

YRITYSSOPIMUSHINNOIT- TELUN KEHITTÄMINEN

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Hotelli- ja ravintola-alan
koulutusohjelma
Majoitustoiminta
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Janne Ape

Lahden ammattikorkeakoulu
Matkailun ala

APE, JANNE:
kehittäminen

Yrityssopimushinnoittelun

Majoitustoiminnan opinnäytetyö, 45 sivua, 16 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Työn aiheena oli hotelliketjun yrityssopimushinnoittelu. Tavoitteena oli selvittää, miten voidaan yksinkertaistaa toimeksiantajan yrityssopimushinnoittelun prosessia, yhdenmukaistaa hinnan määräytymistä prosessissa ja kasvattaa tietoa asiakkuuksien ja tuottojohtamisen yhdistämisen keinoista kokoamalla erilliset hinnastot ja raportointijärjestelmä yhdeksi kokonaisuudeksi.

Tuottojohtamista tutkittiin niistä julkaistun kirjallisuuden ja internetissä julkaistujen artikkeleiden avulla, joista suuri osa on englannin kielisiä. Hinnoittelua ja hinnan muodostamista käsittelevää teoriaa tutkittiin pääosin suomenkielisen kirjallisuuden avulla. Toiminnallisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta. Menetelmäksi tämä valittiin kehittävän työntutkimisen takia, jossa kehitystyö etenee sykleissä. Toimintatutkimuksessa keskitytään yrityssopimushinnoitteluun ja hinnan määräytymiseen asiakkaan ilmoittamaan hankintamäärään eli volyymiin perustuen.

Tuotoksen excel-pohjaisella työkalulla voitiin yksinkertaistaa, suoraviivaistaa ja yhdenmukaistaa hinnoitteluprosessia ja hinnan määräytymistä. Toimeksiantajan hinnastot, ohjeistus ja keskitetyn raportointijärjestelmän informaatio yhdistettiin yhdeksi Excel-taulukoksi. Tuotos on luottamuksellinen.

Toimintatutkimuksen perusteella yrityssopimushinnoittelun prosessi voidaan yksinkertaistaa muuttamalla hinnan määräytyminen laskennalliseksi. Prosessi on mahdollista suoraviivaistaa yhdistämällä dynaaminen ja kiinteä hinnasto yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa hinta määräytyy tuotokseen annettavien arvojen perusteella. Tuottojohtamista ja asiakkuuksien johtamista koskevaa tietoa on mahdollista kasvattaa lisäämällä hinnoittelutyökaluun keskitetty raportointijärjestelmä asiakkuuksien liikevaihtovirtojen analysoimiseksi. Tuotos on onnistunut ja toimeksiantaja tulee käyttämään sitä hyväksi toiminnassaan.

Asiasanat: tuottojohtaminen, hinnoittelu, hinnoitteluprosessi, yrityssopimushinnoittelu, revenue management

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism and Hospitality

APE, JANNE:

Development of corporate contracting

Bachelor's Thesis in Hotel Management, 45 pages, 16 pages of
appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The subject of this thesis is corporate contracting of a hotel chain. The objective is to research how to simplify corporate contract pricing process, increase consistency during the process and increase the knowledge of the connection between customer relationship management and revenue management practices by combining pricing and reporting systems into one entity.

The theoretical background is based on literature and general theories of revenue management, pricing, business knowledge and accounting. As the research and development of revenue management is mainly published in English articles published in the internet in English have also been used.

The research method in this thesis is process analysis. This method was chosen because the development work proceeds in cycles. The research focuses on the corporate contracting process of a hotel chain and on the process of setting the prices based on a volume estimation provided by the customer.

The output of this research is an Excel based tool which simplifies, streamlines and increases consistency of the pricing process. The rate books, guides and the information fields from the centralized reporting system are combined into one file. The output file is confidential

Key words: Revenue management, pricing, pricing process, corporate contracting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	REVENUE MANAGEMENT – TUOTTOJOHTAMINEN	3
2.1	Tehokkaan käytön kriteerit	3
2.2	Taktinen revenue management	4
2.3	Strateginen revenue management	8
2.4	Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen	9
3	HINNOITTELU	12
3.1	Hinnoittelumenetelmät	13
3.2	Hinnoittelu prosessina	14
3.3	Hinnankorotukset ja niiden vaikutus	16
3.4	Alennukset ja niiden vaikutus	17
3.5	Dynaaminen hintatyyppi	19
4	TOIMINTATUTKIMUS	21
4.1	Toimeksiantajan esittely	21
4.2	Toimintatutkimuksen tuotoksen kehitystyö	22
4.3	Nykytilanne yrityssopimushinnoittelussa	22
4.4	Toimintatutkimuksen rajaaminen	24
4.5	Toimintatutkimus prosessina	25
4.5.1	Ensimmäisen välilehden kenttien otsikointi	27
4.5.2	Hinnaston muokkaus ja liittäminen	28
4.5.3	Dynaamisen hinnan ohjeistuksen muuttaminen Excel- taulukon osaksi	30
4.5.4	Kyselyn suorittaminen informaatiokenttiä varten	31
4.5.5	Raportointijärjestelmän integrointi	32
4.6	Analyysi	34
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	38
5.1	Oma prosessi	40
5.2	Jatkotutkimusaiheet	41
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	46

1 JOHDANTO

Revenue management eli tuottojohtaminen on erityisesti majoitus- ja matkailualalla käytössä oleva toiminto. Toiminnan tavoitteena on maksimoida myytävissä olevasta kapasiteetista saatava tuotto.

Tuottojohtamisella pyritään tasaamaan lyhyellä aikavälillä muuttuvaa kysyntää ja sen aiheuttamia muutoksia liikevaihdossa sekä pitkällä aikavälillä talouden nousu- ja laskusuhdanteista aiheutuvia liikevaihdon vaihteluita. Tuottojohtamista suoritetaan kahdella tasolla, jotka tukevat toisiaan. Taktisella tuottojohtamisella ja sen toimilla pyritään lyhyen aikavälin tuottojen maksimointiin. Strategisella tuottojohtamisella ja sen toimilla pyritään maksimoimaan tuotto pitkällä aikavälillä. Revenue managementin pääkeinot tuottojen maksimointiin ovat hintojen- ja kapasiteetin hallinta. Molemmissa keinoissa tehdään toimenpiteitä, joilla mahdollistetaan tai rajataan asiakkaalle tarjottavia palveluita.

Yksinkertaistettuna tuottojohtamisen tavoitteena on myydä oikea tuote, oikealle asiakkaalle, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, oikealla hinnalla.

Työskentelen tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä Market Revenue Manager –nimikkeellä. Vastuualueenani on 14 hotellin strateginen revenue management ja 22 hotellin yrityssopimushinnoitteluprosessi sekä sen kehittäminen. Tiimissäni toimin esimiehenä kolmelle taktisista revenue management toiminnoista vastaavalle Revenue Optimizer -nimikkeellä toimivalle henkilölle. Revenue Manager -nimikkeellä olen työskennellyt vuodesta 2006 useissa erilaisissa ja erikokoisissa yksiköissä. Olen toiminut revenue management toiminnoista vastuullisena muun muassa kahdessa Hilton-hotellissa, 35 huoneen Scandic Gateway ja silloin 514 huoneen Scandic Continental, nykyisin 523 huoneen Scandic Park-hotellissa.

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko mahdollista yksinkertaistaa toimeksiantajan yrityssopimushinnoittelun prosessia, yhdenmukaistaa hinnan määräytymistä prosessissa ja kasvattaa tietoa asiakkuuksien ja tuottojohtamisen yhdistämisen keinoista kokoamalla erilliset hinnastot ja raportointijärjestelmä yhdeksi kokonaisuudeksi.

Toimintatutkimuslähestymistapaan päädyttiin, koska tavoitteena on ratkaista käytännön ongelma ja tuottaa lisää tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58).

Toimintatutkimuksen tuotoksena on työkalu yrityssopimushinnoittelua varten. Työkalun avulla yksinkertaistetaan toimeksiantajan yrityssopimushinnoittelun prosessia, yhdenmukaistetaan hinnan määräytymistä prosessissa ja kasvatetaan tietoa asiakkuuksien ja tuottojohtamisen yhdistämisen keinoista kokoamalla erilliset hinnastot ja raportointijärjestelmä yhdeksi kokonaisuudeksi.

Tietoperusta perustuu revenue managementista julkaistuun kirjallisuuteen ja sen yleiseen teoriaan, hinnoitteluun ja hinnanmuodostumiseen liittyvään kirjallisuuteen sekä liiketoiminnan ja laskentatoimen oppikirjoihin. Aiheen tutkimuksen ja kirjallisuuden ollessa pääasiassa englanninkielistä sekä tuottojohtamisen alana jatkuvasti kehittyessä on internetissä julkaistuja tutkimuksia sekä tuottojohtamista käsitteleviä artikkeleita käytetty hyväksi.

Opinnäytetyö on tietoperustaltaan rajattu koskemaan tuottojohtamisen yleistä teoriaa ja hinnoittelun perusteita. Tässä työssä ei keskitytä myynnin ohjaukseen tai myyntiprosessiin vaan niitä sivutaan osana tuottojohtamista ja hinnoittelua. Tätä opinnäytetyötä varten suoritettiin internetpohjainen kysely jolla selvitettiin toimeksiantajan myynti- ja revenue management-osastojen toiveet varsinaiseen tuotokseen sisällytettävästä informaatiosta. Työssä on käytetty hyväksi jo olemassa olevaa toimintamallia ja pyritty kehittämään sitä. Opinnäytetyön tuotoksessa on yhdistelty toimeksiantajan tietokantoja, raportointijärjestelmiä, nykyisiä hinnastomalleja ja myynnin ohjeistuksia yhdeksi kokonaisuudeksi.

2 REVENUE MANAGEMENT – TUOTTOJOHTAMINEN

Revenue managementin eli tuottojohtamisen juuret ulottuvat 1970-luvun lopulle. Tuolloin yhdysvaltalaiset lentoyhtiöt joutuivat uuteen tilanteeseen lentoliikenteen säännöstelyn purkautumisen myötä. Tuottojohtamisen onnistuttua lentoyhtiöiden liiketoiminnassa käytäntöjä otettiin käyttöön muillakin aloilla, erityisesti matkailuun liittyvissä. Tuottojohtamiseen ja tuoton maksimointiin liittyvä ominaisuus, jonka tuottojohtamisen pioneerit oivalsivat, oli palvelun arvo ja sen arvostus. Kolmas asia, joka mahdollisti tuottojohtamisen nopean kasvun, oli tietotekniikan yleistymisen ja halventumisen. (Albanese 2004, 19.) Lentoliikenteessä pioneeri oli American Airlines ja sen toimitusjohtaja Bob Crandall. American Airlines aloitti menestyksekkäästi ennako-oston rajoituksineen yhdistettynä huomattavaan alennukseen. Tästä syntyi lentoliikenteeseen *Yield Management*, revenue managementin edeltäjä. (Haley & Inge 2004.) Revenue management kehittyi omaksi tieteenhaarakseen lentoyhtiöiden yield managementista 1980-luvun puolivälissä (Forgacs 2013, 14).

Tänä päivänä termejä ”yield management ja ”revenue management” käytetään käytännössä rinnakkain. Hotelliliiketoiminnassa näiden välillä ei ole eroja. Yield management on säilynyt käytössä termin yleisyydestä johtuen sen alkuperäisessä yhteydessä lentoliikenteessä. (Forgacs 2013, 16; Legohérel, Puotier & Fyall 2013, 4.)

Nykyisin revenue management on lähes vakiomenetelmä seuraavilla aloilla: lentoliikenne, laivaliikenne, junaliikenne, majoitusala, autovuokraamot, media-ala, konferenssi- ja kokoustilavuokraus. Mielenkiinto ja revenue managementin käyttöönotto on kasvussa myös muun muassa seuraavilla aloilla: matkanjärjestäjät, teatterit, terveydenhuolto, telekommunikaation, energia. (Legohérel ym. 2013, 6.)

2.1 Tehokkaan käytön kriteerit

Tuottojohtamisen hyväksikäyttö kopiaamalla toimintoja suoraan perinteisesti sitä hyväksikäyttäneiltä aloilta ei onnistu, vaan niitä tulee

soveltaa alakohtaisesti. Tuottojohtamisen soveltamiseksi tulee alalla olla ominaista useampi seuraavista tekijöistä. Lyhyen aikavälin kapasiteetti on vakio eikä siihen ole odotettavissa suuria muutoksia. Markkinoita on mahdollista jakaa erilaisiin segmentteihin. Tuotteita tai palveluita ei voi varastoida eli niitä ei voi myydä enää seuraavana päivänä. Asiakas voi ostaa palvelun ennen sen käyttämistä. Tuotteen tai palvelun kysyntä on vaihtelevaa, mutta se on ennakoitavissa, esimerkkinä talviurheilukeskusten vuodenaajoista johtuvat kausivaihtelut. Tuottattamisesta aiheutuvat kiinteät kulut ovat korkeat ja muuttuvat kulut matalat. (Albanese 2004, 44; Forgacs 2013, 97; Legohérel ym. 2013,7.)

2.2 Taktinen revenue management

Taktinen revenue management kohdistuu lyhyen aikavälin toimintoihin ja sen vaikutus voi kohdistua vain yhteen yksittäiseen päivään. Tätä suoritetaan päivittäin ja kohdistuu päivittäistoimintoihin. Tämän tason toimet voidaan mitata yksinkertaisesti ja niitä voidaan ilmaista määrällisesti. Taktinen revenue management ja sen keinot tukevat strategista revenue managementia. (Forgacs 2013, 53.)

Revenue managementin ja yleisen liiketoiminnan johtamisen perusteita on ennakointi. Revenue managementissa ennakoidaan sekä kysyntää että saatavuutta. Ennakointia suoritetaan, jotta liiketoimintaa osataan suhteuttaa tulevaisuudessa vallitseviin olosuhteisiin. Yksi ennakkoinnin muoto on budjetti. Budjetti tehdään ennusteen pohjalta sillä hetkellä tiedossa olevilla tiedoilla. Budjetti on yleensä staattinen eikä sitä muuteta ellei toimintaympäristössä tapahdu huomattavia muutoksia. Ennuste jonka pohjalta budjetti tehdään, on dynaaminen ja sitä tulee päivittää, kun uutta dataa on saatavilla. Ennusteen päivityksen yhteydessä tulee sitä verrata aikaisemmin tehtyyn budjettiin. Mikäli päivitetty ennuste näyttää, että budjetti ei toteudu, on toimintaan tehtävä tilanteeseen sopivia päätöksiä. (Forgacs 2013, 54.)

Periaatteena ennusteen tarkkuudelle ja tarkistamiselle on ennusteen aikaväli. Pitkän aikavälin ennusteet ovat suuntaa-antavia ja ne tehdään yleisellä tasolla. Niiden avulla tehdään suuntaa antava arvio siitä mihin ollaan menossa. Lyhyen aikavälin ennusteet ovat tarkempia ja huomattavasti yksityiskohtaisempia. Niiden tekemiseen käytetään enemmän ja tarkempaa tietoa joka jaetaan ja esitetään pienempinä osakokonaisuuksina. Lyhyen aikavälin ennusteilla hiotaan valittuja taktisen revenue managementin toimia. (Forgacs 2013, 54-55.)

Monille näkyvin revenue managementin toimintamuoto on hintahallinta. Se onkin yksi tärkeimmistä ja keskeisimmistä toiminnoista koko revenue managementissa. Hintahallintaa on olemassa sekä strategisena että taktisena. Taktisen toiminnan tulee tukea tässäkin osa-alueessa strategisia valintoja. Taktiset toimet eivät saa olla strategian vastaisia. Itsensä strategisilla päätöksillä ja tavoitteilla hintavaksi ja korkealuokkaiseksi asemoitu hotelli ei voi taktisilla alennuksilla hinnoitella itseään jatkuvasti keskiluokkaisen hotellin tasolle. Vaikka alennukset yleensä nostavat käyttöastetta ja näin lisäävät markkinaosuutta voidaan väärillä taktisilla hinnoittelutoimenpiteillä heikentää brändin arvoa ja tuotteen arvoa. Toimiakseen taktinen revenue management tarvitsee moniportaisen ja -osaisen hintarakenteen. Eri tavalla hinnoitellut fyysisesti erilaiset eivät kerro hintojen moniportaistamisesta. Kun sama huone myydään vaihtelevilla hinnoilla, on kyseessä moniportainen hintarakenne. (Forgacs 2013, 60.)

Eriilaistamalla hinnoittelua yrityksellä on mahdollisuus kasvattaa mahdollisuuttaan ja osuuttaan potentiaalisista tuottomahdollisuuksista (Albanese 2004, 50). Hotellissa voi olla juuri sen kaltainen hintarakenne kuin tarpeellista. Hintarakenteen tulisi olla helposti hallittava ja sen tulisi heijastella ostokäyttäytymisen eroja, asiakkaiden tarpeita ja ostovoimaa ja asiakkaan hinta-laatu suhteen toteutumista (Forgacs 2013, 61).

Yleisimmin käytetyt hintarakenteen osa-alueet ovat listahinta, yrityssopimushinnat, ryhmähinnat, yhteistyöhinnat, valtion virkamieshinnat,

tapahtumahinnat, henkilökuntahinnat, ilmaiset huoneet ja paras käytettävissä oleva hinta. (Forgacs 2013, 41-45.)

Yritykset ovat vapaa-ajanmatkustajiin verrattuna vähemmän hintaherkkiä. Heille tietyillä palvelun laadullisilla ominaisuuksilla on enemmän painoarvoa. Lentoliikenteessä näitä ovat vuorojen määrä ja matkan kokonaiskesto. (Albanese 2004, 74.) Pienempi hintaherkkyys ei kuitenkaan välttämättä tarkoita korkeampia hintoja. Suurilla yrityksillä on suurten majoitusvuorokausimäärien ansiosta voimaa, joilla se voi neuvotella listahinnasta suuriakin alennuksia. (Forgacs 2013, 62.)

Hinnan saatavuuden rajoittaminen yrityssopimushinnoittelussa on osa nykyaikaista revenue management toimintaa. Tätä tulee käyttää harkiten ja sen käyttöä kokonaisliikevaihtoon verrattuna tulee arvioida. Sopimushinnan liiallinen rajoittaminen ilman selkeää ja näkyvää syytä saattaa johtaa majoituskumppanin vaihtoon. Julkisen hinnan asemointi verrattuna sopimushintoihin voi olla syy asiakkuuden tyytymättömyyteen ja siihen tuntee sopimusasiakas tulleen petetyksi, koska ilman sitoutumista olisi saanut huoneen edullisemmin. Hotellit hinnoittelevat huoneensa nykyisin lähes yksinomaan dynaamisesti, joten joinain aikoina sopimushinnat ovat korkeampia kuin julkiset hinnat. Osaan yrityssopimuksista sovelletaan nykyisin dynaamista hinnoittelua, jossa alennus annetaan päivän hinnasta. Tällä keinolla saadaan joustavuutta hotellin hinnoitteluun ja asiakas kokee saavansa etua sopimuksestaan niin korkean kuin matalankin hinnan aikoina. (Forgacs 2013, 64.)

Revenue managementin toinen pääkeino on kapasiteettihallinta. Kapasiteetin hallinnalla on kolme päätavoitetta: sopeuttaminen asiakkaiden varaus- ja ostokäyttäytymisen mukaan, vähentää myymättä jäävän kapasiteetin epävarmuutta ja oleskeluun liittyvien riskien hallinta. Kapasiteettihallinnalla ja siihen kohdistuvilla toimenpiteillä pyritään maksimoimaan myytävien huoneiden määrä eli käyttöaste. (Albanese 2004, 25; Legohérel ym. 2013, 31.)

Kapasiteetin soveltamisessa seurataan varaustilannetta ja sen kehittymistä. Ennakoidaan kysyntää, jotta voidaan oikeilla toimenpiteillä rajoittaa alennettujen tuotteiden myytävää määrää, että se ei syrjäytä kannattavampaa ja korkeampi hintaista kauppaa. (Albanese 2004, 25.)

Alempia hintoja rajoitetaan esimerkiksi määrittelemällä käyttöasteen raja-arvo tai suurin myytävä määrä tietyille hintaisille tuotteille, jotka on asetettu samaan hintaryhmään. Käyttöasteen saavuttaessa asetetun arvon tai myydyn määrän saavuttaessa maksimi määrän, järjestelmä sulkee hintatuotteet. Järjestelmä myy tämän jälkeen seuraavaksi kalliimpaa hintaryhmää, kunnes sille asetetut rajat toteutuvat. (Legohérel ym. 2013, 29.)

Kapasiteetin hallinnassa ennakoidaan kysyntää ja sen muutoksia. Kysyntää on kahdenlaista, rajoitettua ja rajoittamatonta. Rajoittamaton kysyntä on sellaista, jonka hotelli pystyy vastaanottamaan olemassa olevalla kapasiteetillaan ja johon ei kohdisteta suurempia rajoituksia tai taktisia toimenpiteitä. Rajoittua kysyntä on päinvastaisessa tilanteessa. Kysyntä ylittää tällöin hotellin kapasiteetin. Maksimoidakseen tuoton hotelli kohdistaa kysyntää erilaisia taktisia toimenpiteitä, rajoitteita. Tällaisia rajoitteita ovat muun muassa viipymärajoitukset, kapasiteettirajoitukset tietyille hintatasolle tai huonetyypille. (Forgacs 2013, 55.)

Myymättä jäävän kapasiteetin epävarmuutta kompensoidaan varaamalla huoneita kapasiteettia korkeampi määrä. Tätä sanotaan ylibuukkaukseksi ja sitä tehdään, kun kysyntä hotelliin kohdistuva ylittää kapasiteetin. Kysynnän ennakkoinnilla hotellilla on mahdollista selvittää todennäköisyys siitä, kuinka monta huonetta voidaan kunakin päivänä ylibuukata. Ylibuukattavien huoneiden määrän tulee perustua tarkkaan kysynnän ennakkoinnin analyysiin ja laskelmiin mahdollisista käännytyksistä, jotka aiheuttavat kuluja hotellille. (Albanese 2009, 89-92.)

Oleskeluun liittyvien riskien hallinnassa kontrolloidaan sitä, kuinka pitkään ja milloin asiakas voi tietyllä hintatuotteella majoittua. Alhaisen kysynnän aikana alkanut majoitus, joka kestää korkean kysynnän ajanjaksolle

saattaa syrjäyttää korkeampihintaista kauppaa. Keinoja joita tällaisissa tilanteissa yleensä käytetään, ovat viipymärajoitukset, ennakkomaksut ja peruutussäännöt. (Albanese 2004, 26; Legohérel ym. 2013, 32.)

Saatavuuden ennakointia voidaan nimittää myös käyttöaste-ennusteeksi. Saatavuutta ennakoitaessa tulee laskea yhteen kaikki kyseisenä ajankohtana varatut huoneet. Hotellissa myytävästä kapasiteetista vähennettävät huoneet jakautuvat eri tavalla: päivän yli asuvat, käytöstä poistetut huoneet, ennakkoon varanneet ja ennakkoon varaamattomat saapuvat asiakkaat ja viipymäänsä pidentävät asiakkaat. Näistä epävarmin tieto on ennakkoon varaamatta saapuvat ja viipymäänsä pidentävät asiakkaat. Historiassa kerätyn datan avulla näitä määriä voidaan arvioida. Näistä yhteenlasketuista asiakkaista vähennetään oletetut peruutukset, saapumatta jättävät asiakkaat ja viipymäänsä lyhentävät asiakkaat. Tämäkin tieto perustuu historiallisiin analyyseihin. (Forgacs 2013, 58.)

Käyttöastetta ei voi luotettavasti ennustaa tarkasti pitkälle aikavälille. Ennusteeseen vaikuttavien muuttujien määrä kertautuu suhteessa ennustettavaan ajanjaksoon. Ennusteen tekemisessä tulee siis valita lyhyelle aikavälille esimerkiksi kuluvan kuukauden jakso päiväkohtaisesti ja sitä pidemmälle aikavälille esimerkiksi viikoittaiset ja kuukausittaiset ajanjaksot. (Forgacs 2010a, 36.)

2.3 Strateginen revenue management

Strategisessa revenue managementissa keskitytään pitkän tähtäimen suunnitteluun, joilla saavutetaan haluttu positio markkinoilla. Näillä linjauksilla ja päätöksillä vaikutetaan taktisen revenue managementin päätöksiin ja tehtäviin toimenpiteisiin. Strateginen revenue management ei keskity pelkästään yhden osaston kuten hotelliosaston tuoton maksimointiin. Se pitää sisällään myös muiden osastojen, kuten ravintolan ja kokouspalveluiden, tuotot sekä jakelukanavien hallinnan. (Forgacs 2013, 91.)

Segmentoinnissa markkinat tai asiakkaat jaetaan haluttujen kriteerien mukaisesti eri ryhmiin, joilla kaikilla on jotain yhteistä. Yksittäinen segmentti voi olla kuinka suuri tai pieni tahansa ja siinä voi olla useita alasegmenttejä. Tärkeää on, että segmentoimalla markkinoita tulee kriteerien olla samoja, mikäli eri segmenttejä verrataan toisiinsa ja segmenttien perusteella tehdään liiketoiminnallisia ratkaisuita ja toimenpiteitä. Segmentoinnin avulla markkinoita voidaan jakaa pienemmiksi tai niitä voidaan yhdistää suuremmiksi kokonaisuuksiksi tarpeen mukaan. Segmentoinnilla voidaan yrityksen johtoa auttaa näkemään oman yrityksen sijoittuminen markkinoilla. (Nieminen & Tomperi 2008, 77.)

Markkinoita ja asiakkaita segmentoidaan varauskäyttäytymisen lisäksi myös hintaherkkyuden avulla. Hintaherkkyyttä tutkitaan hintajoustolla. Hintajouston avulla selvitetään miten hinnan muutos vaikuttaa kysyntään. Hintajousto lasketaan hotelleissa seuraavasti: käyttöasteen muutos prosenttia / huonehinnan muutos prosenttia = hintajousto. (Forgacs 2013, 99.) Hintajousto laskelmasta saadaan suhdeluku joka on joko positiivinen tai negatiivinen. Palvelualoilla se on harvoin neutraali (0, nolla). Jos palvelun kysyntä muuttuu vähemmän kuin palvelun hinta, on kysyntä alijoustava. Kun kysynnän muutos on suurempi kuin hinnan muutos, on kysyntä ylijoustava. Alijoustavassa tilanteessa yritys voi hinnoitella vapaammin ja tuloksen parantaminen on suhteellisen helppoa. (Albanese 2004, 58.) Tutkimalla hintajoustoa saadaan suhteellisen nopeasti selville oman kysynnän reagointi hinnassa tapahtuviin muutoksiin ja saada selville onko, markkinoilla asiakassegmenttiä, joilla olisi enemmän maksuvalmiutta kuin nykyisillä jo käytävillä segmenteillä. (Albanese 2004, 57.)

2.4 Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen

Tuottojohtaminen ja asiakkuuksien johtaminen ovat lähes identtisiä osa-alueita. Molempien tavoitteena on toimia omalla sarallaan mahdollisimman hyvin, jotta saatava tuotto olisi mahdollisimman korkea. (Forgacs 2013, 104.) Tuottojohtaminen ja asiakkuuksien johtaminen ovat olleet viime

vuosiin saakka hyvinkin erillisiä osa-alueita. Asiakkuuksia on hallinnut myyntiosasto ja tuottojohtamista oma osastonsa. Tutkimusten mukaan tehokas tuottojohtaminen ja sen keinojen käyttö ovat parantaneet ja huonontaneet asiakassuhteita. Tuottojohtaminen on parantanut tuottavien asiakkuuksien löytämistä ja asiakkuuksien tuoton kasvua. Tämä on yritysten mielipide. Asiakkaiden mielestä tuottojohtamisen keinoilla on negatiivisia vaikutuksia luottamukseen, pitkäaikaiseen asiakkuussuhteeseen ja sitoutumiseen. (Legohérel ym. 2013, 206.)

Yhdistämällä tuottojohtaminen ja asiakkuuksien johtaminen (CRM) voidaan asiakkuuksia analysoida ja löytää tuottavimmat asiakkaat. CRM-järjestelmä auttaa revenue manageria löytämään vastauksen muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Ketkä ovat parhaita asiakkaitani, miksi he ovat parhaita asiakkaitani, miten saamme pidettyä heidät asiakkaina ja mistä löydämme lisää heidän kaltaisiaan? (Forgacs 2013, 105.)

Myynnin johto luo myyntityö prosessimallin, jonka mukaan myyntityö suunnitellaan ja toteutetaan, myyntiä ohjataan ja arvioidaan. Myyntiä suunnitellessa edetään kuuden eri vaiheen kautta myynnin toimeenpanoon. Myynnin suunnittelussa luodaan strategia, jossa määritellään ne tekijät, jolla saavutetaan kannattavaa kasvua ja menestystä. Strategia luodaan neljän asiakokonaisuuden pohjalta: markkinatuntemus ja sen hyödyntäminen, myyntiorganisaation rakenne ja koko, henkilöstö ja osaamisen kehittäminen, myynnin prosessit ja järjestelmät. (Nieminen & Tomperi 2008, 75.)

Myyntiprosessin tulee olla kannustavana tekijänä yrityksen eri osastojen välillä. Myyjä myy tuotteita ja palveluita joita yrityksen muut osastot tuottavat ja hallinnoivat. Myyntiprosessien ja niiden osien tulee olla tehokkaita. Myyntiprosessin aikana ja apuna käytettävien järjestelmien tulee tukea itse prosessia eli myyntityötä. (Nieminen & Tomperi 2008, 76.)

Myyntiprosessi ja myynnin toimeenpano alkaa asiakkaiden segmentoinnista. Asiakkaat segmentoidaan valittujen kriteerien mukaisesti ja tätä segmentointia käytetään hyödyksi. Segmentointi on apuväline

myynnille, jolla omaa myyntiyötä voi ohjata ja kohdentaa. Segmentoinnin avulla myynnin johtoa autetaan tekemään strategiset valinnat resursoinnin ja toiminnan määrässä sekä toiminnan suuntaamisessa ja kohdentamisessa. (Nieminen & Tomperi 2008, 78.)

Myynnin toimeenpanossa eli itse myyntityössä pääpainon tulee olla myymisessä. Erilaisten järjestelmien ja prosessien osien on tarkoitus helpottaa ja nopeuttaa työtä. Hallinnolliset ja aikaa vievät prosessit jotka eivät edistä itse myyntiä tai myynnin määrän kasvua, ovat haitaksi myymisessä. Hallinnolliset tehtävät ovat osa myyntityötä, mutta hallinnollisista tehtävistä tulisi suorittaa vain ensiarvoiset ja suoraan kyseiseen operatiiviseen osaston toimintaan kuuluvat tehtävät. Myynnin ohjauksen keinoja on asiakkuuksien kannattavuuden mittaaminen ja asiakkuuksien segmentoiminen sen mukaisesti. Segmentoidessa ja arvioitaessa asiakkuuksia tulee ottaa huomioon asiakkuus kokonaisuutena. Pieni ja kannattamaton asiakas saattaa olla hyvinkin potentiaalinen ja koko ostopotentiaali tulisi selvittää ja asiakkuutta kehittää sen mukaisesti. Joillain asiakkuuksilla ostopotentiaalia on enemmän kuin toisilla. Ostopotentiaalin kartoittamiseksi tulee asiakkaasta tehdä tarvekartoitus. Tarvekartoituksen avulla saadaan selville asiakkuuden kokonaispotentiaali. Kokonaispotentiaalilla tarkoitetaan sitä määrää, jonka asiakas kokonaisuudessaan hankkii siltä markkinalta jolla yritys toimii. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 61; Nieminen & Tomperi 2008, 78.)

3 HINNOITTELU

Asettamalla hintansa tietylle tasolle hotelli tekee strategisen päätöksen sijoittumisestaan markkinoilla. Hinnoittelustrategia on osa markkinointistrategiaa ja näitä strategioita luodessa voidaan antaa seuraavia lähtökohtia:

1. Markkinoiden, kilpailutilanteen ja asiakaskäyttäytymisen kehitys
2. Julkisen vallan toimien kehitys
3. Omistajien odotukset ja kannattavuustavoitteet
4. Markkina-asetatavoitteet
5. Muut hinnoittelustrategian lähtökohdat. (Sipilä 2003, 73.)

Kaikki yritykset ovat luoneet jonkinlaisen strategian tuotteidensa ja palveluidensa hinnoittelulle. Hinnoittelustrategian tulee olla yrityksen johdon vastuulla. Hinnoittelulle on asetettava selkeästi vastuullinen osapuoli. Hinnoittelussa ja hintastrategiassa ensisijainen vastuu tulee olla kannattavuudesta vastaavilla. Seuraava vastuutaso on niillä jotka hintoja myyvät ja käyttävät. Strategian systemaattisuus ja sen noudattaminen ovat harvoissa yrityksissä selkeästi kirjattuina. Strategian noudattamiseksi siitä pitää antaa koordinoituvastuu joka johtaa hinnoittelua selkeästi ja johdonmukaisesti. (Sipilä 2003, 76.) Valitusta strategiasta saatetaan joutua operatiivisten päätösten kautta hyvinkin kauaksi. Yleensä tämä tapahtuu asteittain ja akuuttien tilanteiden luodessa painetta hinnoittelutilanteeseen. Asetetun hintastrategian muuttaminen tulee perustua johonkin luodun strategian lähtökohtina olleiden asioiden selkeään muutokseen. (Sipilä 2003,71-74.)

Markkinaosuuden kasvattaminen alentamalla hintaa ei ole pitkällä aikavälillä taloudellisesti kannattavaa. Aina alittamalla kilpailijan hinnan hotelli huonontaa vain omaa huonekohtaista tuottoaan. Huonekohtaisesta tuotosta käytetään yleisesti termiä RevPAR, joka tulee sanoista Revenue per available Room eli tulot saatavilla olevaa huonetta kohti.

Keskimääräisestä huonehinnasta RevPAR eroaa siten, että siinä otetaan huomioon kaikki myytävissä olevat kapasiteetti. Keskihuonehinnassa

huomioidaan vain myydyt huoneet. RevPAR lasketaan yleensä kaavalla käyttöaste x keskihuonehintaa = RevPAR. (STR Global 2015.) RevPAR voidaan laskea myös jakamalla kokonaishuonetuotto kaikilla myytävissä olevilla huoneilla. Tutkimusten mukaan hintatasonsa pitävät hotellit saavuttavat parempia RevPAR tuloksia. (Forgacs 2013, 111.)

3.1 Hinnoittelumenetelmät

Hinnoittelulla määritellään tuotteelle tai palvelulle hinta, jolla se myydään asiakkaalle. Tuotteelle määritellään hinta kahden yleisen tavoitteen näkökulmasta; saada tuote myytyä ja saada tuotteen tuottamisesta aiheutuneita kustannuksia suurempi tulo. (Kulmala 2015.)

Hinnoittelua tehdään yleensä kolmesta peruslähtökohdasta: kustannuspohjaisesta, tulospohjaisesta ja markkinalähtöisesti. Edellä mainitut hinnoitteluperusteet ovat yleistettävissä sekä teollisten tuotteiden hinnoitteluun että palveluiden hinnoitteluun. Nämä tavat ovat perinteisiä ja yleisesti käytettyjä tapoja hinnoitella. Uudempi tapa hinnoitella on asiakkaan kokemaan arvoon perustuva hinnoittelu. Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa lähtökohdaksi on, että myyntihinnan on katettava valmistamisesta aiheutuvat kustannukset. Kustannuspohjaisen hinnoittelun yhteydessä puhutaan myös omakustannehinnoittelusta. Tällöin myyntihinta kattaa kustannukset eikä siitä jää voittoa. Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa jätetään helposti huomioimatta se, minkä arvoinen palvelu tai tuote asiakkaalle on. Tämä hinnoittelumalli johtaa myös helposti yli- tai alihinnoitteluun. (Selander & Valli 2007, 68; Sipilä 2003, 58.)

Tulospohjaisessa hinnoittelussa hinta määritellään kattamaan asetettu tulostavoite. Asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tulisi olla vain yksi huomioonotettava asia hintaa määriteltäessä. Kilpailluilla markkinoilla toimiva yritys joutuu kuitenkin yleensä taipumaan markkinoiden tahtoon. Tulospohjainen hinnoittelu toimii parhaiten monopoliasemassa jossa muita vaihtoehtoja palvelun tai tuotteen hankkimiseen ei ole. (Sipilä 2003, 63.)

Markkinalähtöisessä hinnoittelussa tuotteen hinta määräytyy markkinatilanteen mukaisesti. Uusi, muita selkeästi laadukkaampi tai erityisen haluttu tuote voidaan hinnoitella korkeammalle kuin aikaisempi menetelmiä käyttämällä. Jos tuote taas on muita huonompi, liian myöhään markkinoilla tai se ei jostain muusta syystä mene kaupaksi saatetaan kysyntää parantaa alentamalla hintaa. Tällöin hinnoittelu markkinalähtöisesti voi olla huono vaihtoehto ja liiketoiminnan kannattavuus saattaa olla uhattuna. (Selander & Valli 2007, 68.)

Arvoperustainen hinnoittelu perustuu tietoon tai arvioon minkä arvoiseksi asiakas kokee tarjottavan palvelun. Markkinalähtöisestä hinnoittelusta poiketen tässä tavassa ei välttämättä markkinoilla ole muita samanlaisia palveluita joihin hintaa perustaa. Arvoperustaisen hinnoittelun ei tarvitse perustua olettamaan vaan siihen voi käyttää paremmuus- tai heikkouslisälaskentaa. Palvelun tuottaja arvioi oman palvelunsa arvonlisäyksen rahallisen määrän ja lisää tai vähentää sen yleisestä, samantapaisesta palvelusta ja saa näin hinnan omalle palvelulleen. (Kulmala 2015.)

Kuisman artikkelissa esitetään Caterpillar-yrityksen arvoperustaisen hinnoittelulaskelman, jolla heidän tiedetään hinnoitelleen puskutraktoreitaan (Taulukko 1).

TAULUKKO 1, Caterpillarin hinnoittelulaskelma (Kulmala 2015)

$$\begin{aligned}
 & X \text{ Kilpailijoiden keskimääräinen hintataso} \\
 & + a \text{ CAT-lisä keskimääräistä pidemmästä kestoikästä} \\
 & + b \text{ CAT-lisä keskimääräistä alhaisemmasta vikojen määrästä} \\
 & + c \text{ CAT-lisä keskimääräistä monipuolisemmasta huoltopalvelusta} \\
 & + d \text{ CAT-lisä keskimääräistä pidemmästä takuuajasta} \\
 & = Y \text{ Asiakkaan näkökulmasta rationaalisesti hyväksyttävä hinta}
 \end{aligned}$$

3.2 Hinnoittelu prosessina

Prosessissa tehdään erilaisia toimenpiteitä, jotka liittyvät selkeästi toisiinsa. Toimenpiteiden tavoitteena on saada aikaan valmis tuote tai palvelu. Hinnoitteluprosessissa nämä toimenpiteet suoritetaan, jotta tuotteelle tai palvelulle saadaan hinta. (Alhola & Lauslahti 2002, 91.)

Hinnoitteluprosessissa yrityksen tuottamalle palvelulle annetaan taloudellinen arvo. Hinnoittelua tehtäessä luodaan hinnoittelustrategia, joka on yleensä osa markkinointistrategiaa. Palveluita hinnoiteltaessa lähtökohtina tulisi pitää markkinoiden, kilpailutilanteen ja asiakaskunnan luomia mahdollisuuksia, yrityksen päämääriä ja tavoitteita ja fyysisiä, taloudellisia ja henkisiä resursseja. (Sipilä 2003, 65.)

Hinnoittelun prosessissa tuotteelle tai palvelulle muodostuu liikkuma-alue, jolla hinta voi liikkua. Tätä ylimmän ja alimman hinnan välistä aluetta kutsutaan hinnoittelualueeksi. Alimman hinnan muodostaa se taso, jolla tuottamisesta johtuvat kustannukset saa katettua. Tämä taso ei välttämättä ole liiketoiminnallisesti pitkällä aikavälillä järkevää. Alimmaksi tasoksi tulisi muodostua sellainen, joka on liiketaloudellisesti järkevä ja perustuu muun muassa markkinoiden yleiseen hintatasoon ja asiakkaan kokemaan arvoon ja yrityksen asettamaan tavoitetasoon. Ylin hinta on se, jonka asiakas hyväksyy ja jolla tuote tai palvelu ollaan valmiita ostamaan. (Sipilä 2003, 166.)

Hinnoitteluprosessissa edetään vaiheittain hinnoittelun taustojen ja taustatekijöiden määrittelystä. Eri vaiheiden kautta päädytään lopulliseen myyntivaiheeseen. Myyntivaiheessa sovitaan lopulliseen hintasopimukseen liittyvistä alennuksista ja maksamiseen liittyvistä ehdoista (Taulukko 2). (Alhola & Lauslahti 2002, 224.)

TAULUKKO 2. Hinnoitteluprosessin vaiheet (mukailien Alhola & Lauslahti 2002, 225)

Hinnoittelun taustatekijöiden määrittely					
Markkinat	Asiakkaat	Tuote (elinkaari, arvo)	Kilpailutekijät	Hinnoitteluperi aatteet	Kustannukset
Hinnalle asetettavat tavoitteet					
Kate	Volyyymi	Imago	Merkitys muille tuotteille	Asiakassuhde	
Markkinoinnilliset hinnoittelupäätökset					
	Politiikka			Tekniikka	
Hinnan määrittely					
Eurohinta	Kilpailu	Tulevaisuus	Varmistus tuotosta	Psykologia	Hintakynnys
Hinnalla operointi myynti vaiheessa					
	Alennukset			Maksuehdot	

3.3 Hinnankorotukset ja niiden vaikutus

Hinnankorotukset eivät ole suosittuja asiakkaiden näkökulmasta. Hinnankorotuksia tehdään yleensä sopimuskausien vaihtuessa tai kustannusten merkittävästi noustessa ennakoimattomasti. Hinnankorotuksia tehdään myös kun halutaan parantaa kannattavuutta. Pienilläkin hinnan korotuksilla on yllättävän suuria vaikutuksia kannattavuuteen. Katetuottoprosentin ollessa kaksikymmentä, katetaso säilyy vaikka myynti pienenee kaksikymmentä prosenttia mikäli hinnat nousevat viisi prosenttia. (Taulukko 3) (Sipilä 2003, 388.) Hintajoustoa tutkittaessa hinnan korotuksen määrää tulee suhteuttaa katetuottoprosenttiin. Pienellä katetuottopeorsentilla toimittaessa myytävien kappaleiden, esimerkiksi hotelluhuoneiden, määrä voi laskea useita kymmeniä prosentteja ennen sen vaikutusta tulokseen.

TAULUKKO 3. Hinta korvaa määrää (mukaiillen Sipilä 2003, 388)

		Katetuotto prosentti								
		5	10	15	20	25	30	35	40	45
		<i>Kuinka monta % pienemmällä myynnillä päästään samaan tulokseen?</i>								
Hinnankorotus %	2	29	17	12	9	7	6	5	5	4
	3	37	23	17	13	11	9	8	7	6
	4	44	29	21	17	14	12	10	9	7
	5	50	33	25	20	17	14	13	11	9
	7	60	43	33	27	23	20	18	16	13
	10	67	50	40	33	29	25	22	20	17
	15	75	60	50	43	37	33	30	27	23

Palveluiden luonteeseen ja varsinkin majoituspalveluihin kuuluu olennaisesti kapasiteettisidonaisuus. Luonnollinen syy hinnankorotuksille on kysynnän nousu, jolloin tarjolla olevaa kapasiteettia ei jää vapaaksi, vaan se todennäköisesti myydään nykyistä korkeammalla hinnalla. Yritysassiakkaiden hinnan nostaminen on yleisesti ottaen hankalaa. Asiakkaat ja ostopäätöksiä tekevät henkilöt ovat ammattilaisia, jotka laskevat hinnat ja vaativat selkeät perustelut korotuksille. (Sipilä 2003, 389-390.)

3.4 Alennukset ja niiden vaikutus

Alennukset vaikuttavat suoraan yrityksen liikevaihtoon ja katteeseen. Yritysten välisessä liiketoiminnassa ja sen oikeudenmukaisuuden logiikassa suurten määrien ostaja saa enemmän alennusta kuin pienten määrien ostaja. Annettaville alennuksille on luotava rajat, jotta alennuksia ei anneta liian helpoin perustein. (Sipilä 2003, 360.)

Pitkäaikainen hinnanalennus ei ole hyväksi liiketoiminnalle. Useat tutkimukset tukevat hinnan alennusten negatiivista vaikutusta huonetuottoon majoituspalveluita tarjoavilla aloilla. Hinnanalennuksella saavutetaan lyhyen aikavälin käyttöasteen muutoksia, yleensä ylöspäin, mutta hinnan perässä ostopäätöksen tekevät asiakkaat eivät ole pitkäaikaisia. Useissa tutkimuksissa on todettu, että alennusten antaminen ja hinnoittelu kokonaisuudessaan tulisi olla tiukan hintastrategian ohjaamaa. Pitkällä aikavälillä mitattuna hintojen pitäminen kilpailijoiden

yläpuolella johtaa parempaan suhteelliseen huonekohtaiseen tuottoon. Tutkimuksissa tultiin johtopäätökseen, että yli 2 % hinnan alennus johti huonetuoton laskuun kilpailijoihin verrattuna. Vuosien 1989-2009 ja 2004-2013 aikana tehdyissä tutkimuksissa on todettu, että suurelta hinnan alennukset eivät pitkällä aikavälillä tuota riittävää kysynnän kasvua. (Forgacs 2013, 67- 68; Enz, Canina & van der Rest 2015.)

Yrityksasiakkaille hinnan alennukset eivät ole ensimmäinen vaikutin eivätkä ne reagoi alennuksiin yhtä helposti kuin vapaa-ajan matkailijat. Yritysten välisessä kaupankäynnissä hintajoustolla ei ole niin suurta merkitystä. Se on yleensä pienempi kuin yksityishenkilöille suunnatussa kaupassa. Yritysten välisessä kaupankäynnissä laadullisilla tekijöillä on hintaa suurempi merkitys kysyntään. (Sipilä 2003, 108; Forgacs 2013, 68.)

Alennukset vaikuttavat katteeseen merkittävästi. Liian suuret alennukset saattavat johtaa kannattavuuden laskuun ja lopulta liiketoiminnan konkurssiin. Alennuksia annettaessa tulisi aina laskea, kuinka paljon myyntiä pitää lisätä, jotta sama katetuotto saavutetaan (Taulukko 4). Alennusten antamisen täytyy perustua tarkkaan analyysiin sen vaikutuksesta myytävän määrän muutokseen. Myyntien kappaleiden määrän kasvun tulee olla sitä suurempi mitä heikommalla katteella yritys toimii. (Sipilä 2003, 357.)

TAULUKKO 4. Alennus syö katetta (mukaillen Sipilä 2003, 357)

		Katetuotto prosentti								
		5	10	15	20	25	30	35	40	45
		<i>Kuinka monta % pitää myydä enemmän alennuksen korvaamiseksi?</i>								
Hinnan alennus %	2	67	25	15	11	9	7	6	5	4
	3	150	43	25	18	14	11	9	8	6
	4	400	67	36	25	19	15	13	11	9
	5	-	100	50	33	25	20	17	14	11
	7	-	300	100	60	43	33	27	23	18
	10	-	-	200	100	67	50	40	33	25
	15	-	-	-	300	150	100	75	60	43

Yrityssopimuksia voidaan sopia monella eri tasolla. Periaatteena tulisi olla, että mitä enemmän huonevuorokausia sitä edullisempi ja räätälöidympi hinta. Pienellä määrällä huonevuorokausia saa perusyrytyshinnan, joka on lähellä listahintaa. Suurella huonevuorokausi määrällä edullisempi hinta ja alennus listahinnasta. Yrityssopimushinnat voidaan neuvotella yhteen tai useampaan hotelliin kerralla. Hotelliketjuissa tämä tarkoittaa yleensä hotellyksikkökohtaista tai ketjukohtaista sopimusta. Sopimuksissa tulisi määritellä se huonevuorokausimäärä, johon annettavalla alennuksella sopimuskauden aikana sitoudutaan. Sopimushintoihin voidaan kirjata myös seuraavia asioita: sopimushintaan oikeutetut tahot, kuka tai ketkä sopimushintaisia huoneita varaavat ja miten, minkälainen hintatyyppi on kyseessä, mitä huonetyyppejä sopimus koskee, onko hinnassa kausivaihteluita, onko hinta rajoitettavissa, onko hinta voimassa kaikkina vuoden päivinä ja millä varausjäteellä huoneita voidaan varata. (Sipilä 2003, 359-362.)

3.5 Dynaaminen hintatyyppi

Dynaamisessa hinnoittelussa hinta vaihtelee tarvittaessa. Hotellit muuttavat hintoja, kun näkevät sen tarpeelliseksi. Tietotekniikan avulla hintojen muuttaminen on nopeaa ja käy vaivattomasti. Muutettu hinta on myös lähes välittömästi voimassa kaikissa käytössä olevissa jakelukanavissa. (Forgacs 2010b.)

Dynaamiseksi hinnoittelun tekee se, että hinnoittelu on aktiivisesti muuttuvaa. Hinnan vaihtamisen väli voi olla viikkoja, päiviä tai jopa vain tunteja. Kotimaisten kielten keskuksen Kielitoimiston sanakirja määrittelee sanan ”dynaaminen” seuraavasti; voimakas, energinen, aktiivinen, elävä, liikkuva, muuttuva, kehittyvä; voimaa koskeva, voima-. (Kielitoimiston sanakirja 2015; Forgacs 2010b.)

Dynaamisen hinnoittelulla yritykset pyrkivät vastaamaan vaihteleviin kysyntä- ja tarjontatilanteisiin. Haasteellista dynaamisessa hinnoittelussa on löytää optimaalinen taso. Dynaamisen hinnoittelun suosittu ja monille

näkyvin muoto on kysyntäpohjainen hinnoittelu. Kysyntäpohjaisessa hinnoittelussa alhainen kysyntä vastaa alhaista hintaa. Kysyntäpohjaisen hinnan suosioon on vaikuttanut tietoliikenteen mahdollistama hintojen muuttamisen helppous. (Forgacs 2013, 70; Kauppalehti VIP 2007.)

Dynaaminen hinnoittelu on ollut käytössä lentoliikenteessä jo 1970-luvun lopulta ja hintojen muuttumiseen on siellä totuttu. Matkailu- ja majoituslalla dynaaminen hinnoittelu on verrattain uutta. Merkittävistä kansainvälisistä hotelliketjuista Marriot ilmoitti marraskuussa 2003 ottavansa dynaamiset hinnat käyttöön vuodelle 2004. Myös muut suuret ketjut kuten Hilton Hotels Corporation, InterContinental Hotels Group ja Hyatt ottivat dynaamisen hinnoittelun käyttöönsä heti seuraavan vuonna 2005. (HVS International – Sydney 2005.) Suomessa dynaaminen hinnoittelu on ollut hotellien käytössä Sokos-hotelleissa vuodesta 2003 ja Scandic-hotelleissa vuoden 2006 alusta. (Kauppalehti VIP 2007.)

4 TOIMINTATUTKIMUS

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko mahdollista yksinkertaistaa toimeksiantajan yrityssovimushinnoittelun prosessia, yhdenmukaistaa hinnan määräytymistä prosessissa ja kasvattaa tietoa asiakkuuksien ja tuottojohtamisen yhdistämisen keinoista kokoamalla erilliset hinnastot ja raportointijärjestelmä yhdeksi kokonaisuudeksi. Toimintatutkimus lähestymistapaan päädyttiin, koska tavoitteena on ratkaista käytännön ongelma ja tuottaa lisää tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58).

Toimeksiannon mukaan lopullisessa tuotoksessa tulee käydä ilmi vähintään seuraavat asiat: asiakkuuden kokonaisvolyyymi Suomessa, asiakkuuden yksikkökohtainen volyyymi, yksikkökohtainen euromääräinen hinta ja hintakoodi ja hinta niihin hotelleihin, joihin asiakkuudella ei ole volyymiarviota.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Scandic Hotels Oy on Suomessa toimiva hotellyhtiö, jonka alaisuudessa toimii 24 Scandic -hotellia joista kaksi ovat franchise -hotelleja ja kolme Hilton -brändin alla toimivaa hotellia. Scandic Hotels Oy on osa Scandic ketjua. Scandic Hotels ketju aloitti toimintansa vuonna 1963 avaamalla Esso Motorhotell -hotellin Ruotsissa. Vuonna 1984 yritys ja kaikki hotellit nimettiin uudestaan Scandic-hotelleiksi. Nykyisin Scandic-ketju toimii seitsemässä eri maassa ja ketjuun kuuluu 226 hotellia ja 41 735 hotellihuonetta. Henkilökuntaa koko ketjussa on noin 14 000 henkeä. Scandic-ketjun vuoden 2014 liikevaihto oli 10 825,9 MSEK (~1 210 MEUR), keskihuonehinta 827,4 SEK (~92 EUR) ja käyttöaste 61,8 %. Koko ketjun RevPAR oli 573,5 SEK (~64 EUR). (Scandic Hotels 2015.)

Scandic Hotels Oy:n tuottojohtaminen tapahtuu keskitetysti Revenue Management Cluster Finland yksikössä, jossa työskentelee kymmenen henkilöä Suomen tukikonttorissa. Strateginen revenue management ja taktiset revenue management toiminnot ovat tämän osaston vastuulla.

Revenue Management Cluster Finland on vastuussa hinnoista ja hinnoittelusta 22 hotellin eli muiden kuin franchise-hotellien osalta. Myyntipäälliköt toimivat keskitetyn myyntijohdon alaisuudessa. Alueellisia myyntipäälliköitä on kolme, Turussa, Oulussa ja Tampereella kussakin yksi. Muut myyntipäälliköt on sijoitettu Suomen tukikonttoriin. Myyntipäälliköt ovat vastuussa heille nimettyjen asiakkaiden myyntitoimenpiteistä ja hintaneuvotteluista.

4.2 Toimintatutkimuksen tuotoksen kehitystyö

Kehitystyössä käytetään hyväksi olemassa olevaa hinnastoa ja sen rakennetta sekä myyntiorganisaation ohjeistusta dynaamisen hinnan määräytymisestä. Taustatietojen, kuten asiakaskohtaisen liikevaihdon, raportoinnissa käytetään hyväksi toimeksiantajan keskitetyn raportointijärjestelmän tietokantaa. Työkaluun tarvittavien informaatiokenttien selvittämiseksi suoritettiin myynti- ja revenue management -osastoille internet -pohjainen kysely, jossa näitä asioita selvitettiin. Nämä kaksi osastoa ovat ne, jotka hinnoittelevat asiakkuudet, ovat vastuussa hinnoittelusta ja sopimusten neuvottelemisesta. Kyselyn tulosten perusteella tuotokseen sisällytettiin tarpeelliset informaatiokentät.

Toimintatutkimuksen tuotoksena on työkalu yrityssopimushinnoittelua varten. Työkalun avulla yksinkertaistetaan toimeksiantajan yrityssopimushinnoittelun prosessia, yhdenmukaistetaan hinnan määräytymistä prosessissa ja kasvatetaan tietoa asiakkuuksien ja tuottojohtamisen yhdistämisen keinoista kokoamalla erilliset hinnastot ja raportointijärjestelmä yhdeksi kokonaisuudeksi.

4.3 Nykytilanne yrityssopimushinnoittelussa

Nykyisessä tilanteessa asiakkuutta hinnoitteleva myyntipäällikkö etsii hinnastosta yksittäisen hotellin kohdalta volyymin mukaisen ylimmän ja alimman hinnan sekä näiden hintojen mukaisen hintakoodin. Tämän perusteella myyntipäällikkö saa hinnoittelualueen, jonka sisällä hinnan

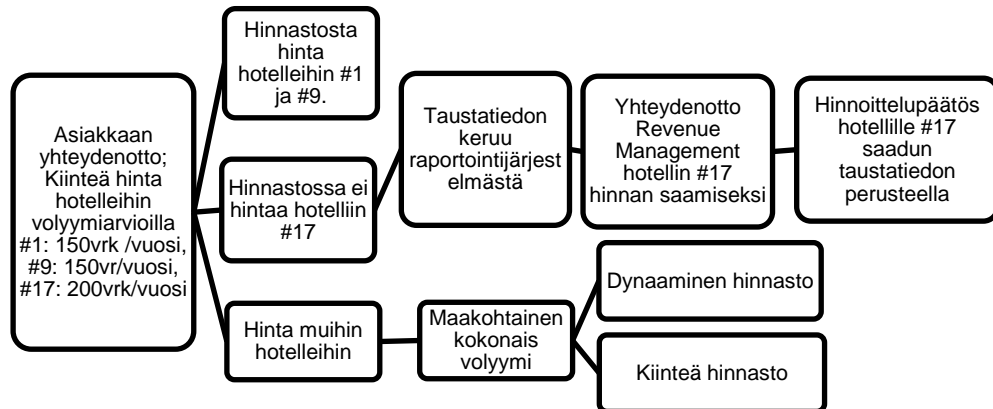
tulisi volyymiarvion mukaisesti olla. Myyntipäällikkö etsii volyymiarvion mukaisen hinnan kaikista niistä hotelleista, johon asiakas haluaa sopimuksen. Löydettyään hinnan haluamiinsa yksiköihin hän joutuu laskemaan kokonaisvolyymiarvion ja sen mukaisesti määrittelemään hinnan erillisestä taulukosta niihin hotelleihin, joihin ei ole volyymiarviota.

Ongelmana on, että hinnat ja niihin liitetyt volyymiarviot ovat lähes kaikissa hotelleissa erilaiset. Asiakkaalle tarjottavia hintoja on sekä kiinteitä että dynaamisia. Se, saako asiakas kiinteän vai dynaamisen, on riippuvainen yksikkökohtaisesta ja kokonaisvolyyymista ja asiakkaan tarpeesta. Myynti- ja revenue management -organisaation sisällä on epäselvyyksiä ja erilaisia olettamuksia siitä, miten dynaamisten hintojen volyymirajoja tulee tulkita.

Esimerkki nykyisestä hinnoitteluprosessista: Asiakas haluaa kiinteän hinnan hotelleihin #1, #9 ja #17 sekä dynaamisen tai kiinteän hinnan kaikkiin muihin. Volyymiarvio on 150 huonevuorokautta vuodessa hotelleihin #1 ja #9 sekä 200 huonevuorokautta vuodessa hotelliin #17. Kokonaisvolyymiarvio Suomessa 800 huonevuorokautta vuodessa. Myyntipäällikkö hakee hinnastosta hinnan 150 huonevuorokauden mukaisesti hotelleihin #1 ja #9. Hotellissa #1 se on 100 € ja 95 € välillä. Hotellissa #9 se on 120 € ja 115 € välillä. Hotellissa #17 volyyymi on niin suuri, että hintaa ei ole hinnastossa valmiina. Hinnastossa on määriteltynä korkein ja alhaisin hinta ja volyymirajat, jotka määrittelevät, millä volyyymimäärällä asiakas on oikeutettu mihinkin hintaan. Jokaisen hinnan vieressä on tämä volyymiraja. Yhtä hintaa kohden on siis kaksi Excel-saraketta. Hotellissa #17 hinnaston volyyymimäärät eivät riitä volyymiarviolle, joten hinta tulee kysyä erikseen revenue management osastolta. Ohjeistuksen mukaisesti myyntipäällikön tulee kerätä oleelliset ja sovitut taustatiedot. Näistä tiedoista suurin osa löytyy erillisestä raportointijärjestelmästä. Ylijäävälle 300 huonevuorokaudelle vuodessa $(150+150+200=500-800=300)$ myyntipäällikkö etsii hinnan joko dynaamisesta hinnastosta tai kiinteästä hinnastosta (Kuvio 1).

Dynaamisen hinnan alennusprosentti on todennäköisesti liian suuri, koska

se perustuu liian suureen volyymiarvioon ja epäselkeään kirjalliseen ohjeistukseen.



KUVIO 1. Nykyinen hinnoitteluprosessi

4.4 Toimintatutkimuksen rajaaminen

Tuotos rajattiin koskemaan sellaisia yrityssopimuksia, joiden peruutusehdot vastaavat toimeksiantajan yleisiä peruutusehtoja.

Tuotoksessa oleviin hintoihin on mahdollista kohdistaa tuottojohtamisen keinoja kuten hinnan tai kapasiteetin rajoitteita. Tuotos rajattiin koskemaan vain niitä 22 Suomen Scandic hotellia, joiden revenue management -toiminnoista Revenue Management Cluster on vastuussa.

Toimeksiantajalla ei ole tällä hetkellä käytössään yhtenäistä pohjaa jolla yrityssopimuksia hinnoitellaan. Olemassa olevia ohjeistuksia ja taulukoita ei ole yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi, vaan ne ovat erillisiä ja toisistaan riippumattomia. Parhaimmillaan tai pahimmillaan yhtä asiakkuutta varten käytetään kolmea erillistä taulukkoa ja ollaan kirjallisesti yhteydessä toiseen osastoon yhden asiakkuuden sopimushinnan tarjoamista varten. Tähän haluttiin muutos selkeyttämällä, yhdenmukaistamalla ja yhdistämällä erillisiä toimintoja.

Kehittämistehtävän täsmentämiseksi piirsin toimeksiantajan kanssa paperille kuva tuotoksen toivotusta mallista ja toiminnasta. Tähän piirustukseen kirjattiin ranskalaisilla viivoilla, mitä valmiissa tuotoksessa tulee vähintään käydä ilmi. (Kuva 1).

From:
To:
Company:
Dumber:
Total country volume: 1000

④ Hotel	① rate	② ③ rate code
Sivolahti	200	
Tampere	200	

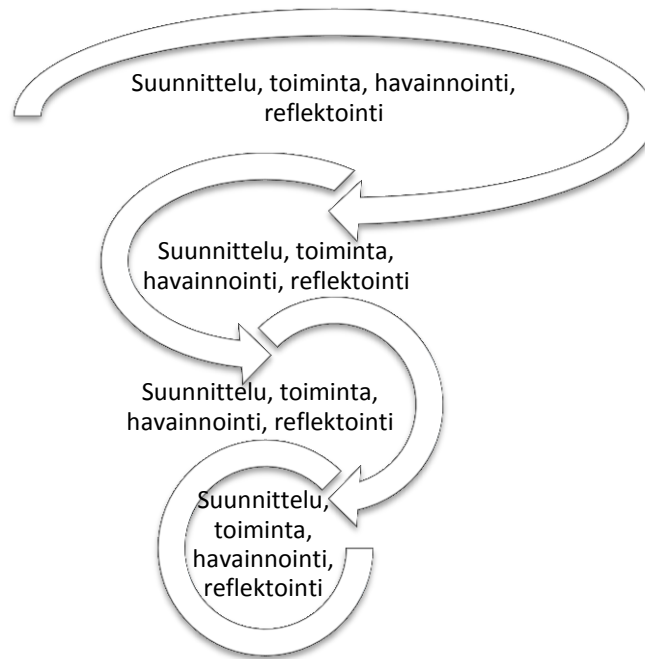
- etsi ④ ja ①
- Anna ② ja ③
- Merkittävää 700ru
- Muutkin jät 300
- Anna 300 mukaisesti
kullekin muullekin

KUVA 1. Piirros tuotoksen mallista (Ape 2015)

Piirustuksen pohjalta tein ensimmäisen välilehden Excel-taulukkoon, johon kuvassa olevat tiedot kirjasin omiin soluihinsa. Tämän taulukon pohjalta aloitettiin varsinainen kehitystyö.

4.5 Toimintatutkimus prosessina

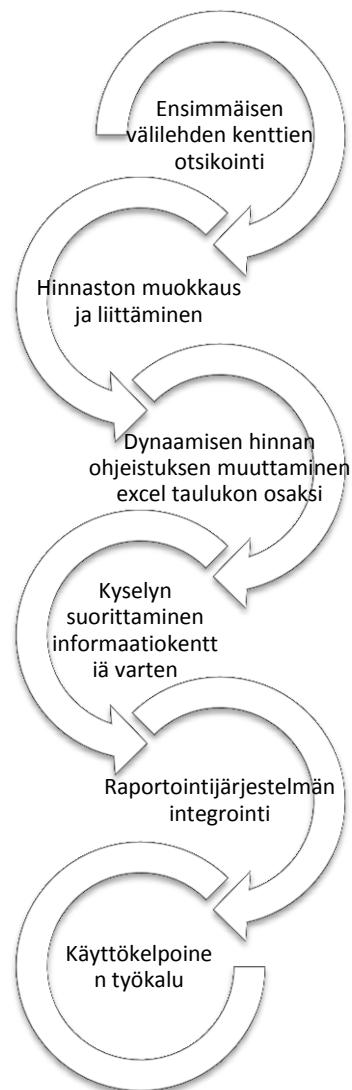
Prosessina toimintatutkimus etenee syklisesti ja se voidaan kuvata spiraalina (Ojasalo ym. 2014, 61). Prosessin eri vaiheet toistuvat uudelleen palaten aina ensimmäiseen vaiheeseen (Kuvio 2). Vaiheita ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Reflektointi on se kohta, jossa tapahtuu varsinainen oppiminen ja kehittyminen. Tästä oppimisesta edetään suunnittelemaan parannuksia jo kertaalleen toteutettuun ja jatketaan syklisessä prosessissa eteenpäin. (Toikko & Rantanen, 2009, 67.)



KUVIO 2. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 67)

Ennen varsinaista kehittämistyötä valitaan päämäärä johon pyritään tai määritellään se kehittämisen kohde, jota halutaan parantaa. Päämäärän tai kehittämiskohteen valinnan jälkeen selvitetään onko samaa aihetta jo tutkittu ja kehitetty. Saadun tiedon perusteella täsmennetään tehtävää tai tavoitetta ja vahvistetaan projektin suunnitelma. (Ojasalo ym. 2014, 61.) Ensimmäinen sykli on jo siis suoritettu ennen varsinaista kehittämistyötä.

Tässä työssä toimintatutkimuksen spiraalimallia käytetään soveltaen tuotokseen. Tuotokseen yhdistettiin useita erilaisia osioita ja sitä kehitettiin kohti tässä esitettävää mallia lisäämällä uusi osio jo toteutettuun ja arvioitiin toiminta jonka jälkeen suunniteltiin seuraavan osion lisääminen. Työssä voidaan selkeästi erotella viisi eri vaihetta, sykliä (Kuvio 3).



KUVIO 3. Toimintatutkimuksen syklit

4.5.1 Ensimmäisen välilehden kenttien otsikointi

Kehitystyön ensimmäisessä syklissä selvitin, millä keinoilla saadaan yrityssopimushinnasto lisättyä työkaluun, jotta tarvittava hinta saadaan esitettyä työkalussa ilman erillistä hinnastoa ja siihen tehtävää tiedostolinkkiä. Kokemukseni mukaan ulkoiset linkit kasvattavat turhaan Excel-tilaukoiden kokoa ja hidastavat niiden toimintaa. Hinnaston lisääminen omaksi välilehdekseen oli selkeästi tämän hetkessä tilanteessa ainoa vaihtoehto. Ensimmäisellä välilehdellä hotellin kohdalle kirjataan omaan soluunsa hotellin volyymiarvio. Taulukon pitää hakea

yhtäsuhteisesti kirjatulle volyymiarviolle oikea euromääräinen hinta ja sen perusteella oikea hintakoodi. Tulevaisuudessa hinnastot tulisi tallentaa keskitettyyn tietokantaan, josta raportointijärjestelmän tai CRM-järjestelmän avulla hinnastot olisi saatavilla kaikille tarvitseville.

4.5.2 Hinnaston muokkaus ja liittäminen

Seuraavaksi tuli nykyinen yrityssopimushinnasto liittää omaksi välilehdekseen. Hinnastossa on määritelty tietyille euromäärille tietyt volyymirajat. Määrittelemällä volyymiraja tietylle hinnalle luodaan osittain moniportainen hintarakenne. Määrittelemällä ylin ja alin hinta luodaan hotellille yrityssopimushinnoittelun hinnoittelustrategia. Hinnastossa hinta ja volyymiraja on aseteltu vierekkäin. Hinnastoon määritellään korkein ja alin hinta, jonka mukaan hinnasto laskee hotelliakohtaisen hinnoittelualan valmiiksi. Euromääräisen hinnan muutos muuttaa samalla hintakoodin.

Volyymirajat määritellään jokaiselle euromääräiselle hinnalle manuaalisesti erikseen. Ongelmaksi vanhassa hinnastossa on samojen volyymirajojen esiintyminen usean eri hinnan yhteydessä. Saman volyymirajan esiintyminen usean eri hinnan yhteydessä ei antanut selkeää kuvaa, mikä on strategian mukainen hinta asiakkaan ilmoittamalle volyymille.

Volyymirajat on asetettu useimmissa hotelleissa eri väleillä. Joissain hotelleissa volyymirajat olivat 50 vuorokauden välein, joissain 30 ja joissain näiden kahden yhdistelmällä. Kokemukseni mukaan asiakkaat eivät kuitenkaan kerro volyymiarviotaan näillä tasalukuarvoilla vaan ne saattavat olla hyvinkin tarkkoja, jopa yhden huonevuorokauden tarkkuudella. Yleisimmin volyymirajat on pyöristetty lähimpään kymmenlukuun. Volyymimäärää ei myöskään jaettu tasaisesti siten, että tietyn euromäärän välein volyymiraja muuttuu. Samassa hotellissa saattoi olla yhdelle volyymimäärälle kolmen euron hinnoitteluala ja seuraavalle viiden euron hinnoitteluala.

Ensimmäisellä Excel-välilehdellä kokeilin useita erilaisia tiedonhakukaavoja, jolla hain tietyille volyymimäärälle oikeaa hintaa

liitetystä yrityssopimushinnastosta. Saman volyyimirajan esiintyminen usean eri hinnan yhteydessä vaikutti suurelta osin virheellisten hintojen antamiseen. Useamman eri kaavan antaessa vääriä hintoja päädyin muuttamaan hinnastoa, jotta hakukaavassa ei ole liikaa muuttujia ja näin ollen se ei turhaan hidasta Excelin toimintaa. Volyymirajat siirrettiin euromääräisten hintojen yläpuolelle, aikaisemman rinnakkain asetteluun sijaan. Volyymien määräytyminen muutettiin manuaalisesta laskennalliseksi. Asettamalla hinta ja volyyymi päällekkäin pystyin yksinkertaistamaan Excel-hakukaavoja ja näillä kaavoilla toteuttamaan tarvittavan tiedonhaun eikä vääriä hintoja enää tullut.

Taulukkoon on määritelty raja-arvot siten, että se ei anna hinnaston ulkopuolista hintaa. Hinnoitteluprosessissa on mahdollista myös tarjota asiakkaalle muuta kuin työkalun ehdottamaa hintaa. Tätä varten tein solun, johon tämä muu hinta voidaan syöttää. Työkalu varoittaa indikaattorilla, jos tarjottava hinta ei ole hinnoittelualueen sisällä tai sitä ei ole hinnastossa.

Tällä hetkellä sopimushinta määräytyy vain huonevuorokausimäärän perusteella. Hinnanmääräytymistä olisi mahdollista kehittää pidemmälle lisäämällä osio asiakaskohtaisesta kannattavuudesta ja sen huomioon ottavasta hinnoittelutoiminnosta. Erilaisilla liikevaihtovirroilla on erilaiset katteet. Paljon hyväkatteista kauppaa tuovalle asiakkaalle olisi mahdollista antaa hinta erilaisin perustein kuin huonokatteista kauppaa tuovalle asiakkaalle. Asiakkuuksia voisi tulevaisuudessa pisteyttää yllämainituin liikevaihdon muodostumisperustein. Tätä varten tulisi laatia pisteytysjärjestelmä, jolla eri asiakkuuksia voisi verrata toisiinsa. Pisteytyksille tulee antaa myös painoarvo, jota voidaan muuttaa tarpeen niin vaatiessa. Suhdanteiden muuttuessa ja erilaisissa markkinatilanteissa muuttamalla painotuksia voidaan hinnoittelua ja toimintojen painotuksia siirtää haluttuun suuntaan. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 82-83.)

4.5.3 Dynaamisen hinnan ohjeistuksen muuttaminen Excel-tilukun osaksi

Kolmannessa syklissä työkaluun tuli lisätä dynaaminen hinnasto, jotta niihin hotelleihin, joihin asiakkuudella ei ollut volyymiarviota, voitiin määrittellä yhdenmukaisesti sopimushinta. Dynaamisen hinnan määrytymiseksi annettu kirjallinen ohjeistus piti saada yhdistettyä Excel-tökaluun. Hinnan määrytyminen muihin kuin asiakkaalle kriittisiin yksiköihin tuli yhdenmukaistaa.

Dynaamisessa yritysopimushinnassa asiakas saa sopimuksensa mukaisen prosentuaalisen alennuksen saapumispäivän mukaisesta, samoilla varausehdoilla olevasta julkisesta hinnasta. Julkinen hinta on dynaaminen, josta annetaan sopimuksen mukainen alennus. Alennus on prosentuaalinen, joten euromääräinen alennus vaihtelee riippuen julkisesta hinnasta. Eri prosenttialennuksille on määritelty volyymirajat joilla asiakkuudelle voidaan tietty alennusprosentti antaa. Samoja alennusprosentteja voidaan kirjallisessa ohjeistuksessa antaa eri volyymirajojen sisällä. Volyymiraja-alueet on ilmoitettu muodossa jostakin vuorokausimäärästä johonkin, esimerkiksi 25 - 100 ja 100 - 200. Volyymiraja-alueelle oli määritelty useampia prosentuaalisia alennuksia, jotka olivat toistensa kanssa osittain päällekkäisiä. Ohjeessa ei selkeästi ilmaista, tuliko volyymin määrittelyssä käyttää koko maan ilmoitettua volyyymia, volyyymia, joka saadaan laskemalla yhteen se vuorokausimäärä, jonka asiakas oli ilmoittanut hotellikohtaisesti, koko maan huonevuorokausimäärä, josta on vähennetty hotellikohtaiset volyymiarviot, vai näiden kaikkien yhdistelmää, jonka jokainen myyntipäällikkö itse voi määrittellä.

Kirjallinen ohjeistus siirrettiin Excel-tilukkuun, jolloin kävi selväksi, että sama ongelma kuin yritysopimushinnastossa tulisi eteen tässäkin. Sama volyymiraja on useammissa alennusprosentteissa. Alennusprosentin määrytymisrajat lasketettiin Excel-kaavalla. Ohjeistuksen pienin volyyymi asetettiin vastaamaan pienintä alennusprosenttia, suurin volyyymi suurinta

alennusprosenttia. Exceliin luotiin kaava, joka laskee selkeät alennusportaat pienimmästä suurimpaan alennusprosenttiin.

Käyttämällä yhdenmukaista laskentakaavaa dynaamisen hinnan määräytyminen yhdenmukaistettiin ja liian suurien, oikeudettomien alennusten antaminen rajoitettiin minimiin. Dynaaminen alennusprosentti ja volyymimäärä asetettiin päällekkäin ja tähän tiedonhakuun käytettiin samaa Excel-kaavaa kuin tiedonhakuun yrityssopimushinnastosta.

Tässä vaiheessa toimeksianto oli suoritettu alimmalle vaatimustasolle. Toimeksiannon mukaan tuotoksessa tuli käydä ilmi vähintään seuraavat asiat: asiakkuuden kokonaisvolyymi Suomessa, asiakkuuden yksikkökohtainen volyymi, yksikkökohtainen euromääräinen hinta ja hintakoodi ja hinta niihin hotelleihin, joihin asiakkuudella ei ole volyymiarviota. Volyymit syötettiin manuaalisesti ja hinnat sekä koodit haettiin Excelin hakukaavoja hyväksikäyttäen. Kehittämistyön tavoite kuitenkin oli täyttymättä, ongelmakohtia ei saatu korjattua eikä suoritetusta työstä ollut varsinaista hyötyä kohdeorganisaatiolle. Kehitystyötä jatkettiin eteenpäin siirtymällä seuraavaan osioon.

4.5.4 Kyselyn suorittaminen informaatiokenttiä varten

Neljännessä syklissä työkaluun tuli saada hinnoittelupäätöstä tukevat informaatiokentät. Yhtenä tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on kasvattaa tietoa asiakkuuksienjohtamisen ja tuottojohtamisen yhdistämisen keinoista kokoamalla erilliset hinnastot ja raportointijärjestelmä yhdeksi kokonaisuudeksi. Tuotoksen tulee tukea operatiivista toimintaa, joten halusin selvittää sen kohderyhmän toiveet tuotoksessa näkyvän tiedon suhteen. Kehittämistyö on osallistavaa joten kehitystyössä tulee käyttää osallistavia menetelmiä. Osallistamalla kehityksen kohteena olevat henkilöt voidaan heidän hallussaan olevaa hiljaista tietoa, ammattitaitoa ja kokemusta käyttää hyväksi kehitystyössä ja saada näin uusia näkökulmia. Muutos ja ongelman ratkaisun löytäminen

sekä hyväksyminen on helpompaa, jos se on organisaation itsensä löytämä. (Ojasalo ym. 2014, 59,61.)

Suoritin myynti- ja revenue management -osastoille internetpohjaisen kyselyn www.kyselynetti.com sivustolla. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa yksi viikko ja siihen vastaaminen oli anonyymia eli vastauksia ei voinut yhdistää vastaajaan. Kyselyn (Liite 1) kysymykset olivat yhtä lukuun ottamatta strukturoituja, joihin oli annettu kaksi tai useampi vastaus vaihtoehtoja. Viimeinen kysymys oli avoin, johon kyselyyn osallistujat saivat kirjoittaa vapaasti kommenttejaan. Kyselyn avulla halusin selvittää hinnoittelua ja yrityssopimuksia pääasiallisesti tekevien henkilöiden näkemystä niistä asioista, joita he toivoivat uuden työkalun kehityksessä otettavan huomioon. Revenue management -osastolta kyselyyn vastasi 8/9 (88 %) ja myyntiosastolta 13/15 (86 %), kokonaisvastausprosentti oli 80 %.

Kyselyn tulosten (Liite 2) perusteella tuotokseen valittiin sen mukaiset informaatiokentät. Lista on merkitty suoritettujen kyselyyn vastausvaihtoehto (1, 2, 3,...), millä tavoin tieto tuotokseen tuotetaan (a, b, c...) ja minkä otsikon alle se tulee (*kursiivi*). (Liite 3.)

4.5.5 Raportointijärjestelmän integrointi

Kyselyn tulosten selvittyä oli vuorossa keskitetyn raportointijärjestelmän liittäminen varsinaiseen tuotokseen. Keskitetty raportointijärjestelmä toimii Excelin Pivot-taulukointiominaisuudella, tietokantahauulla keskitetystä tietokannasta, Scandicin sisäisessä verkossa. Tietokantaa käytävällä henkilöllä tulee olla oikeudet saada näkyviin yritysasiakkuuksien tietoja.

Keskitetystä raportointijärjestelmästä on saatavilla suuri määrä dataa, josta voidaan jalostaa informaatiota ja sitä myötä kasvattaa tietoa muun muassa asiakkuuksista. Raportointijärjestelmä on koko yrityksen kaikkien eri osastojen käytössä. Myynnille tämä järjestelmä on muun muassa CRM-järjestelmän raportointia varten. Revenue managementille sillä on käyttöä muun muassa varauskanavien ja yksittäisten hintakoodien

varauskäyttäytymisen analysointiin. Liittämällä keskitetyn raportoinnin dataa tuotokseen kasvatetaan tietoutta asiakkuuksien ja tuottojohtamisen yhdistämisen keinoista kokoamalla erilliset hinnastot ja raportointijärjestelmä yhdeksi kokonaisuudeksi.

Pivot-taulukko liitettiin työkalun ensimmäiselle välilehdelle. Pivot-taulukko ei ole sopivin tapa kaiken muun jo olemassa olevan tiedon toimiessa tiedonhakukaavoilla. Pivot-taulukko piilotettiin normaalinäkymästä ryhmittämällä rivit, ja se on mahdollista saada näkyviin avaamalla ryhmitys. Varsinaisen työkalun otsikkosolut ovat samat kuin raportointijärjestelmän otsikkosolut ja näitä käytetään tiedonhakukaavoissa yhtenä hakukriteerinä. Pivot-taulukkoa käytetään työkalussa siten, että asiakkuus valitaan Pivot-taulukon valinnassa. Tämä päivittää Pivot-taulukon, josta informaatio haetaan varsinaiseen tuotokseen tiedonhakukaavoilla.

Työkalua voisi tulevaisuudessa kehittää aktiiviseksi työkaluksi. Hinnastoon merkittävien volyymiarvojen toteutuman seuraaminen on tuotoksessa otettu huomioon käyttämällä toimeksiantajan keskitettyä raportointijärjestelmää. Raportointijärjestelmä on jatkuvasti päivittyvä ja esimerkiksi huonevuorokausi määrän päivittäminen on nopeaa. Tietyin väliajoin voidaan työkalu päivittää kyseisen hetken vuorokausille ja tätä verrata asetettuihin tavoitteisiin. Tätä varten tulisi kirjata laskentakaava ja erillinen sarake, joka laskee valmiiksi valitulle ajanjaksolle volyymitavoitteen, johon toteumaa verrataan.

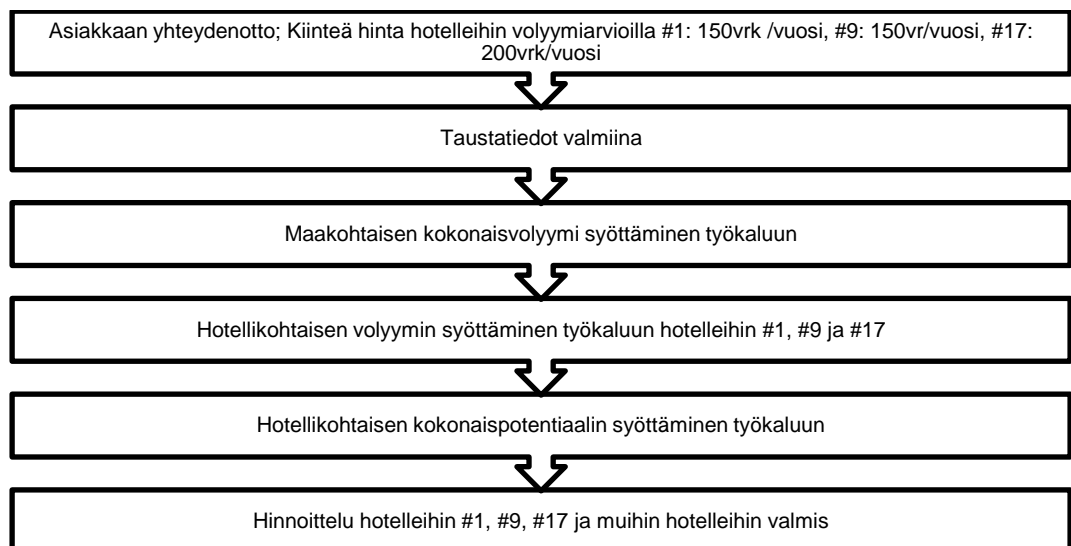
Tässä vaiheessa yrityssopimushinnasto oli muokattu ja yhdistetty taulukkoon. Dynaaminen ohjeistus oli muutettu kirjallisesta ohjeesta Excel-
taulukoksi ja yhdistetty taulukkoon. Informaatiokentät olivat taulukossa ja niihin tehty linkitys keskitetyn raportointijärjestelmän Pivot-
tauluktoon, mikäli tieto oli sieltä saatavissa (Liite 4).

4.6 Analyysi

Toimintatutkimuksen avulla tutkittiin, miten toimeksiantajan yrityssovimushinnoittelun prosessia voidaan yksinkertaistaa, hinnan määräytymistä prosessissa yhdenmukaistaa ja kasvattaa tietoa asiakkuuksien ja tuottojohtamisen yhdistämistä kokoamalla erilliset hinnastot ja raportointijärjestelmä yhdeksi kokonaisuudeksi.

Toimintatutkimuslähestymistapaan päädyttiin, koska tavoitteena on ratkaista käytännön ongelma ja tuottaa lisää tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58).

Yrityssovimushinnoittelua on yksinkertaistettu ja suoraviivaistettu (Kuvio 4) verrattuna aikaisempaan hinnoitteluprosessiin (Kuvio 1).



KUVIO 4. Toimintatutkimuksen jälkeinen hinnoitteluprosessi

Vanhassa hinnastossa samalle volyymi määrälle oli mahdollista valita useampia hintoja, mikä saattoi johtaa poikkeamiseen valitusta hintastrategiasta. Valitusta strategiasta saatetaan joutua operatiivisten päätösten kautta hyvinkin kauaksi. Yleensä tämä tapahtuu asteittain ja akuuttien tilanteiden luodessa painetta hinnoittelutilanteeseen. Asetetun hintastrategian muuttaminen tulee perustua johonkin luodun strategian lähtökohtina olleiden asioiden selkeään muutokseen. (Sipilä 2003, 71-74.) Tuotos antaa hinnan vain ilmoitettuun volyymiin perustuen. Excelin

kaavoilla on varmistettu, että hinnaston ulkopuolista hintaa ei työkalua oikein käyttämällä saada tulokseksi. Yritysten välisessä liiketoiminnassa ja sen oikeudenmukaisuuden logiikassa suurten määrien ostaja saa enemmän alennusta kuin pienten määrien ostaja. Annettaville alennuksille on luotava rajat, jotta alennuksia ei anneta liian helpoin perustein. (Sipilä 2003, 360.)

Useissa tutkimuksissa on todettu, että alennusten antaminen ja hinnoittelu kokonaisuudessaan tulisi olla tiukan hintastrategian ohjaamaa. Pitkällä aikavälillä mitattuna hintojen pitäminen kilpailijoiden yläpuolella johtaa parempaan suhteelliseen huonekohtaiseen tuottoon. Vuosien 1989-2009 ja 2004-2013 aikana tehdyissä tutkimuksissa on todettu, että suuretkaan hinnan alennukset eivät pitkällä aikavälillä tuota riittävää kysynnän kasvua. (Forgacs 2013, 67-68; Enz, Canina & van der Rest 2015.) Yritysassiakkaille hinnan alennukset eivät ole ensimmäinen vaikutin eivätkä ne reagoi alennuksiin yhtä helposti kuin vapaa-ajan matkailijat. Yritysten välisessä kaupankäynnissä laadullisilla tekijöillä on hintaa suurempi merkitys kysyntään. (Sipilä 2003, 108; Forgacs 2013, 68.)

Tuotoksessa yhdistettiin tuottojohtamisen ja asiakkuuksienjohtamisen osia toisiinsa yhdistämällä keskitetyn raportointijärjestelmän tietoja ja myyntiorganisaation hiljaista tietoa toisiinsa. Yhdistämällä tuottojohtaminen ja asiakkuuksien johtaminen (CRM) voidaan asiakkuuksia analysoida ja löytää tuottavimmat asiakkaat. CRM-järjestelmä auttaa revenue manageria löytämään vastauksen muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Ketkä ovat parhaita asiakkaitani, miksi he ovat parhaita asiakkaitani, miten saamme pidettyä heidät asiakkaina ja mistä löydämme lisää heidän kaltaisiaan? (Forgacs 2013, 105.)

Kokonaispotentiaalin selvittäminen oli kyselyn perusteella toiseksi tärkein informaatiokenttä, joka haluttiin työkaluun. Pieni ja kannattamaton asiakas saattaa olla hyvinkin potentiaalinen ja koko ostopotentiaali tulisi selvittää ja asiakkuutta kehittää sen mukaisesti. Joillain asiakkuuksilla ostopotentiaalia on enemmän kuin toisilla. Ostopotentiaalin kartoittamiseksi tulee

asiakkaasta tehdä tarvekartoitus. Tarvekartoituksen avulla saadaan selville asiakkuuden kokonaispotentiaali. Kokonaispotentiaalilla tarkoitetaan sitä määrää jonka asiakas kokonaisuudessaan hankkii siltä markkinalta jolla yritys toimii. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 61; Nieminen & Tomperi 2008, 78.)

Raportteja ja erilaisia taulukoita luodessa tulee ottaa huomioon niiden käyttäjä. Raportin ulkoasulla on suuri merkitys käyttömukavuuteen. Ulkoasuun tulee kiinnittää huomiota ja siinä olisi hyvä muistaa seuraavat asiat:

- Sisältö, jossa on esitetty olennaisimmat asiat; useimmissa raportointisovelluksissa päästään porautumaan tarvittaessa pääkohtien alla oleviin yksityiskohtiin
- Otsikot selvästi erottuvina
- Mittayksiköt näkyvissä
- Ajanjaksot näkyvissä
- Raportin tekijä, päivittämisajankohta ja jakelu näkyvissä
- Poikkeamat (positiiviset ja negatiiviset) on erotettava hyvin. (Alhola & Lauslahti 2002, 325.)

Tuotoksessa on mahdollista käyttää keskitettyä raportointijärjestelmää ja sen antamaa dataa avaamalla ensimmäisellä sivulla rivien ryhmittely. Tuotoksessa on esillä toimeksiantajan haluamat informaatiot ja tuotosta aktiivisesti käyttävien henkilöiden haluamat kentät. Otsikot on merkitty selkeästi erivärisellä pohjavärillä kuin muut kentät. Solut, joihin tulee syöttää tietoa raportointijärjestelmän ulkopuolelta esimerkiksi asiakkuuden kertoma hinta kilpailijalla tai muutoin muuttaa manuaalisesti, on merkitty vihreällä pohjavärillä. Kaikissa kentissä, joissa esitetään euromääriä tai prosentteja, on yksikkö näkyvillä. Poikkeamat ja muutokset vertailtavaan lukuun on merkitty indikaattoreilla. Kasvu on ilmaistu vihreällä ylöspäin suunnatulla nuolella, lasku punaisella alaspäin suunnatulla nuolella ja muuttumaton tilanne keltaisella palkilla.

Erilaisten järjestelmien ja prosessien osien on tarkoitus helpottaa ja nopeuttaa työtä. Myyntiprosessin tulee olla kannustavana tekijänä yrityksen eri osastojen välillä. Myyjä myy tuotteita ja palveluita joita yrityksen muut osastot tuottavat ja hallinnoivat. Myyntiprosessien ja niiden osien tulee olla tehokkaita. Myyntiprosessin aikana ja apuna käytettävien järjestelmien tulee tukea itse prosessia eli myyntityötä. (Nieminen & Tomperi 2008, 76.)

Hinnan määräytyminen yhdenmukaistettiin muuttamalla kirjallinen ohjeistus Excel-taulukoksi. Taulukko laskee alennusprosentin aina samalla tavalla. Käyttämällä yhdenmukaista laskentakaavaa dynaamisen hinnan määräytyminen yhdenmukaistettiin ja liian suurien, oikeudettomien alennusten antaminen rajoitettiin minimiin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin selvittää mahdollisuudet toimeksiantajan yrityssopimushinnoittelun yksinkertaistamiseksi, hinnan määräytymisen yhdenmukaistamiseksi ja tiedon hankkiminen asiakkuuksien johtamisen ja tuottojohtamisen keinojen yhdistämisestä. Tätä selvitettiin ja toteutettiin kokoamalla erilliset hinnastot ja raportointijärjestelmä yhdeksi kokonaisuudeksi.

Operatiivisessa työssä käytettävien järjestelmien tulee tukea ja helpottaa toimintoja jotta niiden käytöstä olisi hyötyä. Liian vaikeat tai epäselvät järjestelmät ja työkalut saattavat johtaa poikkeamiseen annetuista ohjeista. Tällä ei saavuteta minkään osapuolen taholta toivottua tulosta. Myyntiprosessissa käytettävien järjestelmien tulee tukea varsinaista myyntityötä (Nieminen & Tomperi 2008, 76). Valitussa hintastrategiassa pysymistä ja hinnan määräytymisen yhdenmukaistamista parannettiin useilla keinoilla. Kiinteän sopimushinnan hinnastoa muokattiin nopeammaksi tehdä ja käyttää. Hinnoittelualan tekeminen revenue management organisaatiolle tehtiin helpommaksi ja nopeammaksi. Myyntiorganisaatiota varten sen käyttäminen muutettiin automaattiseksi. Alennusten antamisen tulee perustua tiettyihin rajoihin jotta niiden perustelut ovat kestäviä (Sipilä 2003, 360). Muuttamalla hinnan määräytyminen laskennalliseksi annettavia alennuksia kontrolloidaan ja niiden määräytymiselle on selkeät rajat.

Dynaamisen hinnoittelun ohjeistus muutettiin kirjallisesta ohjeistuksesta laskennalliseksi. Ohjeistuksen tulkinnassa oli hajontaa, joka johti asiakkuuksien eriarvoiseen asemaan vaikka heillä oli ollut samanlaiset lähtökohdat alennuksen määräytymiselle. Kirjallisessa ohjeessa annettiin mahdollisuus valita sopivin alennus, jonka sopivuus määriteltiin tapauskohtaisesti. Yritysten välisessä liiketoiminnassa ja sen oikeudenmukaisuuden logiikassa suurten määrien ostaja saa enemmän alennusta kuin pienten määrien ostaja (Sipilä 2003, 360). Muuttamalla alennusprosentin määräytyminen asetettujen parametrien avulla

perustuvaksi saatiin aikaiseksi yhdenmukaistettu malli, joka määrittelee hinnan aina samalla tavalla ja asiakkuuksien välinen hintaintegriteetti säilyy. Liian suurten alennusten antaminen vaikuttaa myös suoraan yrityksen liikevaintoon ja tulokseen. Annettaville alennuksille on luotava rajat, jotta alennuksia ei anneta liian helpoin perustein (Sipilä 2003, 360).

Työn tuotos saatiin suhteellisen nopeasti valmiiksi toimeksiantajan toivimaan vähimmäistasoon. Tämä vähimmäistaso ei kuitenkaan toteuttanut kaikkia työlle asetettuja tavoitteita. Vähimmäistasolle tehdyssä tuotoksessa ei yhdistetty asiakkuuksien johtamisen ja tuottojohtamisen keinoja hinnaston ja hinnan määräytymisen kanssa yhdeksi kokonaisuudeksi.

Työhön sovellettiin toimintatutkimuksen mallia, joka menetelmänä on tämän tyyppiseen kehitystyöhön erittäin sopiva. Menetelmässä käytetään hyväksi osallistavia menetelmiä joilla saadaan varsinaisen muutoksen kohteena olevat osallistumaan kehitystyöhön. Osallistuminen kehitystyöhön helpottaa muutoksen hyväksymistä. Osallistamalla kehityksen kohteena olevat henkilöt voidaan heidän hallussaan olevaa hiljaista tietoa, ammattitaitoa ja kokemusta käyttää hyväksi kehitystyössä ja saada näin uusia näkökulmia (Ojasalo ym. 2014, 61). Osallistavana menetelmänä käytettiin kyselyä, joka kohdennettiin tuotosta aktiivisesti käytäviin organisaatioihin. Kyselyn vastauksia käytettiin hyväksi kehitystyössä, erityisesti tuotoksen informaatiokenttien valinnassa. Yhdistämällä tuottojohtaminen ja asiakkuuksien johtaminen (CRM) voidaan asiakkuuksia analysoida tarkemmin ja löytää tuottavimmat asiakkaat. (Forgacs 2013, 105.)

Kehitystyössä haluttiin kehittää nykyistä mallia. Nykyisessä mallissa hintoja, ohjeita ja tietoja haetaan useasta eri lähteestä. Kehitystyön tuloksena kaikki nämä on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka toiminnassa käytetään hyväksi jo käytössä olevia taulukoita ja järjestelmiä. Informaatiokenttien otsikot, käytettävät termit, työkalun antamat tulokset ja käytetyt värit vastaavat useita muita molemmissa organisaatioissa

käytössä olevia taulukoita. Uudistetun työkalun käyttöönoton tulisi olla helpompaa ulkonäön ja termien ollessa tuttuja.

Oman näkemykseni mukaan työ on onnistunut tavoitteessaan. Työn tuotos on ollut testattavana ja sen toimintaa on esitelty muutamalle revenue management -organisaation jäsenelle. Heidän palautteensa on ollut rohkaisevaa ja vahvistanut omaa uskoani työn onnistumisesta.

Toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella tuotos (Liite 4) otetaan käyttöön vuoden 2016 yrityssovimushinnoittelussa. Tuotokseen tullaan tekemään lisäkehitystä raportointijärjestelmän hyväksikäytön ja asiakkuuden kokonaispotentiaalin selvittämisen osalta.

5.1 Oma prosessi

Työn aihealue oli selkeä jo kauan ennen varsinaista opinnäytetyöprosessin aloittamista. Pitkäaikainen työni tuottojohtamisen parissa ja opintojen aikana käymäni kansantalouden sekä taloushallinnan kurssit ovat kasvattaneet kiinnostustani alueeseen. Varsinainen aihe, hinnoittelun kehittäminen, sopii hyvin tämän hetkiseen työhöni. Opintojen aikana työnkuvani on hieman muuttunut taktisesta tuottojohtamisesta strategiseen tuottojohtamiseen.

Opinnäytetyön hankalin ja aikaa vievin osuus oli toimintatutkimusprosessin kirjallinen kuvaaminen syklisen mallin mukaisesti. Se oli myös opettavaisin osio. Varsinainen palkkatyöni on analysointia ja kehittämistä, jota olen tehnyt syklisellä mallilla kuitenkin tiedostamatta asian niin olevan. Kirjoittamalla kehitystyötä tekstiksi ja kuvaamalla sitä kuvioilla olen huomannut käyttäväni syklistä mallia lähes päivittäin. Olen myös oppinut soveltamaan syklistä prosessin mallia muuhunkin kuin pelkkien taulukoiden parantamiseen. Oma työskentely, oman tiimin ja sen jäsenten työn tulosten arvioiminen ja kehittäminen on osoittautunut helpommaksi käyttämällä syklistä mallia. Toimintatutkimuksen syklinen malli on oiva kehitystyöhön jossa jo olemassa olevia toimintatapoja tai työkaluja kehitetään. Jakamalla kehitystyötä kokonaisuutta pienempiin osiin

saadaan syklin edistymistä joissain tilanteissa nopeutettua. Osallistamalla kehityksen kohteena olevat henkilöt kehitystyöhön varmistetaan ja helpotetaan muutoksen sujuvuutta ja hyväksyntää. Samalla heidän hiljaista tietoaan ja uusia näkökulmia voidaan käyttää hyväksi.

Työn tuotoksena tehty Excel-taulukko oli ajallisesti nopeimmin tehty. Olen vuosien aikana kehittänyt useita erilaisia taulukoita, joissa käytetään erilaisia kaavoja, kaavioita ja muita Excel-taulukkolaskennan ominaisuuksia laajalti hyväksi. Tämä kokemus auttoi ja helpotti eri osien yhdistämistä. Vaikkakin kokemukseni oli pitkä, opin tämän taulukon tekemisessä paljon uutta ja käyttökelpoista. Tulevissa Excel-taulukoiden kehittämisissä syklisen kehitystyön mallin hyväksikäyttö tulee todennäköisesti helpottamaan ja nopeuttamaan varsinaiseen lopputulokseen pääsemistä. Opittuja tietoja olen jo siirtänyt aiemmin tehtyjen taulukoiden kaavoihin ja jatkanut niiden kehitystä, syklisen mallin mukaan.

5.2 Jatkotutkimusaiheet

Kehitystyötä tulisi jatkaa yhdistämällä asiakkuuksien johtamisen ja tuottojohtamisen keinoja laajemmalti toisiinsa. Asiakkuuksien ostokäyttäytymistä laajemmin analysoimalla mahdollista kohdistaa hotellien ja asiakkaan tarpeet paremmin toisiaan kohtaaviksi. CRM-tilastoinnin ja hinnoittelun yhdistämistä dynaamisemmaksi tulisi kehittää pidemmälle. Vuosittaisen volyymin toteutuman seurannan toteuttamista tähän samaan työkaluun tulisi tutkia ja testata.

Tuottojohtamisen tulevaisuutta arvioivissa artikkeleissa on jo vuosia puhuttu kokonaisvaltaisesta tuottojohtamisesta, Total Revenue Management. Tämän tutkiminen parantaisi niin hotellin hinnoittelua kuin asiakkaan saamaa hyötyä alan kehittymisestä. Ottamalla tarkemmin huomioon, analysoimalla ja lisäämällä tuotokseen muunkin kuin huone- ja kokonaisliikevaihdon voisi asiakkuuksia segmentoida entistä paremmin. Pisteyttämällä asiakkuuksien tuoman liikevaihtovirrat eri tulolajeista olisi

mahdollista räätälöidä sopimushinta tarkemmin juuri siihen osioon, joka on asiakkaalle tärkein.

LÄHTEET

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

Alhola K. & Lauslahti S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa; Sanoma Pro Oy.

Enz, C, Canina, L. & van der Rest, J-P. 2015. Competitive Hotel Pricing in Europe: An Exploration of Strategic Positioning. Cornell Hospitality Report, Vol. 15, No.2 February 2015. Center for Hospitality Research, Cornell University, School of Hotel Administration; Ithaca NY USA [viitattu 01.04.2015] Saatavissa:
<https://www.hotelschool.cornell.edu/chr/pdf/showpdf/4539/chr/research/enzcaninavanderrest.pdf>

Forgacs, G. 2013. Revenue Management – Tuottojen johtaminen hotellielinkeinosssa. Helsinki: Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu.

Forgacs, G. 2010a. Revenue Management – Maximizing Revenue in Hospitality Operations. Lansing, Michigan, USA: American Hotel & Lodging Educational Institute.

Forgacs, G. 2010b. Revenue Management: Dynamic Pricing: Hospitality Net [viitattu 22.3.2015]. Saatavissa:
<http://www.hospitalitynet.org/news/4045046.html>

Haley, M. & Inge, J. 2004. Revenue Management – It Really Should Be Called Profit Management. Hospitality Upgrade [viitattu 22.03.2015]. Saatavissa:
http://www.hospitalityupgrade.com/_magazine/magazine_Detail.asp?ID=194

HVS International - Sydney. 2005. Revenue Management and dynamic pricing – 2005 [viitattu 22.03.2015]. Saatavissa:
<http://www.hvs.com/Content/1713.pdf>

Kauppalehti VIP. 2007. Dynaaminen hinnoittelu ohjaa hotelliasiakkaita [viitattu 22.03.2015]. Saatavissa:

<http://www.digipaper.fi/vip/2953/index.php?pgnumb=7>

Kielitoimiston sanakirja. 2015. dynaaminen [viitattu 18.03.2015].

Saatavissa: <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi>

Kulmala, H. 2015. Hinnoittelu – mitä se on käytännössä? Kulmat.fi [viitattu 08.04.2015]. Saatavissa:

http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/hinnoittelu_stateoftheart.pdf

Legohérel, P., Poutie,r E. & Fyall, A. 2013. Revenue Management for Hospitality & Tourism. Oxford: Goodfellow Publishers Limited.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Oy Imperial Sales AB, Eccomodation Oy.

Scandic Hotels. 2015 [viitattu 29.04.2015]. Saatavissa:

<http://www.scandichotels.fi/settings/Side-foot/About-us-Container-/Tietoa-yrityksesta/>

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

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

STR Global. 2015. Terminologiaopas [viitattu 29.04.2015]. Saatavissa:

<http://www.strglobal.com/resources/glossary>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta – Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon.

Tampere: Tampereen Yliopistokirjapaino Oy.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake

1. Kummalla osastolla työskentelet?

Myynti

Revenue Management

2. Sopimushinnoissa on yleensä useampia neuvottelukierroksia. Mikä on mielestäsi tärkeintä?

Yksi hinta heti alussa jota ei muuteta

Hinnassa on liikkumavaraa alaspäin

Hinnassa liikkumavaraa ylös- ja alaspäin

Ensimmäinen hinta on suurin piirtein sopiva. Hintaa ja hintatasoa tutkitaan tarkemmin jos asiakas palaa asiaan

3. Suurin osa hotelleissa ja matkailualalla myytävistä julkisista hinnoista ovat dynaamisia (muuttuvia). Onko dynaamisesta hinnoittelusta mielestäsi:

Hyötyä yritysasiakkuuksille

Haittaa yritysasiakkuuksille

4. Yrityssopimushintoja on mahdollista tehdä sekä staattisina (kiinteä) että dynaamisina (muuttuva). Mikäli asiakas ei osaa arvioida huonevuorokausiensa määrää johonkin hotelliin kumpi on mielestäsi sopivampi hintatuote?

Staattinen sopimushinta

Dynaaminen sopimushinta

5. Millä osastolla tai osaston esimiehellä tulisi olla sopimushinnan määrittelyssä "viimeinen sana"?

Hotelli

Talous

Revenue Management

Myynti

Markkinointi

6. Keräämme asiakkaista ja liiketoiminnastamme paljon dataa. Mitä tietoja hinnan määrittämiseksi olisi mielestäsi syytä olla valmiina kenttinä työkalussa? Voit valita 5 mielestäsi tärkeintä.

Edellisen sopimuskauden hinta

Onko asiakkuudessa potentiaalia liikevaihdon lisäämiseksi

Nykyisen sopimuskauden hinta

Voimassa olevan sopimuskauden asiakaskohtainen liikevaihto

Sopimushinnan suhde keskimääräiseen julkiseen hintaan

Sopimushinnan suhde muihin saman kokoisiin asiakkuuksiin

Yksikkökohtainen volyyymi

Asiakkuuden osuus yksikön ko. segmentin liikevaihdosta

Asiakkaan hinta kilpailijalla jos asiakas sen kertoo

Asiakkaan hinta toive

Destinaatiokohtainen volyyymi

Edellisen sopimuskauden asiakaskohtainen kokonaisliikevaihto

Suomen Kokonaisvolyyymi

Asiakkuuskohtainen liikevaihdon jakauma hotellin ja F&B myynnin välillä

7. Asiakkaat antavat meille myös paljon tietoja omasta tilanteestaan. Mitä tietoja hinnan määrittämiseksi olisi mielestäsi syytä olla valmiina kenttinä työkalussa? Valitse enintään 5 mielestäsi tärkeintä.

Asiakkaan hinta toive

Omat kommenttisi hinnasta

Onko asiakkuudessa potentiaalia liikevaihdon lisäämiseksi

Asiakkaan hinta kilpailijalla jos asiakas sen kertoo

Voimassa olevan sopimuskauden asiakaskohtainen liikevaihto

Nykyisen sopimuskauden hinta

Asiakkuuskohtainen liikevaihdon jakauma hotellin ja F&B välillä

Suomen Kokonaisvolyymi

Edellisen sopimuskauden asiakaskohtainen liikevaihto

Yksikön osuus asiakkuuden liikevaihdosta, "Share of wallet"

Edellisen sopimuskauden hinta

Destinaatiokohtainen volyymi

Yksikkökohtainen volyymi

8. Onko sinulla kehitysehdotuksia tai toiveita nykyiseen hinnoitteluprosessiin?

LIITE 2. Kyselyn vastaukset (Luottamuksellinen)

LIITE 3. Tuotokseen valittavat informaatiokentät (Luottamuksellinen)

LIITE 4. Hinnoittelutyökalu (Luottamuksellinen)