

Hotellien ketjuuntumisen myötä hotellimarkkinoille tuli ulkoiset toimijat, jotka toimittivat huonevarauksia hotellille. Internetin myötä välikädet varaustentekoon ovat yleistyneet, mutta on tärkeää, että hotellit osaavat valita parhaat jakelukanavat yritystoiminnalleen ja niiden tuottama hyöty vastaa yrityksen tarpeita. Ulkoisia jakelukanavia nimitetään GDS-ohjelmiksi. Näiden ohjelmien avulla saadaan kansainvälisten asiakkaiden huomio helpommin ja yrityksen saavutettavuus kasvaa. Nykyään tunnettuja GDS-ohjelmia ovat esimerkiksi Galileo ja Amadeus. (Rantanen 2013, 24–25.)

2.3 Tunnuslukuja

Revenue managementissa käytetään paljon laskennallisia tunnuslukuja, jotta voidaan tarkastella yrityksen kannattavuutta. Revenue management pohjautuu vahvasti lukujen tarkasteluun ja pyrkimykseen muuttaa niitä erilaisilla keinoilla. Tämä luku sisältää muutamia esimerkkejä tunnusluvuista ja kertoo, kuinka ne ovat laskettavissa.

Katetuottoprosentti kertoo myyntitulojen ja erilliskustannusten erotuksen (Kate-tuotto - Mitä tarkoittaa Katetuotto 2015). Katetuottoprosentti lasketaan prosentteina myyntituotosta. Jos hotellin myynti on 100 000 euroa, muuttuvat kustannukset ovat 70 000 euroa, niin katetuotto on silloin niiden välinen erotus eli 30 000 euroa. Katetuottoprosentti on silloin $30\,000 \text{ euroa} / 100\,000 \text{ euroa} \times 100 = 30\%$. (Katetuotto 2015.)

Keskihuonehinta kertoo myydyistä huoneesta saadun keskimääräisen tuoton, ja sitä käytetään usein tehokkuuden mittarina hotellissa. Se voidaan laskea päivän, viikon tai kuukauden ajalta. Silloin tarvitaan tieto huoneiden kokonaistuotosta ja myytyjen huoneiden määrästä kyseiseltä ajalta. Jos päivän ajalta huoneiden tuotto on 10 000

euroa ja huoneita on myyty päivän aikana 100, niin keskihuonehinta on 10 000 euroa/100 = 100 euroa. (Forgacs 2013, 29–30.)

Käyttöaste kertoo, kuinka paljon hotellin huoneita on ollut käytössä verrattuna huoneiden kokonaismäärään. Sitä voidaan tarkastella esimerkiksi viikkotasolla, jolloin tarvitaan tieto myytyjen huoneiden määrästä ja käytössä olevien huoneiden määrästä viikon ajalta. Hotellilla on 100 huonetta, jolloin viikossa hotelli voi myydä 700 huonevuorokautta. Jos hotelli on myynyt 350 huonetta viikon aikana, niin käyttöaste lasketaan $350/700 \times 100 = 50 \%$. (Forgacs 2013, 29.)

Käyttökate kertoo yrityksen kannattavuudesta ja se toimii hyvänä tunnuslukuna toimialojen vertailuun (Harju-Autti 2013, 46). Käyttökate ilmaisee liiketoiminnan tuloksen ennen mitään poistoja, kuten rahoituseriä ja veroja. Käyttökate saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään kiinteät ja muuttuvat kulut. (Käyttökate 2015.) Käyttökateprosentti saadaan kaavalla: $100 \times (\text{käyttökate}/\text{liikevaihto})$. Jos yrityksen käyttökate on 300 000 euroa ja liikevaihto 2 500 000 euroa, niin käyttökateprosentti olisi $100 \times (300\,000 \text{ euroa}/2\,500\,000 \text{ euroa}) = 12 \%$. (Harju-Autti 2013, 46.)

RevPAR on majoituksen keskimääräinen myyntitulo käytettävissä olevaa huonetta kohden, mikä vastaa majoituksen kokonaismyyntituloa jaettuna käytettävissä olevalla huonekapasiteetilla. RevPARia voidaan tarkastella vuorokausi-, viikko-, kuukausi- tai vuositasolla. RevPAR lasketaan seuraavalla tavalla: huonetuotto/käytettävissä olevat huoneet. Hotellin huonetuotto päivän ajalta on 10 000 euroa ja huoneita hotellissa on 100, niin RevPar kyseisen päivän ajalta on $10\,000 \text{ euroa}/100 = 100 \text{ euroa}$. (Hotellikapasiteetti ja sen käyttö 2014).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen päämääränä on kertoa jostain ilmiöstä ja auttaa ymmärtämään kyseistä ilmiötä paremmin (Kananen 2010, 18). Tutkimusmenetelminä voidaan käyttää laadullista tai määrällistä tutkimusta tai niiden yhdistelmää. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan kohdetta tai ilmiötä kokonaisuutena ja löydetään syy-seuraussuhteita. (Kvalitatiivinen tutkimus luo aina uutta 2014.) Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä ja käsitellään lukujen välisiä suhteita (Kananen 2010, 36–37).

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tätä tutkimusta tehdessä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä haastatellaan valittuja yksilöitä ja haastattelumuotona käytetään tiettyjä teemoja tai avoimia kysymyksiä. Tutkijan ei tule tuoda esille omia asenteitaan kohteesta, jota tutkitaan, vaan hänen tulee ymmärtää tutkittavaa ilmiötä haastateltavan näkökulmasta ja aineiston tulkinta tulee perustua teoriatietoon. (Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot 2015.)

Teemahaastattelua varten tulee miettiä ja määritellä tutkimuksen kannalta tärkeimmät teemat, joita käsitellään. Teemahaastattelulle ominaista on keskusteleminen ilman tarkkaa järjestystä, mutta tutkimusongelma voi aiheuttaa tarpeen, että järjestys määritellään ja keskustelu näin ollen pysyy johdonmukaisena. Teemahaastattelussa aineisto kerätään haastateltavan kokemuksiin pohjautuen ja eikä sitä pyritä rajaamaan, koska teemat on valittu sen mukaisesti, että niiden avulla saadaan haluttua aineistoa. (Teemahaastattelu 2015.)

Haastateltavat on valittava huolella ja kertoa perusteet miksi juuri kyseiset ihmiset on valittu haastateltaviksi. Teemahaastattelun aineistoa voidaan tulkita täsmällisesti aineistossa esiintyvän sisällön perusteella tai aineistoa voidaan käyttää lähtökohtana pohdiskeluille jotka pohjautuvat teoriatietoon. Tulkintojen tekeminen laadullisessa tutkimuksessa on haastavaa, koska haastateltavan vastaukset ovat arkipäiväisiä ja ne tulisi siirtää teoreettiseksi ajatteluksi. (Teemahaastattelu 2015.)

Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tutkittavasta ilmiöstä haluttiin saada syvällistä tietoa. Laadullinen tutkimus toimii parhaiten jos tutkittava ilmiö on täysin uusi tai siitä halutaan syvällistä tietoa. Laadullista tutkimusta käytetään myös silloin kun halutaan luoda uusia teorioita ja oletuksia. (Kananen 2010, 41.) Teemahaastattelu tehtiin yksilöhaastatteluina, koska niiden avulla saadaan luotettavampaa tietoa kuin ryhmähaastatteluina (Kananen 2010, 53).

3.2 Aineistonkeruu

Tutkimus käynnistettiin toimeksiantajana toimineen jyvaskyläläisen Hotelli Alban hotellinjohtajan toiveesta saada tietoa hotellien revenue managementista, jossa kes-

kityttäisiin erityisesti pk-yrityksiin. Ennen tutkimusta tehtiin suunnitelma tutkimuksesta, sen vaiheista ja hoidettiin sopimusasiat kuntoon tekemällä kirjallinen sopimus toimeksiantajan kanssa. Tärkeää oli aloittaa tutkimus tutustumalla teoriatietoon aiheesta ja aikaisempiin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin. Tämän jälkeen mietittiin oleelliset teemat joilla saataisiin tutkimusongelmaan paras mahdollinen ratkaisu. Haastatteluun lisättiin jokaiseen teemaan sopivia avoimia kysymyksiä ja lähetettiin kysymykset teemoineen sähköpostitse toimeksiantajalle. Haastattelumetodi testattiin toimeksiantajan edustajalla, joka oli Hotelli Alban hotellinjohtaja. Tämä testi tehtiin ennen varsinaisia haastatteluja, jotta saatiin selville, että onko teemahaastattelu ymmärrettävä ja saadaanko haluttuja vastauksia niiden avulla.

Aiheeseen perehtymisen ja testihaastattelun jälkeen oli aika siirtyä varsinaisen tutkimuksen tekemiseen. Kartoitettiin kriteereiden mukaisia yrityksiä ja tiedusteltiin heidän kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Haastateltavat valikoituvat toimeksiantajan kontaktien pohjalta ja kriteereinä oli, että haastateltavat yritykset ovat yksityisiä suomalaisia majoitusalan pk-yrityksiä. Tiedustelut tehtiin sähköpostin välityksellä yli 20 yritykseen, joista 11 oli kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen. Lopulta kuitenkin määrä karsitui 5 tutkittavaan, koska osa perui osallistumisensa kiireisiin vedoten ja osa jätti vastaamatta jatkotiedusteluihin, jossa yritettiin sopia haastatteluajankohtaa.

Hotelleista valittiin yksi haastateltava henkilö, joka vastasi heidän revenue managementista, kuten hotellinjohtaja, revenue manager, vastaanottopäällikkö tai toimitusjohtaja. Yhteydenotot ennen haastattelua tapahtuivat sähköpostitse haastateltaviin ja sen kautta sovittiin haastatteluajankohta, johon haastateltavan oli hyvä varata vähintään 30 minuuttia aikaa. Itse haastattelu tapahtui teemoihin jaettujen avoimien kysymyksien avulla (ks. liite 1). Haastatteluteemat ja kysymykset lähetettiin haastateltavalle ennakkoon, jotta hän voisi tutustua niihin ja näin ollen saataisiin kattavammat vastaukset kysymyksiin ja keskustelu olisi sujuvampaa.

Osa haastatteluista tehtiin puhelinhaastatteluina ja osa yrityksissä paikan päällä. Kaikki haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina ja nauhoitettiin sekä litteroitiin eli aineistoksi saatu puhe muutettiin kirjalliseen muotoon. Teemahaastattelun kulku oli järjestelmällistä, jotta käsiteltävät aihealueet tukisivat toisiaan haastattelun edetes-

sä. Haastattelu pidettiin kuitenkin avoimena keskusteluna, jotta tietoa kertyisi mahdollisimman paljon.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehdessä on tärkeää pitää huolta sen luotettavuudesta. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tarkastelu voi olla vaikeaa. Käsitteitä reliabelius eli luotettavuus ja validius, joka kertoo, että on tutkittu oikeita asioita, käytetään pääsääntöisesti määrällisessä tutkimuksessa ja niitä on vaikea käyttää sellaisenaan laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.)

Reliabelius voidaan varmistaa riittävällä aineistolla, eli tutkitaan kunnes uutta tietoa ei enää saada (Kananen 2010, 68–69). Tutkimuksen mittaustulosten toistettavuus eli reliabelius tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset eivät ole satunnaisia. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus tehtäisiin uudelleen samassa tutkimusympäristössä, saataisiin täsmälleen samat tutkimustulokset. Käytännössä tutkimuksen ei tarvitse olla validi, vaikka tutkimusmenetelmä olisikin reliabeli, mutta näin ollen tutkimustulokset eivät kerro sitä mihin tutkimuksella pyrittiin. (Hiltunen 2009, 11.) Tärkeimpiä tekijöitä validiutta punnittaessa ovat oikea kohderyhmä ja oikeanlaiset kysymykset. Validiutta pohtiessa tarkastellaan sitä kuinka hyvin tutkimusote ja –menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. (Hiltunen 2009, 3.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus kasvaa sen järjestelmällisellä dokumentoinnilla tai sillä, että otetaan toinen tutkija mukaan, joka varmentaa jo tehdyt tulkinnat tutkimuksesta (Kananen 2010, 69–70). Tutkimus tulee kuvata tarkasti yksityiskohtineen ja vaiheineen sekä tulkinnat tulee perustella tarkkaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus kasvaa myös triangulaation avulla, joka tarkoittaa useiden eri menetelmien, teorioiden ja aineistojen käyttöä yhdessä. (Hirsjärvi ja muut 2007, 227–228.)

Triangulaatio lisää myös ymmärrystä ilmiöstä, jota tutkitaan, mutta silloin on tärkeää osata tunnistaa erilaisten metodien vahvuudet ja heikkoudet. Paras hyöty triangulaatiosta on saatu silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä saadaan monipuolinen kuva. (Kananen 2010, 73.)

Tässä opinnäytetyössä on pyritty mahdollisimman monipuolisten lähteiden käyttöön ja tutkimuksen vaiheet on kuvailtu tarkasti. Ratkaisut on pyritty perustelemaan, mut-

ta kattavammalla perustelulla tulokset olisivat entistä luotettavampia. Luotettavuutta horjuttaa myös se, että tutkimukseen osallistuvia oli toivottua vähemmän. Luotettavuuden arviointiin kuitenkin vaikuttaa se, että vaikka vastaajia oli todella vähän, niin heidän näkemyksensä oli useissa vastauksissa yhteneväisiä.

Haastatteluteemat valittiin teorian pohjalta ja avoimet kysymykset pohjautuvat näihin teemoihin. Haastateltavat valittiin tutkimuksen kannalta tärkeimpien kriteerien perusteella, jotta saataisiin mahdollisimman luotettavaa ja kattavaa tietoa ilmiöstä. Tutkimuksessa onnistuttiin kuitenkin hyvin siinä suhteessa, että saatiin tarvittavaa tietoa ja ratkaisuja tutkimusongelmaan ja vastauksia tutkimuskysymykseen.

4 TEEMAHAASTATELUN TUTKIMUSTULOKSET

Työn tavoite oli selvittää, kuinka majoitusalan pk-yritykset käyttävät revenue managementia yrityksessään ja millaisia ohjeita ja ehdotuksia voitaisiin antaa niille majoitusalan pk-yrityksille, joilla on kehitettävää yrityksensä revenue management toiminnoissa. Tulokset käsitellään haastatteluteemojen mukaisesti, joita olivat taustatiedot, sesonki, hinnanhallinta, jakelukanavien hallinta ja palveluprosessin hallinta. Taustatiedoilla selvitettiin, onko haastateltava oikea henkilö osallistumaan tutkimukseen. Häneltä tiedusteltiin yrityksen perusasioita, jotka liittyivät yrityksen revenue managementiin. Sesonkiteemassa keskityttiin hotellin kapasiteettiin ja sen vaihteluihin sesonkien mukaisesti. Hinnan hallinnassa pohdittiin yrityksen kustannuksia ja hinnoitteluperiaatteita sekä niihin liittyviä tekijöitä. Tiedustelemalla jakelukanavista pyrittiin selvittämään syyt, miksi juuri näitä jakelukanavia yritys käyttää ja onko niiden käyttöä mietitty revenue managementin näkökulmasta. Palveluprosessin hallinnalla selvitettiin, kuinka yritys tuo revenue managementin käytännöt operatiiviselle tasolle.

4.1 Taustatiedot

Haastateltavien yritysten edustajat olivat henkilöitä, jotka olivat eniten tekemisissä revenue managementin kanssa yrityksessä. Vastaajien työtehtäviä hotellissa olivat toimitusjohtaja, hotellinjohtaja, revenue manager ja vastaanottopäällikkö. Jokaisella hotellilla oli vaihteleva asiakaskunta, mutta jokainen haastateltava tunnisti oman asiakaskuntansa ja asiakassegmenttinsä. Tietoista segmentointia ei tehty pienimmis-

sä yrityksissä, koska heidän mielestään kohdennettu segmentointi ei toimi niissä resurssien puutteen vuoksi ja siksi, että hotelli tarvitsee kaikki mahdolliset asiakkaat. Isommat pk-yritykset tekivät runsaasti markkinointityötä, jonka ne kohdensivat aina tietyille asiakassegmentille tiettyinä ajankohtana.

Kaksi haastateltavista hotelleista tarjosi myös vuokrattavia loma-asuntoja, mutta tutkimus keskitettiin hotellihuoneisiin. Huonekapasiteetti haastateltavissa hotelleissa vaihteli 37–159:n välillä, ja vuodepaikat vaihtelivat 60 – 350:n välillä, kun laskettiin ainoastaan hotelleissa olevat vuodepaikat.

Lähestulkoon kaikki haastateltavat mainitsivat yrityksen vahvuuksiksi yksityisyyden, sijainnin, hotellin tunnelman ja hyvän asiakaspalvelun. Vahvuuksiksi luettiin myös monipuolisuus palveluiden ja majoitusratkaisujen suhteen sekä pitkät perinteet. Osa yrityksistä koki sijainnin sekä vahvuudeksi että heikkoudeksi, koska ne eivät sijainneet tavanomaisesti esimerkiksi kaupungin keskustassa, mikä karsi asiakkaita, mutta sama asia vaikutti myös siihen, että tietyt asiakkaat juuri siksi tulivat hotelliin. Heikkouksiksi mainittiin myös resurssien sopeuttaminen kysyntään, huoneiden taso, resurssit kehittämiseen ja tunnettuus.

Haastateltavat olivat tietoisia mitä revenue management tarkoittaa, vaikka kaikki sitä eivät aktiivisesti toteuttaneet yrityksessään. Määritelmiä revenue managementille olivat hinnoittelun hallinta, huonetuoton maksimointi siten, että hiljaiseen aikaan pyritään saamaan lisävolyymia ja sesonkina pyritään saamaan huoneista mahdollisimman korkea tuotto, kapasiteetin hallintaa oikeilla hinnoilla ja oikea hinta oikeaan aikaan. Yrityksien revenue managementia hoitivat lähinnä haastateltavat henkilöt ja heidän lisäksi myös myyntihenkilöstö, jos sellainen yrityksessä oli, ja satunnaisesti vastaanottovirkailijat. Hotellijärjestelmänä lähestulkoon kaikki käyttivät Hotellinx-järjestelmää, paitsi yksi yritys, jonka käytössä oli Opera-järjestelmä. Revenue management-ohjausjärjestelmää ei kukaan haastateltavista yrityksistä käyttänyt, vaan suunnittelu hoidettiin manuaalisesti esimerkiksi Excel-taulukoiden avulla.

4.2 Sesonki

Yritysten keskimääräinen käyttöaste vaihteli 40–75:n % välillä (ks. kuvio 1). Käyttöasteiden erot enimmillään yhdessä yrityksessä oli 20–90 %, mutta tasaisemmin vaihte-

lut olivat 35–96:n % välillä noin 10–40 %-yksikön erolla. Vuosien välillä käyttöasteiden erot eivät olleet suuria. Ne olivat kaikilla yrityksillä melko vakiintuneita, mutta pientä kasvua oli muutamassa yrityksessä havaittavissa. Ylibuukkauskäytäntöä haastateltavissa hotelleissa ei harjoitettu kovin usein, koska ylibuukkauksen tarve on ollut melko harvinaista. Joissain tilanteissa oli varauduttu mahdollisiin peruutuksiin ja no-show-asiakkaisiin, jolloin ylibuukkausta tehtiin korkeintaan n. 8 % kapasiteetin yli. Varasuunnitelmana ylibuukkaustilanteisiin oli väliaikaistilojen käyttö, kuten kokoustilat, lepotilat tai muut vastaavat, joihin vietiin varavuode majoittujaa varten. Hotellit, jotka tekivät ylibuukkausta aktiivisemmin kuin muut, perustivat sen historiatietoihin no-show-asiakkaista ja peruutuksista.

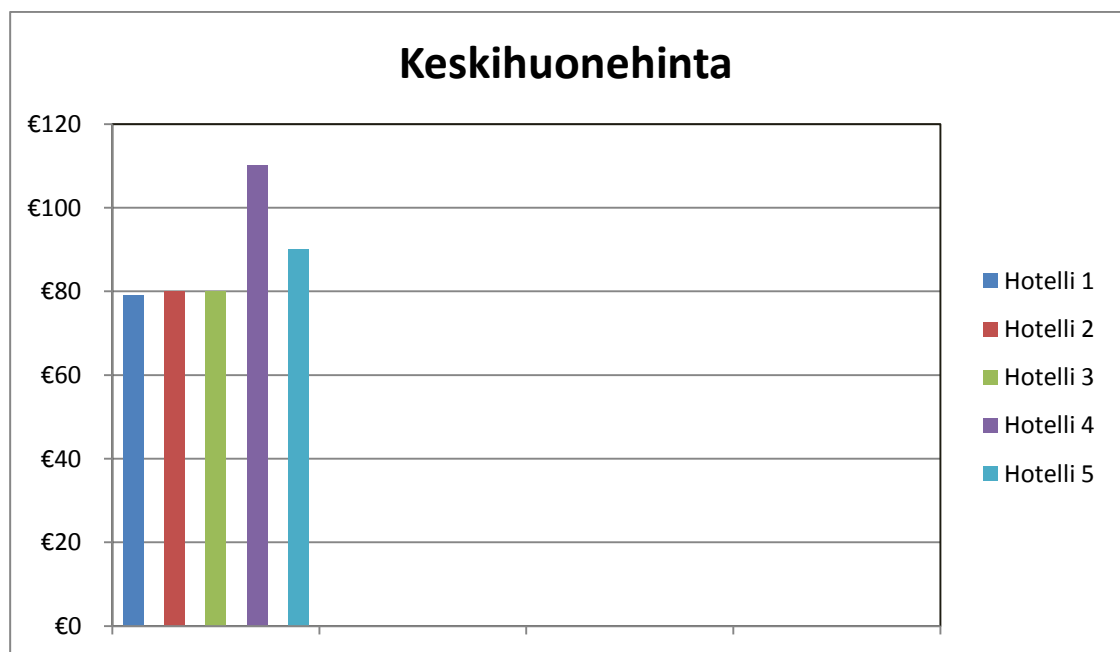


Kuvio 1. Keskimääräinen käyttöaste

Hotellit varautuivat tulevaan tarkoilla kalentereilla tulevista tapahtumista. Historia-tietoja tarkasteltiin yleisesti excel-pohjaisella taulukolla, jota on työstetty manuaalises-ti hotellijärjestelmästä saatujen raporttien avulla. Tulevaisuuteen pyrittiin varau-tumaan myös uusilla menetelmillä, jotka eivät perustuneet menneeseen vaan siihen, mitä uskotaan tulevaisuuden tuovan tullessaan seuraamalla maailmantilannetta ja nykyhetkeä majoitus-alalla.

4.3 Hinnan hallinta

Tutkittavissa hotelleissa kiinteät kustannukset olivat 30–60 % kaikista kustannuksista. Joukossa oli myös hotelleita, joiden oli vaikea arvioida kiinteitä kustannuksia ainoastaan majoituspuolella, koska yrityksessä oli runsaasti muita palveluita tarjottavana, jolloin majoituspuolen kiinteät kustannukset eivät olleet kovin korkeat muihin kuluihin verrattuina. Keskihuonehinta vaihteli 78 eurosta 110 euroon haastateltavien hotellien välillä (ks. kuvio 2). Hinnoittelussa kaikki myönsivät miettivänsä kustannuksia, koska tarkoitus ei ole harjoittaa tappiollista liiketoimintaa. Varsinainen hinnoitteluperiaate jokaisella hotellilla perustui kuitenkin markkinoihin, eli tarkkaillaan tilannetta hotellimarkkinoilla ja hinnat toteutetaan sen mukaan. Myös segmentoitua hinnoittelua käytettiin, eli asiakasryhmille tarjotaan pakettihintoja, yritysten kanssa solmittiin sopimushintoja tai ryhmien kanssa neuvotellaan ryhmähinnat.



Kuvio 2. Keskihuonehinta

Hansel-hinnasto oli kahdella haastateltavalla käytössä. Hansel on valtion yhteishankintayksikkö, jonka asiakkaita ovat valtion virastot ja laitokset, valtion talousarvion ulkopuoliset rahastot, yliopistot ja eduskunta. Palveluntarjoaja, eli tässä tapauksessa hotelli, on ollut osana tarjouskilpailua, jonka jälkeen se on valittu sopimustoimittajaksi Hanselin asiakkaille. Hotelli maksaa Hanselille palvelumaksua korkeimmillaan 1,5 %. (Hansel lyhyesti 2014.) Eri huonetyyppien välillä hinnat vaihtelivat jopa yli 100

%, jos verrattiin vaikka yhden hengen huonetta sviittiin tai perhehuoneeseen. Jakelukanavien hallinta

Kaikki yritykset käyttivät suoria varauskanavia eli varausmuotoja, jotka tulevat suoraan hotellille ilman välikäsiä, kuten sähköposti, yrityksen internetsivut ja puhelin. Yrityksillä oli kattava kokoelma erilaisia jakelukanavia välikäsien kautta, joille maksetaan jonkinlainen komissio niiden kautta tehdyistä varauksista. Tällaisia online-varausjärjestelmiä, joita haastateltavat käyttivät, olivat Booking.com, Hotels.com, HRS ja Tripadvisor, jolle maksettiin siitä, että se ohjaa asiakkaan hotellin omille sivuille. Tutkimukseen osallistuneista hotelleista osa kuului yksityisistä hotelleista koostuvaan Finlandia Hotels-ketjuun ja niihin pystyi näin ollen tekemään varauksia myös Finlandia Hotelsien Internetissä toimivan varausjärjestelmän kautta. Hotellit käyttivät myös matkatoimistoja, jotka toimivat etenkin ryhmävarausten välikätenä.

Kyseisiä jakelukanavia käytettiin, koska yritysten mielestä ulkoiset jakelukanavat lisäävät yrityksen näkyvyyttä ja asiakkaan on helpompi löytää yritys, kun palveluiden saatavuus helpottuu. Kyseiset jakelukanavat ovat valittu myös kannattavuuden kannalta, koska niiden avulla saadaan paras käyttöaste hotelliin. Jakelukanavien laajaa valikoimaa yrityksessä perusteltiin myös sillä, että kukaan välittäjä ei saa ylivaltaa muihin välittäjiin nähden.

Jakelukanavien päivityksistä huolehtivat yleensä myynti- ja markkinointityöntekijät, jos yrityksellä oli sellaisia. Päivityksessä käytettiin myös automatisoitua Siteminder-ohjelmaa, joka päivittää saman hinnan kaikkiin jakelukanaviin yhdellä kertaa ja näin säästää aikaa. Online-kanavissa hinnat eivät vaihtelee yhdelläkään hotellilla, koska välittäjät vaativat aina edullisimman hinnan tarjottavakseen. Osa yrityksistä tarjoaa omien varauskanavien kautta hieman edullisempia hintoja, jotta asiakas ostaisi sieltä suoraan ja säästyttäisiin komission maksamiselta. Matkatoimistoille tarjottavat hinnat ovat usein muita edullisempia, koska yleensä niiden kautta tulevat asiakkaat ovat ryhmiä, joilla pyritään täyttämään hiljaisia aikoja hotellissa.

4.4 Palveluprosessin hallinta

Tutkimukseen osallistuvilta hotelleilta tiedusteltiin, kuinka ne hankkivat tietoa asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan. Tietoa asiakkaasta hankittiin asiakaspalautteiden

kautta suoraan hotelliin tulevilla palautteilla ja sähköisesti tulevilla palautteilla. Yrityksissä pyrittiin myös havainnoimaan asiakkaita paikan päällä ja olemaan hereillä, jos tulee haastava tilanne asiakkaan suhteen. Erityisesti negatiiviset kokemukset pyrittiin käsittelemään suoraan paikan päällä, jotta voitaisiin reagoida asiaan heti eikä asiakkaalle jäisi vierailusta ikävä maku. Hotellit seurasivat myös online-kanaviin tulevia asiakaspalautteita ja arvosteluita. Osa yrityksistä pyrki vastaamaan niihin, jotta asiakas kokee tulleen huomioduksi. Ihmisten muuttuvia trendejä majoituksen ja elämäntyylin suhteen seurattiin myös, jotta pystyttäisiin varautumaan asiakkaan muuttuviin toiveisiin. Eräs yritys koki toimivaksi asiakaspaneelin, jonka he järjestivät säännöllisin väliajoin. Siellä asiakkaiden kanssa voitiin keskustella heidän toiveistaan, ajatuksistaan, kokemuksistaan ja kehitysehdotuksistaan. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa koettiin tärkeäksi elementiksi, jotta he saavat äänensä kuuluviin ja muutoksia tehdään aidosti asiakkaiden näkökulmasta.

Hotelleita pyydettiin myös kertomaan kuinka he seuraavat kilpailijoitaan ja heidän toimintaa. Kilpailijoiden hintoja seurattiin aktiivisesti kaikissa haastateltavissa yrityksissä. Seuranta toteutettiin pääsääntöisesti Internetin kautta, mutta osalla yrityksistä oli käytössä myös raportointipalvelu, joka vertaa yrityksen huonehintoja automaattisesti kilpailijoiden hintoihin. Yritykset seurasivat kilpailijoiden saamia arvosteluja ja asiakaspalautteita säännöllisesti Internetissä. Osa yrityksistä tutustui konkreettisesti kilpailijan tarjoamaan palveluun tutustumalla kohteisiin ja majoittumalla esimerkiksi kerran vuodessa kilpailijan hotellissa.

Haastateltavilta tiedusteltiin palveluprosessin osana sitä kuinka asiakas vahvistaa majoituksensa hotelliin. Asiakas vahvistaa majoituksensa luottokorttitiedoilla tai ennakkomaksulla. Näitä keinoja ei käytetty kaikissa tutkittavissa yrityksissä välttämättä ollenkaan tai niitä käytettiin vain ainoastaan tiettyjen asiakkaiden kohdalla, kuten yksityiset lomamatkaajat, jotka ovat ensikertalaisia. Osaan hotelleista pystyi tekemään varauksen ilman vahvistusta, jos oli hiljainen aika kyseessä ja varaus tehtiin lyhyen ajan päähän. Näillä keinoilla pyrittiin vähentämään no-show asiakkaiden tuomaa tappiota ja sitä, ettei asiakas lähde maksamatta hotellista. Osalla yrityksistä oli myös käytäntö, että saapuvilta asiakkailta veloitettiin majoitusmaksu sisäänkirjautumisen yhteydessä, jotta varmistetaan että asiakas ei lähde maksamatta hotellista. Tätä käytäntöä ei käytetty kanta-asiakkaiden yhteydessä.

Vahvistuksiin liittyen tiedusteltiin myös kuinka hotelli vahvistaa varauksen asiakkaalle. Suurin osa hotelleista vahvisti majoituksen asiakkaalle vahvistuskirjeellä sähköpostitse. Välikäsien kautta tehdyt varaukset vahvistaa varauksen välittäjänä toimiva yritys sähköisesti asiakkaalleen. Puhelimitse tehtyjä varauksia ei välttämättä vahvistettu erikseen kirjallisella dokumentilla asiakkaalle, ellei asiakas erikseen pyytänyt vahvistusta.

Tutkimuksessa tärkeänä asiana koettiin selvittää se kuinka henkilökunta on tietoinen revenue managementista, kuinka heitä on ohjeistettu ja miten heidän tietämys vaikuttaa revenue managementin toteutukseen. Henkilökunnan revenue management tietämys oli äärimmäisen vaihtelevaa haastatelluissa yrityksissä. Osassa yrityksiä henkilöstö oli koulutettu erikseen ammattilaisen opastuksella revenue managementin toimintoihin. Näissä hotelleissa henkilöstö tiesi mihin hintaan on kohtalaista myydä huone, jos on hiljaista ja asiakas saapuu myöhään samana iltana. He olivat myös perehtyneet upgreidaukseen, eli huonetyypin korottamiseen paremmaksi samaan hintaan tai kohtalaisesti korotettuun hintaan ja näin ollen saivat lisämyyntiä tai markkinointia aikaiseksi. He ymmärsivät sesonkien kohdalta sen, että huoneet myydään korkeammilla hinnoilla, koska kysyntä voi ylittää kapasiteetin ja asiakas on silloin valmis maksamaan enemmän. He tiedostivat asiakaspalvelun olevan tärkeä osa revenue management prosessia ja mahdollisuus joustaa esimerkiksi huonehinnoissa on asiakaspalvelua parhaimmillaan. Yrityksissä joissa henkilöstö oli koulutettu, he tekivät monipuolisempaa revenue management työtä käytännön tasolla ja ymmärsivät asiakkaiden erilaiset tarpeet ja sen kuinka he voivat siihen vaikuttaa.

Osa hotelleiden henkilöstöstä ei tiennyt mitä revenue management käytännössä on, vaikka he saattoivat jonkun verran tehdä siihen liittyvää työtä. Näissä yrityksissä tietämättömyys perusteltiin sillä, että henkilökunnalla ei ole tarve tietää perusteellisesti revenue managementista, koska heillä on työntekijä sitä varten, joka antaa tarvittavan tiedon valmiina henkilökunnalle ja he toimivat sen mukaan. Heidän mielestään henkilökunta voi näin ollen keskittyä palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Osassa yrityksissä revenue managementista oli keskusteltu, mutta henkilökunta ei ollut sitä vielä sisäistänyt riittävän hyvin ja joukossa oli myös yritys joka teki tosi minimaalista revenue managementia ja näin ollen henkilökuntaa ei ollut asiaan perehdytetty ollenkaan.

Yritysten välisestä yhteistyöstä tiedusteltiin tutkimuksen yhteydessä ja yhteistyötä muiden paikallisten yritysten kanssa tekivät lähestulkoon kaikki haastateltavat yritykset. He tarjosivat ja suosittelivat muiden yritysten palveluita, joita he eivät itse pystyneet tarjoamaan ja päinvastoin. Yritykset, kuten esimerkiksi juhlatilat, pyysivät majoitustarjouksia ja tarjosivat hotellin majoituspalveluita omille asiakkailleen, jos heillä itsellä ei ollut majoituspalveluita. Näillä keinoilla pyrittiin siihen, että asiakas sai mahdollisimman kattavasti palveluita ja on tyytyväinen yrityksessä saamaansa palveluun. Yhteistyötä keskenään tekevät yritykset hyötyvät molemmat taloudellisesti ja saavat tunnettuutta yhteistyöllä.

5 KÄYTÄNNÖN VINKIT JA OHJEET

Revenue management on suurien kokonaisuuksien hallitsemista ja yhteen nitomista. Revenue management vaatii ammattitaitoisia ihmisiä yrityksessä ohjaamaan toimintaa. Yrityksen nykytila vahvuuksineen ja heikkouksineen on tärkeää tunnistaa, jotta resurssit osataan suunnata oikeisiin tekijöihin ja päästään kohti haluttua päämäärää.

5.1 Segmentointi

Markkinointityössä segmentointi on oleellista, koska sillä rajataan potentiaaliset asiakkaat omiin ryhmiin ja näin ollen on helpompi tutkia ja ymmärtää heidän tarpeitaan (Segmentointi – Mitä tarkoittaa Segmentointi? 2015). Segmentointi saatetaan kokea ongelmalliseksi pienissä ja keskisuurissa hotelleissa rajallisten resurssien vuoksi. Yrityksen ei tulisi kokea, ettei voi valita vain yhtä asiakasryhmää, koska kaikki asiakkaat ovat tarpeellisia. Markkinointityötä ei tarvitse tehdä kaikille asiakkaille kerralla, sitä voidaan kohdentaa tietyille asiakasryhmälle tietyinä ajankohtana. Yksinkertaisia ja edullisia keinoja ovat kohdennetut sähköpostikampanjat tai sosiaalinen media. Hotellit keräävät joka tapauksessa dataa asiakkaistaan, joten siihen työhön heidän ei tarvitse käyttää erikseen suuria resursseja.

5.2 Ohjausjärjestelmät

Kaikki haastateltavat yritykset tekivät manuaalista revenue management työtä excel- taulukoiden avulla. Automatisointi voisi nopeuttaa ja helpottaa tätä työtä suunnattomasti. Tärkeää on kuitenkin tehdä laskelmia siitä, kuinka järjestelmän tuoma hyöty

on suhteessa sen hintaan. Revenue management ohjausjärjestelmiä ovat esimerkiksi Opera Revenue Management System ja IdeaS, jotka optimoivat hintoja jatkuvasti reaaliaikaisten tietojen mukaisesti. Ohjausjärjestelmä säästää ainakin paljon yrityksen aikaa ja tekee runsaammin työtä. Harva pieni ja keskisuuri hotelli päivittää jatkuvasti huonehintojaan päivän aikana, ei välttämättä kertaakaan.

Käyttöasteiden heittelyihin kannattaa puuttua, koska hiljaisen ajan ja sesongin välinen vaihtelu saattoi olla yrityksissä todella suuri. Ohjausjärjestelmästä saattaisi olla hyötyä tässä ongelmassa. Kohdennettua markkinointia kannattaa hyödyntää hiljaisina aikoina. Myydään esimerkiksi huoneita edulliseen hintaan ryhmämatkailijoille tai järjestetään houkuttelevia pakettitarjouksia. Jos käyttöastetta ei kyetä nostamaan hiljaisena ajankohtana, silloin aikaa kannattaa hyödyntää henkilökunnan koulutukseen tai hotellin yleisilmeen päivitykseen. Jos taloudelliset resurssit eivät anna periksi tehdä näitä muutoksia, olisi hyvä ohjata henkilöstö tekemään aktiivista työtä vaikka sosiaalisessa mediassa ja keskittyä asiakkaisiin siellä. Henkilökunta voisi myös perehtyä itsenäisesti revenue managementiin ja muihin tärkeisiin asioihin Internetin kautta.

5.3 Tulevaisuuden ennustaminen

Tulevaisuuteen varautumisessa tärkeää on historiatietojen tarkastelu ja ajankohtaisten tapahtumien seuraaminen. Lisäksi myös uudet keinot olisivat tarpeen. Tulevaisuuteen voitaisiin varautua tarkastelemalla enemmän maailmantilannetta ja majoitusalan trendejä laajemmin. Innovatiivisia ideoita voitaisiin kehitellä yhdessä henkilöstön, asiakkaiden tai yhteistyökumppanien kanssa. Muiden toimialojen käytäntöjä voitaisiin tarkastella siitä näkökulmasta, miten niistä saataisiin hyötyä hotelliyrityksille. Avarakatseisuus voisi olla se tekijä, jota kaivataan kovasti suomalaisiin pieniin ja keskisuuriin hotelliyrityksiin. Ei kannata sulkea pois vaihtoehtoja, vaan vastaanottaa kaikki mahdollisimallakin ja jopa hullulta kuulostavat ideat ja kehitellä niistä yritykselle sopivia ratkaisuja.

Jakamistalous tarkoittaa sitä, että hintatietoinen matkailija haluaa tutustua matkakohteessa arkisiin asioihin ja kulttuurillisiin näkökulmiin. Kotimajoitus ja kotiruoka ovat palveluita, joita tällainen matkailija kaipaa. Asiakkaan halua elää paikallisten

tavoin, pidetään erittäin potentiaalisena tekijänä matkailumarkkinoilla. (Live like a local 2014.) Pienet ja keskisuuret hotellit voisivat keskittyä arkisten asioiden tarjoamiseen, vaikka hotelli ei kotimajoitusta korvaakaan. Yhteistyötä voisi tehdä paikallisten perheiden kanssa, jossa perhe voisi tarjota suomalaisen illallisen kotonaan tai viedä vaikka vieraat marjastamaan. Yritys Cosy Finland esimerkiksi tarjoaa tällaisia palveluita ulkomaalaisille, mutta miksi hotelli ei voisi tarjota suoraan asiakkailleen heidän kaipaamaansa palvelua.

5.4 Hinnoitteluperiaate

Hinnoitteluperiaatteen on tärkeää perustua markkinoihin, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä majoitusalan haastavissa tilanteissa. Markkinaperusteinen hinnoittelu tarkoittaa hotellimaailmassa, että tarkastellaan mihin hintaan huoneita myydään hotelleissa ja hinta asetetaan kilpailukykyiseksi vastaavanlaisen hotellin kanssa.

Äärimmäisen hyvä keino on tarkastella asiakasta ja oppia tunnistamaan tekijät, jotka vaikuttavat hänen valintapäätökseensä. Segmentoitu hinnoittelu, eli tietylle asiakasryhmälle tarjotaan listahinnasta poikkeavaa hintaa, on avaintekijä hinnoittelussa. Maksuvalmius vaihtelee asiakasryhmissä runsaasti. Siksi asiakkaiden tunteminen on tärkeää, koska palvelu tai tuote kannattaa myydä aina niin kalliilla hinnalla kuin asiakas on valmis maksamaan sillä hetkellä. Asiakas maksaa eri hinnan samasta tuotteesta tai palvelusta kuin toinen asiakas. Tätä kutsutaan dynaamiseksi hinnoitteluksi.

Jokaisen pienen ja keskisuuren hotellin kannattaisi ottaa myös luottokorttivarmennus, ennakkomaksu tai maksu saapuessa yleisiksi käytännöiksi, kun asiakas varaa huoneen. Tällä välttyttäisiin no-show- ja maksamatta lähtevien asiakkaiden tuomilta tappioilta. Käytäntöä ei kuitenkaan kannata kohdistaa tärkeille asiakkaille, jotka ovat asioineet pitkään, koska he voivat kokea sen epämiellyttäväksi.

5.5 Jakelukanavien valinta

Jakelukanavat ovat tärkeitä tekijöitä pienille ja keskisuurille yrityksille, koska omaa myyntiosastoa ei välttämättä ole. Ulkoiset jakelukanavat hankkivat asiakkaita ja markkinoivat yrityksen puolesta heidän palveluita ja tuotteita tavoilla, joihin yrityk-

sellä ei välttämättä olisi omia resursseja. Jakelukanavia on hyvä olla useita, ettei yrityksen palveluiden saatavuus kärsi. (Kestävän hinnoittelun periaate 2010.)

Jakelukanavista kannattavimpia ovat suorat varaukset, joten niiden osuutta kannattaa aina pyrkiä kasvattamaan. Välikädet, kuten Booking.com tai Hotels.com, jotka myyvät huoneita yrityksen puolesta, ottavat komission ja vaativat aina edullisimman hinnan tarjottavakseen. Näitä toimijoita voi olla kuitenkin kannattavaa käyttää, koska saavutettavuus ja tunnettuus kasvavat niiden myötä ja erityisesti kansainväliset asiakkaat löytävät helpommin pienen ja keskisuuren hotelliyrityksen niiden avulla. Tripadvisor ulkoisena toimijana voi olla hyvä kompromissi, koska sille maksetaan siitä, että se ohjaa asiakkaan hotellin omille Internet-sivuille.

Hieman kyseenalainen, mutta kannattava käytäntö on se, että yritys tekee henkilökohtaisia tarjouksia asiakkaalle tai myy omien suorien kanavien kautta hieman halvemmalla, jolloin komissiota ei mene ja saadaan parempi tuotto, jos hinnanalennus ei ylitä komission osuutta. Tätä käytäntöä hyödyntävät isot ketjut, joilla on bonuskorttijärjestelmiä, koska ne voivat sen varjolla tehdä asiakkaalle tarjouksia.

Pienessä ja keskisuudessa hotellissa on haasteena myös jakelukanavien päivittäminen, jos henkilökuntaa ei ole runsaasti. Jakelukanavia kannattaa olla useita, jotta yksittäinen jakelukanavan tarjoaja ei ota ylivaltaa yrityksestä. Haastavaa on päivittää jakelukanavia aktiivisesti, jos niitä on paljon ja työ tehdään manuaalisesti. Jakelukanavien päivittämisen automatisointi esimerkiksi Siteminder-ohjelmalla säästää aikaa ja päivittää kaikki jakelukanavat kerralla.

5.6 Palvelun tärkeys

Revenue managementissa palveluprosessi on todella tärkeä tekijä, vaikka pääsääntöisesti ajatellaan revenue managementin olevan hinnoittelua ja kapasiteetin hallintaa. Asiakaslähtöinen ajattelu auttaa yrityksen erottumaan muista kilpailijoista. Henkilöstö on asiakkaan ensikosketus yritykseen, jolloin on tärkeää, että työntekijät tietävät, kuinka paljon he pystyvät tekemään asiakkaan hyväksi. On väärin käskää henkilöstöä tekemään tiettyjä asioita, jos he eivät tiedä, miksi he niin tekevät. Tässä tuliaan siihen, että revenue management-koulutus henkilöstölle ammattilaisen johdolla ja oikeanlainen johtaminen antavat parhaan lopputuloksen.

Palvelulla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle, jolloin on tärkeää että tunnetaan asiakkaat. Silloin voidaan tarjota asiakkaalle paras mahdollinen ratkaisu hänen tarpeisiinsa. Yrityksen tuottama lisäarvo saa aikaiseksi sen, että asiakas on valmis maksamaan palvelusta tai tuotteesta enemmän ja hän käyttää palvelua tai tuotetta uudestaan. Tällä keinolla yrityksen tuotto kasvaa.

On myös tärkeää, että henkilöstö osaa tehdä tahdikasta myyntityötä ilman, että asiakas tuntee itsensä painostetuksi. Myyntityö on olennainen osa hyvää asiakaspalvelua ja yrityksen kannattavuutta. Henkilöstö koostuu usein erilaisista ihmisistä, joten kilpailuhenkisille yksilöille satunnaiset myyntikilpailut voivat antaa motivaation tehdä parempaa tulosta. Myyntikilpailu ei kuitenkaan saa olla liian vakavamielinen ja sen ei tule olla hyvän myyntityön ja asiakaspalvelun syy. Henkilöstöä tulee johtaa siten, että he kokevat olevansa arvostettuja ja heitä kannustetaan. Kiitos toimii parhaana motivaationa. (Hernberg 2014.)

Yritysten on hyvä myös tutustua markkinoilla oleviin kilpailijoihin käytännössä, jotta tunnistavat keinot, joilla itse voivat erottua massasta. Aktiivinen kilpailijoiden arvosteluiden lukeminen Internetissä, hintavertailu ja asiointi asiakkaana voivat olla kannattavia tekijöitä. Yhteistyötä yritysten välillä kannattaa myös jokaisen yrityksen harkita, koska näin voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä. Useampi yritys yhdessä puhaltamassa samaan hiileen on kannattavampaa, koska yrityksellä on mahdollisuus tarjota laajemmin palveluita ja lisätä näin asiakastyytyväisyyttä.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön pyrkimys oli selvittää, miten pienet ja keskisuuret hotelliyritykset pystyisivät edistämään revenue managementia huonetuoton maksimoimiseksi. Revenue management on äärimmäisen monimuotoinen kokonaisuus, eivätkä sen kokonaisvaltaiseen käyttöön pysty muut kuin ammattilaiset saumattomalla tiimityöllä. Majotuslalla on tärkeää pystyä kilpailemaan kannattavasti, jotta yritys pysyy toiminnassa. Kuluttajat ovat alkaneet arvostaa yksityisten yritysten palveluita, minkä vuoksi pieniä ja keskisuuria yksityisiä yrityksiä olisi hyvä kehittää mahdollisimman paljon.

Palveluprosesseihin olisi tärkeää saada vakautta, koska pienissä ja keskisuurissa yrityksissä palvelun laatu voi olla vaihtelevaa, jos yhtenäistä linjausta ei ole henkilöstön

kanssa mietitty. Silloin kun kuluttajalle raha ei ole ainoa tekijä, jos palveluprosessi nousee tärkeimpään rooliin kuluttajan tehdessä ostopäätöstä. Kuluttaja tarvitsee erottavan tekijän palveluntarjoajien kesken, jotta valitsee kyseisen yrityksen palveluja.

Majoitusalan muuttuessa historiatietoja tärkeämpi tekijä tulevaisuuden ennustamiseksi voisi olla avarakatseisuus maailmaa, muuttuvia trendejä ja uusia ideoita kohtaan. Historiatiedot pätevät parhaiten silloin, kun suuria muutoksia ei ole tapahtunut. Oikeanlaiset muutokset kuitenkin ovat niitä tekijöitä, jotka pitävät yrityksen kilpailukykyisenä kovassa kilpailutilanteessa. Yhteistyötä palveluntarjoajien kanssa kannattaa hyödyntää, koska silloin on helppo tarjota asiakkaalle palveluita, joita hotelli itse ei pysty tarjoamaan.

Itse tutkimusprosessi oli työläs, mutta opettavainen. Suunnitelmallisuus nousi tärkeäksi tekijäksi tutkimuksen teossa. Tutkimus toi mukanaan uusia näkemyksiä ja herätti myös paljon ideoita. Aihe oli haastava, mutta lopulta äärimmäisen antoisa, koska ymmärrys revenue managementin piirteistä ja sen tehokkuudesta kasvoi koko opinnäytetyön ajan. Tästä aiheesta olisi mahdollista hankkia vielä syvällisempää tietoa. Revenue management-ohjausjärjestelmistä voitaisiin nyt tehdä oma opinnäytetyö, jossa keskityttäisiin ohjausjärjestelmien kannattavuuteen ja laskennalliseen puoleen tarkemmin pienissä ja keskisuurissa hotelleissa.

LÄHTEET

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

EK Foorumi Kouvolassa: Pk-yritykset Suomen talouden veturiksi. Artikkelin Elinkeinoelämän keskusliiton sivustolla. Viitattu 20.3.2015.

<http://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2015/01/28/ek-foorumi-kouvolassa-pk-yritykset-suomen-talouden-veturiksi/>.

Hansel lyhyesti. 2014. Viitattu 14.5.2015. <https://www.hansel.fi/hansel/hansel-lyhyesti/>.

Harju-Autti, A. 2013. Toimialaraportit. Majoitustoiminta. Viitattu 10.3.2015.

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1978/Harjuautti._Majoitustoiminnan_toimialaraportti.pdf.

Harju-Autti, A. 2013. Toimialaraportit. Majoitustoiminta. Viitattu 19.3.2015.

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1976/Majoitustoiminta_2013.pdf.

Hernberg, K. Raha ei motivoi. Viitattu 9.5.2015.

<http://uusimukavuusalue.com/2014/11/17/raha-ei-motivoi/>.

Hiltunen, L. 2009. Valideetti ja reliabiliteetti. Viitattu 22.3.2015.

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hotellikapasiteetti ja sen käyttö. 2014. Liitetaulukko 3.1. Tilastokeskuksen sivustolla.

Viitattu 9.5.2015. http://www.stat.fi/til/matk/2014/01/matk_2014_01_2014-03-20_tau_003_fi.html.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.

Katetuotto - Mitä tarkoittaa Katetuotto? 2015. Viitattu 5.5.2015. <https://www.economic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/katetuotto>.

Katetuottoprosentti. 2015. Taloussanakirja Taloussanomien sivustolla. Viitattu

5.5.2015. <http://www.taloussanomien.fi/porssi/sanakirja/termi/katetuottoprosentti/>.

Kestävän hinnoittelun periaate. 2010. Artikkelin Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin sivustolla. Viitattu 10.5.2015.

<http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tuotekehitys-arjessa/Tuote/Tuotteen-luonne/Kestava-hinnoittelu>.

Kiuru, I. 2013. Majoitusala työllistää 12000 – kunhan uudistuu. Viitattu 5.3.2015.

http://www.verkkouutiset.fi/talous/majoitusala_toimialaraportti_hotellit-12935.

Kvalitatiivinen tutkimus luo aina uutta. 2014. Viitattu 20.3.2015.
<http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>.

Käyttökate. 2015. Taloussanakirja Taloussanomien sivustolla. Viitattu 21.4.2015.
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/k%E4ytt%F6kate/>.

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. 2015. Tietoteoreettiset lähtökohdat Tilastokeskuksen sivustolla. Viitattu 5.3.2015.
<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>.

Live like a local. 2014. Viitattu 10.5.2015. <http://www.visitfinland.fi/news/live-like-local/>.

Manninen, N. 2014. Tunnistatko palveluprosessin kriittiset pisteet? Viitattu 4.3.2015.
<http://www.amicase.fi/2717/nuutti-manninen-blogi/>.

Mitä ovat pk-yritykset? 2014. Faktoja ja numeroita Euroopan komission sivustolla. Viitattu 7.4.2015. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fi.htm.

Pisto, V. 2015. Majoitusosalalle povataan vaikeaa vuotta. Viitattu 5.3.2015.
http://yle.fi/uutiset/majoitusosalalle_povataan_vaikeaa_vuotta/7739158.

Ranta, E. 2013. EK: Pankkisääntely hyydyttää pk-yrityksiä luultua pahemmin. Viitattu 20.3.2015. <http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2013/04/30/ek-pankkisaantely-hyydyttaa-pk-yrityksia-luultua-pahemmin/20136260/137>.

Rantanen, V. 2013. Jakelukanavien mahdollisuudet osana hotellien revenue management toimintaa. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Hotelli ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Viitattu 1.4.2015.
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65639/Jakelukanavien%20mahdollisuudet%20osana%20hotellien%20revenue%20management%20toimintaa.pdf?sequence=1>.

Revenue Management – mitä, miten ja miksi. 2013. Service Innovation Laboratory Poimintoja. Viitattu 15.2.2015. <http://www.silab.fi/revenue-management-mita-miten-ja-miksi/>.

Saari, H. Oksamo, J. & Ruokamo, A. 2014. Matkailuyrittäjän kansainvälistymisopas. Viitattu 17.2.2015. http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2014/09/2014-MEK_Kansainvalistymisopas.pdf?dl.

Segmentointi – Mitä tarkoittaa Segmentointi? 2015. Viitattu 9.5.2015.
<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/segmentointi>.

Sähköinen liiketoiminta ja jakelukanavat. 2015. Tutkimustietoa sivustolla Kulmat.fi. Viitattu 27.4.2015. <http://www.kulmat.fi/tutkimustietoa/jakelukanavat>.

Talonen, J. 2014. Asiakasta eivät kiinnosta kustannukset. Viitattu 14.3.2015.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/asiakasta%2Beivat%2Bkiinnosta%2Bkustannukset/a2225483>.

Talonen, J. 2012. Hotelli- ja matkailuala kuuntelee heikosti asiakastaan. Viitattu 17.2.2015. <http://aromilehti.fi/ajankohtaista/2012/03/hotelli-ja-matkailuala-kuuntelee-heikosti-asiakastaan/>.

Teemahaastattelu. 2015. Haastattelutavat Tilastokeskuksen sivustolla. Viitattu 13.4.2015. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>.

Vanhala, K & Karanko, K. 2014. KOHTI PAREMPAA TUOTTOA – tuottojohtaminen ja dynaaminen hinnoittelu ketjuohjatuissa ravintolatoiminnoissa. Opinnäyte. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.1.2015.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76839/Vanhala_Krista_ja_Karanko_Kaisa.pdf?sequence=1 sivut 22-23.

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2015. Tutkimuksen validiteetti. Viitattu 22.3.2015.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>.

VisitJyväskylä. 2015. Uutiskirje. Viitattu 21.2.2015.
<http://news.brandunited.fi/t/ViewEmail/r/E4BFE1DB75475BF22540EF23F30FEDED/D3DD128885DE511FC67FD2F38AC4859C>.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu

Taustatiedot/ lähtökohta

Haastateltavan työtehtävä hotellissa?

Millainen on asiakaskuntanne? Pääasiakassegmenttinne?

Käytetäänkö yrityksessänne tietoista asiakkaiden segmentointia ja kuinka se toteutetaan?

Millainen kapasiteetti hotellissanne on?

Millaisia huonetyyppejä hotellissanne on?

Mitkä ovat yrityksenne vahvuudet ja heikkoudet?

Mitä hotellijärjestelmää käytätte?

Mitä mielestänne revenue management = tuottojohtaminen on?

Kuka hoitaa revenue managementia yrityksessänne?

Millainen revenue management ohjausjärjestelmä teillä on vai hoidetaanko revenue managementia jollain muulla tavalla?

Sesonki

Mikä on keskimääräinen käyttöaste hotellissanne?

Kuinka suuria käyttöasteiden eroja vuoden sisällä on?

Onko vuosien välillä suuria käyttöasteiden eroja?

Millä keinoin varaudutte tulevaan, keräättekö historiatietoja?

Hinnanhallinta

Millaiset ovat hotellinne kiinteät kustannukset arvioltaan?

Millainen on katetuottoprosenttinne?

Millainen on keskihuonehintanne?

Millaisia hinnoitteluperiaatteita käytätte huonehintoja laatiessa?

Kuinka hinnat vaihtelevat hotellissanne?

Jakelukanavien hallinta

Mitä jakelukanavia käytätte?

Miten jakelukanavat on valittu? Miksi nämä kanavat?

Miten yrityksenne huolehtii jakelukanavien päivittämisestä?

Kuinka paljon huonehinnat vaihtelevat eri jakelukanavissa?

Palveluprosessin hallinta

Miten hankitte tietoa asiakkaastanne ja hänen tarpeistaan?

Millä tavoin seuraatte kilpailijoidenne toimintaa?

Miten asiakas vahvistaa saapumisensa hotelliin?

Miksi tätä menetelmää käytetään?

Miten hotelli vahvistaa varauksen asiakkaalle?

Millä tavoin käytätte ylibuukaus käytäntöä?

Miten henkilökunta on tietoinen revenue managementin käytöstä ja miten heitä on ohjeistettu myymään eri tilanteissa maksimaalisen tuoton saamiseksi?