

Online hotelldistribution

Problematik sett från tre Helsingfors stationerade hotell

Benjamin Holm

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Turism
Identifikationsnummer:	4784
Författare:	Benjamin Holm
Arbetets namn:	Online hotelldistribution
Handledare (Arcada):	Susanna Fabricius
Uppdragsgivare:	-
<p>Sammandrag:</p> <p>Syftet med arbete är att redovisa för tre Helsingfors stationerade hotells åsikter om marknadssituationen av online distributionskanaler. Online bokningskanaler som Booking.com, Expedia.com mm. har en stark position på marknaden men META sökmotorer har nyligen börjat sälja rum direkt istället för att enbart leda till OTAs. Arbetet behandlar problematiken med distributionskanaler från hotellens synvinkel. Teorin omfattar aktuella artiklar inom ämnet samt en australiensisk fallstudie. Mest fokuserar teorin på OTAs, dvs. Online resebyråer, samt framtidsvisioner om distributionsmarknadsläget i Helsingfors. Undersökningen utförs med hjälp av semistrukturerade intervjuer med tre anonyma hotell stationerade i Helsingfors. Ett medelstort hotell och två stora hotellkedjor för att komma åt olika infallsvinklar. Genom undersökningen kommer det fram att hotellen anser dessa online distributionskanaler vara problematiska. Det medelstora hotellet försöker leva i symbios med online bokningskanalerna medan de större kedjorna aktivt leder kunderna till sin egen hemsida. På det sättet kan hotellet ge sina kunder en mera personlig upplevelse samtidigt som hotellet tjänar mera pengar. Hotellen lockar kunderna till sin egen hemsida genom CRM, sökmotoroptimering och utveckling av sin egen hemsida. För tillfället är de flesta hotells egna hemsidor föråldrade jämfört med online bokningskanalernas sajter som dessutom erbjuder mera funktioner, som t.ex. jämförelse med andra hotell och bedömningssystem. På basen av denna undersökning ser det ut som att de stora hotellkedjorna tillsammans med meta-sökmotorer kommer att ta över marknaden i framtiden. Oavsett framtidsvisionen så är nyckeln till framgång för alla parter är att ge kunden en mera personlig upplevelse. Arbetet är begränsat till åsikter från enbart tre hotell och bokningskanalernas synpunkter behandlas ej.</p>	
Nyckelord:	Distribution, Online, OTA, Hotell, Helsingfors, Problem.
Sidantal:	51
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	10.12.2014

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Tourism
Identification number:	4784
Author:	Benjamin Holm
Title:	Online distribution for Helsinki based hotels
Supervisor (Arcada):	Susanna Fabricius
Commissioned by:	-
<p>Abstract:</p> <p>The aim of this study is to present three Helsinki based hotel's opinions on the market situation of online distribution channels. Online booking channels such as Booking.com and Expedia.com have a strong position on the distribution market but meta search engines have recently begun to sell rooms directly instead of merely leading to OTAs. This thesis deals with problems of distribution channels from a hotel's point of view. The theoretical part includes current articles in the field and an Australian case study. This part focuses mainly on OTAs as well as visions of the online distribution channels future position in Helsinki. The survey is conducted using semi-structured interviews with three anonymous hotels in Helsinki. A medium-sized hotel and two major hotel chains have been chosen to reflect different angles on the topic. The survey has revealed that hotels consider these online distribution channels to be problematic. The medium-sized hotel tries to live in symbiosis with online booking channels while the larger chains actively try to lead their customers to their own website. This way, the hotel gives their customers a more personalized experience while they also earn more money. Hotels attract customers to their own website through CRM, SEO and further development of their own website. Currently most of the hotel's websites are outdated compared to online booking channels, which offer more features such as rating systems and comparison to other hotels. Based of this study, it looks like the big hotel chains together with meta search engines will take over the market in the future. Whatever the outcome, the key to success for any party is to give the customer a more personalized experience. This study is limited to comments only from three hotels and none from booking channels.</p>	
Keywords:	Distribution, Online, OTA, Hotel, Helsinki, Problem.
Number of pages:	51
Language:	Swedish
Date of acceptance:	10.12.2014

INNEHÅLL

1	INLEDNING	7
1.1	Frågeställning	8
1.2	Syfte	9
1.3	Metod	9
2	TEORETISK REFERENS RAM	9
2.1	Distribution	9
2.1.1	<i>De traditionella mellanhänderna</i>	10
2.2	Online distribution	11
2.2.1	<i>OTA – Online Travel Agent</i>	11
2.2.2	<i>Merchant</i>	11
2.2.3	<i>Retail</i>	12
2.2.4	<i>Opaque</i>	12
2.2.5	<i>Private sale</i>	13
2.2.6	<i>Flash sale</i>	13
2.2.7	<i>Meta sökmotorer</i>	14
2.2.8	<i>Rate parity</i>	14
2.3	Hotelldistribution	14
2.3.1	<i>Små hotells syn och respons på online mellanhänder</i>	15
	<i>Uppfattningar om online-förmedlare</i>	16
	<i>Respons på online-förmedlare</i>	17
2.3.2	<i>De stora striderna</i>	18
	<i>Stora hotellkedjor kontra mellanhänder</i>	19
	<i>Agent mellanhänder kontra meta-mellanhänder</i>	20
	<i>Fyra scenarier</i>	21
2.3.3	<i>Ett beroendeförhållande mellan OTAs och hotell</i>	22
3	METOD	24
3.1	Val av metod	24
3.2	Frågeguide	25
3.3	Respondenter och genomförande	26
4	RESULTATREDOVISNING	26
4.1	Hotellens medverkan i online distributionskanaler	27
4.2	Problem med online distributionskanaler	27
4.3	Marknadssituationen idag	29
4.4	Framtidsvisioner	30

4.5 Hotell A, B och C sammanfattat.....	31
5 DISKUSSION	32
5.1 Hotellens medverkan i online distributionskanaler.....	32
5.2 Marknadssituationen och problem	33
5.3 Framtidsvisioner.....	33
5.4 Konklusion	34
6 AVSLUTNING	35
Källor	36
Bilagor	38

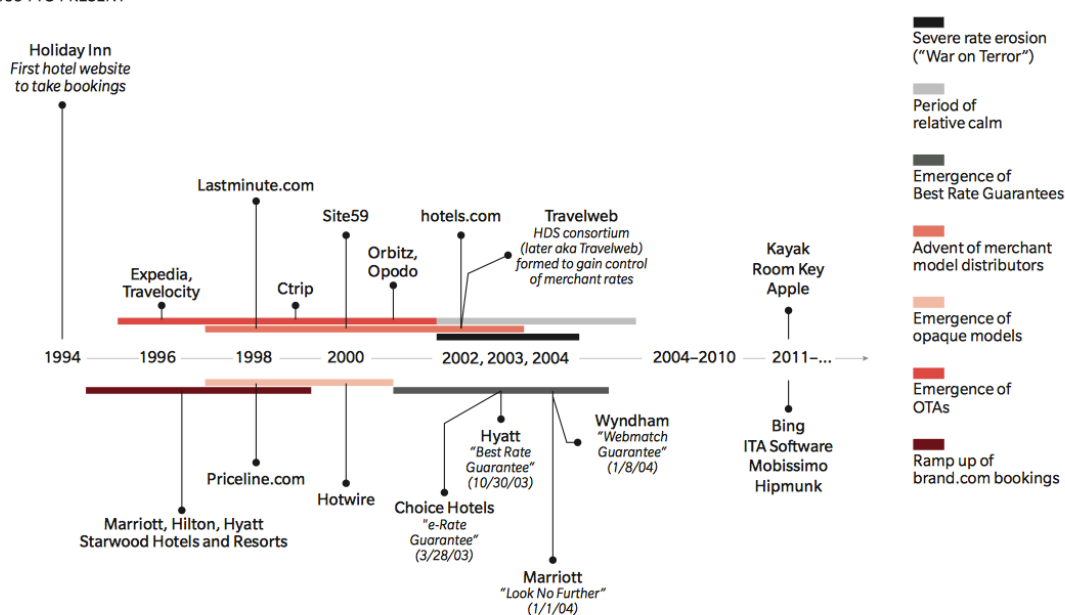
Figurer

Figur 1. Tidsaxel över distributionskanaler (Wyman, 2013).....	8
Figur 2. Skärmdump från secretescapes.com (Secret Escapes, 2014).....	13
Figur 3. Översikt av distributionskanaler modifierad av skribenten (Johansson, 2013)	15
Figur 4. Andel av logiintäkt per distributionskanal 2012 Q4 modifierad av skribenten (Johansson, 2013)	16

1 INLEDNING

Tekniken har gått framåt med stormsteg de senaste årtiondena vilket har satt sitt fotspår även i resebranschen. Formatet på distributionskanaler har ändrat tack vare uppkomsten av internet och online världen börjar ta över de traditionella offline alternativen. Det är intressant om vi tänker oss tillbaka till 90-talet då internet började växa. Många hotell hade svårt att anpassa sig till internet och att se potentialen i den framtida distributionskanalen. Holiday Inn var första hotellet som tog emot bokningar på internet redan år 1994 (se figur 1) men det tog inte länge så började mellanhänderna dyka upp som svampar i höstskogen. Eftersom hotellen inte lyckades förstå sig tillräckligt bra på den nya tekniken, internet, gav de rum för de blivande mellanhänderna. Ser vi på situationen i dagsläget, med sajter som booking.com, hotels.com, expedia.com mm. kan vi konstatera att hotellen på sätt och vis förlorade striden om internet. Hotellen lät de nya mellanhänderna ta över kontrollen på internet vilket har resulterat i allt mer stigande distributionskostnader. Ett hotells huvuduppgift är att sälja så många rum som möjligt för ett så dyrt pris som möjligt. Det optimala för hotell är därför att inte behöva betala stora delar av vinsten till mellanhänder, vilket de i dagsläget gör. Idag har det också uppkommit ett nästintill monopolspel på distributionsmarknaden där jätteföretagen växer och de mindre krymper. Det betyder i praktiken att de stora sajterna som t.ex. booking.com som alla vid det här laget bra känner till, och högst antagligen även du som läser detta gjort en bokning med, i stort sätt kan styra och ställa hur de vill på marknaden. En distributionskanal är absolut ingen negativ sak utan istället ett måste, men det börjar bli farligt när vi uppnått ett skede då de flesta hotell är beroende av dessa kanaler. Grundar du ett hotell märker du snabbt att du måste vara med på t.ex. booking.com eftersom ingen annars hittar dig. På så sätt tvingas du i praktiken vara med och betalar direkt stora delar av vinsten till distributionskanalen.

HOTEL DISTRIBUTION EVOLUTION 1994 TO PRESENT



Source: TravelCLICK Hotel Bookings by Channel (2006-2010), Oliver Wyman analysis

Figur 1. Tidsaxel över distributionskanaler (2013)

Det här arbetet kommer att ge en inblick i Helsingfors hotellbransch, distributionskanaler och de eventuella problemen som uppstått i dagsläget. Jag försöker också med hjälp av definitioner och praktiska exempel ge en allmänbildande helhetsbild över vilka sorters mellanhänder som kan hittas mellan hotell och kund samt vilken roll de har. Det verkar som om hotellbranschen uppnått ett farligt läge och en förändring snart kommer att ske i och med krisen. Ser vi på ordet "kris" på kinesiska består det av två tecken: det ena står för *fara* och det andra för *möjlighet*. Frågan är nu vem som bäst utnyttjar möjligheten i marknadssituationen och därmed ändrar spelplanen.

1.1 Frågeställning

Problemområdet är den nuvarande marknadssituationen mellan distributionskanaler och hotell. Antagandet är att balansen mellan hotell och distributionskanaler är problematisk vilket mest troligt kommer att leda till en stor förändring i framtiden. Vad är Helsingfors stationerade hotells kommentarer på situationen med online distributionskanalerna? Hur anpassar de sig till dagens marknadsläge? Kan man förutspå vad som kommer att hända inom nära framtid?

1.2 Syfte

Huvudsyftet med arbetet är att redovisa vad tre Helsingfors stationerade hotell har för åsikter om marknadssituationen gällande online distributionskanaler i Helsingfors. Del-syftet är att ge läsaren en bättre förståelse för vad som sker bakom kulisserna då de bo- kar ett hotellrum. Arbetet fokuserar på problemen från hotellens synvinkel och behand- lar mindre mellanhändernas synpunkter. Arbete är avgränsat till tre intervjuer med ho- tell i Helsingfors för att få en sakkunnig riktgivande inblick i marknadssituationen.

1.3 Metod

Undersökningen i arbetet utförs i form av semistrukturerade intervjuer. Dessa intervjuer är baserade på både möten och e-post korrespondens. I arbetet intervjuas tre olika hotell, både ensamstående och hotellkedjor, för att komma åt olika infallsvinklar.

2 TEORETISK REFERENSRAM

Detta kapitel består av tre omfattande delar. Då arbetets tema är distribution får vi till att börja med först allmänt läsa om distribution, och varför distribution är särskilt viktigt inom turismbranschen, för att senare gå in i detalj om online distribution som arbetet mest fokuserar på. Efter att ha fått en bättre förståelse om traditionell och online distri- bution diskuteras till slut hotelldistribution i form av artiklar, fallstudier och fram- tidstankar.

2.1 Distribution

Turismens viktigaste element som kan distribueras är information, kombinations- och researrangemangs tjänster. På grund av detta erbjuder branschens distributionskanaler sina kunder information, färdiga paket samt en bekväm möjlighet att reservera och köpa dessa tjänster. Jämfört med andra branscher har turismens distributionskanaler en mycket stor makt. Resebyråer, bokningssystem och andra typer av turismrelaterade dis- tributionskanaler har mycket större makt att påverka och styra efterfrågan än sina mot- svarigheter i andra branscher. Eftersom distributionskanalerna kan styra efterfrågan får

dessa automatiskt en ledande förhandlingsposition gentemot leverantörerna, dvs. hotel- len i vårt fall, vilket i slutändan påverkar hotellens prissättning, produktpolitik och marknadsföring. På grund av detta är distribution en central del hos de flesta turismor- ganisationer. (Buhalis & Laws 2002 s. 8)

Enligt WTO (1975) kan en distributionskanal beskrivas som en kombination av mellan- händer som samarbetar i försäljning av en produkt. Det tyder på att ett distributionssy- stem består av mer än en distributionskanal, som var och en arbetar parallellt med och i konkurrens med andra kanaler. Wanhill (1998) antyder att distributionskanalens huvud- sakliga roll är att föra köpare och säljare samman, antingen för att gynna befintliga marknader eller för att skapa helt nya marknader. (Buhalis, 2000)

Middleton (1994) hänvisar att oförmågan inom turismen att skapa fysiska lager av pro- dukter paradoxalt nog ökar, snarare än minskar, betydelsen av distributionsprocessen. Distributionskanalerna bestämmer ofta priset genom att i realtid bedöma efterfrågan och utbudet, justera samt bilda turistprodukter. Detta gör de genom att kombinera och skräddarsy enligt kundernas behov och önskemål och till slut sammanföra kunden med leverantören. Därför är turismens distributionskanaler kritiska för turistföretag. (ibid)

2.1.1 De traditionella mellanhänderna

Inom traditionell distribution av turismtjänster finns det tre viktiga komponenter. GDS, CRS samt Wholesalers. Global Distribution Systems, förkortat GDSs, skapades ur- sprungligen för flygbranschen för att koppla samman resebyråer med flygbolag. Syste- men har vuxit under åren och nuförtiden funkar de även som mellanhand för hotell, bil- uthyrning och kryssningar. De kan numera betraktas som en stor marknadsplats som används som åtkomstpunkt för reservation av de flesta turismrelaterade produkter. GDSs är ett resultat av moderniseringen inom distribution och turism, tack vare tek- nologisk utveckling. De största och kändaste GDSs är Amadeus, Sabre, Galileo och Worldspan. GDS och CRS är starkt sammankopplade men betyder inte precis samma sak. CRS är själva datorprogrammet som sköter om den praktiska delen hos GDSs, dvs. bokningar. Man kan jämföra CRS med lagerhantering medan GDS är distribution. Det här betyder i praktiken att ett flygbolag eller hotell med tillräckliga resurser kunde ha ett

eget CRS och på sätt inte vara bunden till GDSs. Wholesalers är så kallade storhandlare och mellanhänder som tecknar avtal med hotell om att sälja rum vidare till researrangörer, vilka i sin tur igen t.ex. använder dessa rum till charterpaket. Tidigare var hotellen tvungna att ta sig till hjälp av wholesalers för att nå ut med sina hotellrum till researrangörerna. (BusinessDictionary, 2014; Frontdesk Anywhere Inc., 2014; Johansson 2013 s. 54-67; Strauss, 2013)

2.2 Online distribution

Tidigare har distributionen av turismtjänster enbart utförts av traditionella resebyråer och researrangörer som stöddes av CRS och GDS systemen. Dessa traditionella elektroniska mellanhänder, särskilt GDS, har gradvis befäst sin ställning i branschen. Internet har dock skapat förutsättningar för förändring och framväxt av nya mellanhänder. Idag kan t.ex. hotell tack vare internet sälja sina rum direkt till kunden då denna kommer åt hotellets bokningssystem på nätet. Resebranschens online distribution är komplex och för utomstående kan alla termer kännas främmande och förvirrande. Målet med det här kapitlet är därför att redovisa för de vanligaste, återkommande, termerna i texten som följer. Poängen här är att få en heltäckande uppfattning om viktig terminologi men också förstå vilka typer av online distribution som är aktuella på marknaden just nu. (Buhalis & Licata, 2001)

2.2.1 OTA – Online Travel Agent

Engelskans 'Travel Agent' betyder resebyrå på svenska. En så kallad online resebyrå fungerar i princip på samma sätt som en traditionell resebyrå, men på internet. Dessa förkortas på engelska till OTAs och begreppet används globalt. Kända sajter är bl.a. Booking.com, Expedia, Travelocity, Priceline mm. OTAs delas in i fem olika kategorier, som behandlas till näst. (Frontdesk Anywhere Inc, 2014)

2.2.2 Merchant

Engelskans "merchant" betyder återförsäljare på svenska. Merchant modellen fungerar som så att hotellen säljer en viss mängd rum till återförsäljaren. Kända återförsäljare är

bl.a. Expedia, Priceline och Travelocity. Återförsäljaren köper rum för ca. 25% under nettopriset och säljer vidare rummen med ett tillägg på ca. 33%. Merchant modellen använder sig av dynamisk paketering, dvs. återförsäljarna paketerar hotellrum med flyg och kunden kan inte se vad de enskilda komponenterna kostar. Hotell kan på så sätt sälja sina rum lite billigare än vanligt utan att skada sitt rykte och bli klassat som 'billigt hotell'. Både hotellet och återförsäljaren gynnas av detta samarbete då bl.a. vistelsetiderna oftast blir längre och avbokningsfrekvens lägre. Kunden är också nöjd eftersom denna hittat ett "kap" och tagit del av rabatten. Dessutom anser kunder att de säkrat sin bokning då de betalat på förhand vilket ger en säkerhetskänsla på kundnivå och hög likviditet hos återförsäljaren. Återförsäljaren betalar hotellet i regel först 30 dagar efter check-out. (Johansson 2013 s. 54-67)

2.2.3 Retail

Enligt Retail modellen lägger hotell ut sina rum på de olika distributionskanalerna och bestämmer själv priset på rummet. Detaljhandlaren, som det heter på svenska, får sedan provision om de lyckas sälja rummen. Provisionen baseras i regel på värdet av försäljningen. Hotellen har med andra ord full kontroll över priserna och de väljer själv hur många rum de lägger ut för den här sortens försäljning. Gästen betalar direkt till hotellet, antingen per förskott eller vid avresan, och efter att kunden avrest betalar hotellet provisionen till bokningskanalen. Kända detaljhandelsajter är bl.a. Booking.com och Hotels.com. (Johansson 2013 s. 54-67)

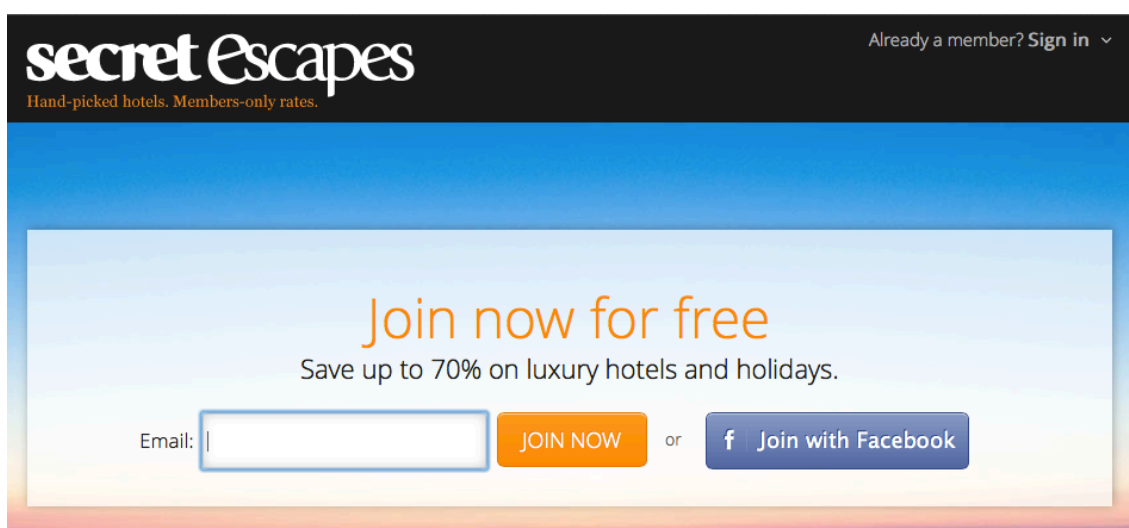
2.2.4 Opaque

Poängen med Opaque modellen är för hotell att kunna sälja bort sina osålda rum billigt. Rum som högst antagligen annars inte blivit sålda. Vid opaque tjänster säljs dessa rum genom en omvänd auktion. Priskänsliga kunder bestämmer ett pris de är villiga att betala och distributionskanalen visar alternativ på hotell för samma prisklass. Kunden får inte veta vilka hotellen är förrän bokningen och betalningen är avklarad. På så sätt skyddar hotellet sitt varumärke och konkurrensen blir mera jämn. Hotellen erbjuder oftast ett rabatterat nettorpis på omkring 30-60% av ordinariepris. Opaquesajten behåller

oftast 35-50% av försäljningspriset, beroende på budgivning. Kända Opaquesajter är bl.a. Priceline, Hotwire och Lastminute. (Johansson 2013 s. 54-67)

2.2.5 Private sale

Private sale används då man vill nå en specifik målgrupp. Internetsajterna använder sig av medlemskap och endast dessa medlemmar får tillgång till erbjudanden. I regel fungerar det som så att desto svårare det är att bli medlem, desto bättre är erbjudandena, medan är det lätt att bli medlem minskar tyngden på erbjudandena. Eftersom priset till viss mån är synligt för allmänheten kan det strida mot rate parity, som jag behandlar i ett senare stycke. I dagsläget har intresset för private sale svalnat och hotellen tjänar inte bra på det, pga. de höga rabatterna. Det kan ändå till viss mån vara bra om hotellet utnyttjar situationen rätt. Om de vill nå ut till en speciell målgrupp, t.ex. bloggare, som i sin tur sedan sprider ordet vidare om hotellet. Kända exempel på private sale distributionskanaler är Jetsetter, Sinqueaway och SecretEspaces. (Johansson 2013 s. 54-67)



Figur 2. Skärmdump från secretescapes.com (Secret Escapes, 2014)

2.2.6 Flash sale

Flash sale innebär att kunderna köper kuponger som de sedan kan lösa in för hotellnätter under en viss period. Flash sale kan vara dåligt för hotellet eftersom det starkt rabatterade priset är synligt och på så sätt skadar den allmänna prissättningen för hotellet. Kunden får nämligen känslan av att hotellet normalt är 'våldigt dyrt'. Hotellen tjänar inte heller mycket eftersom de säljer rum till ett starkt rabatterat pris. Flash sale hämtar

dessutom ofta kundgrupper, som normalt inte skulle boka rum på just det hotellet. Det innebär att hotellet får fel kundsegment, vilket kan rubba vardagen på hotellet – ex. businessresenärer kontra unga studenter som för oljud. Kända flash sale sajter är Groupon och Living Social. (Johansson 2013 s. 54-67)

2.2.7 Meta sökmotorer

Inom resebranschen finns det massvis med online distributionskanaler som erbjuder kunder bokningsmöjligheter. En meta sökmotor låter användaren söka igenom alla sökmotorer på en gång med ett enkelt knapptryck. För att förstå meta konceptet i ett sammanhang kan man tänka sig sökmotorer som en pyramid där meta sökmotorn är toppen som tar all sin information från de 'underställda' sökmotorerna. Ett exempel är kända Skyscanner som söker flygmöjligheter genom alla sajter som t.ex. Supersaver och flygbolagens egna sajter. Kayak är ett annat känt exempel på meta sökmotorer inom resebranschen. (Webopedia, 2014)

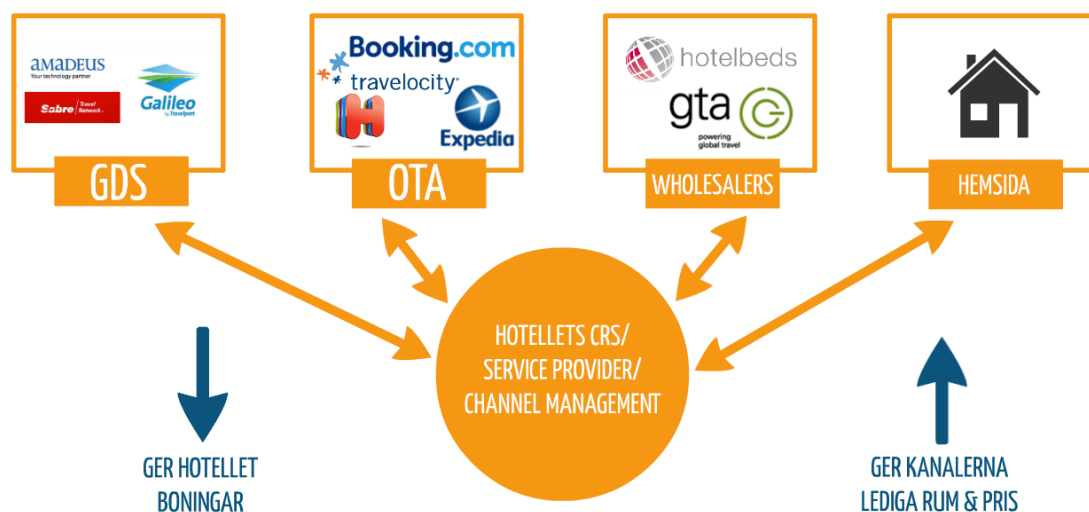
2.2.8 Rate parity

Varje distributionskanal har som mål att locka till sig kunder och sälja så många rum som möjligt. Distributionskanalerna är ofta snyggare och mera praktiska än hotellens egna hemsidor eftersom man här kan jämföra pris på flera aktörer. En distributionskanal skulle högst antagligen locka åt sig majoriteten av kunderna om denna sålde hotellrum billigare jämfört med andra kanaler. Därför finns rate parity, som innebär att hotellets rum skall säljas för samma pris på alla distributionskanaler. På så sätt hindras hotell att ingå specialavtal med vissa kanaler eller sälja billigare på egen hemsida. Rate parity stärker hotellets varumärke eftersom priset på hotellets rum är konsekvent över hela webben och hotellet kan garantera billigaste pris på egen hemsida eftersom priset är samma över allt. (HotelRevenueTools, 2012; Johansson 2013 s. 54-67)

2.3 Hotelldistribution

Efter att ha fått en inblick i definitionerna och de olika mellanhändernas roller, behandlas nu aktuella artiklar gällande ämnet. Detta kapitel behandlar tre artiklar. Först en fall-

studie om små hotells åsikter gällande mellanhänder som t.ex. OTAs. Efter det en inblick över beroendeförhållanden mellan hotell och OTAs och vad hotell kan göra för att motverka dessa. Sist men inte minst sammanfattas en artikel som behandlar strider mellan de olika mellanhänderna samt visioner om hur distributionsmarknaden kan se ut i framtiden.



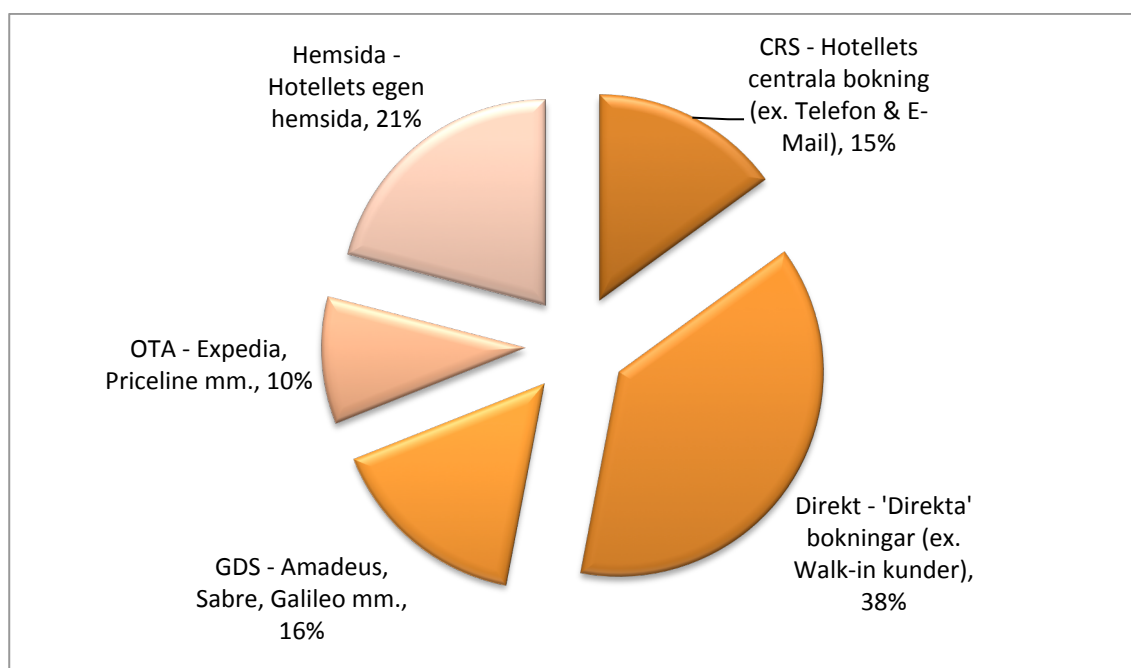
Figur 3. Översikt av distributionskanaler modifierad av skribenten (Johansson, 2013)

2.3.1 Små hotells syn och respons på online mellanhänder

År 2011 gjorde Hills & Cairncross en fallstudie om små hotells syn och respons på online mellanhänder. Duon konstaterar att distribution alltid varit en betydande faktor för turismprodukter och generellt allting som säljs. I dagsläget dominerar de elektroniska online distributionskanalerna resebranschen men hur rättvist är läget egentligen? Representeras de stora företagen t.ex. bättre än de små? Även om distribution är extremt viktigt hänvisar Hills & Cairncross att det inte gjorts tillräckligt många undersökningar inom ämnet, inte i varje fall anpassade till den moderna IT-världen. Hills & Cairncross fallstudie fokuserar enbart på små hotells syn och respons på online djungeln eftersom de anser att man forskat minst från just denna synvinkel. Man kan tycka att små aktörer som Bed & Breakfast hotell inte spelar någon roll 'i den stora världen' men räknar vi

ihop alla små hotell globalt sett förstår man snabbt hur stor betydelse de ändå har, även för mellanhänderna som tjänar provision på sålda rum. (Hills & Cairncross, 2011)

Resultatet av fallstudien är uppdelad i två kategorier: Uppfattningar om online-förmedlare och respons på online-förmedlare. Undersökningen gjordes i Australien och de deltagande hotellen hade alla en egen hemsida samt representerades hos minst en online-förmedlare. (ibid)



Figur 4. Andel av logiintäkt per distributionskanal 2012 Q4 modifierad av skribenten (Johansson, 2013)

Uppfattningar om online-förmedlare

I fallstudien hade respondenterna mestadels negativa uppfattningar om online-förmedlare. Hills & Cairncross har sammanställt fyra huvudpunkter som enligt hotellen ansågs vara de största problemen. **Förmedlarna ger en begränsad avkastning på investeringen.** Respondenterna ansåg att förmedlarna inte sköter ett tillräckligt bra jobb med tanke på insatsen från hotellets sida. En respondent hävde t.ex. att en OTA årligen kostade omkring \$290 men hotellet endast fått fyra bokningar via denna kanal. Även om kunderna lyckas hitta hotellet via förmedlaren påpekar respondenterna att det ofta förekommer situationer där kunderna ringer upp hotellet eftersom de inte lyckats boka via mellanhanden. Situationen slutar ofta i att kunden ändå gör bokningen direkt via

t.ex. telefon pga. problem hos mellanhanden och respondenterna ifrågasätter därför förmedlarens roll. (Hills & Cairncross, 2011)

Svårigheter i redovisning av provision. Respondenterna påpekade att de föredrar provisionsbaserade avtal med förmedlarna istället för fasta summor. Problemet för de små hotellen blir att hålla koll på alla avtal de ingått eftersom provisionsprocenten varierar. Läget gör det svårt för hotellen att få en helhetskalkyl över verksamheten och hitta gränsen, så att de inte går på förlust. Det hela leder till **frustrerande mellanhavanden**. Många respondenter påstod förutom att mellanhänderna inte var fördelaktiga, att de även kunde vara till belastning, framför allt under högsäsong. Enligt respondenterna är bokningskanalerna anpassade för större organisationer med hela team för att sköta om hotellbokningar. Då det finns för många mellanhänder kan processen ibland bli alltför långsam. Ibland sker det dubbelbokningar pga. detta och en respondent berättade om hur gästen flera gånger anlät snabbare på plats än själva bokningen. (ibid)

Förmedlarna fokuserar inte på regionala områden. Respondenterna störde sig på hur förmedlarna inte lyckas ta mindre orter i beaktande. En del hade förståelse för detta eftersom förmedlarna är ute efter pengar och pengar helt enkelt lättare genereras i större städer. Hur som helst återstår problemet från de små hotellens synvinkel och ibland verkar förhandlingarna inte vara helt logiska. En respondent påpekade t.ex. att förmedlarna nekar att lista staden hotellet finns i för att det inte finns tillräckligt med utbud, samtidigt som grannstäder kunde vara listade med endast två hotell. (ibid)

Respons på online-förmedlare

Efter att ha fått en bild av den negativa uppfattning om online-förmedlare hos små hotell tog Hills & Cairncross reda på hur de hanterar situationen och i vilken mån hotellen tänker fortsätta samarbeta med förmedlarna i framtiden. Tre huvudpunkter kunde sammanställas. **Reducering av mängden förmedlare.** Respondenterna påpekade att förmedlarna inte var helt onödiga, men att hotellen just nu börjar minska på mängden samarbetspartners. Respondenterna tyckte att den tid och pengar de sätter på många tjänster i slutändan inte är värt besväret. För att hitta de rätta kanalerna lägger många av respondenterna t.ex. en bokningskanal på provotid i ett år. Ifall den inte genererar tillräckligt

många kunder anser hotellen att den är onödig och avlägsnar sig från den – för att spara tid och möda. (Hills & Cairncross, 2011)

Övervaka mellanhänderna, vilket går hand i hand med förra punkten då respondenterna igen hänvisade att de nuförtiden lägger värde på att övervaka förmedlarna de samarbetar med. Detta gör de genom att kontrollera mängden kunder förmedlaren ger dem samt med praktiska fall då kunder t.ex. klagar direkt till hotellet om hur svårt de haft att boka via en förmedlare. I fall som detta bidrar mellanhänderna till en negativ helhetsbild för kunden och det är klart att hotellen inte vill ha sådana samarbetspartners. **Omdirigera bokningar till hotellets hemsida**. De flesta respondenter tyckte sammanfattande att förmedlarna ofta skapar mera huvudvärk än nytta. Därför försöker de små hotellen nu leda bokningsströmmen till sin egen hemsida. Respondenterna har börjat använda sig av SEO (Search Engine Optimization) som fungerar både bra och billigt. (ibid)

2.3.2 De stora striderna

Det börjar hetta till mellan hotell och mellanhänder. Alla strider om den stora tårtan, nämligen en sammanlagd årlig intäkt på ca \$35 miljarder (2013). I dagsläget är tredje-partmellanhänderna ansvariga för nästan hälften av alla hotellbokningar och dessa tar 15-30% av intäkten på de sålda rummen. Hotellen vill därför öka på den direkta försäljningen och på så sätt öka den egna intäkten och samtidigt bättre samla information om sina kunder. För att kunna göra detta måste hotellen ändra sitt grossisttänkande till ett mera detaljhandel orienterat tänkande. (Hornick & Keane, 2013)

Då hotell och OTAs öppnade sina internetsajter i början på 90- och 00-talet blev de traditionella resebyråerna upprörda. Ungefär vid samma tidpunkt skedde 9/11 attackerna i New York som visade sig bli en stor smäll för hela resebranschen. Till nästa upprörde Merchant handlarna den redan lamslagna branschen med att köpa in enorma mängder hotellrum till stora rabatter för att sedan sälja vidare dessa med omkring 20% marginal. Rate parity har lyckats lugna läget de senaste åren men situationen kan ännu ses som en orolig vapenvila mellan hotell och OTAs. Nyligen har även meta-mellanhänder, som t.ex. Google och Kayak, kommit med i leken och t.o.m. flygbolagen

försöker nu ta del av tårtan i hopp om att öka sina marginaler genom att kombinera flyg-med hotellbokningar. (ibid)

Vi kan konstatera att branschen är ett ständigt slagfält och detta kapitel behandlar två stora pågående strider mellan spelpjäserna samt fyra teoretiska scenarier hur detta kan sluta enligt Hornick & Keane. Relevansen är stor eftersom vinnarna kommer att avgöra distributionskedjans framtid. (ibid)

Stora hotellkedjor kontra mellanhänder

Mellanhänder har historiskt sett varit en betydande tillgång för hotell. GDSs har vuxit till en standard för affärsresenärer medan OTAs lyckats fokusera på fritidsresenärer. Dessa mellanhänder har genererat många hotellgäster, vilket på sitt sätt är bra, men i samband med ökande GDS avgifter och Merchant-modellens betydande roll i distributionskedjan är det inte konstigt att hotellen hela tiden blir oroligare över sina ständigt växande distributionskostnader. Det är uppenbart att hotellen skulle öka sina intäkter väsentligt ifall de lyckades ta kontroll över situationen och bli mera självständiga. (Hornick & Keane, 2013)

I striden mellan de stora hotellkedjorna och mellanhänderna har båda parterna inflytande på varandra vilket gör situationen intressant. Hotellen erbjuder rum och pris åt mellanhänderna medan dessa erbjuder hotellen en väsentlig tillgång av kunder (se figur 3). Båda är beroende av varandra och det hela är ett maktspel. Makten balanseras i samband med hur känt hotellets varumärke är samt hög- och lågsäsonger, dvs. efterfrågan av hotellrum. En hotellkedja som t.ex. Hilton lär inte ha ett stort problem under sommaren i Helsingfors. Däremot behöver mindre kända hotell i Helsingfors dessa mellanhänder mer än någonsin under vintern. Mindre hotellkedjor och boutique hotell har inte samma resurser som jättarna att erbjuda avancerade bokningssystem med bra gränssnitt. Därför är framför allt de små hotellen beroende av mellanhänderna. I praktiken betyder det att de små hotellen skulle gynnas ifall mellanhänderna (Booking.com, Amadeus mm.) skulle vinna striden mot de stora hotellkedjorna som t.ex. Hilton mm. (ibid)

Kunden är nyckeln till framgång. Detta gäller för både mellanhänder och hotell. Utan kunder tjänar ingen pengar. Om kunden sedan väljer att köpa ett rum via en direkt kanal eller mellanhänder beror allting på hur bra och smidig 'online upplevelse' som erbjuds. Även här har båda parterna sina fördelar. Hotellen har möjligheten att erbjuda kunden en mera personlig process där kunden t.ex. kan välja mellan olika rumstyper, gårds- eller gatuutsikt, lojalitetsprogram, grupprabatter och information om närliggande tjänster. Distributionskanalerna erbjuder däremot kunden möjligheten att jämföra pris mellan många hotell på samma ort lätt och smidigt samt att kombinera hotell med flyg vilket reducerar planeringsprocessen för kunden. (ibid)

Agent mellanhänder kontra meta-mellanhänder

I dagsläget är kundens första skede vid en bokning att söka information på nätet via sökmotorer som t.ex. Google eller Kayak. Dessa meta-mellanhänder samlar information från hotellens hemsidor och erbjuder ett mera övergripande gränssnitt. Offline- och Online resebyråer får ofta sin information av hotellen via GDSs eller manuellt meddelande. Just nu står dessa två i strid om vem som kan lyckas vinna kunden, då denna tar sitt första steg i bokningsprocessen. (Hornick & Keane, 2013)

Meta-mellanhänderna ger kunden ett smidigt gränssnitt med vilken man lätt kan få information om lediga hotellrum samt restauranger och andra tjänster i närheten tack vare smarta algoritmer, och detta utan att behöva boka någonting via meta-mellanhanden. Dessa metasajter har hittills bara fungerat som praktisk kombination av sökmotorer. Just nu förändras dock läget då t.ex. Kayak börjat ta emot bokningar istället för att förmedla dessa vidare till OTAs. Samtidigt växer giganterna Google, med tjänsten 'Hotel Finder', och Apple med sin 'iTravel app'. Google har också t.ex. köpt ITA Software för \$700 miljoner. Mjukvaran används av många flygbolag för sökning av billigflyg. Samtidigt har Apple anhållit om patent gällande iTravel applikationen. Att dessa jättar aktivt börjat ta del av bokningsprocessen tyder på att distributionskedjan kan se mycket anorlunda ut inom nära framtid. (ibid)

Fyra scenarier

Striden om distributionskedjan är långt från avgjord. Avgörande faktorer är hur väl hotell lyckas komma i kontakt med kunden, hur bra de globala jättarna som Google och Apple lyckas på den för dem nya marknaden, och hur väl mellanhänderna lyckas samtidigt som de gör livet enklare för hotell på lokal nivå. Hornick & Keane presenterar fyra olika slutscenarier i form av framtidsvisioner. (Hornick & Keane, 2013)

Scenario I: BACK TO THE FUTURE

De stora hotellkedjorna vinner striden mot mellanhänderna som i viss mån fortsätter existera men i mycket låg skala. De stora hotellkedjorna tar därmed över en stor del av bokningarna genom sina egna bokningskanaler. Affärsresenärer fortsätter med samma rutin som i dagsläget, dvs. bokning via GDSs medan fritidsresenärerna bokar allt mera via de stora hotellkedjornas egna kanaler. Enstaka OTAs fokuserade på lågkostnadsköp, samt sajter som t.ex. TripAdvisor vilka länkar vidare till hotellens hemsida lyckas överleva. (ibid)

Scenario II: THE (INTERMEDIARY) EMPIRE STRIKES BACK

Efterfrågan för direktanslutning mellan kund och tjänst växer till allt för stor och branschen går tillbaka till ett grossist inriktat tänkande. Samtidigt begränsar konsumentskyddslagstiftningen komplexiteten och uppdelningen av flyg-och hotellerbjudanden i form av bl.a. rate parity. Offline- och online resebyråer börjar nu förespråka rumsbokningar genom GDSs, vilket igen är ogynnsamt för meta-sökmotorerna. Detta leder till att GDSs, som t.ex. Amadeus och Sabre, blir den huvudsakliga distributionskanalen av hotellrum och flyg. (ibid)

Scenario III: META-FRIENDS WITH BENEFITS

De stora hotellkedjorna vinner över distributionskanalerna i samarbete med meta-sökmotorerna. Detta samarbete gynnar båda parterna och leder de traditionella resebyråerna till fördärvet. Fritidsresenärer koncentreras till hotellens egna hemsidor eftersom dessa nu anpassat en lämplig internet strategi med sökmotoroptimering och rätt sorts marknadsföring. OTAs tvingas nu införa en CPC (cost per click) modell eftersom hotellet inte längre ger dem rum att sälja. Hela situationen gynnar de stora hotellkedjorna

mest och kan samtidigt betyda döden för mindre hotell som inte längre får lika stor synlighet online då det börjar gå sämre för OTAs. (ibid)

Scenario IV: FULL META-(STRAIGHT) JACKET

Meta-mellanhänderna inser samt utnyttjar sin makt och börjar ansvara för mera bokningar, så som Kayak redan gjort. I och med detta begränsas nu alla OTAs. Giganterna Google och Apple börjar aggressivt förhandla sina nya merchant modeller med hotell och slår därmed ut alla OTAs ur spelet. (ibid)

Hornick & Keane påpekar att det är svårt att förutspå framtiden men att det mest sannolika scenario är en kombination av alla fyra punkter. Ett är dock säkert: direkt försäljning kommer att fortsätta övergå från offline till online, kanaler som t.ex. Sabre och andra GDSs kommer att fortsätta kontrollera affärsresenärerna men börjar småningom känna av konkurrens från OTAs, och alla kommer att satsa på paketering t.ex. genom kombination av flyg och hotellrum. (ibid)

2.3.3 Ett beroendeförhållande mellan OTAs och hotell

Många hotell börjar bli beroende av OTAs. Hotellen dumpar sina rum hos OTAs i hopp om att sälja så mycket som möjligt utan att betänka de totala provisionskostnaderna. De så kallade ”gömda kostnaderna” eller ”läckaget”, dvs. provisionen, kan räknas som en marknadsföringskostnad. Det betyder i praktiken att summan pengar, dvs. ”läckaget”, kunde läggas på marknadsföring för att nå direkta kunder istället. Det här kapitlet behandlar beroendeförhållandet och ger hotellen lösningsalternativ för att bryta sig loss från beroendet genom en tre-steps metod. (Pratt, 2011)

Identifiera de gömda kostnaderna. Enligt Pratt kan det vara svårt för hotell att ha en klar budget över provisionskostnaderna för OTAs. Det gäller därför att göra ordentliga kalkyler där man räknar ut hur mycket pengar som går åt till OTAs. Man kan lätt hamna i fällan där man nöjer sig med att få en massa kunder genom OTAs utan att tänka på potentialen genom direkta kunder. Pratt tar upp ett exempel på ett litet hotell med 75 rum som får en tredjedel av sina kunder genom OTAs. Hotellrummens ADR (Average Daily Rate) ligger på \$275 och de betalar 25% provision till OTAs. I exemplet har ho-

tellet efter ett år betalat hela \$403,696 till OTAs. Denna summa är högst antagligen större än hotellets marknadsföringsbudget som bidragit till de resterande två tredjedelar av kunderna som för hotellet är mycket mera gynnsamma. (Pratt, 2011)

Skapa en ideal försäljningsmix. Efter att ha räknat ut de gömda kostnaderna genom OTAs gäller det för hotellet att skapa en gynnsam försäljningsmix för de kommande månaderna och åren. Hotellet måste räkna ut exakt hur många kunder de vill få genom OTAs för att spara på kostnader. Skulle hotellet i exemplet ovan minska sin OTA mängd på 33% till 20% av den totala mängden kunder skulle de dra ned kostnaderna till \$244664. Då skulle de spara hela \$160000 som t.ex. kan spenderas på annan marknadsföring. Dilemmat för hotellet är frågan om de har råd att investera i direkt marknadsföring eftersom det inte innebär vinst direkt utan istället på lång sikt. Enligt Pratt är svaret jakande så länge hotellet bygger upp den rätta försäljningsmixen för just dem. Pratt påpekar också att som med varje beroendeförhållande är det viktigt att sluta så tidigt som möjligt. Desto längre man håller på desto svårare blir det att bryta sig loss i slutändan. (ibid)

Fokusera på direkt marknadsföring. Nu när hotellet vet hur stor procent av rummen OTAs skall sälja är det dags att anpassa den nya försäljningsmixen. Pratt hänvisar att hotellen bör satsa mycket på CRM (Customer Relationship Marketing) då de satsar på en mera direkt marknadsföring mot kunden. Att införa en CRM strategi är inte lätt från början men som med varje återhämtningsprocess måste man ta en dag i taget. I början är det viktigt att hotellet har en bra internetstrategi, dvs. att hemsidorna är användarvänliga, up-to-date och SEO optimerade. Hotellet kan samla information om sina kunder genom att t.ex. ge dessa en möjlighet för att prenumerera på nyhetsbrev. Med tanke på CRM skall hotellet inte spamma sina kunder med nyhetsbrev, utan istället hitta på kreativa nya sätt att möta kunden. Ett brev som gynnar både kund och hotell är det optimala. Det kan vara så lite som att ge intressant information om saker som händer runtomkring hotellet, som läsaren vill veta, vilket sist och slutligen leder till en bokning för hotellet. Sist men inte minst är det viktigt för hotellet att hålla igång sitt CRM förhållande med kunden, dvs. vara aktiv före, under och efter bokningen samt att ha samma goda tillvägagångssätt mot de traditionella resebyråerna eftersom dessa kan ge hotellet kunder för en lägre provisionsprocent. (ibid)

Sammanfattat kan vi säga att OTAs är viktiga distributionskanaler för hotell. De kan vara värdefulla marknadsföringspartners när de används med måtta. OTAs växer och säljer mera rum hela tiden och därför måste hotellen fråga sig själv hur beroende de egentligen är av OTAs och med hjälp av ovanstående steg hitta en lösning till problemet. (ibid)

3 METOD

Metodik är ett redskap som bidrar till resultat av en undersökning. Metodlära är nödvändigt men inte tillräckligt eftersom det enbart är en del av den stora processen, dvs. forskningsarbetet. Valet av rätt metodik är viktigt, eftersom det i slutändan präglar hela resultatet av arbetet. Det finns två typer av metoder; kvalitativa och kvantitativa. Kvantitativ metodik fokuserar på siffror och statistik, vilket ger ett väldigt formellt och matematiskt resultat. Kvalitativ metodik, som jag valt i mitt arbete, fokuserar mera på en djup förståelse inom ämnet istället för formell generalisering i form av statistik. Som exempel kan kvalitativ metodik utföras i form av semistrukturerade intervjuer medan en kvantitativ undersökning skulle innebära en större målgrupp och frågor i form av t.ex. blanketter. (Holme & Solvang 1991 s. 11-14)

För att en metod skall kunna användas i en samhällsvetenskaplig forskning måste följande grundkrav uppfyllas, enligt Hellevik (1980). Forskaren måste göra ett systematiskt urval av information, måste bevisa en överensstämmelse med verkligheten, utnyttja informationen på bästa möjliga sätt, presentera resultaten på ett kontrollerbart sätt och sist men inte minst skall resultatet möjliggöra ny kunskap, medvetenhet samt kunna leda till fortsatt forskning. (ibid)

3.1 Val av metod

I mitt arbete har jag valt att utföra semistrukturerade intervjuer. Jag vill undersöka ämnet på en personlig nivå med respondenterna. Arbetet hänvisar till många aktuella artiklar och med hjälp av intervjuerna kan jag sist och slutligen få en verklighetstrogen inblick i vad som sker på marknaden i Helsingfors. Jag är säker på att jag kan få bättre

och mera trovärdiga svar om jag diskuterar ämnet med mina korrespondenter, jämfört med att låta främlingar fylla i allmänna enkäter om ämnet. Eftersom ämnet är väldigt aktuellt är det också sannolikt att styra in diskussionerna på frågor som jag själv kanske inte hade kommit underfund med utan istället behövt visdomen av någon som arbetar med ämnet dagligen.

3.2 Frågeguide

I det här kapitlet går jag igenom mina frågor för att ge en uppfattning om vad tanken bakom dessa är. Till att börja med har jag en del bakgrundsfrågor som uppvärmning inför de djupare frågorna. Mina bakgrundsfrågor “Vilka typer av distributionskanaler är ni med på?”, “Ungefär hur stor del av era bokningar får ni via OTAs?” och “Ungefär hur mycket betalar ni i provision till dessa sajter?” ger mig en inblick över hurdant förhållande hotellet har med distributionskanalerna, dvs. hur aktivt de använder dessa och t.ex. hur beroende de eventuellt är av dem.

Efter uppvärmningen går jag in på frågor som är direkt kopplade till artiklarna i min teoretiska referensram. “Är det svårt att redovisa för provision (sammanlagt)?” frågan är tydligt baserat på Pratt’s åsikter om beroende förhållande mellan OTA’s och hotell medan “Påverkar hög/låg säsong användningen av olika mellanhänder?” är en hänvisning till Hornick & Keane’s beskrivning av de stora striderna. “Försöker ni aktivt omdirigera bokningar till er egna hemsida?”, “Kontaktar många nya mellanhänder er för att erbjuda tjänster?” samt följdfrågan “Har ni reducerat mängden förmedlare?” är direkt kopplade till Hills & Cairncross undersökning om små hotell och mellanhänder. Med frågorna vill jag se hur den australienska undersökningen jämför med Helsingfors.

Avslutningsvis fördjupas diskussionen i form av Hornick & Keane’s fyra scenarier då respondenten fritt får säga sin åsikt om vilken av dessa han/hon tror på mest, men innan det har jag några öppna frågor som förhoppningsvis kan leda till intressanta svar. Jag frågar dessa för att låta respondenten berätta fritt och komma med information som är ny för mig. Bland dessa frågor hör “Berätta fritt om din syn på distributionskanaler och marknadsläget idag”, “Det skall ju vara balans mellan hotell och distributionskanal.

Tycker du maktbalansen rubbats på sistone eller känns det stabilt?” samt “Kan du förutspå vad som kommer att hända inom nära framtid?”.

Det finns en tanke bakom varje fråga samt ordningsföljden av dessa. Semistrukturerade intervjuer kan vara väldigt personliga och resultatet kan bero på hur bekväm respondenter känner sig. Därför vill jag börja diskussionen med lätta bakgrundsfrågor för att sen gå in på styrda teorifrågor. Efter de inledande frågorna är respondenten förhoppningsvis bekväm med att ge svar och då leder intervjun mot en mera öppen diskussion då respondenten fritt får berätta sina åsikter.

3.3 Respondenter och genomförande

Jag valde att göra en semistrukturerad intervju med tre stycken hotell i Helsingfors. För att få så ärliga svar som möjligt valde jag att hotellen i detta arbete får vara anonyma. Hotellen sträcker sig från små lyxhotell till stora kedjor för att komma åt olika infallsvinklar. Jag vill hålla mig inom Helsingfors, Finland, eftersom det kan finnas stora marknadsskillnader mellan olika länder. Eftersom skribenten i ett tidigt skede av arbetsprocessen flyttat utomlands blev det svårare att utföra långa diskussions- och djupintervjuer med hotell i Finland. Därför är en av intervjuerna baserad på en 60 min semistrukturerad intervju medan de två andra är baserad på email korrespondens. Intervjuerna finns transkriberade som bilagor.

4 RESULTATREDOVISNING

Den 1 april 2014 intervjuade jag ett hotell i Helsingfors i hopp om att få en bättre insikt över läget mellan hotell och distributionskanaler. Samma år under hösten hade jag Epost korrespondens med två andra hotell för att få en bredare överblick över marknadssituation och inte vara bunden till enbart ett hotells åsikter. Jag valde att intervjuerna skulle publiceras anonymt för att få så ärliga svar som möjligt. Till en början fick hotellen berätta hur mycket de har med mellanhänder att göra, framför allt OTAs, och mot slutet gick vi mera in på djupet med kommentarer om- och analyser av marknadsläget. Jag har valt att döpa hotellen A, B och C. Hotell A är ett medelstort hotell som satsar mycket på CRM, dvs. att hålla de befintliga gästerna nöjda och få dem att bli återkommande gäs-

ter. Hotell B och C är båda del av större hotellkedjor och hjälper på så sätt ge en bättre förståelse av eventuella skillnader mellan självständiga hotell och större kedjor. Det här kapitlet sammanfattar de viktigaste punkterna som framkom av Hotell A, B och C samt resultatet av intervjuerna.

4.1 Hotellens medverkan i online distributionskanaler

Hotell A och B nämnde att de finns med på alla stora OTAs som t.ex. Booking.com och Expedia. Förutom de vanliga bokningskanalerna, så är Hotell A även del av SLH (Small Luxury Hotels of the World), vilket respondenten hänvisade att fungerar som en bra online kanal. Kunder som söker lyx kan genom denna kanal hitta fina hotell i hela världen. Då vi jämförde en stor hotellkedjas bokningskanal, som t.ex. Hilton, menade respondenten på hotell A att SLH praktiskt sett påminner om dessa men att SLH inte äger hotellen runt om i världen utan enbart fungerar som klassstämpel, samt att SLH hotell ofta är mycket mindre än t.ex. Hiltons hotell.

Både hotell A och B nämnde att de årligen får ungefär 25% av totala mängden bokningar genom OTAs. Respondenten från A hänvisar att procenten varierar och att den något år kan gå upp till 30% men hotellet, jämfört med många andra hotell, har en rätt så låg procent och på så sätt har det bra ställt. På grund av avtal kunde hotell A inte säga exakt hur mycket de betalar i provision men att ca 15% var realistisk. Också hotell B nämnde att provisionerna ligger mellan 10-15%. Eftersom hotell A inte har allt för många rum måste de noga överväga vem de ingår avtal med, så att de i slutändan inte går på minus på grund av för stor provisionsprocent. Hotell B hänvisade att redovisningen för alla deras distributionskanaler och inkomster är relativt lätt att utföra men resultaten kan vara svåra att förutspå. Hotell A kommenterade följande om sina bokningskanaler:

”<Hotell A> has [...] between 4-5 that we deal with, which is nothing, because there are thousands of them. So we really succeeded in retaining the ones that makes most sense for us. So we know exactly how much it costs to us and how much it brings to us.” - Hotell A

4.2 Problem med online distributionskanaler

I intervjun fick hotellen kommentera problemen de ansåg sig ha, baserat på fallstudien av Hills & Cairncross. Respondenten från hotell A hänvisade att det finns tusentals

OTAs som försöker göra avtal med hotell och dessa ofta kommer med bra argument. För att som hotell inte tappa perspektivet gäller det därför att ha ett bra team som räknar ut vilka OTAs som är gynnsamma och vilka som är överflödiga.

”It’s very tempting. You know, they are sales people also. They will come and will say “Be part of us” and “we can bring that to you” and then they convince you that their project is so good, so you say “yes”. And then once you do too many of them [...] it’s difficult to see probably which ones you should get rid of, because you’re probably overwhelmed.” – Hotell A

Problemet med de små hotellen är att det oftast finns endast en person som ansvarar för detta, jämfört med stora hotellkedjor där de har ett helt team, vilket leder oss till hotell B och C. Hotell C hänvisade att de nyligen varken kontaktats eller reducerat sina befintliga OTAs. Hotell B påstod däremot att det dyker upp allt flera OTAs men att de aktivt försöker reducera dessa för att få en personligare och bättre kontakt med kunden.

Respondenten på hotell A påpekade att alla avtal med OTAs är individuella och att dessa avtal oftast innebär att man som hotell erbjuder ett minimiantal rum till mellanhanden. Man kan alltid erbjuda kanalen flera rum om man känner för sig. Hotell A har blivit förfrågade till många OTAs och de har även måsta bryta samarbeten med en del eftersom de inte varit gynnsamma för varken hotellet eller OTA. Mängden rum hotell A ger åt OTAs påverkas automatiskt av säsongerna. Då det är lågsäsong måste de ibland ge OTAs flera rum för att få så många rum som möjligt sålda. Respondenten påpekar dock att hög- och lågsäsonger också påverkar OTAs, och inte bara hotellen. Hotell A hänvisade också att OTAs erbjuder bra ”gratis” marknadsföring som i slutändan inte är gratis på grund av den höga provisionsprocenten. Hotell B och C kommenterade däremot att de inte påverkas av hög- och lågsäsonger.

Hotell A påstod att sajter som t.ex. Booking.com och Expedia sköter ett bra jobb då de gör livet lättare för kunden, har ett stort sortiment och t.o.m. funktioner som betygsättning av hotell. Det påpekades ändå att samarbeten med OTAs kan vara tidskrävande och eftersom nästan allting sköts via internet nuförtiden fungerar det inte alltid felfritt. Hotell C håller med om besvärligheterna kring att samarbeta med OTAs och påpekar att även business resenärer börjar röra sig mot OTAs eftersom dessa är så populära bland kunden.

”We do actively promote customers to use our own site. For ex with Lowest rate guarantee, as most chains, and very active e-marketing to our Loyalty Customers. BTW, as you maybe know, <censored hotel chain> Reward points are not paid for bookings through OTA's. Still, even business customers have started to use OTA's for their bookings, and it feels like its growing all the time, many last-minute reservations and cancellations/shopping around etc.” – Hotell C

På frågan om hotellet aktivt försöker leda kunder till deras egen hemsida istället för mellanhänder svarade hotell A ”ja och nej”. Hotell A föredrar så klart så kallade direkta kunder, eftersom de är de mest gynnsamma, men som företag uppskattar de mellanhänder som OTAs eftersom de erbjuder marknadsföring och distribution som ett litet hotell inte skulle klara av på egen hand. Respondenten påpekar att ett friskt företagstänkande innebär att samarbetet skall vara gynnsamt för båda parterna. Hotell B och C svarade båda att de aktivt försöker dirigera sina kunder till sin egen hemsida. Detta gör de med hjälp av aktiv marknadsföring på nätet, löften om lägsta pris och stamkundsbonusar som kunder inte kan tjäna ihop via OTAs.

4.3 Marknadssituationen idag

Jag ville också höra synpunkter från hotellens sida gällande bokningskanaler, hur marknadssituationen är just nu och hur de tycker att allting fungerar. Respondenten från hotell A menade att bokningskanaler som lyckas hitta rätt balans i form av att ”ge tillbaka” till hotellen lyckas bäst. Respondenten tar upp Booking.com som ett av de bättre exemplen just nu. Booking.com erbjuder bra tjänster åt kunden men har även en del brister. En brist är bl.a. att företaget blivit så stort i dagsläget vilket drabbar kommunikationen mellan kanalen och hotellet. Visst erbjuder de bra tjänster åt kunden men emellanåt känns det som om Booking.com inte sköter ett tillräckligt bra jobb gentemot hotellet gällande kommunikation och samarbete, påpekar respondenten. Hotell C menade också att det ibland känns som att hotellet inte har någon kontroll över ”vad” OTAs säljer, dvs. extra säng eller andra tjänster, och det på så sätt framkommer missförstånd mellan kunden och hotellet. Även om respondenten från hotell C tyckte att hotell nuförtiden är så kallade ”underdogs” gentemot OTAs så menade de också att läget just nu är mycket bättre än vad det var för fyra år sedan.

”Although we would like to, there is no way we can be without the OTA's at the moment, they are so popular among customers. Could say that in a way we are the underdogs unfortantly.” – Hotell C

4.4 Framtidsvisioner

Vi avslutade intervjuerna med att tala om Hornick & Keane's artikel om de stora striderna. Först fick respondenterna kommentera "de stora striderna" och sedan de fyra framtids scenarion som Hornick & Keane beskrivit. Respondenten från hotell A menade att stora hotellkedjor inte direkt kan vinna mot OTAs eftersom OTAs erbjuder kunden ett stort urval och människor älskar att få välja själv. Hotell B menade däremot att hotellkedjorna i långa loppet kommer att få övergreppet.

"Hotellkedjorna förstår allt mer hur viktigt det är att följa med den digitala utvecklingen och vara med på vågtoppen. De flesta utvecklar nya applikationer, använder sig av sökordoptimering och är aktiva i sociala medier. Mellanhänderna kommer nog att fortsätta sin existens, men kommer att få mindre kommission från hotellkedjorna." – Hotell B

Hotell A påpekade att temat "META vs. OTA" är mycket aktuellt och intressant eftersom det just nu sker förändringar bland meta sökmotorer. Den största förändringen just nu är att individuella hotell kommer med i meta sökningar, som tidigare bara tillåtit OTAs. Nu kan kunden hitta hotellets egen hemsida och göra en direkt bokning istället för via en OTA. Det här var något som hotell A var mycket ivriga över. Respondenten tycker också att meta motorerna sköter ett utmärkt jobb även om de baserar sig på samma princip som OTA. De sköter ett bra jobb eftersom de erbjuder kunden ett större urval än individuella OTAs.

Hotell B kommenterade att många konsumenter för tillfället använder sig först och främst av mellanhänder, för att hitta ett lämpligt hotell, men hotellkedjorna aktivt arbetar med att förbättra sina online tjänster.

"För tillfället tror jag att många konsumenter använder sig först av mellanhänder för att hitta ett lämpligt hotell, kollar sedan detaljerad information via hotellets hemsida och bokar därefter från någondera sida. Än så länge är flera hotellkedjors hemsidor utdaterade och är inte t.ex. alltid optimerade för mobil och pekplattor. Detta leder till att många gör bokningen via mellanhändernas mer funktionella sidor. Hotellkedjorna utvecklar aktivare sina egna bokningssidor och jag tror att detta kommer att leda till att fler bokningar skiftar till hotellkedjornas egna sidor just pga. att kunden kan välja sig en mer skraddarsydd och personlig helhet. Han kan troligen dessutom checka in och ut online, beställa rum service på vägen till hotellet osv." – Hotell B

Respondenten från hotell A tyckte att scenario "Back to the future" inte var trovärdigt, dvs. att hotellkedjor skulle vinna över OTAs. Respondenten påpekade ändå att stora hotellkedjor, som t.ex. Carlton gruppen, försöker differentiera sig och nå olika kundsegment med alla sina olika hotell (Radisson, Park Inn mm.) men att utbudet på valmöjlig-

heter inte kan nå den av OTAs. Som tidigare nämnts påpekade respondenten här igen att valmöjligheten är essentiell för kunder och OTAs därför är överlägsna gentemot hotellkedjor. Hotell B tyckte däremot att detta scenario var mest trovärdigt av alla fyra.

”It’s all about choice, I think people like to have choice, when it’s time to choose. That’s why it’s difficult why not everybody is coming to <hotell A> straight away, right? Because they have a choice of many different hotels and they wanna try something else also.” – Hotell A

Gällande ”The Intermediary Empire Strikes Back”, dvs. att GDSs skulle ta över distributionsmarknaden igen, kunde respondenten A påpeka att bokningssystem som är lätta för företag att använda, lätt skapar affärer, samt är lätta för kunder att använda är ett vinnande koncept. Hotell B trodde inte alls på detta koncept. Respondenten från A påpekade att den tekniska aspekten på användarnivå i bokningssystem ibland glöms bort. Bokningssystemet måste tekniskt sätt fungera bra och det är någonting man måste investera mycket pengar i. Från hotellets synvinkel kan man ibland jobba med en bokningskanal som är gammal och problematisk men har alla egenskaper, jämfört med ett nytt och snabbt system som inte ännu har alla egenskaper.

Gällande de två sista scenarierna ”Meta-friends with benefits” och ”Full Meta-Straight Jacket” kommenterade respondenten från hotell A att allting i slutändan hänger på hur mycket en tjänst kostar och hur väl den fungerar. Det diskuterades att det finns all chans i världen att de stora jättarna som Google och Apple i framtiden tar över en stor del av distributionsmarknaden men allting beror på vilken inställning de har. Anställer de t.ex. sakkunnig personal gällande servicebranschen och kommer de att investera tillräckligt för att kunna ta del av marknaden och utveckla rätt sorts system, var frågor som respondenten tog upp.

”At the end of the day it’s always how much it’s going to cost for that service to be used and how well it’s going to work, as simple as that.” – Hotell A

4.5 Hotell A, B och C sammanfattat

Hotell B kunde sammanfatta att ingen vill vara för beroende av de stora OTAs men att läget inte är lätt. Speciellt inte då världsekonomin varit orolig i flera år nu. Enligt respondenten har det i Norden redan i flera år pågått en ”maktkamp” mellan hotellen och de största OTA:s som t.ex. Expedia.com och Booking.com. Vissa hotell och hotellked-

jor har lämnat sig utanför en eller flera för någon tid för att kunna förhandla sig förmånligare avtal, men då det är sämre tider tenderar många att ge efter åt OTAs för att försäkra sin marknadsandel. Det har även blivit svårare och svårare att veta vem som i sista hand sålt tjänsten åt kunden då det finns så många mellanhänder.

Hotell C ansåg att det finns många problem med OTAs. Att vara med på dessa innebär mycket jobb, problem och ofta besvikelser. Respondenten på hotell C påpekade att man som hotell borde vara modigare och minska på mängden OTAs.

Hotell As sammanfattade vision var att mellanhänderna i framtiden kommer att fokusera på att bli mera personliga gentemot kunden. De kommer att vilja få kunden att känna sig speciell och inte som en del av mängden. Det här är någonting som redan börjat ske i och med betygssättning och kommentering på OTAs men i framtiden kommer att växa ännu mera och bli ett vinnande koncept.

5 DISKUSSION

Helsingfors marknadssituation av online distribution är definitivt intressant och alla tre hotell hade starka åsikter om denna. I detta kapitel kombineras teorin med resultaten i form av en slutlig diskussion och analys av allt tidigare material.

5.1 Hotellens medverkan i online distributionskanaler

Idag finns det otroligt många OTAs att välja mellan och för hotell gäller det att göra rätt val. Att som hotell gå sin egen väg, och försöka bryta sig loss från dessa, är kostnadseffektivt och leder till ett mera personligare förhållande med kunden. Men det kan också vara farligt och bli allt för ”ensamt” om man inte har tillräckligt med resurser att lägga ut på egen marknadsföring. Det här är någonting som tydligt kom fram då vi på efterhand jämför intervjuerna mellan det lilla lyx hotellet och de stora kedjorna. Det lilla hotellet erkände hur de lever i symbios med OTAs medan hotellkedjorna flera gånger hade starka åsikter om besvärligheter hos OTAs och hur de skulle vilja bryta loss från dessa. Vi kan också konstatera att de stora kedjorna har mera resurser och på så sätt kan våga bryta loss från OTAs. Det är också intressant hur det lilla hotellet i Helsingfors hade ett

mycket positivare förhållande med OTAs jämfört med de små australienska hotellen i Pratt's undersökning.

5.2 Marknadssituationen och problem

Bland de största problemen gällande OTAs var kommunikationsbrist. Speciellt bland de största världsledande distributionskanalerna verkar det vara svårt att kommunicera med hotellen, men framför allt att kommunicera rätt information i hotellets namn för kunden. Som ett av hotellen kommenterade har det blivit svårare att veta vem som i sista hand sålt tjänsten åt kunden, då det finns så många mellanhänder, vilket är ett tecken på förvirring och kommunikationsbrist mellan distributionskanal, hotell och kund. Det är inte konstigt att de stora hotellkedjorna därför vill satsa mera på personligare tillvägagångssätt för kunden genom sin egen hemsida.

Marknadsläget är mycket levande och det kommer inte bara flera OTAs med i spelet hela tiden utan även metasajterna har nyligen ändrats. Det faktum att metatjänster börjar sälja rum direkt kan ändra spelfältet inom några år och gynna de mindre hotellen. Det är omöjligt att förutspå framtiden, men ifall detta skulle bli en trend så skulle metasajterna ge OTAs en stor smäll och jämna ut spelfältet då hotellens hemsidor skulle komma på samma nivå som OTAs. Hotell skulle genom detta få bra marknadsföring av sin egen hemsida och med rätt CRM kunna behålla en del av kunderna för framtida direkt försäljning.

5.3 Framtidsvisioner

Personlighet verkar vara nyckeln till en framgångsrik framtid. Pratt's artikel om hur det lönar sig att satsa på CRM är någonting som alla intervjuade hotell vill följa. Hotellkedjorna kommenterade på hur de aktivt försöker leda kundtrafik till deras egna sajter där kunden hittar mera personligt anpassade tjänster. Även om de små hotellen inte har samma resurser för att göra detta så erkände det intervjuade hotellet att personlighet är nästa steg och något som även mellanhänderna kommer att satsa på i framtiden. Hotellkedjorna påstod också att de håller på utveckla bättre tjänster, mobil-appar och t.ex. online check in/out för att kunna ge en t.o.m. bättre, personligare, upplevelse för kunden

jämfört med OTAs. Som konsumenter är detta någonting att se framemot och vi kan hoppas att det här är riktningen marknadsläget för tillfället börjar ta.

5.4 Konklusion

På basen av dessa hotell kan vi konstatera att OTAs i dagsläget har vuxit till en stark maktposition i Helsingfors. Små hotell som lyckas anpassa sig kan leva i symbios med OTAs och dessa distributionskanaler gynnar hotellen som inte skulle kunna klara sig utan denna marknadsföring. Det gäller dock helt klart att hitta en balans och att som hotell inte vara för beroende av dessa. Av diskussionerna baserade på artiklarna kan vi ändå konstatera att framtiden ser annorlunda ut. Hotellkedjorna börjar våga trotsa OTAs och är smarta nog att utveckla sina föråldrade online tjänster för att i framtiden kunna vara så oberoende av OTAs som möjligt. Lyckas de med detta så kommer hotellkedjorna snart att upphöra vara “underdogs”, som en av respondenterna kallade sig.

Kombinerar vi detta antagande med metasajternas framtida inriktning verkar framtiden se ut som en variant av ”META-Friends with benefits” modellen. Det ser ut som om de stora hotellkedjorna har en chans att vinna över distributionskanalerna i samarbete med meta-sökmotorerna, som börjat inkludera hotells egna hemsidor. Detta potentiella samarbete gynnar båda parterna och leder som sagt de traditionella resebyråerna till fördärvet. Kunderna leds till hotellens egna hemsidor eftersom dessa nu anpassat en lämplig internet strategi med sökmotoroptimering och rätt sorts marknadsföring, som det framkom i intervjuerna. Enligt Hornick & Keane skulle OTAs då tvingas införa en cost-per-click (CPC) modell eftersom hotellen inte längre ger dem rum att sälja. Framtiden är svår att förutspå, men baserat på undersökningen låter det här alternativet mer än trovärdigt.

6 AVSLUTNING

Hela idén bakom detta arbete började från en enkel affärsidé gällande distributionskanaler. Varje affärsidé behöver forskning av marknadsläget för att få en uppfattning om idén kan verkligställas eller inte. Det här arbetet har fungerat som grundläggande forskning för affärsidén och gett mig en bra uppfattning om marknadssituationen, hotellens synvinkel på distributionskanalerna samt en del framtidsvisioner. Arbetsprocessen har varit lång men givande och jag hoppas att detta arbete lyckats ge läsaren en inblick i distributionskanaler och marknadsläget i Helsingfors år 2014. Baserat på syftet, dvs. att redovisa för tre Helsingfors stationerade hotells åsikter om marknadssituationen gällande online distributionskanaler i Helsingfors, anser jag arbetet lyckat. Eftersom arbetet enbart inkluderat tre intervjuer finns det mycket rum för vidare forskning. Dessutom hade jag möjligheten att bara intervjua ett av hotellen på plats, så jag skulle rekommendera allt flera djupintervjuer för vidare forskning. Intervjun som jag gjorde på plats gav helt klart mest detaljerad information. T.ex. kan man också göra en bredare undersökning där de flesta hotell i huvudstadsregionen kunde delta. Alla kommentarer i detta arbete är fokuserade från hotellens synvinkel. Vidare forskning kunde också innebära att intervjua distributionskanalerna samt göra en undersökning i hur dessa ser på marknads-läge och framtiden. Detta är något jag, skribenten, hoppas att se i framtiden då jag inte själv kunde inkludera det i mitt arbete. Sist men inte minst vill jag tacka alla hotell som deltagit i undersökningen, min handledare och andra sakkunniga lärare inom området samt du, läsaren, som tagit tid att läsa detta.

KÄLLOR

Tryckta källor

Buhalis Dimitrios, Laws Eric, 2002. *Tourism Distribution Channels – Practises, issues and transformations*, New York: Continuum, 378 s.

Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn, 1991. *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Oslo: TANO A.S., 335 s.

Johansson, Anders, 2013. *Att sälja hotellrum i en digital värld – så funkar det*, Stockholm: VISITA Svensk Besöksnäring, 127 s.

Muntliga källor

Tre anonyma hotell i Helsingfors, Finland.

Elektroniska källor

E-artiklar

Buhalis, Dimitrios, 2000. *Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region*. Tillgänglig: <http://epubs.surrey.ac.uk/1082/1/fulltext.pdf> Hämtad 21.11.2014

Buhalis Dimitrios, Licata Maria Cristina, 2001. *The Future eTourism intermediaries*. Tillgänglig: http://www.researchgate.net/publication/222530313_The_future_eTourism_intermediaries/links/00b4951e002de7e507000000 Hämtad 21.11.2014

Hills, Joshua R & Cairncross, Grant, 2011. *How small regional accommodation providers view and respond to online intermediaries*. Tillgänglig: <http://jym.sagepub.com/content/17/4/249.full.pdf+html> Hämtad 17.3.2014

Hornick, Scot & Keane, Jonathan, 2013. *The next great battle over hotel distribution*. Tillgänglig: http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/global/en/files/archive/2005/Hotel_Dist_POV.pdf Hämtad 18.3.2014

Pratt, Madigan, 2011. *Breaking the Hotel Addiction to OTAs: A 3-step Recovery Plan*. Tillgänglig: <http://madiganpratt.com/Calculator/MP&A-OTAHotelMarketingWhitePaper.pdf> Hämtad 25.3.2014

E-uppslagsverk

Business Dictionary. Sökord: Global Distribution System. Tillgänglig:
<http://www.businessdictionary.com/definition/Global-Distribution-System-GDS.html> Hämtad 20.3.2014

Webopedia. Sökord: Metasearch Engine Tillgänglig:
http://www.webopedia.com/TERM/M/metasearch_engine.html Hämtad 21.3.2014

Öppet material tillgängligt på Internet

Frontdesk Anywhere Inc, 2014. *Differences between OTA and GDS*. Tillgänglig:
<http://www.frontdeskanywhere.com/hotel-motel-management-system-features/gds-ota> Hämtad 20.3.2014

HotelRevenueTools, 2012. *Rate Parity – Definition and Strategies*. Tillgänglig:
<http://hotelrevenue.com/?page=parity> Hämtad 20.3.2014

Strauss, Michael, 2013. *The Difference Between CRS and GDS in the Travel Industry*.
Publicerat 29.10.2013. Tillgänglig: http://pass-consulting-travel.blogspot.fi/2013/10/the-difference-between-crs-and-gds-in_29.html
Hämtad 20.3.2014

BILAGOR

Intervju på engelska med Hotell A i Helsingfors 1.4.2014.

I: My first question is about the background of your hotel. What distribution channels are you using?

Ok. So, um, when you talk about distribution channels, we of course have the Booking.com and Expedia. Those are the main, big ones, that we have. After that we deal with some travel agencies also, there are quite many. We have also the "SLH" that acts a little bit... that is the "Small Luxury Hotels of the World". They act a little bit the same as Booking.com and Expedia, but of course they have the segment of having their own brand. Because the hotel here is not a "SLH Hotel" in a sense that the SLH owns us. We are a member of the SLH, which gives us the stamp of being a luxury hotel... and after that we have Hotelzon and Sunhotels that we have agreements with, that we deal with.

I: When you talk about SLH and them working as a channel. Would you compare them to big hotel chains booking systems, like Hilton.com?

Yes it's very similar! When you talk about the Hiltons, they of course have much bigger hotel and many more hotels, also, and they do own their own hotels while the SLH, I believe, they don't own any hotel at all. They just represent the brand and then they make this channel accessible. Um... it's "the small luxury hotels of the world" so they are all small hotels, we talk about between 4-150 rooms, maximum for the biggest hotel in the selection. So it's a very different market and of course... it's a luxury market, that is the segment and that is much smaller than what Hilton provides and the target of the market is different also in that sense.

I: Approximately how many of your bookings come through OTAs?

Yeah... It's difficult to say because it depends of the years, of the months and the weeks. I think that hotel <name removed> is not such a typical case, compared to other hotel. We get all together maybe 25%, just around, that are coming from those OTAs, which is a very small amount compared to other hotels. Of course, it depends again... it will go maybe 30%... depending of the year.

I: Ok, and concerning commission – are the fees the normal of approx. 15%, or?

Ah, this deal is uhm... Well this is realistic, the 15%. Again, this I cannot tell, how much it would be. Uhm, but yeah it's around 15%. All the hotels and all the brands, they have special agreement according to what they can provide to the hotels and how the OTAs... how much they want to recruit the hotels. Because the bigger the portfolio the OTAs have, they also know that it gives them relevance also. So at the end of the day you have to sit with them and deal with them which kind of agreement is winning for both parties. As a small luxury hotel we don't have many OTAs or other operating agencies because they are expensive, and at 77 rooms we have to make a profit at the end.

So if it's too big of a margin going into commission, then it's no point and we just won't be able to offer the luxury that we do to our guests, because we invest a lot in our guest also, so.

I: Ok. I went through some studies about this subject and there was one study about... where they interview a lot of small hotels in Australia and the hotels got to tell their thoughts about these OTAs. Many of them found it difficult to this "marketing mix" and to calculate all the costs. This, because they are part of so many channels and for them it's hard to get the "big picture" of how they should deal with the situation. Do you, as well as them, find it hard to get the "big picture" and to do a suiting marketing mix?

This is very interesting that you mentioned, because at the end of the day this all has to do with the revenue team that they have. It's all the fault of the revenue team that they have or who's in charge of the revenue and the channels. Uhm, this is not faced a problem, because of course I have friends that are in revenue management also in Finland and else where in the world, and uhm... it's very easy to get convinced and to get so many of them that you get lost. So what's the role as a good revenue manager, or revenue coordinator, is to take the one that actually brings profit to you, marketing wise, business wise and money wise. When you face a problem that you have too many of them and you don't realize anymore if it's profitable, then the hotel has a really serious problem. And maybe, you know, a competence, maybe problem because... it's a business so you want to make money, you just don't want to make money for others, haha. You need to pay your employees, the electricity, you need to make your own profit as a business so it's... even big hotels, they do have some problems with that and sometimes you will have some key people who change this, and just let the ones go that are not profitable and retain the one that give more advantages. You know... Hotel <name removed> has something maybe... between 4-5 that we deal with, which is nothing, because there are thousands of them. So we really succeeded in retaining the ones that makes most sense for us. So we know exactly how much it costs to us and how much it brings to us.

I: So it's maybe difficult but you got it under control?

Yeah... it's not so difficult it's just that it's very tempting. You know, they are sales people also. They will come and will say "Be part of us" and "we can bring that to you" and then they convince you that their project is so good, so you say "yes". And then once you do too many of them, because they have very good argument. Once you have too many of them, it's difficult to see probably which ones you should get rid of, because you're probably overwhelmed with them, because there is SO many of them. It's just not going in that... uhm... not being convinced by too many and being overflowed with... but you know, you have to remember that small hotels don't have the same, maybe competences than bigger hotels like Hilton or you know all those bigger chains, they have teams of revenue management you know, that works with that, and they do it full time. A small hotel, very often, it would be the front office manager or the hotel managers that does all of this plus everything they have to do, to run the hotel. So it's very easy to loose perspective – but you need to find the key people.

I: In the same study with the small hotels, a lot of them were talking about changing OTA habits depending on high/low season. Does your habit change according to the season?

Those are contracts. Again, I cannot say our strategy, right? Depending of the hotel, some OTAs will require from you to have a certain number of what they call “allotments”, or not. After that you can put more rooms, if you want, depending on how many rooms you want to sell to them, if you want to top that or to have less than that. But this is all by contract, so it’s all different. You have the commission and you have the allotment. Some hotel will not have any allotment, which is quite rare, uhm.. but maybe they will pay a little bit more commission, you know... It really depends. According to the season, I would say, yes – it affects automatically. It goes with the demand. So if we don’t succeed to sell enough rooms by our selves, then of course it’s very tempting to go to those OTAs and tell “Ok, I give you more rooms. Try to sell for me!”. But the low season, it affects them too. The less money that comes to us, it becomes... the actual room that we sell for them, we make less profit per room that goes through them. But the advantage of that again, is that when you deal with OTAs... one big argument that they would give to you when they come to the hotel, is the marketing that they provide. They reach so many people. So many people will see that your hotel have rooms to sell. It’s this kind of “free” advertisement, in a way, but it’s not free at all because their commission is quite high. So it’s always the approach that is taken and how you see the business, but yeah.

I: You mentioned there are thousands of distribution channels. Do you have them approach you a lot? Do you get, like you know, offers all the time and...

Yeah, constantly. I would say especially when we opened the hotel, and after that it’s a constant thing that they will approach you, and try to sell you... and things like this. In our case, not annoyingly, I would say and that’s a good thing. Because we did have some contract with some of them and then we had to let them go, because it didn’t... it was not profitable for, what we believe, for both parties in that moment. I’m not saying that we’ll never do business with them again, it’s possible. But for the situation we were in the past, it was not appropriate so we decided to let go some of them also. But yeah, that’s their job to find more hotels. As I mentioned before they want to have as big a portfolio as possible. The more hotel they have as an OTA, the more relevance they have. As a customer, what do you want? You want to go to one place and have as much choice as possible. So I cannot deny that Booking.com and Expedia for example, Hotels.com, they do an excellent job with this. Because when you go there, they have a lot of hotels, they have good reviews, they have a fairly good way of doing the ranking of the hotels. So yeah...

I: This would have been my follow up question: if you have reduced the amount during the years, with a lot of channels approaching you.

It’s been more or less the same. Some that came, some that went. Some that we went away and then back again and we might go out again. So it really depends of the relationship and how it goes. Because there’s a part of it also that is time consuming to deal with OTAs, also, and depending on the organization, some of the are better organized than others. So uhm... if you have organizations and OTAs that if you send an email and within a few hours you get a reply, because of any problem, this is working quite good. But if it takes more than a day, it becomes a problem. You know, you have to remember this is mainly by internet so it’s not always working perfectly... there are things to fix sometimes. There are many factors, beside the business factor. There’s also the technical factor that affects sometimes.

I: Speaking about technical factors. In the study some of the small hotels mentioned problems like the guest arriving to the hotel even before the booking had arrived.

I can imagine, that's right.

I: Do you actively try to direct people to your own homepage? Because it's of course more profitable for you.

Uhm... Yes and no. Of course in a way we do prefer to have as many bookings as possible coming directly to our hotel, because then it's commission-free. Uhm... but in the business world we do appreciate also the bookings that are coming from Booking.com or Expedia... it's not a secret that we are a part of them, because they do provide a service also and uhm... they cover so much market that we wouldn't be able to cover, in a sense. So in any business, or a sane business, you have to find a profit for both party. So yeah, if that answered your question.

I: This is a more open question. From your personal point of view, how would you describe your vision, right now, of the market situation we are in concerning distribution channels. What's your take on it right now?

There are different ways... I think the most successful one, and the one who will keep going, is the one that will find the right balance of "giving back" also to the hotel, or to the business as a destination for all the destinations. They do have good examples, I think Booking.com does a fairly good job for the visibility that they do, how it's organized. The service that they provide to the people, also, it's quite good. Every business have of course some issues, I could mention some things that are not working, also. When you're inside a business, you have to see also always the way of a customer. So myself, I may go to Booking.com and have a look when I travel, to see what's the prices and how the system is and if you feel comfortable with the business, you want to be part of it. Either as a customer, or a business. If it's easy for the customers to go through Booking.com, that reflects with our idea also, because we like for our customers to come here easy and comfortable, right? So if you have another business that makes things a little bit complicated... I think it's working quite well. There's definitely some improvement that can be done, uhm... but yeah. You want to hear about the improvements? Haha.

I: Yeah sure, feel free to tell more!

It's always about communication, how to communicate. There are unfortunately some OTAs or travel agencies that have become so big, and it's the same in every organization, I'm not telling especially which organization it is but at the end of the day all of them when they eventually get bigger, they lose a little bit control of the quality of the service. I'm not saying necessarily with the customers, but internally also. There are so many people that work there and when you have those calls, internally, with some of the people, uhm... there is a lack of training or communication of how to behave, to want to make business with each other... and I'm sure it's from some hotels part also... sometimes maybe some hotels would call there and be a little bit rude... sometimes you just feel like saying "Hey, we're part of the same business here. Let's work together!". Hehe! That's what... All the businesses working together, they would have to remain themselves, I would say.

I: And if you would compare to what you just said. How's the change been in the distribution market with for example internet entering the scene?

There's been so many changes. Of course I'm fairly new, in that sense. I have about 4 years in the business and about 10 years in hospitality service. Uhm... for the OTAs I mean it's getting better all the time. Because of the internet, how to make the booking, it's getting better and faster. The communication and the internet, you know it goes from the fax to the phone... you know all those technical factors with the internet that were not working, they're always working better now. So, like you mentioned with guests arriving to the hotel before the booking: it's becoming more rare. It does happen, but it never happened... I think it happened once in our hotel. Or we received it maybe the same day. If somebody makes a booking now and they come at the same time to our hotel, then obviously it's a little bit difficult and we're like "Oh, we don't have your reservation" and then we look and see "ah, yeah we just got it. When did you make the booking?" and they answer "Well, 30 minutes ago". So, but... it's a big improvement all the time and this is happening less and less.

I: When you talked about your vision of the situation right now, you mentioned "balance" between you and these business that you work together with. Uhm... do you think it's nicely balanced right now?

It's nicely balanced, but it's something that has to be worked on constantly. Both party, you know when you do this every day, you tend to forget sometimes... that balance. You know, because every business wants to make a little bit more profit. Every business wants to get their share a little bit more. So we don't want to give as much commission, and they want to have more commission. So then this kind of clash that may happen, uhm... depending on the season, how the economy goes, what is the budget, you know... So you're dealing with individual businesses that all wants to have a piece of the cake... yeah, I think it works quite well but then again I would say there's improvement to be made.

I: Ok. There's an article from Hornick & Keane from 2013 where they talk about these "big battles" going on in the distribution market, between hotels and so on. One subject was "Big hotel chains vs. distribution channels". How do you see this working right now and do you maybe see it changing in the future?

The concept is still very different. The big hotel chains, what they have as an advantage, is that they will have many options, for example Scandic will have many options in Helsinki. So ok, this is what you mean right? You go to their website and you can book, but than you can book only Scandic. If you like Scandic, it's fine. Right? Because then they have their own loyalty program and... that's what they're aiming for also... They want to have the people stay with them as much as possible. However, I do not think they will be able to fight against those Booking.com or Expedia, because all customers like to have choice. Everybody loves to have choice. Yeah, uhm... It's kind of a different market. There are people who will be loyal to a certain brand and they will go there, no matter what, anywhere in the world. You know what kind of breakfast you will have, which kind of service you will get and which type of room. This is a "power" that you cannot, sort of, buy in a way. It's something the customer experiences and you get this special relationship with that customer, which is very difficult to break. We have these guests here at <name removed> who don't want to go anywhere else. Anytime they come to Helsinki, they will come to us. You know, when you like somewhere, you don't have the feeling of going anywhere else. But we don't have to forget that ever growing market, that is tourism, there is always going to be more people and travelers. These people want to have choice. It all however again depends on the market. If you're a traveler for leisure, you are open to experience many things, because that's what you are there for. If you are for business, then yes I will try it once to see if it's more comfortable, if they provide more services and if they make my life easier. When the businessman has his own life made easier and everything is rolling, there is no reason for him to go anywhere else. Because it's working now, "I don't want to make my life more complicated, I'm here for business. This is working, so let's stick with it."

I: The second battle would be between agencies and META-engines, who are also entering the market right now with Google and Apple being really big companies wanting a piece of the cake. How would you comment the situation right now and also predict the future?

This is funny, I mean you're in a very good moment right now to do your research because this is happening, actually, RIGHT now as we speak. The meta search and the Trip-connect, what they call, also... They've been around for like... yeah, now we're talking about TripAdvisor, you have Kayak, you have Momondo, you have many of these and they... they do it for flight and hotels nowadays and yeah, they are quite big already, it's working really well, I think for the past five years they've done quite an amazing job. Basically what they do is that they take all the OTAs, connect them together and then they offer a choice. Hah, and this is quite clever because they do exactly the same as the OTAs, it's just that they gather them together. Then again they compete with each other, because then Kayak, TripAdvisor, Google as you mentioned is coming more and more, will have to compete with each other to see who will gain most out of this. Yeah, it's happening now... One thing that didn't exist and is coming now is the possibility for independent hotels to be on this meta search. This is happening right now, as we speak. Before, there were only OTAs there and I think it's fantastic that the hotels can be there now, also. You have your own hotel website, you have the price of your hotel, which due to contracts is the same but anyway, but at least the customer will have the option to book straight to the hotel instead of the OTAs.

I: Of course, it's interesting and that's why I'm researching the subject right now. I think Kayak started around 2004, so they've been around for a long time but now they are starting to take bookings, as a meta search engine, which of course changes the scene. In the Hornick & Keane article they wrote about four possible outcomes of these battles. We will go through them one by one and you can comment each individually. First we have "Back to the future" meaning big hotel chains would win against the intermediaries, like OTAs, which would still exist but in small scale. This would of course be pretty bad for small hotels because the big chains are taking over the market.

Yeah, well... I don't believe this, actually at all. This is my personal opinion, I cannot talk on the name of the hotel that I represent. The thing is that many hotels now at the moment are big brands. They do themselves diversify their own hotels to be different. So even within their own segment, the Carlson for example, they have the Radisson, and they have the Park Inn and they have different segments and different style of hotels, again, they regroup themselves as a brand that is Carlson or Hilton, Starwood and InterContinental, they all do... They try to diversify the kind of hotel that they have, for smaller and bigger, and yeah... uhm... I don't think so, I think they will have to compete against each other, those big ones. So, the OTAs will be kind of equal because then they offer alternatives that they don't have, those hotels. Yeah, it's all about choice, I think people like to have choice, when it's time to choose. That's why it's difficult why not everybody is coming to <name removed> straight away, right? Because they have a choice of many different hotels and they wanna try something else also.

I: Yeah, and the second scenario would be “The Intermediary Empire Strikes Back”, which means that online and offline agencies are starting to use more and more GDSs that they always have used and hotels start to prefer bookings through these, which would be really bad for the meta search engines, of course. This would lead to Amadeus and Sabre and so on being the big, big channels for everything hotel and flight. And yeah... this would be a result of really high demand and rate parity making the OTAs less relevant and GDSs easier to use.

Uhm... There is a big... uhm... because... Now of course we are talking about the market, about the idea of OTAs and about the business uhm... There's one aspect, I don't know if they consider in the article or anything which is those guys have been thinking, is how does it work? The technicality of it. So if it's easy for the business to use it, and it's easy to use it to get business and it's easy for the customer to use it, then you get a lot of business coming your way. Exactly like those guys did, those Apple guys (IP pointing at my Apple Computer on the table). That's why they came renowned with this. So when you talk about those GDS and when you talk about the OTAs, all individual one, then you have to think... or the hotels... the big hotel brands, how they want to take over... you have to think about how much money they will invest in the technology to make this happen. So this is the main question, because then you're working with older system that works a little bit more slow, that has more problem and you have a system that works really well but has not all the features there... So there's big, big, big part of it that sometimes is forgotten, is how does it work? What is the technology behind it that makes it easier for them, for the customer and for the business. Yeah, that would be my answer for this.

I: Ok option number three is called “Meta-friends with benefits” which means that big hotel chains, again, win over the distribution channels in cooperation with meta search engines. Uhm... so leisure tourists would concentrate uhm... to the hotels own homepage, you know, through the meta search engines like Google and so on, and the hotels would do SEO and start understanding that part more and more and manage to guide consumers more and more to their own website. This would force the OTAs to work with a cost-per-click basis, because that's the only way they would still survive...

Yeah... But it's already a little bit like this... uhm there's many ways of those meta search to uhm... how they going to... how they're going to get the money, when the contract are per click, or something like this. It's up to those meta search how much they're going to charge at the end of the day and how much they will get excited. It's very feasible that the hotel would take over... the hotel brand would take over the meta search, if they put enough money in it. But will it be profitable for them? It is very difficult to say because as you know, it works per click or per contract how much... so the more you pay per click the more high you are in the choices of the meta search, or, and then the price and things like this. But at the end of the day it's all about how much money they would get, so if it makes sense for the customers, then it's going to work because at the end of the day they are the one who choose, but the customer, they are not fooled either. So if they see that every time they go to the meta search, all they see is the one hotel and then they realize that they pay much more for that hotel, because they will compare with Booking.com and things like that, then they will go back to Booking.com. It's a ball that “ping-pong”, you know? It's going to go like “who gets me the cheapest room?” at the end of the day. Depending of the market again that you're looking for. Because this doesn't seem to take into account that we have always the budget, the mid-range and the luxury, so

uhm... people that are not looking for luxury, you know, they're not going for high end luxury, even though that Hilton takes over, they might not even want to hear about Hilton. You know, even though they provide very good service, maybe it's not the type of luxury they're looking for, so... So many aspects that comes to predict this kind of future, so yeah... it's difficult to say. It really depends. There's many, many factors there, hehe.

I: Yes of course, and then we have the last scenario which is called "Full Meta-Straight Jacket" uhm, which means... that the meta search engines and companies like, you know, like Apple, Google start to realize what they're capable of within this market and take over it with force. Like Kayak already has started to do, with taking bookings. Uhm... and yeah, this would basically start to be "the end" of the OTAs as we see them today. So this is also an option, do you have any comments on it?

Uhm... yeah... Well it's very similar I think that the meta search... that the meta search would take over, you mean?

I: Yeah I mean, meta search engines and/or these big companies like Apple and Google, because Apple with iTravel and Google buying a lot of companies, also within the travel industry.

Yeah it's the same, a little bit similar scenario than what I mentioned before. At the end of the day it's always how much it's going to cost for that service to be used and how well it's going to work, as simple as that. If it's too expensive then there will be... you know, the hotel makes their rate according to the service that they provide and how much it cost to deal with other partners, such as Booking.com and the meta search. There's always a budget for the marketing. If it cost you too much, that you actually pay... you know, you rent a room but you pay to everybody else than you, it's not going to work, so... It's all about the price and how much it works. There is people that has to work with those system and has to work fast and faster all the time and, yeah...

I: Uhm... But if you think about it, you were mentioning about technology and how you have to invest in that because the technology has to work. If you look at a company like Google or Apple, they of course have the money, or at least they have A LOT of money, to do good technology. So, do you think that they will start to be more and more active within the travel industry?

Yeah, uhm.. it's very possible. But then again it depends on who they hire doing that. You know, when you do computers you're really good at doing computers. When you do... If they have the resources and they get the key people that relates to the hospitality industry, there's all the chances. But uhm... you know... even this.. Steve Job with the Apple went away trying to do his own operating system, that he invested a lot of money there and it didn't work so well, so he came back with Apple again. You know, so... uhm... yeah. It's difficult to answer that question, it's really about who is going to get the best system working that will reach the most guys in the hospitality industry.

I: Ok yeah, these are now the final comments and questions since we're approaching the end. You know, we are talking a lot about the future and it's hard to predict, like you said earlier, but do you have any last comments about where you see the distribution channels, and you know, what happens between customer and hotel, in the near future. Do you see big changes or everything the same?

Uhm... yeah, it's a little bit difficult to maybe predict. One thing... because of course, I'm in the luxury segment, so uhm... it's really... we invest kind of more probably than other hotels in our customers. And the fact that it's more personalized. People they like to feel special and they like to have an experience, yeah? So... uhm... maybe the experience within uhm... within those OTAs, of using it... what we get out of it, right? How personal that it's going to make, how much it's going to reach you personally as an individual. So maybe this is going to come more and more... because it's coming already. People write comments, and when you look for a hotel you want to read and then it creates a feeling "do I want to be part of it or not?". So I think this... all of them, all the business likewise will maybe look for more "how can I reach THAT person?" and not "that customer target group", you know what I mean? So a little bit like, you know like, you do with your computer (pointing at my Apple Computer on the table). You like to have an Apple computer but then you put stickers on top of that, you know. That makes it yours, because that creates an experience and something personalized to you. I believe that all those system, the more they realize that this is what people are looking for, the more they will invest on personalizing the individual, that actually books with them, and to make it "you're special, and we want to create something for you. Just for you." Right? Even though that... you know when you talk about business, usually you're talking about Target Market and how much... I can get as much people as possible "that look the same" and comes to my hotel. So maybe more personalized in a way, I would say. Probably that's what's coming.

I: Alright, can I ask one more question concerning this topic? When you get these "direct" customers, and with doing the more personalized stuff... uhm... do you focus a lot on CRM concerning these people that you already know?

Yeah, we always try... but <name removed> this is a service concept that we have and that we try as much as possible. You know, all the special requests. It doesn't really matter if they come from OTAs or other... we always try to give as much... to give as much unique experience to the guest, according to what they like. Uhm... you know, here we have some <censored> and then we have very big rooms with similar type. Some people don't care at all about the view but they like to have a spacious room, so you try to redirect these people to this, for example. This is one example. We have some regular guests that come back to us and as you get to know them, and get to know what they like, you try to make them feel special every time they come. To make them feel home. Our slogan is <censored> you know... If we have a guest that likes a certain type of apple... so not every time but every now and then we have a few apples waiting for him in the room. You know, we have small tricks like this... Uhm, all our welcoming cards for our regular guests are never the same, one day to the other. So you know, some hotel would print "Welcome to hotel 'this'! Hope you that you enjoy your stay...". When you look at the card, you know what to expect. Here, there's always a different text. Always something... a different touch, again to make it more personalized. There is other hotel that do that in the world, and there is also other hotel that they don't. I mean, this is I believe, good for us because this is one of the reason why people like to come back to us, and they like to experience us. For the first time customer it's a bit more difficult, but as I mentioned, we always try to see what are the special request and try to fulfill them. It's not unfortunately always possible all the time, when the hotel is full, we have rooms everywhere in the house. So there's many similar request at the same time, it's a little bit difficult, but yeah uhm... we always try to make this happen.

I: Ok, good! Thank you very much for all your answers! We'll end the interview here.

Intervju med Hotell B per Epost 17.10.2014

1. Vilka typer av distributionskanaler är ni med på?

Förutom våra egna lokala och globala bokningssystem och försäljningstjänster är vi med i de flesta stora GDS och OTA kanalerna.

2. Ungefär hur stor del av era bokningar får ni via OTAs?

Ca 25%

3. Ungefär hur mycket betalar ni i provision till dessa sidor?

Oftast mellan 10-15%

4. Är det svårt att redovisa för provision (sammanlagt)?

Det går relativt bra att redovisa för kostnaderna för de olika distributionskanalerna, men det är svårare att förutspå.

5. Påverkar hög/låg säsong användningen av olika mellanhänder?

Inte direkt hög/låg säsong, utan mer semester/veckoslut gentemot businessstid.. Fritidsresenärer använder sig oftast mer av OTA:s än businessresenärer som använder mera GDS.

6. Kontaktar många nya mellanhänder er för att erbjuda tjänster? Har ni reducerat mängden förmedlare?

Det dyker upp fler och fler som försöker få en del av kakan. Vi försöker samtidigt minimera mängden förmedlare eftersom detta är mer kostnadseffektivt och vi har då dessutom direkt och personlig kontakt med kunderna.

7. Försöker ni aktivt omdirigera bokningar till er egna hemsida?

Givetvis så gott de går. Vi har t.ex. best online rate guarantee och man får inte förmåner för vårt stamkundsprogram <cencurerad hotellkedja> för bokningar gjorda via tex. Expedia och Booking.com.

8. Berätta fritt om din syn på distributionskanaler och marknadsläget idag.

Ingen vill vara för beroende av med de stora OTAs, men det är inte lätt, speciellt inte nu då världsekonomin har varit orolig i flera år. Det har iaf. i Norden redan i flera år pågått en ”maktkamp” mellan hotellen och de största OTA:s som t.ex. Expedia och Booking.com. Vissa hotell och hotellkedjor har lämnat sig utanför en eller flera för någon tid för att kunna förhandla sig en förmånligare deal, men då det är sämre tider tenderar många ge efter åt OTAs för att försäkra sin marknadsandel. Det har även blivit svårare och svårare att veta vem som i sista hand sålt tjänsten åt kunden då det finns så många mellanhänder.

9. Det skall ju vara balans mellan hotell och distributionskanal. Tycker du maktbalansen rubbats på sistone eller känns det stabilt?

Kampen mellan hotellkedjorna och distributörerna fortsätter. Det kommer ständigt nya distributörer på marknaden. Den största förändringen för oss under den senaste tiden är att det skett en stor skiftning från resebyråer till OTA i flera länder, som t.ex. Ryssland. Detta beror på både det ekonomiska läget så väl som förändring i konsumenternas beteendet. Detta har i sin tur lett till att många stora resebyråer gått i konkurs.

10. Stora hotellkedjor kontra mellanhänder? Hornick & Keane, 2013

För tillfället tror jag att många konsumenter använder sig först av mellanhänder för att hitta ett lämpligt hotell, kollar sedan detaljerad information via hotellets hemsida och bokar därefter från någondera sida. Än så länge är flera hotellkedjors hemsidor utdaterade och är inte t.ex. alltid optimerade för mobil och pekplattor. Detta leder till att många gör bokningen via mellanhändernas mer funktionella sidor. Hotellkedjorna utvecklar aktivare sina egna bokningssidor och jag tror att detta kommer att leda till att fler bokningar skiftar till hotellkedjornas egna sidor just pga. att kunden kan välja sig en mer skraddarsydd och personlig helhet.

11. Agent mellanhänder kontra META mellanhänder? Hornick & Keane, 2013

Jag tippar på att dessa kämpar mot varandra och de starkaste överlever.

12. Hur skulle du förutspå vad som kommer att hända inom nära framtid?

Jag tror att hotellkedjorna i långa loppet får övergreppet. Hotellkedjorna förstår allt mer hur viktigt det är att följa med den digitaliska utvecklingen och vara med på vågtoppen. De flesta utvecklar nya applikationer, använder sin av sökordoptimering och är aktiva i sociala medier. Mellanhänderna kommer nog att fortsätta sin existens, men med kommer att få mindre kommission från hotellkedjorna.

13. Vilket av dessa alternativ tror du mest på:

a) Back to the future:

De stora hotellkedjorna vinner striden mot mellanhänderna som i viss mån fortsätter existera men i mycket låg skala. De stora hotellkedjorna tar därmed över en stor del av bokningarna genom sina egna bokningskanaler. Enstaka OTAs fokuserade på lågkostnadsköp, samt sidor som TripAdvisor som länkar vidare till hotellens hemsida lyckas överleva.

b) The intermediary empire strikes back

Online och offline resebyråer börjar nu förespråka rumsbokningar genom GDSs, vilket igen är ogynnsamt för meta-sökmotorerna. Detta leder till att GDSs som t.ex. Amadeus och Sabre blir den huvudsakliga distributionskanalen av hotellrum och flyg. Beror på för stor efterfråga och rate-parity.

c) Meta-friends with benefiits

De stora hotellkedjorna vinner över distributionskanalerna i samarbete med meta-sökmotorerna. Fritidsresenärer koncentreras till hotellens egna hemsidor eftersom dessa nu anpassat en lämplig internet strategi med sökmotoroptimering och rätt sorts marknadsföring. OTAs tvingas nu införa en cost-per-click (CPC) modell eftersom hotellen inte längre ger dem rum att sälja. Hela situationen gynnar mest de stora hotellkedjorna och kan samtidigt betyda döden för mindre hotell som inte längre får lika stor synlighet online då det börjar gå sämre för OTAs.

d) Full meta-(straight) jacket

Meta-mellanhänderna inser samt utnyttjar sin makt och börjar ansvara för mera bokningar, så som Kayak redan gjort. I och med detta begränsas nu alla OTAs. Giganterna Google och Apple börjar aggressivt förhandla sina nya Merchant modeller med hotell och slår därmed ut alla OTAs ur spelet.

Jag tror (och hoppas) mest på a). c) verkar även mycket möjlig, d) kanske, medan b) tror jag inte alls på. Blir intressant att se.

Intervju med Hotell C per Epost 8.11.2014.

1. Which type of distribution channels are you using?
2. Approximately what percentage of your booking comes from OTAs?
3. Approximately how much provision goes to these sites?
4. Do you find it difficult to account for the total commissions / difficult to calculate the 'real benefit' of the OTAs?
5. Does high/low seasons affect the use of different distribution channels?
6. Are there many new distribution channels approaching you for partnerships? Have you at some point reduced the amount of intermediaries? If so, why?
7. Do you actively try to redirect your bookings to your own homepage?
8. Please comment freely on your view of distribution channels, intermediaries and the market situation (customer -> hotel) of today.
9. There should be a balance when it comes to the partnerships between hotels and distribution channels. How do you feel about the power of balance right now?
Hornick & Keane wrote in 2013 about different 'battles' going on on the distribution market. The market is rapidly changing and now for instance some META engines sell rooms directly from their site. What are your thoughts on the following battles:
10. Big hotel chains VS. intermediaries
11. Agencies VS. META intermediaries.
12. How do you think the future of this market will look?
13. Which of the following future 'end scenarios' do you believe most in, see attached table. "Back to the future, The (intermediary) Empire Strikes Back, Meta-Friends with benefits, Full Meta-(Straight) Jacket? Feel free to comment.

Hello Ben,

Sorry for the extremely late answers, for nr 2 and 3 I will come back to you tuesday.

Nr 4 is definitely a yes on both, there are quite a lot of problems involved with OTA's.

Seasons are actually not affecting the use of distribution channels in my opinion, very high season they fall off automatically as rates go up too high and the hotel is fully booked a year in advance (big congresses, conferences)

We have not reduced the amount, I believe at the moment no chain dares to do that although they would like to. As far as we at the hotel know, no new distributors have approached us.

Yes, we do actively promote customers to use our own site. For ex with Lowest rate guarantee, as most chains, and very active e-marketing to our Loyalty Customers. BTW, as you maybe know, <censored hotel chain> Reward points are not paid for bookings through OTA's. Still, even business customers have started to use OTA's for their bookings, and it feels like its growing all the time, many last-minute reservations and cancellations/shopping around etc.

In my opinion, we should be more brave and start minimizing the amount of bookings from OTA's as they bring so much work and often problems for the hotel as well as dissapointments for customers. ALTHOUGH, the situation is better now than 4 years ago, we have a better "grip" on the OTA's and they are not selling so many things that we do not actually have. (extra beds used to be a big problem in our property) Still, it feels slightly like we do not have real control over what they promise to the guests

Well, as I said before, although we would like to there is no way we can be without the OTA's at the moment, they are so popular among customers. Could say that in a way we are the underdogs unfortantly.