



Jakelukanavien tehokas hallinta tuottojen optimoimiseksi hotelleissa

Timo Viljanen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto
Opinnäytetyö
2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Timo Viljanen
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Jakelukanavien tehokas hallinta tuottojen optimoimiseksi hotelleissa.
Sivu- ja liitesivumäärä 21 + 14
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa produkti, itseopiskelumateriaali, jakelukanavien tehokkaaseen hallintaan liittyen, hotelleissa työskenteleville vastaanottovirkailijoille. Opinnäytetyö on kirjoitettu 2023 tammikuussa – 2023 marraskuussa.</p> <p>Opinnäytetyö on ajankohtainen ja relevantti, sillä tuottojohtaminen ja jakelukanavien hallinta on iso osa hotellien operatiivista toimintaa. Tuottojohtaminen on myös alati kehittyvä tieteen osa-alue. Työ on rajattu keskittymään vain yhteen tuottojohtamisen monista osa-alueista eli jakelukanavien hallintaan.</p> <p>Tämä työ on toiminnallinen ja sisältää teoriaosuuden sekä toiminnallisen tuotoksen. Teoriaosuudessa käydään läpi tuottojohtamisen historiaa ja sitä, kuinka se on tärkeä osa hotellien toimintaa. Kahta tuottojohtamisen osa-aluetta eli dynaamista hinnoittelua ja kysynnän ennakkointia käsiteltiin myös tarkemmin. Teoriaosuudessa kerrotaan myös hotellien eri jakelukanavista ja kanavahallinnasta.</p> <p>Seuraavassa kappaleessa kuvaillaan produktin lähtötilannetta ja sen jälkeen sitä, kuinka toteuttaminen sujui. Tämän jälkeen raportista löytyy oma pohdinta osio opinnäytetyön työstämiseen ja omaan oppimiseen liittyen. Työn lopusta löytyvät työssä käytetyt lähteet sekä työn tuloksena syntynyt itseopiskelumateriaali liitteenä.</p> <p>Työn tavoite saavutettiin luomalla itseopiskelumateriaali jakelukanavien tehokkaan hallinnan perusteisiin vastaanottovirkailijoille.</p>
Asiasanat Jakelukanavat, kanavahallinta, tuottojohtaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Revenue management	4
2.1	Dynaaminen hinnoittelu	5
2.2	Kysynnän ennakointi	6
3	Jakelukanavat ja kanavahallinta	9
3.1	Suoramyynti	11
3.2	OTA-matkatoimistot (Online Travel Agencies).....	11
3.3	Global Distribution System (GDS)	12
3.4	Metahakukoneet.....	13
4	Tuotoksen lähtötilanteen kuvaus	14
5	Tuotoksen tuottamisen kuvaus	16
6	Oma pohdinta.....	18
	Lähteet.....	20
	Liitteet	22
	Liite 1. Itseopiskelumateriaali.....	22

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on jakelukanavien tehokas hallinta tuottojen optimoimiseksi hotelleissa. Aihe valikoitui kiinnostuksesta hotellien huonemyyntiä ja niiden tarjontaa kohtaan. Eri jakelukanavien välinen suhde ja niiden kontrollointi olivat aiheita, joista halusin oppia lisää. Halusin tietää lisää siitä, miten päätökset liittyen jakelukanaviin ja hinnoitteluun syntyvät ylempänä hotellien hierarkiassa. Vastaanottovirkailijan positiossa ei yleensä ottaen nähdä taustalla tapahtuvaa toimintaa. Nämä syyt johtavatkin opinnäytetyön tavoitteeseen, joka on tuottaa produkti valitulle kohderyhmälle, jonka avulla he oppisivat jakelukanavien hallinnasta hotelleissa ja kuinka siitä tehdään tehokasta. Produkti tulee olemaan itseopiskelumateriaali. Produktin kohderyhmänä toimii pienten/keskisuurten hotellien vastaanoton työntekijät ja produktin tavoitteena on avata jakelukanavien tehokasta hallintaa kohderyhmälle. Produktin tavoitteena on auttaa kohderyhmää saavuttamaan perusymmärrys jakelukanavien tehokkaaseen hallintaan, ei niinkään opettaa syvällisesti aiheen asiantuntijoiksi. Hotellien johtajat ja revenue managerit rajattiin pois kohderyhmästä, sillä heidän asiantuntemuksensa aiheeseen liittyen on laaja, jolloin produkti ei saavuttaisi tavoitettua opetusmielessä. Opinnäytetyön tavoitteena on teorian ja esimerkkilaskujen avulla opettaa lukijalle aiheesta ja todentaa kysymyksiensä sekä tehtävien avulla oppiminen.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö ja noudattaa Haaga-Helian toiminnallisen opinnäytetyön pohjaa. Opinnäytetyö alkaa johdanto osiolla, jonka tarkoituksena on johdattaa lukija työssä käsiteltävän aiheen jäljille. Johdanto luvun jälkeen tulee opinnäytetyön tietoperusta, jossa avataan raportille tärkeitä käsitteitä ja teoriaa. Tietoperusta alkaa revenue managementin historiasta ja siitä, kuinka revenue management on tullut osaksi hotellialan käytäntöjä. Revenue management, tuottojohtaminen, on tuottojenjohtamisstrategioiden ja operatiivisten toimien yhdistelmä, jonka päällimmäisenä tarkoituksena on yrityksen tuottavuuden kasvattaminen (Forgacs 2010, 13). Revenue management koostuu muun muassa kysynnän ennakkoinnista, kilpailija-analyysistä, dynaamisesta hinnoittelusta ja jakelukanavien hallinnasta. Opinnäytetyö aiheesta revenue management ja sen käsittely kokonaisuudessaan olisi ollut liian laaja opinnäytetyön kokoisen työn kannalta ja siksi aihe rajautui yhteen revenue managementin osa-alueeseen eli jakelukanavien hallintaan. Revenue management kohdalla tietoperustassa puhutaan kahdesta muusta osa-alueesta, jotka osaltaan myös liittyvät jakelukanavien hallintaan myös. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään dynaamista hinnoittelua ja toisessa alaluvussa kysynnän ennakkointia. Nämä kaksi revenue managementin osa-alueita rajattiin käsittelyn kohteeksi, niiden merkityksen vuoksi revenue managementille ja, koska ne linkittyvät osaltaan jakelukanavien hallintaan. Dynaaminen hinnoittelu on strategia, jossa yritykset säätelevät tuotteidensa tai palveluidensa hintoja reagoidakseen vaihtuviin markkinaolosuhteisiin, kysyntään tai muihin ulkoisiin tekijöihin. Dynaamisen hinnoittelun ja kysynnän ennakkoinnin kappaleissa annetaan esimerkkejä niiden käytöstä jakelukanavien hallintaan liittyen.

Tietoperustan toisessa pääluvussa käsitellään jakelukanavia ja kanavahallintaa. Jakelukanavilla tarkoitetaan erilaisia alustoja, joiden kautta hotellit tarjoavat tuotettaan asiakkaille. Jakelukanavat voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin jakelukanaviin. Suorilla jakelukanavilla tarkoitetaan suoramyyntiä hotellin omien kanavien kautta ja epäsuorilla välikäden kautta tapahtuvaa myyntiä. Kanavahallinta on prosessi, jossa aktiivisesti hallitaan huonehintojen ja saatavuuden jakamista eri internet varauskanaviin. Kappaleessa kerrotaan kanavahallintaan liittyvistä oleellisista luvuista ja työkaluista.

Ensimmäisessä alaluvussa käsittelyn kohteena on suoramyynti ja ne kaikki mahdolliset kanavat, joiden kautta hotelli pystyy itse tarjoamaan palveluaan ja tuotettaan. Kappaleessa avataan tärkeimmät ja ajankohtaisimmat kanavat. Epäsuoranmyynnin kanavat ovat kolme muuta alalukua. Näissä kappaleissa käsitellään OTA-toimistoja, joilla tarkoitetaan internetin kautta operoivia matkatoimistoja ja GDS:ää eli Global Distribution System. GDS:ät eli globaalit jakelujärjestelmät toimivat välittäjinä hotellien ja palveluntarjoajien välillä. Jakelukanava kappaleen viimeisessä alaluvussa käsitellään metahakukoneita. Metahakukoneilla tarkoitetaan hakukoneita, jotka keräävät informaatiota, vertailevat hintoja ja tarkastelevat huonesaatavuutta monista eri lähteistä, jotta asiakkaat pystyvät varaamaan huoneen itselleen oikealla hinnalla.

Tietoperustan jälkeen tulee opinnäytetyön empiirinen osa eli tuotoksen lähtötilanteen kuvaus ja tuotoksen toteuttamisen kuvaus. Tuotoksen lähtötilanne kappaleessa kuvataan produktin tuottamisen lähtötilannetta eli miksi päädyttiin tuottamaan tällainen produkti. Kappaleessa kerrotaan, millainen tarve tälle produktille on ja kenelle se on suunnattu. Jakelukanavien hallinta on elintärkeää hotelleille ja erilaisten jakelukanavien jatkuva kehitys tekee aiheesta ajankohtaisen.

Tuotoksen toteuttamis- kappaleessa pohditaan sitä, millainen työn prosessi oli ja mitä rajoittavia tekijöitä produktille liittyen aikataulutukseen ja resursseihin. Tuotoksen laadulliset kriteerit määritellään ja kerrotaan millainen tuotos olisi hyvä. Kappaleen lopussa kuvataan itse tuotoksen tuottamista ja siihen liittyviä vaiheita. Työn lopussa on myös oma pohdinta osio työn kulusta ja omasta oppimisesta. Opinnäytetyöstä syntyvä tuotos liitetään opinnäytetyön loppuun.

Raportissa esiintyviä keskeisiä käsitteitä =

ADR (Average daily rate) = keskimääräinen päivähinta (Vouk 2018, 81).

CRS (Computer reservation system) = tietokonepohjainen järjestelmä, jonka avulla hyväksytään hotellivieraiden varauksia ja kommunikoidaan ne hotellien omiin kiinteistönhallintajärjestelmiin (Hayes, Hayes ja Hayes 2022, 89).

GDS (Global distribution system) = globaali jakelujärjestelmä, jossa yritykset jakavat inventaari- onsa (Hayes, Hayes ja Hayes 2022, 216).

Metahakukone = verkkopohjainen alusta, joka on omistettu tarjoamaan käyttäjille tiettyjä tuloksia tietyllä aihealueella (Hotelogix 2023).

OTA (Online travel agency) = digitaalisen alustan kautta operoiva matkatoimisto (Hayes, Hayes ja Hayes 2022, 218).

PMS (Property management system) = kiinteistönhallintajärjestelmä (Forgacs 2010, 41).

RevPar (Revenue per available room = keskimääräinen myyntitulo käytettävissä olevaa huonetta kohden (Hayes, Hayes ja Hayes 2022, 299).

2 Revenue management

Tässä luvussa käsitellään revenue managementia eli tuottojohtamista ja sen osa-alueita, jotka ovat relevantteja työn aihetta kohtaan. Alussa kerron revenue managementin syntymisestä ja sen historiasta, jota seuraa teoriaa revenue management strategioinnista. Ensimmäisessä alaluvussa kerron dynaamisesta hinnoittelusta ja mikä merkitys sillä on jakelukanavien hallintaan. Toisessa alaluvussa kerron kysynnän ennakoinnista, joka on myös tärkeä osa revenue management strategioita ja jakelukanavien hallintaa.

Revenue management tulee nimensä mukaisesti sanoista revenue eli tuotto ja management eli johtaminen. Revenue management tieteenhaarana juontaa juurensa 1980- luvun puolivälin ajalta lentoyhtiöiden yield management käytännöistä. Yield managementilla tarkoitetaan virallista tapaa hallita ja kontrolloida tuottoja (Tranter, Stuart-Hill ja Parker 2009, 328). Säännöstelyn poistaminen vuonna 1978 Yhdysvaltain lentoliikenteestä, toi alalle paljon halpalentoyhtiöitä. Kilpailutilanne alalla kasvoi ja perinteisten lentoyhtiöiden oli vaikeaa kilpailla näiden halpalentoyhtiöiden kanssa. American Airlinesin silloinen toimitusjohtaja, Robert L. Crandall, kehitti ongelmaa varten uuden lähestymistavan: hän käytti edellä mainittua yield managementia istumapaikkojen jakamiseen eri hintaluokkiin samalla lennolla (Forgacs 2010, 15). Alennusluokkien määrittämiseen käytettiin ennakoivia analyysoimalla muuttuvaa markkinakysyntää ja kilpailijoiden hintojen muutoksia. Hintaporrastuksia tukivat ennustamisen tarkkuus ja markkinoiden segmentointi, ja siitä tuli strategisen ajattelun pilari, kirjoittaa Gabor Forgacs (2010, 15). Hotelliala oli yksi ensimmäisistä aloista, joka otti revenue managementin käyttöönsä. Revenue management koostuu muun muassa kysynnän ennakoinnista, kilpailija-analyyseistä, dynaamisesta hinnoittelusta, asiakassegmenttien hallinnasta ja jakelukanavien hallinnasta.

Revenue management, tuottojohtaminen, on tuottojenjohtamisstrategioiden ja operatiivisten toimien yhdistelmä, jonka päällimmäisenä tarkoituksena on yrityksen tuottavuuden kasvattaminen (Forgacs 2010, 13). Tuottojohtamista voidaan kuvailla tavaksi, jolla taidokkaasti ja taktisesti, hallitaan ja kontrolloidaan kapasiteettia ja tulonlähteitä, kysynnän ja tarjonnan puitteissa. (Tranter, Stuart-Hill ja Parker 2009, 9). Ira Vouk (2018, 8) mukaan, revenue management on oikeanlaisen strategian luomista, jonka avulla realisoidaan tuotot ja voitot kapasiteetiltaan rajoitettujen tuotteiden, kuten hotellihuoneiden kohdalla. Tuottojen kasvun avulla yritys pystyy kasvamaan ja siksi, tuottojen johtaminen onkin kriittisen tärkeää kasvua tavoittelevan yrityksen kannalta (Huefner 2015, 2). Hayes, Hayes ja Hayes (2022, 9) mukaan, ammatillisen tuottojohtamisen tarkoituksena tulisi olla yrityksen voittojen ja omistajien sijoitetun pääoman kasvattaminen merkittävästi, tehokkaan asiakkaiden välisen kaupankäynnin kautta.

Revenue management on nykyään yksi tärkeimmistä osa-alueista hotellien operoinnissa ja revenue managerien rooli hotellien kannattavuuden suhteen on valtava. Revenue management strategian luominen hotelleille on monivaiheinen. Revenue management strategiaa luotaessa, yksi tärkeimmistä ensimmäisistä askeleista on asiakastuntemus (Tranter, Stuart-Hill ja Parker 2009, 29). Yritysten on tiedettävä millainen heidän kohdeyleisönsä ja asiakaskuntansa on, ja mitä he vaativat tarjoamaltasi tuotteelta. Näin pystytään kohdistamaan markkinointi oikein ja optimoimaan hotellin näkyvyys. Tällä tavoin voidaan myös mukauttaa tuote vastaamaan asiakkaiden vaatimuksia.

Seuraava osa revenue management strategian luomisessa on kilpailija-analyysi ja sisäinen arviointi. Hotellialalla tärkeimmät tekijät, joita vastaan kilpailijoita analysoidaan ovat: sijainti, hinnoittelu, tilat, mukavuudet ja asiakaspalvelun taso (Tranter, Stuart-Hill ja Parker 2009, 61). Kilpailija on sellainen, jonka palvelut vastaavat suurelta määrin omaasi ja joka kilpailee samoista asiakkaista. Kilpailija-analyysi luo pohjan mahdolliselle erottautumiselle kilpailijoista kehittämällä jotain hotellin palveluista. Kilpailija-analyysin kanssa kuuluu yhteen sisäinen arviointi. SWOT-analyysin avulla yritys voi päätellä omaavatko he kilpailullista etua (Tranter, Stuart-Hill ja Parker 2009, 64). SWOT on lyhenne sanoista strengths eli vahvuudet, weaknesses eli heikkoudet, opportunities eli mahdollisuudet, ja threats eli uhat.

2.1 Dynaaminen hinnoittelu

Dynaaminen hinnoittelu on yksi monista revenue managementin osa-alueista. Jordan Hollander (2023) mukaan, dynaamisella hinnoittelulla tarkoitetaan hintojen jatkuvaa päivittämistä kysynnän ja tarjonnan välisen suhteen perusteella. Dynaaminen hinnoittelu on strategia, jossa yritykset säätävät tuotteidensa tai palveluidensa hintoja reagoidakseen vaihtuviin markkinaolosuhteisiin, kysyntään tai muihin ulkoisiin tekijöihin. Dynaaminen hinnoittelu mahdollistaa yrityksille hinnoittelustrategian optimoinnin reaaliaikaisten markkinaolosuhteiden perusteella, auttaen pysymään kilpailukykyisinä, optimoimaan tulot ja kontrolloimaan inventaariotaan tehokkaasti (Hollander, 2023).

Dynaamisen hinnoittelun periaatteena on saada tuote myytyä oikealla hinnalla, oikeaan aikaan, juuri oikealla asiakkaalle voiton maksimoimiseksi (Vouk 2018, 28). Säätämällä hintoja nykyhetkessä, kysynnän ja saatavuuden perusteella, hotellit voivat myydä huoneensa parhaalla hinnalla juuri oikealle asiakkaalle (Sanghi, 2023). Kysynnän ollessa korkealla halvimpia hintakategorioita suljetaan ja käytetään korkeampia hintatasoja, kun taas kysynnän ollessa alhaisempi, hotellit tarjoavat edullisempia hintoja (Forgacs 2010, 70). Ira Vouk (2018,13) kirjoittaa, että kysynnän ollessa korkealla, hintoja pitäisi nostaa ADR:n (Average Daily Rate) parantamiseksi, kun taas kysynnän ollessa alhaista, hintoja pitäisi laskea käyttöasteen parantamiseksi. Hotellihuoneiden määrä on kiinteä, jonka ansiosta dynaamisen hinnoittelun strategian voi määrittää seuraamalla kysynnän vaihtelua lyhyellä aikavälillä. Kysyntäpohjainen hinnoittelu onkin suosittu dynaamisen hinnoittelun

muoto. Huonehintojen päivitys eri jakelukanavissa onnistuu nopeasti ja siksi dynaaminen hinnoittelu on oleellista myös jakelukanavien hallinnassa. Hotellit voivat sulkea jonkin hintaluokan tai kanavan riippuen dynaamisen hinnoittelun määrittämistä luvuista.

Sen lisäksi, että dynaaminen hinnoittelu auttaa parhaiden huonehintojen saavuttamisessa, se myös vähentää revenue managereiden manuaalisen työn määrää ja vapauttaa aikaa toimivan strategian määrittämiseen (Hollander, 2023). Nykyään hotelleilla on käytössään dynaamisen hinnoittelun työkaluja, joiden avulla hinnoittelu on saatu automatisoitua. Nämä työkalut käyttävät algoritmeja, koneoppimista ja tekoälyä (AI) säätääkseen huonehintoja, jolloin säädöt tapahtuvat reaaliajassa perustuen historiallisiin tietoihin, kysyntään, markkinatrendeihin ja kilpailijoiden hinnoitteluun (Oakly, 2023). Dynaamiset hinnoittelutyökalut ovat yleensä yhteydessä kiinteistönhallintajärjestelmään (PMS) päivittääkseen hinnat tarkasti. Tällä tavoin uudet hinnat välitetään suoraan PMS:ään, poistaen tarpeen syöttää tietoja manuaalisesti järjestelmästä toiseen (Oakly, 2023).

Esimerkki dynaamisesta hinnoittelusta:

- Sanotaan, että hotelli on asettanut 109 € kiinteän hinnan hotellihuoneelle tammikuun 10. päivä, mikä on viikonpäivä keskellä hidasta kautta. Tuolle ajankohdalle hinta on muuten hyvä mutta juuri saadun tiedon mukaan silloin tulee olemaan suuri konsertti ja ihmiset haluavat varata huoneensa ajoissa. Koska tämä kysyntä poikkeaa normaalista, dynaamisen hinnoittelun automatisoidun systeemin halutaan nostavan hintoja, muutoin hotelli menettää tuloja, sillä asiakkaat olisivat olleet valmiita maksamaan enemmän huonehinnastaan. Dynaaminen hinnoittelu varmistaa sen, että hotellit saavat parhaan mahdollisen huonehinnan tiettyinä ajankohtina.

Hotellien revenue managerit käyttävät kysynnän ennakkointia hyödykseen luodessaan dynaamisen hinnoittelun strategioita. Tulevien paikallisten tapahtumien ja korkean kysynnän kausien tiedostaminen ja ennustaminen auttaa luomaan täsmällisen dynaamisen hinnoittelun strategian pidemmällekkin aikavälille (Sanghi, 2023). Kiireellisten kausien aikana hotellit voivat pyytää huoneistaan korkeampaa hintaa ja hitaiden kausin aikaan laskea hintoja kysynnän nostamiseksi. Kaiken tämän tarkoituksena on mahdollistaa optimaalisten hintojen saavuttamisen tiettyihin aikoihin, tuottojen optimoimiseksi, kertoo Aditya Sanghi (2023).

2.2 Kysynnän ennakkointi

Kysynnän ennakkointi on tärkeä osa hotellien revenue management strategiaa. Kysynnän ennakkoinnilla tarkoitetaan kuluttajien kysynnän arvioimista, laskemista ja ennakoimista tuotteille ja palveluille tulevaisuudessa (Tranter, Stuart-Hill ja Parker, 2009, 92). Hotellialalla kausiluonteisuutta eli kysynnän vaihtelua vuodenajan mukaan, on paljon. Jossain päin maailmaa talvisesongin aikaan

käyttöasteet ovat lähellä 100 prosenttia, kun taas jossain muualla kesäsesonki on suosituampi. Myös erilaiset tapahtumat kuten festivaalit tai urheilukisat, koulujen loma-ajat ja juhlapyhät vaikuttavat kysyntään. Yleensä ottaen, hotelleilla on tietoa siitä mitkä sesongit ovat heille tuottoisampia ja kaupungissa olevat tapahtumatkin ovat tiedossa hyvissä ajoin etukäteen, jolloin kysynnän ennakoimisesta tulee huomattavasti helpompaa. Kysyntää voidaan ennakoida lyhyelle ja pitkälle aikavälille.

Ennusteiden avulla pystytään määrittelemään matalan ja korkean kysynnän kaudet sekä ennakoimaan tulevaa huonemyyntiä ja liikevaihtoa (Forgacs 2010, 54). Tämän informaation perusteella, voidaan tehdä päätöksiä koskien tarjonnan hallintaa, henkilökunnan työvuoroja ja resurssien kohdentamista (Forgacs 2010, 54). Ennusteista saadaan myös pohja muun muassa hinnoittelulle ja ryhmien määrösuuksien allokoinnille. Tarkkojen kysyntäennusteiden laatimisella, hotellin johto ja revenue managerit, voivat luoda tarkan strategian hinnoittelun suhteen (Forgacs 2010, 21). Ennakointistrategian ansiosta hotellit voivat sulkea esimerkiksi osan hintaluokistaan tai kanavistaan tiettyksi ajaksi ja nostaa hintoja tuottojen optimoimiseksi. Ennakointi tuottaa vankan pohjan strategisille päätöksille tuottojen optimoimista varten (Landman, 2020). On erittäin tärkeää kerätä ja analysoida hotellin operatiivista dataa, sillä tehokas datan analysointi johtaa tarkkaan arvioon asiakkaiden kysynnästä ja siitä, kuinka moni asiakas haluaa ostaa tuotettasi nykyisellä hinnalla (Hayes, Hayes ja Hayes 2022, 135).

Ennustaakseen kysyntää, revenue managerit käyttävät kolmea erityyppistä dataa; historiallista, nykyhetkistä ja tulevaa (Hayes, Hayes ja Hayes 2022, 135). Historiallisen datan käytön esimerkki: Olet kerännyt 8 viikon ajanjaksolta 200 huoneen hotellin käyttöasteen, ADR:n (Average Daily Rate) eli keskimääräisen päivähinnan ja RevPar:n (Revenue Per Available room) eli keskimääräinen myyntitulo käytettävissä olevaa huonetta kohden, tiedot jokaiselle viikopäivälle (Kuva 1). Tämän jälkeen sinulta kysytään, että kannattaisiko hotellin vastata matkanjärjestäjän pyyntöön varata 100 huonetta maanantai iltana tästä päivästä eteenpäin, mikäli matkanjärjestäjä haluaisi varata ne 109 € huonehintaan? Vastauksen saa suorittamalla kolmiosaisen prosessin. Ensin lasketaan ennakoitu RevPar ennakoitun kysynnän perusteella huoneille, joka ei vielä sisällä kyseistä uutta mahdollista huonemyyntiä. Sen jälkeen lasketaan ennakoitu RevPar ennakoitun kysynnän perusteella huoneille, joihin sisältyy nyt mahdollinen uusi huonemyynti. Tämän jälkeen arvioidaan näiden kahden skenaarion RevParien ero ja saadaan vastaus sille, että kannattaako 100 huoneen myynti 109 € hintaan matkanjärjestäjälle. Vastaus eli ennakoitu RevPar saadaan kertomalla viimeisen kahdeksan maanantain keskimääräinen päivähinta 158,75 €, viimeisen kahdeksan maanantain käyttöasteella 88 %. Tällöin ennakoitu RevPar tulevalle maanantaille on 139,70 €. Tämän jälkeen verrataan kyseistä RevParia sen skenaarion kanssa missä matkanjärjestäjälle myytäisiin 11 huonetta 109 € hintaan. Tällin voidaan myös olettaa, että loputkin 100 huonetta saadaan myydyksi. Eli kun 109 €

kerrotaan luvulla 0,5 (käyttöaste % 200 huoneesta), saadaan 54,50 €. Sen lisäksi täytyy laskea oletettu loppujen 100 huoneen myynti viimeisen kahdeksan maanantain keskimääräisellä päivähinnalla 158,75 €. Laskukaava on silloin: 158,75 € kertaa 0,5 (käyttöaste % 200 huoneesta), vastaukseksi saadaan 79,38 €. Sitten lisätään 79,38 € ja 54,50 € yhteen, jolloin saadaan yhteensä 133,88 €. Mikäli hotelli siis antaisi matkanjärjestäjän varata 100 huonetta ja oletettavasti muutkin huoneet saataisiin myytyä maanantaille, hotelli saisi mahdollisesti 5,82 € vähemmän keskimääräistä myyntituloa käytettävissä olevaa huonetta kohden (139,70 € - 133,88 € = 5,82 €).

Hotellin operatiivinen data (8 viikon keskiarvo)								
Keskiarvo:	Viim.8 Ma	Viim.8 Ti	Viim.8 Ke	Viim.8 To	Viim.8 Pe	Viim.8 La	Viim.8 Su	
Käyttöaste %	88 %	91 %	78 %	67 %	45 %	51 %	29 %	
ADR	158.75€	188.75€	148.75€	138.75€	155.75€	159.75€	129.75€	
RevPar	139.70€	171.76€	116.03€	92.96€	70.09€	81.47€	37.63€	

Kuva 1. (Hayes, Hayes ja Hayes 2022, 137).

3 Jakelukanavat ja kanavahallinta

Tässä pääluvussa käyn läpi hotellien jakelukanavia ja kanavahallintaa. Kerron millaisia jakelukanavia hotellit käyttävät huonemyynnissään ja kuinka näitä kanavia hallitaan. Ensimmäisessä alaluvussa kerron suoramyynnistä, mitä se tarkoittaa ja kuinka hotellit voivat parantaa suoramyyntiään. Toisessa alaluvussa puheenaiheena on OTA-toimistot. Kerron millaisia OTA-toimistoja on ja miten hotellit tekevät yhteistyötä näiden toimistojen kanssa. Kolmas alaluku keskittyy GDS:ään eli keskusvarausjärjestelmiin. Aluksi kerron GDS:n historiasta ja sitten kuinka ne operoivat. Viimeisessä alaluvussa aiheena on metahakukoneet, jotka ovat tulleet viimeisen vuosikymmenen aikana mukaan alan jakelukanaviin.

Jakelukanavilla tarkoitetaan niitä väyliä, joiden kautta hotelli tarjoaa tuotettaan ja palveluaan yrittäköseen saavuttaa kohderyhmänsä (Tranter, Stuart-Hill ja Parker 2009, 319). Jakelukanavat voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin jakelukanaviin. Suorilla jakelukanavilla tarkoitetaan suoramyyntiä hotellin omien kanavien kautta ja epäsuorilla välikäden kautta tapahtuvaa myyntiä. Näitä epäsuoria kanavia ovat muun muassa OTA-toimistot (Online Travel Agency), matkatoimistot, matkanjärjestäjät, keskusvarausjärjestelmät (GDS) ja metahakukoneet (Hotelogix, 2023). Erilaisten jakelukanavien käyttö on kasvanut hotellialalla paljon ja hotellit pyrkivät hyödyntämään kaikki mahdolliset kanavat, kasvattaakseen näkyvyyttään ja myyntiään. Internetmyynnin suuri kasvu matkailualalla ja OTA-toimistojen alati kasvava rooli, ovat olennainen osa matkailualan trendiä. Onnistuneen jakelukanavien hallinnan strategian luominen vaatii oikeanlaisen balanssin kaikkien eri kanavien välille, joita hotelli käyttää, kuinka paljon markkinoit omia kanaviasi ja ulkoisia kanavia sekä miten säätelet huoneiden saatavuutta näiden kanavien välillä (Siteminder s.a.).

Jakelukanavien hallinnan tavoitteena on optimoida yrityksen tuotot säätelemällä jakelukanavien myyntiä niiden tuottavuuden perusteella (Vouk 2018, 49). Välittäjät tuovat hotellille lisää näkyvyyttä ja varauksia, mutta ottavat komission jokaisesta heidän kauttaan tehdystä varauksesta. Siksi jakelukanavien hallinta onkin tärkeää, jotta osataan priorisoida niitä kanavia, joiden kautta tulee paljon varauksia, parhaan mahdollisimman tuloksen saavuttamiseksi. Forgacs (2010, 121) mukaan, jakelukanavien hallinnan strateginen tavoite on kolmiosainen: Pyritään saamaan valtaosa hotellin tulovirroista niistä kanavista, joiden tuotto on korkein, jotka ovat taloudellisesti kannattavimpia ja joita pystyy parhaiten kontrolloimaan.

Channel management eli kanavahallinta on prosessi, jossa aktiivisesti hallitaan huonehintojen ja saatavuuden jakamista eri internet varauskanaviin (Cloudbeds, 2022). Näitä kanavia ovat OTA:t, metahakukoneet, GDS:t jne. Tätä prosessia varten on luotu kanavahallinta ohjelmisto, joka automaattisesti päivittää ajankohtaiset tiedot, kuten inventaarion ja hinnat, näihin kanaviin (Lacalle, 2021). Tämän ohjelmiston avulla hotellit voivat samanaikaisesti päivittää informaatiota monilla eri

alustoilla, jolla asiakkaille pystytään tarjoamaan ajankohtaiset tiedot ja hinnat (Lacalle, 2021). Kanavahallintaa on tällaisilla ohjelmistoilla pystytty tehostamaan ja tietoja ei tarvitse enää päivittää manuaalisesti.

Hotellit hyötyvät kanavahallinta työkalujen käytöstä suuresti. Hotellin omistajat ja managerit saavat pääsyn keskitettyyn kojelautaan, jonka kautta heillä on mahdollisuus tehdä muutoksia esimerkiksi huonehintoihin ja saatavuuteen (Lacalle, 2021). Mews sivuston mukaan, vuonna 2021, jopa 83 % hotellien huonevarauksista toteutui internetin kautta. Tällöin hotellien jakelukanavat pystyvät kanavahallinta työkalun avulla tarjoamaan asiakkaille ajankohtaista tietoa hotellien tarjonnasta (Lacalle, 2021). Tämän työkalun käyttö tarjoaa kilpailuedun muita hotelleja vastaan, jotka eivät käytä kanavahallinta työkalua. Internet huonemyynti tehostuu, asiakastyytyväisyys paranee sekä skaalautuvuus paranee (Lacalle, 2021).

PMS (property management system) eli kiinteistönhallintajärjestelmä, tarjoaa hotelleille mahdollisuuden tarkastella tärkeää dataa jakelukanavien suhteen. Sitä kautta voidaan seurata määriteltyjä merkityksellisiä suoritusmittareita, kuten konversioprosenttia eli kuinka monta kanavalla käynnyttä suorittaa varauksen teon, RevPAR:ia ja jakelukustannuksia (Zukux, 2023). Ankit Zukux (2023) kertoo, että näiden mittareiden säännöllinen seuraaminen auttaa arvioimaan jokaisen jakelukanavan suorituskyvyn ja tunnistamaan optimointimahdollisuudet.

Kaksi tärkeimmistä luvuista mitä revenue managerit tarkastelevat verratessaan jakelukanavien kautta tapahtuvaa myyntiä, ovat net room rate ja net ADR yield. Net room rate eli nettohuonehinta tarkoittaa sitä rahamäärää, minkä hotelli vastaanottaa huonemyynnistä sen jälkeen, kun siitä on vähennetty jakelukanavakustannukset (Hayes, Hayes ja Hayes 2022, 219). Se lasketaan miinustamalla standardista keskimääräisestä päivähinnasta (standard ADR), jakelukanavan käytön kustannukset. Net ADR yield on se prosenttimäärä hotellin standardi huoneen myynnistä, jonka hotelli saa realisoitua vähennettyään huoneen myyntihinnasta kaikki mahdolliset maksut, joita liittyy huoneenmyynnistä vastuussa olevan jakelukanavan kanssa (Hayes, Hayes ja Hayes 2022, 218). Net ADR yield lasketaan jakamalla nettohuonehinta, standardilla keskimääräisellä päivähinnalla. Näiden kahden luvun määrittelemisen avulla, pystytään päättämään mikä kanavista tuottaa hotelleille eniten rahaa jakelukustannusten jälkeen. Tämä tieto auttaa jakelukanavien kautta tulevien tuottojen optimoimiseen.

Esimerkki nettohuonehinnan ja Net ADR Yieldin laskemisesta ja jakelukustannusten vaikutuksista tuottoihin: Kaavasta näemme standardin keskimääräisen päivähuonehinnan ja siitä miinustamalla myyntikustannukset, saamme nettohuonehinnan 204 € jakelukanavalle A. Jakelukanava B:n nettohuonehinta on 184 €. Net ADR Yield on se prosenttimäärä, joka saadaan jakamalla nettohuonehinta, standardilla keskimääräisellä päivähinnalla. Tällöin jakelukanava A:n Net ADR Yield on 85 %

ja jakelukanava B:llä 77 %. Euromääräisesti nettohuoneessa eroa on 20 €. Nyt voidaan laskea, että mikäli pitkällä aikavälillä molemmat jakelukanavat myyvät 100 huonetta hotellin puolesta, jakelukanava A tuo nettotuottoa 11 % ja 2000 € enemmän kuin jakelukanava B.

	Jakelukanava A	Jakelukanava B
Standard ADR	240 €	240 €
Myyntikustannukset	36 €	56 €
Net ADR	204 €	184 €
Net ADR Yield	85 %	77 %
Net ADR ero kanavien välillä	20 €	-20 €
Nettotuotto 100 myytyä huonetta	20 400 €	18 400 €
Nettotuotto % ero	11 %	

Kuva 2. Esimerkkilasku kahden jakelukanavan Net ADR Yield eroista vaihtoehtoisilla myyntikustannuksilla.

3.1 Suoramyynti

Suoramyyntikanavat ovat jakelukanavia, joiden kautta varaukset tai ostokset tehdään suoraan palveluntarjoajan ja ostajan välillä ilman välikäsiä (Kotler, Bowen ja Baloglu 2021, 359). Suoria varauksia voidaan vastaanottaa hotellin omien verkkosivujen kautta, puhelimitse, sähköpostilla tai walk-in asiakkaiden kautta. Ennen vanhaan varauksia tehtiin myös faksin välityksellä ja kirjeitse. Suoramyynti on yrityksille kannattavinta, sillä yritykset saavat kaikki myynnistä tulevat tuotot itselleen. Kotler ja kumppanit (2021, 359) kertovat, että kustannukset ovat pienemmät omien kanavien kautta hankittujen asiakkaiden kohdalla kuin ulkoisten jakelukanavien kautta ja yritykset pystyvät rakentamaan paremman suhteen asiakkaan ja yrityksen välille. Hotellit haluaisivat kaiken myynnin tapahtuvan suoraan, mutta rajoitetun näkyvyyden vuoksi, hotellihuoneita on tarjottava myös muiden kuin omien kanavien kautta, tuottojen maksimoimiseksi. Hakukoneoptimoinnin, SEO (Search Engine Optimization), avulla hotellit voivat parantaa omien internet sivujen näkyvyyttä. Hakukoneoptimoinnissa internet sivut voidaan nostaa korkeammalle hakukoneissa linkkien laadun ja esiintymistiheyden perusteella (Forgacs 2010, 127). Hakukoneoptimointi kuitenkin maksaa ja pienempien hotellibrändien ei välttämättä ole mahdollista kilpailla suurempien brändien kanssa hakukoneiden näkyvyydessä budjetin koon takia (Berry, 2023).

3.2 OTA-matkatoimistot (Online Travel Agencies)

OTA-matkatoimistot ovat ulkopuolisia varaus nettisivuja, joiden kautta käyttäjät voivat selata matkustus vaihtoehtoja ja varata matkansa suoraan niiden kautta (Hayes, Hayes ja Hayes 2022, 218). Kyseessä on siis digitaalisen alustan kautta operoivat matkatoimistot. Kotlerin ja kumppaneiden (2021, 360) mukaan OTA-kanavien suosio selittyy sillä, että asiakkaat kykenevät tekemään

ostopäätöksensä vertailemalla monien kilpailijoiden tarjoamia eri hintatasoja. Suuri osa matkailualalla tehtävistä varauksista toteutuu OTA-toimistojen kautta. PhocusWire (2022) sivuston mukaan, vuonna 2021 OTA-toimistojen kautta tehtyjen varausten määrä vastasi 52 % internetin kautta tapahtuvista hotellialan varauksista. Tällaisia OTA-toimistoja ovat muun muassa Booking.com ja Expedia. OTA-matkatoimistojen synnyttyä vuosisadan vaihteessa, isojen brändien ja pienempien hotellien välinen ero näkyvyydessä tasoittui (Peuter-Rutten, 2023). Nykyään kuitenkin OTA-toimistoista on tullut tavallaan hyödyke, jolla isot brändit erottuvat jälleen joukosta.

Epäsuoramyynti tuo yrityksille lisää näkyvyyttä ja uusia alustoja myyntiä varten, mutta komissiot ja muut kustannukset näiden alustojen käytöstä, vievät osan tuotoista per myyty tuote. Komissioiden prosentuaalinen määrä on kasvanut tasaista tahtia ja nykyään puhutaankin jo joissain tapauksissa lähes 20 % komissioista myydyn huoneen hinnasta. OTA-toimistojen ottama komissio per varaus, voi vaihdella 5 %:sta aina 25 %:iin saakka ja jopa enemmän riippuen brändistä/hotellista (Hollander, 2022). Suuremmat hotelliketjut ja brändit voivat neuvotella alhaisemmat prosentit vaikutusvaltansa avulla, kun taas pienemmät yksityiset hotellit maksavat enemmän komissiota, koska he tarvitsevat enemmän näkyvyyttä kuin nimekkäät brändit. Scott Martinin (2023) mukaan yksityiset hotellit maksavat esimerkiksi Expedialle 15–30 % väliltä komissiota, kun taas suuremmat ketjut 10–15 % verran.

3.3 Global Distribution System (GDS)

GDS eli Global Distribution Systemeetit ovat globaaleja tietokonepohjaisia jakelujärjestelmiä, jotka toimivat matkatoimistojen ja muiden välikäsiorganisaatioiden luetteloina (Kotler ym. 2021, 361). Kotler ja kumppanit (2021, 362) kertovat, että GDS:t yhdistävät palveluntarjoajan keskitetyn varausjärjestelmän tai yksittäisen PMS:n välittäjien, kuten jälleenmyyjien, kanssa. GDS:t ovat tärkeä komponentti matkailualalla, koska ne mahdollistavat eri toimijoiden pääsyn laajaan valikoimaan matkailupalveluita yhdessä keskitetyssä järjestelmässä. Tämä helpottaa matkojen varaamista ja hallintaa eri sidosryhmien, kuten matkatoimistojen, lentoyhtiöiden, hotellien ja matkustajien välillä. GDS-järjestelmät olivat ennen internetin nousua, johtava sähköisten varausten järjestelmä (Forgacs, 2010).

Aina 1960-luvulle saakka nopein tapa varata huone hotellista, oli soittaa suoraan hotelliin ja tehdä varaus mutta kasvava matkustuskysyntä kuitenkin vaati sen, että kehitettiin sähköinen varausjärjestelmä (Hotelminder, 2023). Ensimmäinen jakelujärjestelmä luotiin lentoyhtiöille lentolippujen myymistä varten. Hotelminder (2023) mukaan, vuonna 1946, American Airlines esitteli maailman ensimmäisen tietokone varausjärjestelmän eli CRS:n (Computer Reservation System). Kuitenkin siihen aikaan vain myyjät eli lentoyhtiöt saivat päivitettyä tietoa inventaariostaan. Manuaaliset järjestelmät todettiin liian hitaiksi ja työläiksi (Forgacs, 2010). Matkatoimistojen täytyi ensin ottaa

yhteyttä lentoyhtiöön, joka vuorostaan otti yhteyden CRS:ään ja välitti sitten tiedon matkatoimistolle. Kaiken tämän tapahtuessa puhelimen välityksellä, vaadittu työmäärä yhden lipun ostamiseen oli suuri ja sen vuoksi matkatoimistoissa alettiin vaatimaan automatisoitua varausjärjestelmää, joka helpottaisi lipun ostoa (Hotelminder, 2023). IBM:n ryhdyttyä partneriksi American Airlinesin kanssa, CRS systeemit kehittyivät vuosikymmenien ajan ja lopulta alettiin puhumaan nykyajan globaaleista jakelujärjestelmistä (Hotelminder, 2023).

GDS:t tarjoavat hotelleille mahdollisuuden saada varauksia, joita ei saisi mitään toista kautta (Hotelminder, 2023). Mikäli hotellin inventaario ei ole linkitettyä GDS:ään matkatoimistojen varatessa huoneita GDS:n kautta, tulevat matkatoimistot varaamaan toisen hotellin huoneita GDS:n kautta, eivätkä yritä etsiä hotellisi huoneita mistään muulta sivustolta (Hotelminder, 2023). GDS:n kautta on hyvä mahdollisuus saada yritysvarauksia, mikä saattaa myös johtaa kokoushuoneiden ja ravintolamyynnin kasvuun (Hotelminder, 2023).

3.4 Metahakukoneet

Metahakukoneet kokoavat yhteen informaatiota eri lähteistä, vertaavat hintoja ja tarkastelevat huoneiden saatavuutta monista kanavista tehdäkseen matkustajille helpommaksi löytää parhaimman mahdollisen tarjouksen (Hotelogix, 2023). Yksi suurimmista ja tunnetuimmista metahakukoneista on Google. Metahakukoneiden käyttö kasvaa jatkuvasti. Hotelogix (2023) sivuston mukaan Metahakukoneiden alustoilla olo tuo hotelleille lisää näkyvyyttä hakukonenäkyvyydellä ja parantaa mahdollisuuksia löytää asiakkaita, jotka arvostavat läpinäkyvyyttä ja ovat tarkkoja huonehintojen suhteen. Metahakukoneiden kautta on mahdollista tehdä varaus suoraan ilman välikäsiä.

Metahakukoneet ovat kustannustehokas tapa markkinoida brändiä, sillä hotellin ei tarvitse maksaa korkeita komissioita toteutuneista varauksista, koska ne käyttävät klikkausperusteista hinnoittelumallia (Elphick, 2023). Tämä tarkoittaa sitä, että aina kun joku painaa hakukoneen mainostamaa linkkiä, niin hotelli maksaa siitä pienen hinnan, johtipa se sitten varauksen tekemiseen tai ei (Hotelogix, 2023). Nykyään on kuitenkin mahdollista varata huone suoraan Googlen ja TripAdvisorin kautta suoraan, jolloin he näkevät huonehinnan suoraan hakukoneen kautta, tällöin käytössä olisi malli, jossa nämä metahakukoneet saisivat OTA kanavien tapaan komission toteutuneesta varauksesta (Siteminder s.a.). Tämä tapa on asiakkaille suoraviivaisempi ja simppelempi tapa varata huone, mikä parantaa asiakaskokemusta (Siteminder s.a.).

4 Tuotoksen lähtötilanteen kuvaus

Tässä osiossa kerrotaan tuotoksen lähtötilanteesta eli siitä, kuinka tuotos valikoitui ja kuinka sitä lähdettiin hiomaan. Tässä osiossa avataan myös tuotoksen tarpeellisuutta ja kenelle se on suunnattu. Osion lopussa määritellään myös laadulliset kriteerit tuotokselle.

Pohdinnan kohteena oli pitkään millainen produkti eli tuotos olisi tarpeellinen valitusta aiheesta. Pohdinnan seurauksena vaihtoehdoiksi syntyivät jonkinlainen opas tai itseopiskelumateriaali, mitkä voisivat olla täydellisiä aikaansaanteja tähän aiheeseen liittyvästä työstä. Lopullisena päätöksenä syntyi, että tuotos tulee olemaan itseopiskelumateriaali. Itseopiskelumateriaalin kohderyhmäksi valikoitui hotellien vastaanottovirkailijat. Kohderyhmästä rajattiin pois hotellien johdossa, myyntipalvelussa tai revenue managerina toimivat henkilöt, sillä tuotos haluttiin kohdistaa ryhmälle henkilöitä, joiden osaaminen aiheeseen liittyen on pieni. Tällöin tuotos voi saavuttaa parhaan mahdollisen vaikutuksen.

Tuotos on tarpeellinen alalla työskenteleville vastaanottovirkailijoille, sillä se antaa peruspohjan jakelukanavien tehokkaaseen hallintaan liittyen, joka on tärkeä osa hotellien tuottojen optimoimista. Tuotos on myös relevantti ja ajankohtainen hotellialalle, sillä tuottojohtaminen ja sen osa-alueet ovat alati kehittyviä. Ulkoisten jakelukanavien käyttö on kasvanut viime vuosikymmeninä paljon ja tulee kasvamaan entisestään. Tässä tuotoksessa haluttiinkin käsitellä suoramyyntin ja ulkoisten jakelukanavien kautta tapahtuvan myynnin välistä suhdetta.

Tuotokselle rajoittava tekijät, jotka vaikuttivat tuotoksen valmistumiseen, olivat aikataulu ja päätös siitä, että itseopiskelumateriaali ei tule syventymään jakelukanavien hallintaan vaan antamaan perusteet tehokkaaseen hallintaan.

Tuotoksen laadulliset kriteerit ovat:

Tuotoksen lukenut henkilö osaa laskea annetut tehtävät oikein ja vastaa kaikkiin kysymyksiin oikein. Tällöin tuotoksen lukenut henkilö osaa soveltaa lukemiaan asioita ja ymmärtää jakelukanavien tehokkaan hallinnan toteuttamisen. Tämän tuotoksen tarkoituksena on opettaa jakelukanavien hallintaan liittyvä perusosaaminen eikä syventyä pidemmälle.

Dynaamisen hinnoittelun tehtävien kautta toivotaan, että lukija oppii dynaamisen hinnoittelun automaatiosta ja dynaamisen hinnoittelutyökalun käytön eduista tuottojen optimoimiseksi.

Suoramyyntin ja epäsuoranmyyntin välisen suhteen tehtävien kautta halutaan, että lukija ymmärtää miksi ulkoisten jakelukanavien käyttö on hyödyllistä hotelleille ja miten laskea mahdollisten skenaarioiden kautta tuottojen optimoinnista ulkoisten jakelukanavien käytön kasvattamisella.

Viimeisten tehtävien kautta, lukijan halutaan tietävän kanavahallinnassa käytettävistä suorittamismittareista ja luvuista, joiden avulla, tehdään päätöksiä jakelukanavien suoriutumiseen liittyen. Näiden laskujen ja kysymysten oikein vastaamisen avulla, voidaan todeta lukijan ymmärtävän kanavahallinnan oleelliset luvut ja käsitteet.

Tuotoksen laadullisia kriteerejä päästiin arvioimaan, sillä tuotoksen lukivat kaksi hotellissa työskentelevää vastaanottovirkailijaa. Molemmat vastaanottovirkailijat saivat oikeat vastaukset kysymyksiin ja laskutehtäviin, mikä osoittaa heidän oppineen materiaalin avulla jakelukanavien tehokkaan hallinnan perusteet tuottojen optimoimiseksi. Heidän palautteensa mukaan, kysymykset olisivat kuitenkin voineet olla haastavampiakin.

5 Tuotoksen tuottamisen kuvaus

Tässä osiossa käydään läpi tuotoksen tuottamista, sitä kuinka se lähti käyntiin ja miten prosessi eteni. Prosessi on selitettynä vaiheittain.

Tuotoksen työstäminen alkoi heti sen jälkeen, kun työn tietoperusta oli saatu valmiiksi. Tällöin teorian pohjalta oli mahdollista lähteä tuottamaan itseopiskelumateriaalia. Itseopiskelumateriaali löytyy liitteenä tämän raportin lopusta. Tämä materiaali luotiin Canva sovelluksen avulla, sillä sitä kautta oli mahdollista luoda järkevähöjainen ja selkeä itseopiskelumateriaali. Word- ja powerpoint sovelluksissa ei pystynyt saamaan samanlaista pohjaa materiaalille.

Tuotosta oli helppo lähteä rakentamaan, sillä tietoperusta antoi tarvittavan pohjan sen luomiseen. Tuotoksen tuottamisessa ainoastaan päänvaivaa aiheutti se, että kuinka paljon jo raportissa käyttyjä aiheita täytyisi supistaa sitä varten ja millaisia käytännön esimerkkejä siihen voisi lisätä, jotta siitä saisi suoraviivaisemman opetusmielessä.

Tuotoksen kohderyhmäksi rajattiin hotellien vastaanottovirkailijat, sillä tuotoksen sisältö ei olisi ollut riittävän syventävä opettamaan revenue managereille, hotellin johtajille tai jakelukanavien kanssa toimiville alan työntekijöille mitään uutta aiheeseen liittyen. Vastaanottovirkailijoiden tulee olla kanssa tietoisia hotellien käyttämistä jakelukanavista ja siitä, kuinka hallitaan tehokkaasti tuottojen optimoimiseksi. Tällöin he ymmärtävät paremmin heitä ylempänä olevien henkilöiden päätöksiä ja kehittävät itseään tärkeästä alaan liittyvästä asiasta. Valitut tehtävät ja kysymykset työn loppuun pohjautuvat raportin teoriaan sekä itseopiskelumateriaalin esimerkkitehtäviin ja teoriaan. Näiden tehtävien ja kysymysten sisällöt opettavat lukijalle olennaisia lukuja ja keinoja jakelukanavien tehokkaan hallinnan toteuttamiseen tuottojen optimoimiseksi.

Tuotoksen rakenne syntyi nopeasti. Ensimmäinen pääluku, joka sisältää revenue managementin eli tuottojohtamisen, tuli olemaan aina ensimmäinen pääluku sen merkityksen vuoksi aiheelle. Revenue management pääluvun alaluvuiksi valikoituivat dynaaminen hinnoittelu ja kysynnän ennakointi, sillä niillä on iso vaikutus jakelukanavien hallintaan ja tuottojen optimointiin. Toinenkin pääluku eli jakelukanavat ja kanavahallinta olivat ilmiselvä valinta pääluvuksi. Alalukujen tarkoituksena oli avata hotellien tärkeimmät omat ja ulkoiset jakelukanavat. Pääluvussa kanavahallinta on se, mikä sitoo koko työn yhteen sillä tuotoksen idea, on opettaa jakelukanavien tehokasta hallintaa.

Tuotos alkaa lyhyellä johdannolla materiaalin sisältöön. Tämän jälkeen tulee lyhyt kertaus jakelukanavista, jonka jälkeen tulevat dynaamisen hinnoittelun diat. Näissä dioissa kerrotaan dynaamisen hinnoittelun automaatiosta ja miksi dynaaminen hinnoittelutyökalu on tärkeä työkalu hotelleille.

Dioissa on esimerkkejä dynaamisen hinnoittelun automaatiosta ja kilpailijoiden hinnoitteluun reagoimisesta dynaamisen hinnoittelutyökalun avulla.

Seuraavissa dioissa kerrotaan suoramyynnin ja epäsuoranmyynnin eduista ja niiden välisestä suhteesta. Kahdessa diassa annetaan esimerkkejä siitä, miksi ulkoisten jakelukanavien käyttö on hyödyllistä hotelleille.

Kanavahallinta on itseopiskelumateriaalin viimeinen teoreettinen dia, jossa puhutaan siitä, miten valitaan tuottavimmat kanavat. Dioissa kerrotaan millaisia suoritusmittareita hotellit käyttävät jakelukanavien kohdalla ja lasketaan kaavojen avulla esimerkkilaskuja.

Viimeisessä kolmessa diassa löytyy tehtäviä ja kysymyksiä teemoittain itseopiskelumateriaalissa käydyistä aiheista, joiden avulla todetaan lukijan oppimista. Dynaamisesta hinnoittelusta on kolme kysymystä, suoramyynnin ja epäsuoranmyynnin välisestä suhteesta yksi kysymys ja yksi laskutehtävä ja kanavahallinnasta kaksi kysymystä ja yksi laskutehtävä.

6 Oma pohdinta

Tässä kappaleessa pohdin opinnäytetyöni kirjoittamista ja arvioin omaa oppimistani. Opinnäytetyön kirjoittaminen jopa yllätti minut hieman vaativuudellaan. Tiesin, että työ tulee tuntimäärältään ja vaatimustasoltaan olevan suurin työ, jonka olen koskaan kirjoittanut. Työn tekeminen töiden ja muiden asioiden ohella oli kuitenkin todella vaativaa ja raskasta.

Aiheeni mietintä alkoi jo yli vuosi sitten, kun osallistuimme koulussa opinnäytetyökurssille. Tiesin heti haluavani aiheeni olevan hotellialaan liittyvä ja, että aiheeni olisi sellainen, josta olisi minulle itselleni hyötyä. Pohdiskelin aiheita, joista en vielä tiedä juurikaan mitään hotellialalla ja suhteellisen nopeasti halusinkin kirjoittaa revenue managementiin liittyvän työn. Aloin rajaamaan revenue managementin osa-alueita ja päädyin hotellin jakelukanavien hallintaan. Aluksi olin tekemässä työni pienelle perheomisteiselle hotellille Helsingin keskustassa mutta vaihdettuani työpaikkaa, päätin myös vaihtaa aihettani ja tehdä toiminnallisen opinnäytetyön. Saatuani lopullisesti päätettyä aiheesta, tein opinnäytetyösuunnitelman.

Työn aikataulutuksen kanssa oli hieman ongelmia. Työn valmistuminen venyi yli suunnitellun ajan, koska kiireet töiden ja vapaa-ajan harrastusten kanssa veivät aikaa. Sisältö ei kuitenkaan omasta mielestäni loppujen lopuksi liikaa kärsinyt tämän takia. Aikataulutus ongelmiin vaikutti kuitenkin myös välillä motivaation puute ja sisällön tuottamisen vaikeus työhön. Opinnäyteohjaajani oli kuitenkin kärsivällinen ja antoi minulle hyviä neuvoja aikataulutukseen ja työn ohjaamiseen oikeaan suuntaan liittyen. Työn aloittaminen oli hankalaa ja varsinaisen rakenteen löytäminen vei odotettua pidempään. Rakenteen löydyttyä kirjoittaminen helpottui, sillä tiesin millaista sisältöä, työhöni tarvitsin.

Lopulta tavoiteltu tulos/tavoite saavutettiin, eli itseopiskelumateriaali syntyi. Materiaalista tuli haluamani kaltainen ja sitä kokeilinkin muutama vastaanottovirkailija samasta työpaikasta. Heidän antamiensa palautteita ja laadullisia kriteerejä vertaamalla päädyin siihen tulokseen, että itseopiskelumateriaali saavutti päätarkoituksensa. Kaksi materiaalin luenut ja tehtävät tehnyttä vastaanottovirkailijaa vastasivat jokaiseen kysymykseen oikein ja osasivat laskea tehtävät. Heidän palautteensa mukaan kysymykset olisivat kuitenkin voineet olla haastavampiakin. Sen takia arvioin, että itseopiskelumateriaali saavutti päätarkoituksensa, mikä oli opettaa hotellin jakelukanavien tehokkaan hallinnan perusteet tuottojen optimoimiseksi mutta ei ollut opetusmielessä tarpeeksi haastava, jotta materiaalin läpikäyneet henkilöt olisivat joutuneet pätkäilemään vastauksiaan kauaa. Tuloksista ja palautteesta voidaan päätellä myös, että vastaanottovirkailijat eivät tienneet materiaalin sisällöstä ennen sen lukemista eli tuotokseni oli relevantti työn kohderyhmälle.

Sanoisin, että onnistuin työssäni luomaan hyödyllisen tuotoksen hotellien vastaanottovirkailijoille, vaikkakaan se ei ole kovin laaja. Tuotokseni ei ollut kuitenkaan tarpeeksi haastava tehtäviltään ja kysymyksiltään. Toisaalta materiaalin lukeneiden on todettu vastanneen kysymyksiin ja tehtäviin oikein materiaalin pohjalta.

Jos voisin tehdä työssäni jotain toisin, olisin tehnyt rakenteestani laajemman ja käsitellyt kanava-hallintaa vielä laajemmin. Olisin myös luonut haastavimmat tehtävät ja kysymykset tuotokseen.

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle paljon asioita. Tärkeimpänä asiana itse työn aiheesta eli jakelukanavien tehokkaasta hallinnasta oppiminen. Opin miten näitä hotellien jakelukanavia voidaan hallita mahdollisimman tehokkaasti erilaisin keinoin, tuottojen optimoimiseksi. Opin myös laajan työn tekemisestä ja kuinka sellaisen tekeminen kannattaisi suunnitella ja aikatauluttaa, jotta saataisiin aikaan paras mahdollinen tuotos.

Lähteet

Berry, S. 2023. Does Company Size Affect SEO Strategy? Yes, And Here's How. Luettavissa: <https://www.seo.com/blog/does-your-companys-size-affect-your-seo-strategy>. Luettu 22.10.2023.

Cloudbeds 2022. What is channel management. Luettavissa: <https://www.cloudbeds.com/articles/what-is-channel-management/>. Luettu: 14.11.2023.

Elphick, D. 22.11.2023. What are metasearch engines and why are they important? Little Hotelier blogi. Luettavissa: <https://www.littlehotelier.com/blog/running-your-property/the-significance-of-meta-search-for-small-hotel-owners/>. Luettu 22.11.2023.

Forgacs, G. 2010. Revenue Management: maximising revenue in hospitality operations. American Hotel & Lodging Educational Institute. Michigan.

Hayes, D.K., Hayes, J.D. ja Hayes, P.A. 2022. Revenue management for the hospitality industry. Second edition. Wiley. New Jersey.

Hollander, J. 2023. What is Dynamic Pricing in Hotels and Why Does It Matter? Luettavissa: <https://hoteltechreport.com/news/dynamic-pricing-hotels>. Luettu: 12.9.2023.

Hollander, J. 2022. The 20 best online travel agencies in 2023. Luettavissa: <https://hoteltechreport.com/news/online-travel-agencies>. Luettu: 12.9.2023.

Hotelminder 2023. Global Distribution System (GDS) - The Complete Guide for Hotels. Luettavissa: <https://www.hotelminder.com/global-distribution-system-gds-for-hotels>. Luettu: 19.10.2023.

Hotelogix 2023. Hotel Distribution Channels: Mastering the Strategies for Success. Luettavissa: <https://www.hotelogix.com/blog/hotel-distribution-channels/>. Luettu: 23.10.2023.

Huefner, R. 2015. Revenue Management: A Path To Increased Profits, Second Edition. Business Expert Press. E-kirja. Luettu: 15.8.2023.

Kotler, P., Bowen, J.T. ja Baloglu, S. 2021. Marketing for hospitality and tourism industry. 8th Edition. Pearson Education. E-kirja. Luettu 20.11.2023.

Lacalle, E. 2021. How can dynamic pricing improve your hotel revenue? Luettavissa: <https://www.mews.com/en/blog/dynamic-pricing-hotels>. Luettu 12.9.2023.

Lacalle, E. 2021. What is a channel manager and why should hotels use one? Luettavissa: <https://www.mews.com/en/blog/what-is-a-channel-manager>. Luettu: 14.11.2023.

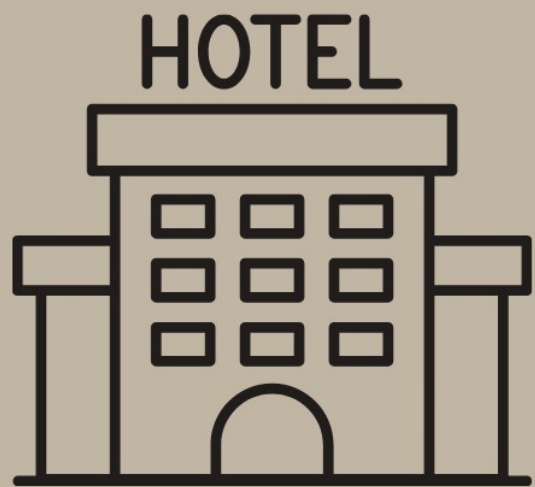
- Landman, P. 2020. How To Forecast Hotel Revenue with Optimized Precision. Luettavissa: <https://www.xotels.com/en/revenue-management/how-to-forecast-hotel-revenue-with-optimized-precision>. Luettu: 22.10.2023.
- Martin, S. 2023. How Much Commission Does Airbnb, Expedia and Booking.com Take (+ Others). Luettavissa: <https://preohq.com/blog/ota-commission-rates-expedia-booking-com-more/>. Luettu 19.10.2023.
- Menze, J. 2022. The State Of Online Travel Agencies. Luettavissa: <https://www.phocuswire.com/the-state-of-online-travel-agencies>. Luettu 28.9.2023.
- Oaky. 2023. What is dynamic hotel pricing and is it important. Luettavissa: <https://oaky.com/en/blog/dynamic-hotel-pricing>. Luettu 21.11.2023.
- Peuter-Rutten, J. 2023. Luettavissa: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hotel-distribution-channels>. Luettu 28.9.2023.
- Sanghi, A. 2023. Importance of dynamic pricing for hotels. Luettavissa: <https://hospitality.economictimes.indiatimes.com/news/speaking-heads/importance-of-dynamic-pricing-for-hotels/101507735?redirect=1>. Luettu 22.10.2023.
- Siteminder. s.a. Hotel distribution channels: Strategy and examples. Luettavissa: <https://www.siteminder.com/r/hotel-distribution-concepts-best-practice/#how-to-build-an-effective-hotel-distribution-strategy>. Luettu: 15.10.2023.
- Tranter, K.A., T. Stuart-Hill ja Parker, J. 2008. An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry. Pearson Education. New Jersey.
- Vouk, I. 2018. Revenue Management Made Easy For midscale and limited-service hotels. San Diego.
- Zukux, A. 2023. Hotel Distribution Channels: Mastering the Strategies for Success. Luettavissa: <https://blog.hotelogix.com/hotel-distribution-channels/>. Luettu 21.11.2023.

Liitteet

Liite 1. Itseopiskelumateriaali

Hotellin jakelukanavien tehokas hallinta tuottojen optimoimiseksi

Timo Viljanen
2023



Johdanto

Tämän materiaalin tarkoituksena on opettaa vastaanottovirkailijoille jakelukanavien hallinnan perusteet tuottojen optimointia varten.

Tätä varten saatte käytännön esimerkkejä dynaamisen hinnoittelun ja siellä tapahtuvan automaation hyödyistä, siitä miten suoramyyntin ja epäsuoranmyyntin välinen suhde toimii sekä kuinka kanavahallinnan avulla valitaan tuottavimmat jakelukanavat.

Aineiston lopussa todennetaan lukijan oppimista kysymyksillä ja tehtävillä.

Jakelukanavat

Jakelukanavat ovat hotellien käyttämiä alustoja, joissa he myyvät huoneitaan ja palveluitaan. Hotelli voi tarjota huoneitaan suoraan omilla kanavillaan tai käyttää välikäsiä, kuten booking.comia ja metahakukoneita huonemyyntiin.



B.

Dynaaminen hinnoittelu

- Dynaaminen hinnoittelu on strategia, jossa säädetään hintoja markkinaolosuhteiden muutosten vuoksi. Nykyään dynaaminen hinnoittelu on suurelta osin automatisoitua.
- Hinnoittelutyökalun avulla hinnat reagoivat historiallisiin tietoihin, kysyntään, markkinatrendeihin ja kilpailijoiden hinnoitteluun
 - Esimerkki automaatiosta dynaamisessa hinnoittelussa:
- Hotelli käyttää hyödykseen dynaamista hinnoittelutyökalua, joka ottaa huomioon kausiluonteisen kysynnän. Tällöin tämä systeemi pitää hintoja korkeammalla turistikautena kuin verrattuna matalan kysynnän kauteen. Päivittäinen huonehinta kaikissa jakelukanavissa on 145€ matalan kysynnän kautena. Turismikautena päivittäinen huonehinta on 180€.
- Työkalu ottaa myös huomioon paikalliset tapahtumat, jotka ajavat hintaa ylöspäin nousevasta kysynnästä johtuen.

Dynaaminen hinnoittelu

- Dynaamisen hinnoittelun systeemit pystyvät seuraamaan kilpailijoiden hintoja. Systemi tarkkailee kilpailijoiden hinnan muutoksia ja reagoi niihin pitääkseen hotellin kilpailukykyisenä.
- Jos esimerkiksi kilpailijaksi luokiteltu hotelli alentaa hintoja ajaakseen kysyntää ylöspäin, systeemi reagoi alentaen hotellin huonehintoja.
- Kilpaileva hotelli X, huoneluokissa 10€ hinnan pudotus --> Reagointina dynaamisen hinnoittelun systeemi pudottaa hintoja suunnilleen saman verran.
- Automoitu systeemi muuttaa hintoja keräämänsä reealiaikaisen datan perusteella.
- Hotellin revenue manager seuraa ja varmistaa dynaamisen hinnoittelun työkalun toimimisen.

Suoramyyntin ja epäsuoran myyntin välinen suhde

- Suoramyynti on yrityksille kannattavinta, sillä yritykset saavat kaikki myynnistä tulevat tuotot itselleen.
- Kustannukset ovat myös pienemmät omien kanavien kautta hankittujen asiakkaiden kohdalla kuin ulkoisten jakelukanavien kautta.
- OTA-toimistojen komissiot ovat jopa 20 % luokkaa.
- Hotellit haluaisivat kaiken myynnin tapahtuvan suoraan, mutta rajoitetun näkyvyyden vuoksi, hotellihuoneita on tarjottava myös muiden kuin omien kanavien kautta, tuottojen maksimoimiseksi.
- Hyvin hajautettu ulkoisten jakelukanavien käyttö mahdollistaa eri kohderyhmien saavuttamisen.

Suoramyyntin ja epäsuoranmyyntin välinen suhde

Esimerkki: 1. vaihtoehto: Hotelli myy huoneita suoraan 120€ keskihuonehinnalla vuodessa 6000 ja ulkoisten kanavien kautta 2000 ja maksaa niistä komissiota 18%. 2. vaihtoehto: Hotelli myy 3000 huonetta suoraan 120€ keskihuonehinnalla ja ulkoisten kanavien kautta 6000, 18% komissiolla.

$$6000 \times 120\text{€} = 720\,000\text{€}$$

$$2000 \times 120\text{€} = 240\,000\text{€} \times 0,82 = 196\,800\text{€}$$

$$720\,000\text{€} + 196\,800\text{€} = 916\,800\text{€}$$

$$3000 \times 120\text{€} = 360\,000$$

$$6000 \times 120\text{€} = 720\,000 \times 0,82 = 590\,400\text{€}$$

$$360\,000\text{€} + 590\,400\text{€} = 950\,400\text{€}$$

Suoramyyntin ja epäsuoran myynnin välinen suhde

Esimerkki: Kaksi uutta kilpailevaa pienen brändin boutique hotellia saavutti viime kuussa 48% huonekäyttöasteen omien sivujen kautta. Nyt toinen hotelleista päättää ottaa mukaan muutaman ulkoisen jakelukanavan, tässä tapauksessa OTA-toimiston. Tämän hotellin huonekäyttöaste seuraavalle kuulle nousi 65%:iin, kun taas toinen hotelli jäi 48% käyttöasteeseen jälleen.



Kanavahallinta, miten valita tuottavimmat kanavat?

- Määrittele merkitykselliset suoritusmittarit, kuten konversioprosentti, RevPAR ja jakelukustannukset. Seuraa säännöllisesti näitä mittareita arvioidaksesi jokaisen jakelukanavan suorituskykyä ja tunnistaaksesi optimointimahdollisuudet.
- PMS:t tarjoavat hotelleille mahdollisuuden tarkastella tärkeää dataa jakelukanavien suhteen. Nettohuonehinta ja net ADR yield ovat tärkeitä lukuja, joiden avulla pystytään päättämään mikä kanavista tuottaa hotelleille eniten rahaa jakelukustannusten jälkeen.

Kanavahallinta, jakelukustannusten laskeminen

Nettohuonehinta tarkoittaa sitä rahamäärää, minkä hotelli vastaanottaa huonemyynistä sen jälkeen, kun siitä on vähennetty jakelukanavakustannukset. Se lasketaan miinustamalla standardista keskimääräisestä päivähinnasta (standard ADR), jakelukanavan käytön kustannukset.

Net ADR yield on se prosenttimäärä hotellin standardi huoneen myynistä, jonka hotelli saa realisoitua vähennettyään huoneen myyntihinnasta kaikki mahdolliset maksut, joita liittyy huoneenmyynistä vastuussa olevan jakelukanavan kanssa.

Net ADR yield lasketaan jakamalla nettohuonehinta, standardilla keskimääräisellä päivähinnalla.

Kanavahallinta

Esimerkki jakelukanavien nettohuonehinnan, net ADR yieldin ja nettotuotto % eron laskemisesta.

Annetut tiedot: Jakelukanava A:n standard ADR on 240€ ja myyntikustannukset 35€. Jakelukanava B:n standard ADR on 240€ ja myyntikustannukset 56€.

	Jakelukanava A	Jakelukanava B
Standard ADR	240 €	240 €
Myyntikustannukset	36 €	56 €
Net ADR	204 €	184 €
Net ADR Yield	85 %	77 %
Net ADR ero kanavien välillä	20 €	-20 €
Nettotuotto 100 myytyä huonetta	20 400 €	18 400 €
Nettotuotto % ero	11 %	

Tehtävät:

Dynaaminen hinnoittelu:

Miksi dynaaminen hinnoittelu on suurelta osin automoitua nykyään ja miksi se auttaa hotelleja tuottojen optimoinnissa?

Kannattaako dynaaminen hinnoittelutyökalu olla linkitettyinä hotellin kiinteisönhallintajärjestelmään?

Hotelli saa ilmoituksen suuren festivaalin järjestämisestä paikkakunnallaan. Miten revenue managerit tai hotellien käyttämä hinnoittelutyökalu reagoivat tähän?

Tehtävät:

Suoramyyntin ja epäsuoranmyyntin välinen suhde:

Kumpi näistä vaihtoehdoista pitää paikkansa?

1. Hotellit maksavat OTA-toimistoille komissiota yli 30% jokaisesta onnistuneesta varauksesta.
2. Hajauttamalla eli käyttämällä monia eri ulkoisia jakelukanavia, hotelleilla on parempi mahdollisuus saavuttaa eri kohderyhmiä?

Laske nämä 2 skenaariota ja kerro miksi laajempi näkyvyys ulkoisilla kanavilla voi tuottaa hotellille enemmän rahaa vaikka suoramyyntin osuus vähenee.

Skenaario 1, 120€ keskihuonehinta: Suoramyyntin määrä 3000 huonetta/vuosi, ulkoiset kanavat 1500 18% komissiolla.

Skenaario 2. 120€ keskihuonehinra: suoramyynti 2000 huonetta, ulkoiset kanavat 4000 18% komissiolla.

Tehtävät:

Kanavahallinta:

Mitä kolmea suoritusmittaria kanavahallinnassa käytetään yleensä hyödyksi?

Mitä tarkoittaa nettohuonehinta ja miten se lasketaan?

Laske näiden kahden jakelukanavan nettotuotto % ero annetuilla tiedoilla, kun molempien jakelukanavien kautta on myyty 100 huonetta: Jakelukanava X:n standard ADR on 230€ ja myyntikustannukset 34,5€. Jakelukanava Y:n standard ADR on 230€ ja myyntikustannukset 41,4€.