

Tuottojohtaminen – hotellin huonemyynnin tuottojen maksimointi
hinnoittelun ja kapasiteetin hallinnalla

Tampereen yliopisto

Taloustieteiden laitos

MINNA TONTTI: Tuottojohtaminen – hotellin huonemyynnin tuottojen
maksimointi hinnoittelun ja kapasiteetin hallinnalla

Tutkielma, 53 sivua, 1 liitesivu

Kansantaloustiede, kansantaloustiede

Huhtikuu 2008

Tutkielmassa käydään läpi tuottojohtamisen perusajatus sekä käsitellään tuottojohtamisen vaiheittaista soveltamista hotelliyritykseen sen toimintaedellytysten parantamiseksi. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten tuottojohtamisen avulla hotelli voi maksimoida huonemyynnin tuottoja hallitun hinnoittelun ja kapasiteetin käytön avulla. Tavoitteena on kehittää tuottojohtamisesta kokonaisvaltainen johtamistapa hotelliyritykseen.

Tutkielman pääpaino on teoreettisessa tuottojohtamisessa ja sen kehittämisessä. Lähdemateriaaleina ovat artikkelit ja kirjallisuus. Kirjallisuudessa tuottojohtaminen tunnetaan myös nimillä yield management ja revenue management.

Tutkimuksen taustalla on matkailu- ja ravitsemisalnan kilpailutilanne. Erityisesti majoitustoiminnan kiristynyt kilpailutilanne ja liikakapasiteetti ovat aiheuttaneet paineita yritysten toimintaan. Edelleen kiristyvässä kilpailutilanteessa hotelleilta vaaditaan uudenlaisia menetelmiä toiminnan kehittämiseksi ja markkinalähtöistä ajattelua hinnoittelussa.

Pääpaino tuottojohtamisessa on hotellin huonetuoton maksimoinnissa keskihintaa ja käyttöastetta optimoimalla. Tuottojohtaminen on käyttöasteen optimointia, kun kysyntä on alhaista ja toisaalta keskihinnan optimointia korkean kysynnän aikana. Tyhjä huone alhaisen kysynnän aikana ei synnytä tuottoja, mutta aiheuttaa kiinteitä kustannuksia. Kun tarjota on suurempi kuin kysyntä, hinnat laskevat ja päinvastaisessa tilanteessa hinnat nousevat. Periaatteessa tämä tarkoittaa sitä, että vakiohintaa ei ole olemassa, vaan hinta muodostuu vallitsevan kysyntätilanteen mukaan. Hinnoittelun lähtökohtana on kysyntään ja kilpailuun perustuva markkinatilannehinnoittelu.

Tuottojohtamisen avulla saavutettavat hyödyt riippuvat hyvin paljon sen käyttäjien taidoista. Tuottojohtamisella voidaan saavuttaa myös epäsuoria hyötyjä esim. markkinointiin liittyen. Maailmanlaajuisesti on useita tapauksia, joissa tuottojohtamisen avulla on saavutettu suuria hyötyjä hotellitoiminnassa.

Avainsanat: Tuottojohtaminen, hinnoittelun hallinta, kapasiteetin hallinta, hintadiskriminointi, tuotedifferointi, epätäydellinen kilpailu, yield management, revenue management.

TIIVISTELMÄ		1
SISÄLLYSLUETTELO		2
1.	JOHDANTO	
1.1.	Tutkielman taustaa	4
1.2.	Tutkielman tavoitteet ja rajaukset	5
1.3.	Tutkielman rakenne	6
2.	TUOTTOJOHTAMINEN HOTELLIALALLA	
2.1.	Tuottojohtamisen historia	7
2.2.	Tuottojohtamisen määritelmä	8
2.3.	Tuottojohtamisen perusedellytykset	11
2.4.	Tuottojohtamisen pääkeinot	13
2.5.	Tuottojohtamisen tehokkuuden mittaaminen	14
3.	HINNOITTELUN HALLINTA	
3.1.	Täydellinen kilpailu ja kiinteä hinnoittelu	19
3.2.	Monopolistinen kilpailu	21
3.3.	Kysynnän segmentointi ja hintadiskriminointi	24
3.4.	Maksuvalmius ja hintaherkkyys	30
4.	KAPASITEETIN HALLINTA	
4.1.	Kapasiteetin myynnin riskit	36
4.2.	Varausrajoitukset	40
4.3.	Kapasiteetin sopeuttaminen	43

5.	TUOTTOJOHTAMISEN KÄYTTÖÖNOTTO	
5.1.	Tuottojohtamisen vaiheet	45
5.2.	Tuottojohtamisen toiminnan uudelleenohjaus	46
5.3.	Tuottojohtamisen ongelmia	47
5.4.	Tuottojohtaminen ja tietojärjestelmät	48
6.	TUTKIELMAN TULOKSIEN ARVIOINTI	
6.1.	Tutkielman tulokset	49
6.2.	Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	49

LÄHDELUETTELO

LIITTEET

1. JOHDANTO

1.1. Tutkielman taustaa

Markkinat muodostuvat kaikkialle missä kysyntä ja tarjonta kohtaavat sekä hyödykkeitä ja tuotannon tekijöitä vaihdetaan tietyillä hinnoilla. Hyödykkeet voivat olla joko tavaroita tai palveluja. Hotellitoiminta luokitellaan palveluihin. Palvelu määritellään toiminnoksi, joka tuottaa kuluttajalle hyötyä ja tyydyttää kuluttajan tarpeet. (Pekkarinen & Sutela 1986, 17)

Hotellitoiminnalle ovat ominaisia seuraavat palvelujen erikoispiirteet: aineettomuus, varastoimattomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, heterogeenisuus, korkeat kiinteät kustannukset, alhaiset muuttuvat kustannukset, kiinteä kapasiteetti, huomattavat sesonkivaihtelut, kova hintakilpailu sekä riippuvuus alihankkijoiden suorituksista ja ilmastollisista tekijöistä. Nämä erikoispiirteet aiheuttavat eriasteisia kapasiteetin ongelmia ja vaikuttavat hotellin kannattavuuteen.

Yleensä hotelli pyrkii korkeiden kiinteiden kustannusten vuoksi vastaamaan kapasiteetin ongelmiin käyttämällä käyttöastetta maksimoivaa liikestrategiaa. Seurauksena ovat alenevat yksikkökustannukset, mutta myös matalammat keskihinnat. Käyttöastetta maksimoiva strategia parantaa kannattavuutta silloin, kun hotelli pystyy myymään kapasiteettiaan prosentuaalisesti enemmän kuin annetun alennuksen prosentuaalinen arvo on. Tämä liikestrategia ei kuitenkaan varausprosessin aikana ota huomioon kuluttajien yksilöllistä maksukykyä eikä heidän toisistaan poikkeavaa varauskäyttäytymistään. Huoneita myydään siinä määrin kuin oma kapasiteetti sen mahdollistaa. Korkean sesongin aikana hotelli ei pysty tyydyttämään kysyntää, eikä toisaalta saa yhdestä myydystä huoneesta korkeinta mahdollista hintaa markkinoilta. Tämän lisäksi hotellissa on ilman peruutusta saapumatta jääneiden (no show), viime hetken peruutusten ja oleskelun keskeytysten kaltaisia ennustamattomia tilanteita, jotka edelleen lisäävät kapasiteetin ongelmia. Tuottojohtaminen on yksi mahdollinen ratkaisu hotellin kapasiteetin ja kannattavuuden ongelmiin.

1.2. Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tutkielmassa analysoidaan hotellin huonemyynnistä saatavien tuottojen kehittämistä tuottojohtamisen kahden pääkeinoon: hinnoittelun hallinnan ja kapasiteetin hallinnan avulla. Tavoitteena on tuottojen maksimointi jokaisessa kysyntätilanteessa. Tuottoja maksimoidaan optimoimalla samanaikaisesti hintoja ja kapasiteettia mahdollisimman tarkan kysynnän seurannan kautta. Kysynnän kautta on saatava paras mahdollinen kombinaatio määrän ja hinnan välillä. Kysynnän ollessa voimakasta maksimoidaan huonehintoja ja vähäisen kysynnän aikana maksimoidaan huonekäyttöastetta. Tutkielman tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimusongelmiin:

Miten tuottojohtamisen voidaan parantaa hotellin kannattavuutta?
Miten tuottojohtamista sovelletaan hotelliyrityksen organisaatioon?

Tutkielmassa tuottojohtaminen rajataan käsittelemään vain hotellin huonemyynnistä saatavia tuottoja. Huonetuottojen osalta tutkimuksen kohteena on huoneen majoitusmyynnin osuus ilman aamiaista tai muuta paketoitua. Kapasiteetti on kiinteä ja koostuu täysin samanlaisista kahden hengen huoneista. Lisävuodemyyntiä ei huomioida ja hintadiskriminoinnissa ei oteta huomioon myyntikanavan kustannuksia.

Tavoitteena on kehittää tuottojohtamisesta kokonaisvaltainen työkalu, joka pitkällä tähtäimellä parantaa hotellin kannattavuutta. Työkalusta tulee osa päivittäistä operatiivista ohjausta esim. tuotteiden ja asiakkaiden valinnoissa, huonekapasiteetin hallinnassa, hinnoittelussa ja markkinointitoimenpiteiden suuntaamisessa.

Tutkimusongelmiin vastaaminen tapahtuu teoreettisen mallin pohjalta. Tuottojohtamisen perustoimintaperiaatteet ja perusedellytykset käydään läpi teoreettisesti, mutta myös käytännön esimerkkien avulla.

1.3. Tutkielman rakenne

Johdannossa esitetään tutkielman tavoitteet ja rajaukset sekä tarkennetaan tutkielman päämääriä. Toisessa kappaleessa käydään läpi tuottojohtamisen perusajatus ja sen mahdollisuudet hotellitoiminnassa. Kolmannessa ja neljännessä kappaleessa käydään läpi tuottojohtamisen kaksi pääkeinoa: hinnoittelun hallinta ja kapasiteetin hallinta. Viidennessä kappaleessa perehdytään tuottojohtamisen käyttööntamiseen. Kuudennessa kappaleessa arvioidaan tutkielmaa ja sen tuloksia.

2. TUOTTOJOHTAMINEN HOTELLIALALLA

2.1. Tuottojohtamisen historia

Tuottojohtamisen periaatteet ovat peräisin lentoliikenteestä. Yhdysvalloissa vuonna 1978 voimaan astunut laki säännöstelyn poistamisesta avasi kilpailun lentoliikennetoiminnassa. Lain seurauksena markkinoille ilmestyi uusia lentoyhtiöitä aggressiivisella hinnoittelupolitiikalla, kilpailu kiristyi ja yhtiöiden kannattavuus romahti. Tämä pakotti lentoyhtiöt lähestymään omien palvelujensa hinnoitteluun ja kapasiteettiin liittyvää problematiikka uudesta näkökulmasta. Lentoyhtiöt oivalsivat, että vaikka lentoliikennetoiminnalle on ominaista korkeat kiinteät kustannukset, niin matalien myyntirajakustannusten ansiosta yhden ylimääräisen istumapaikan myyminen lisää vain vähän muuttuvia kustannuksia. Tämä seikka yhdistettynä palvelun varastoimattomuuteen vaikuttaa siihen, että myymättä jäämässä oleva lentopaikka kannattaa aina myydä. (Albanese 2004, 18-19)

Toinen lentoyhtiöiden oivaltama seikka oli ymmärtää, että ostettavan palvelun arvo asiakkaalle vaihtelee huomattavasti asiakastyypistä toiseen. Samanaikaisesti informaatioteknologia sekä varausjärjestelmät kehittyivät vauhdilla. Lentoyhtiöt alkoivat kilpailla uudella hintaporrastusstrategialla. Lentopaikkoja hinnoiteltiin asiakkaiden maksukyvyn ja lentolippujen käyttöä koskevien rajoitusten mukaan. Lisäksi hinnoittelussa ja markkinoinnissa kiinnitettiin entistä systemaattisemmin huomiota kysynnän ennusteisiin ja kilpailijoiden markkinointitoimenpiteisiin. (Albanese 2004, 19-20)

Yhdysvaltalaisessa lentoliikennetoiminnassa syntyi tämän uuden johtamistavan ansiosta menestystarinoita, jotka johtivat sen periaatteiden laajaan hyväksymiseen. Johtamistapa levisi ensin Yhdysvalloissa hotelli-, autonvuokraus-, kuljetus- ja laivaliikennealoille. Yhdysvalloista se lopulta levisi myös Eurooppaan 1980-luvulla. Tällä hetkellä tuottojohtaminen on tärkeä tekijä mm. lentoliikenteen ja hotellien tuloksen tekemisessä. (Albanese 2004, 20)

2.2. Tuottojohtamisen määritelmä

Tuottojohtaminen mielletään usein pääasiassa hinnoitteluksi, jossa hinta muuttuu kysynnän mukaan. Kun kysyntää on, pyritään keskittymään asiakkailta saatavaan huonehintaan, ja alhaisen kysynnän tilanteessa annetaan erilaisia alennuksia varausten lisäämiseksi. Ääriesimerkkinä voidaan käyttää 1990-luvun alun lamaa, jolloin hotellit hinnoittelivat huoneensa uudelleen kaikille asiakkaille. Päädyttiin tilanteeseen, jossa myös maksukykyisemmät asiakkaat saivat ylimääräisiä alennuksia.

Hotellinjohtajan tai omistajan kuulee usein sanovan, että huonetta ei voi myydä alle tietyn hinnan. Ajatuksena on tällöin tietyn tason ylläpitäminen hotellissa. Näin hotelli ikään kuin valikoi pois ne asiakkaat, jotka eivät halua tai kykene maksamaan pyydettyä hintaa

Tilanne on tuloksen tekemisen kannalta hyväksyttävä silloin kun kysyntä ylittää tarjonnan. Mikäli tarjota ylittää kysynnän ja johto tekee tällaisen päätöksen, hotelli tuskin koskaan saavuttaa optimaalista pitkän aikavälin tuottoa. Tällaisessa tilanteessa johdon olisi mietittävä mitä huoneen myyminen maksaa hotellille ja mikä on minimihinta, jolla huone kannattaa myydä.

Tuottojohtamisen tavoitteena on koordinoitu hinnoittelu ja sellainen kapasiteetin käyttö, joka sopeuttaa yrityksen kapasiteetin palvelujen erikoispiirteisiin sekä voimakkaaseen hintakilpailuun pitämällä yrityksen kannattavuuden samanaikaisesti mahdollisimman hyvänä. Perusajatuksena on tuottojen maksimointi taloudellisin peruseriaattein; ohjaamalla oikea kapasiteetti oikealle asiakastyypille oikea-aikaisesti oikeaan hintaan. Hotellialalla tuottojohtamista käytetään hinnoittelun ja huoneinventaarin apuvälineenä. Huonetuottoa optimoidaan muutamalla huonehintoja ja käyttöastetta kysynnän mukaan. Kysynnän ollessa voimakasta maksimoidaan huonehintaa ja vastaavasti alhaisen kysynnän aikana maksimoidaan huonekäyttöastetta.

Tuottojohtamisen päätöksenteko perustuu riskin, kustannusten ja mahdollisuuksien välillä tasapainoiluun. Tämä voidaan esittää kaavalla:

$$R_{\text{exp}} = q \times p \times t \times pr$$

R_{exp} = odotettu huonemyynnin tuotto, q = myytävien yksiköiden määrä, p = myytyjen yksiköiden hinnat, t = aika ja pr = todennäköisyys, että edellä mainitut toteutuvat. (Kauppinen 2002, 44)

Tuottojohtamisen ja perinteisten hinnoittelumenetelmien välillä on selvä ero. Tuottojohtamisessa perittävä hinta riippuu ensisijaisesti asiakaskysynnän määrästä. Hinta asetetaan siten, että kysynnän ja tarjonnan välille muodostuu tasapaino markkinavoimien mukaan. Tuottojohtamisen erottaa perinteisistä hinnoittelumenetelmistä systemaattinen ja jatkuva tietojen kerääminen sekä niiden analysointi. Tuottojohtamisessa historiatiedot toimivat tulevan kysynnän indikaattoreina. Hotelli kerää informaatiota eri asiakassegmenttien menneisyydestä, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta sekä hyödyntää tietoja varatakseen jo ennalta oikeat huonetyypit ja huonemäärät oikeiden asiakassegmenttien käyttöön oikea-aikaisesti oikealla hinnalla maksimoiden tuloksen. (Yeoman & Ingold 1997, 3).

Tuottojohtamisen avulla huonetuottoa maksimoivaa markkinointi- ja myyntistrategia voidaan käytännön tasolla tarkastella esimerkin avulla. Esimerkissä 1 tarkastelun kohteena on 3 eri hotellia (A, B ja C). Jokaisella hotellilla on kapasiteettia yhtä paljon, 72 huonetta. Hotellit käyttävät eri strategioita tavoitteena kapasiteetin mahdollisimman tehokas ja kannattava hallinta. Oletetaan, että kaikki kolme hotellia myyvät kapasiteettiaan vain kahdella eri hinnalla: listahinnalla (100 €/huone) ja erikoishinnalla (75 €/huone). Lisäksi oletetaan, että hotellit operoivat eri markkinoilla, joten kilpailu niiden välillä on vähäistä.

A hotellin tavoite on myydä mahdollisimman paljon huoneita eli maksimoida käyttöastetta. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi se päättää myydä koko

kapasiteettinsa hyvissä ajoin erikoishinnalla. Tämän myyntistrategian ansiosta 83 % huoneista saadaan myytyä. B hotellin tavoitteena sen sijaan on maksimoida keskihintoja eli saada jokaisesta toteutuneesta kaupasta mahdollisimman korkea hinta. Erikoishintoja ei käytetä B hotellissa ollenkaan. Tämä vaikuttaa käyttöasteeseen, joka on A ja C hotelleja pienempi.

C hotellin tavoite on maksimoida huonetuottoja. Siihen pyritään kontrolloidun ja tasapainoisen hinnoittelun sekä kapasiteetin hallinnan avulla. Erikoishinnalla myydään vain rajoitetusti liittämällä siihen jokin ostorajoitus, kuten varaus- tai osto aika. Hintatietoiset ja palvelun käytön suhteen joustavat asiakkaat ostavat rajoitetut palvelut erikoishinnalla. C hotelli seuraa varaus- ja kysyntätilanteen kehittymistä. Mikäli kysyntä ylittää odotukset, huoneiden myyntiä erikoishinnoilla supistetaan ja päinvastoin kysynnän ollessa odotettua heikompaa. Tällä tavoin hotelli pyrkii kontrolloimaan kapasiteettiaan sopeuttamalla sen kysyntätilanteeseen. Hotelli ohjaa asiakkaiden ostoajkomuksia hinnoittelulla. Taulukossa 1 näkyy eri myyntistrategioiden kannattavuusvaikutukset.

	A hotelli	B hotelli	C hotelli
Listahinnalla myydyt huoneet (100 €/huone)		46	32
Erikoishinnalla myydyt huoneet (75 €/huone)	60		22
Myydyt huoneet yhteensä (kpl)	60	46	55
Käyttöaste (%)	83	64	76
Kokonaistuotto (€)	4 500	4 600	4 850
Keskihuonehintaa (€)	75	100	88

TAULUKKO 1. Eri myyntistrategioiden käytön kannattavuusvaikutukset.

(Lähde: Albanese 2004, 22)

Taulukosta käy ilmi tuottojohtamisen päätavoite, tuottojen maksimointi sekä se että tuottojohtaminen ei välttämättä maksimoi keskihintoja. B hotelli tuottaa parempia keskihintoja, mutta C hotellin käyttämä tuottojohtamisen periaatteisiin pohjautuva strategia saavuttaa kokonaisuudessaan paremman tuoton, vaikka toteutunut keskihinta on B hotellia alhaisempi. Lisäksi C hotellin käyttöaste on B hotellia korkeampi.

Esimerkistä käy ilmi miten huonehinnan painottaminen vaikuttaa käyttöasteeseen. Huonehinnan noustessa käyttöaste laskee ja huonehinnan laskiessa käyttöaste nousee. Samoin käy, jos painotetaan käyttöastetta.

Tuottojohtaminen perustuu palveluiden erilaistamiseen ja markkinoiden laajentamiseen. Kuluttajaa laskutetaan maksukyvyyn, kysyntätilanteen, varausajankohdan tai muun palveluun liittyvien ominaisuuksien mukaisesti. Palvelut erilaistetaan käyttäen konkreettisia ja näennäisiä palveluominaisuuksia sekä erilaisia palvelun käyttöön liittyviä rajoituksia ja hintasääntöjä. Erilaistamisstrategia johtaa käytännössä siihen, että maksukykyisimmät kuluttajat, jotka arvostavat laatua ja erilaisia joustavuusmahdollisuuksia maksavat näistä palveluominaisuuksista enemmän. Kuluttajat, jotka ovat palvelun käytön suhteen joustavampia, ostavat erikoishintaisia mutta samalla rajoitettuja palveluja. (Albanese 2004, 23)

2.3. Tuottojohtamisen perusedellytykset

Tuottojohtamisen kehittäneillä lentoyhtiöillä ja hotelleilla on paljon yhteisiä piirteitä, jotka tekevät niistä sen ideaalisia käyttäjiä. Tuottojohtaminen toimii parhaiten, kun yritys operoi kiinteällä kapasiteetilla, kysyntä on segmentoitavissa selviin osa-alueisiin, myynnin rajakustannukset ovat alhaiset ja tuotannon rajakustannukset korkeat.

Hotellin kapasiteettia on vaikea lisätä tai käyttää muuhun tarkoitukseen. Tällöin tuottojohtamisen periaatteiden mukaisesti on käytössä oleva

kapasiteetti hyödynnettävä maksimaalisesti. Hotelli toimii epätäydellisen kilpailun monopolistisilla markkinoilla. Markkinoilla toimii suuri määrä yrityksiä, jotka kilpailevat keskenään. Yritysten tuotteet ovat konkreettisesti tai näennäisesti erilaisia eli heterogeenisiä keskenään. Yrityksellä on tietoa markkinoista ja se pystyy segmentoimaan markkinansa erityyppisiin asiakkaisiin esim. matkan tarkoituksen perusteella: työnsä puolesta matkustaviin, vapaa-aikanaan matkustaviin ja ryhmämatkalaisiin. Jokaiselle segmentille kehitetään omat markkinointi- ja myyntisuunnitelmat, koska hotellin on kulloinkin pystyttävä myymään huone joka parhaiten täyttää segmentin sille asettamat vaatimukset (Kimes 1989, 15-16).

Tyypillistä tuottojohtamista soveltaville yrityksille on tuotteen myyminen ennakoon. Liikematkustajiin keskittyvät hotellit myyvät suurimman osan huoneistaan muutamaa päivää ennen asiakkaan saapumista, mutta esimerkiksi ryhmävarauksia tehdään kuukausia ennen palvelun käyttöä. Ennalta myydyt huoneet synnyttävät hotellissa epävarman tilanteen myynnin maksimoimisen kannalta. Kannattaako myydä halvemman hinnan ryhmävaraus, jolloin huonekäyttöaste on korkea vai odottaako paremman hinnan maksavia yksittäisasiakkaita, jolloin taas käyttöaste ei välttämättä ole yhtä korkea. Taulukossa 2 on tiivistettynä onnistuneen tuottojohtamisen käytön perusedellytykset.

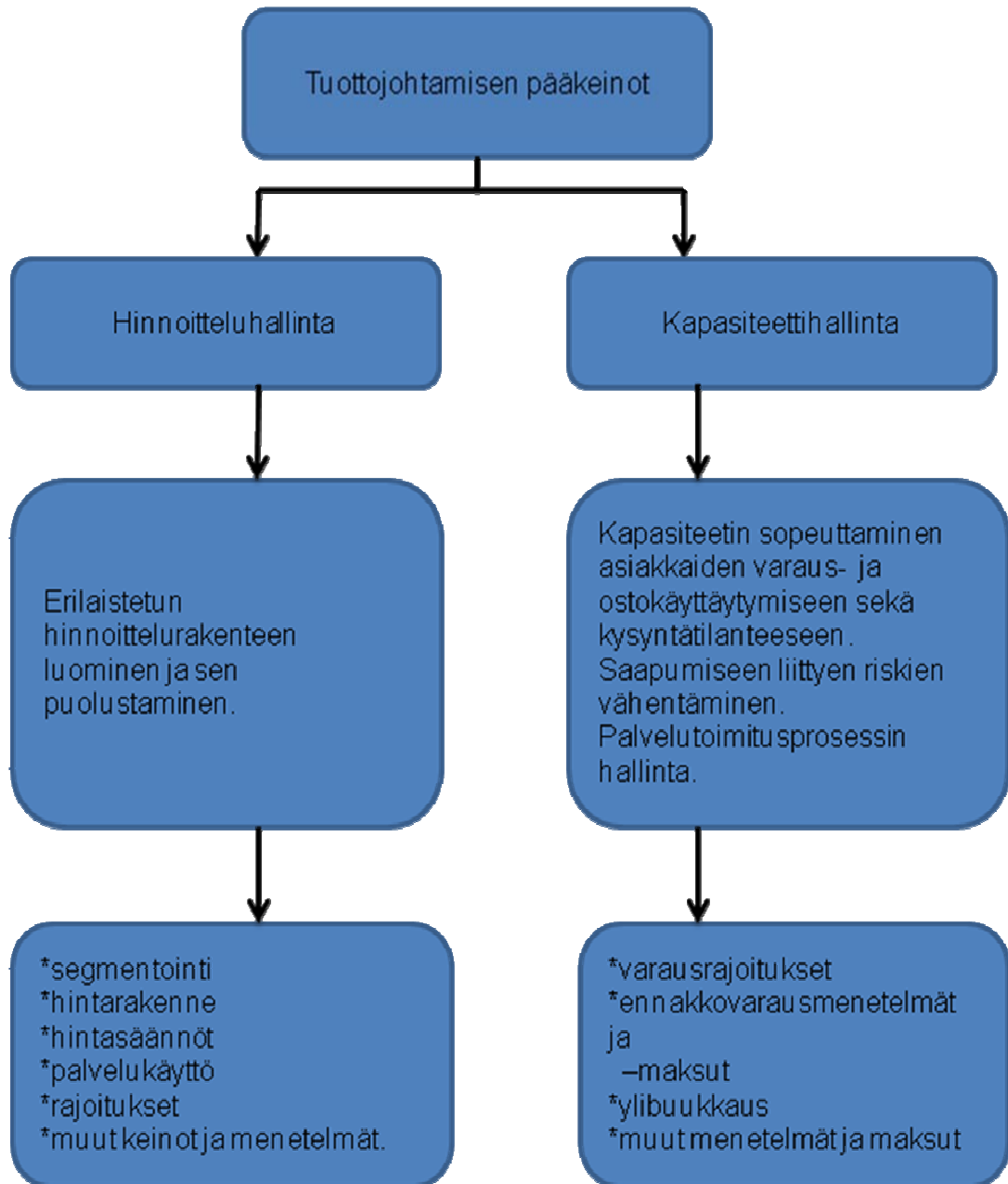
- Yrityksen tuotantokapasiteetti on lyhyellä aikavälillä kiinteä.
- Korkeat kiinteät kustannukset.
- Alhaiset muuttuvat kustannukset.
- Kysyntä vaihtelee suuresti esim. kausittain, viikoittain ja kuukausittain.
- Hyödyke myydään pääsääntöisesti etukäteen.
- Hyödyke ei ole varastoitavissa.
- Hyödyke ei ole jälleenmyytävissä.
- Kysyntä voidaan segmentoida erilaisen maksuvalmiuden avulla.
- Yrityksellä on historiatietoa kysynnästä ja kuluttajien varauskäyttäytymisestä.
- Yritys harjoittaa hintadiskriminointia ja hyödykkeen ylimyyntiä.
- Markkinoilla vallitsee monopolistinen kilpailu.

TAULUKKO 2. Onnistuneen tuottojohtamisen käytön perusedellytykset.

(Lähde: Yeoman & Ingold 1997, 5-7)

2.4. Tuottojohtamisen pääkeinot

Tuottojohtaminen koostuu kahdesta erillisestä osasta, huonetarjonnan hallinnasta ja hinnoittelusta, jotka ovat keskenään vahvasti yhteydessä toisiinsa.



KUVIO 1. Tuottojohtamisen pääkeinot, niiden tehtävät sekä käytettävissä olevat työkalut ja menetelmät.
(Lähde: Albanese 2004, 28)

Hinnoittelu on oikeiden huonehintavaihtoehtojen tarjoamista erilaisille asiakasryhmille eri aikoina kysynnän mukaan. Hinnoittelussa ja sen hallinnassa luodaan hinnoittelurakenne ja siihen sopivien hintasääntöjen ja käyttörajoitusten järjestelmä. Hinnoittelurakenteen luominen perustuu erilaistetun hinnoittelun periaatteisiin sekä ennalta tehtyyn segmentointiin mm. kysynnän hintajoustavuudesta, asiakkaiden maksukyvyistä ja varausajasta. Tärkeänä vertailukohtana ovat kilpailijoiden käyttämät hinnat, kysynnän huomioiminen ja sen muutosten ennustaminen. (Kimes 1989, 15)

Toinen pääkeino, kapasiteetin hallinta, tarkoittaa oikean huonetyypin varaamista eri segmenteille ennalta arvioidun kysynnän mukaan. Sen avulla sopeutetaan oma kapasiteetti asiakkaiden varaus- ja ostokäyttäytymiseen. Kapasiteetin hallinnalla pyritään vähentämään kuluttajien saapumiseen liittyvää epävarmuutta, oleskeluaikojen kestoon liittyviä riskejä ja odotusaikaa palvelutapahtumien välillä. (Albanese 2004, 25-27)

2.5. Tuottojohtamisen tehokkuuden mittaaminen

Hotellin tavoitteena on myydä hotellihuoneet mahdollisimman korkeaan hintaan. Käytännössä korkean huonehinnan painottaminen saattaa johtaa siihen, että suurin osa huoneista jää myymättä asiakkaiden siirtyessä halvempien hintojen hotelleihin. Toisaalta käytettäessä alhaisempia huonehintoja voi lopputulos olla keskihinnan romahtamisen johdosta yhtä huono kuin edellä. Tuottojohtamisessa keskimääräinen huonehintaa ja keskimääräinen huonekäyttöaste ovat voimakkaasti sidoksissa toisiinsa ja vaikuttavat tuloksen tekemiseen.

Huonekäyttöasteella mitataan hotellin myyntiorganisaation onnistumista asiakkaiden hankkimisessa sekä huoneiden yleistä käyttöastetta. Huonekäyttöasteen kehittäminen palvelemaan tuottojohtamista vaatii segmenttikohtaista mittausta.

Keskihinnalla mitataan myyntitoimenpiteiden tehokkuutta vertaamalla toteutunutta huonehintaa korkeimpaan eli listahintaan. Keskihinnan seuraamisen tulee tapahtua käyttöasteen tavoin segmenttikohtaisesti. Segmenttikohtaiset keskihinnat kertovat miten eri asiakasryhmät vaikuttavat kokonaiskeskihinnan muodostumiseen. Suhteellisten osuuksien laskemisella voidaan ennakkoon analysoida eri segmenttien hintamuutosten vaikutukset kokonaistulokseen. Taulukkoon 3 on kirjoitettu keskimääräisen huonehinnan ja huonekäyttöasteen laskentakaavat:

Keskihuonehinta (average room rate)	=	$\frac{\text{Toteutunut huonemyynti (€)}}{\text{Myytyjen huoneiden lukumäärä}}$
Käyttöaste	=	$\frac{\text{Myytyjen huoneiden lukumäärä} * 100}{\text{Käytettävissä olevat huoneet}}$
<p>TAULUKKO 3. Käyttöasteen ja keskihuonehinnan laskentakaavat (Lähde: Rautiainen & Siiskonen 2004, 419)</p>		

Käytännössä hotellin johto tavoittelee joko huonehintaa tai huonekäyttöastetta hieman toista enemmän. Tavoitteen asettelu vaikuttaa hotellin myyntiorganisaation ja muiden osastojen päätöksentekoon sekä toimintaan. Huonekäyttöasteen korostaminen ohjaa myyntitoimenpiteet ensisijaisesti tavoittelemaan ryhmäasiakkaita, jolloin hotelli voi menettää osan korkeamman huonehinnan maksavista mutta myöhemmin varauksensa tekevästä yksittäisasiakkaista. Keskihinnan korostaminen voi johtaa päinvastaiseen eli ryhmäasiakkaiden menettämiseen. Seurauksena molemmissa tapauksissa on, että osa potentiaalisesta myynnistä jää saamatta.

Tuottojohtamisen tavoite on löytää tasapaino näiden kahden painotuksen kesken ja optimoida myynti käytettävissä olevaa huonetta kohti, joko nostamalla keskimääräistä huonehintaa tai käyttöastetta tai molempia. Tätä tehokkuutta mittaamaan on kehitetty tuottojohtamisen tärkein tunnusluku huonetuotto (RevPar = Revenue per available room). Tunnusluku yhdistää keskimääräisen huonehinnan ja keskimääräisen huonekäyttöasteen yhdeksi havainnollisemmaksi tunnusluvuksi. Tunnusluku kertoo todellisen käytettävissä olevaa huonetta kohti saadun tuoton. Lukua laskettaessa jaetaan tietyn ajanjakson huonemyynnistä saadut tulot hotellin käytettävissä olevalla kokonaishuonemäärällä. (Rautiainen & Siiskonen 2004, 418)

Huonetuotto voidaan laskea kahdella tavalla:	
	Toteutunut kokonaishuonemyynti (€)
Huonetuotto =	_____
	Käytettävissä olevat huoneet
TAI	
Huonetuotto =	Käyttöaste % * Keskihinta
TAULUKKO 4. Huonetuoton laskentakaavat.	
(Lähde: Rautiainen & Siiskonen 2004, 418-419)	

Huonetuottoa laskettaessa toteutunut kokonaishuonemyynti tarkoittaa toteutunutta tai ennakoitua huonemyyntiä tietyssä ajankohtana. Taulukossa 1 sivulla 12 tarkasteltiin 3 hotellia (A, B, C), joista jokainen toimi erilaisella strategialla. Tarkastelun tuloksena todettiin, että hotellin C strategia johtaa suurimpaan kokonaistuottoon, vaikka sen keskihuonehintaa on hotellia B ja käyttöaste hotellia A alhaisempi. Taulukossa 5 on laskettuna tarkastelun kohteena olevien hotellin huonetuotot. Hotellin C huonetuotto on korkein. Tämä vahvistaa sen, että hotellin C strategia ei johda vain korkeimpaan kokonaistuottoon, vaan myös korkeimpaan huonetuottoon.

Hotelli	Huonetuotto (€)
A	62,50
B	63,90
C	67,40

TAULUKKO 5. Hotellien A, B ja C huonetuotot.

Huonetuoton lisäksi on tärkeää tietää ns. tuotto prosentti. Se kertoo, millä tasolla yritys toimii täydelliseen tehokkuuteen verrattuna. Laskennan perusteena on toteutuneen huonemyynnin vertaaminen myynnin teoreettiseen maksimiin. Tuotto prosentin ollessa vähintään 50 % voidaan huoneiden käytön ja niiden hinnoittelun katsoa olevan tasapainossa keskenään pitkällä aikavälillä.

Tuotto prosenttia eli majoitusmyynnin mukaista käyttöastea seurataan päivittäin, viikoittain, kuukausittain ja vuosittain. Myös varauksista voidaan laskea ennakkoon kyseinen tunnusluku. Taulukossa 6 on kirjoitettu tuotto prosentin laskentakaavat.

<p>Tuotto prosentti =</p> <p>Huonemyynnin teoreettinen maksimi = 100% käyttöaste * listahinta</p> <p>TAI</p> <p>Tuotto prosentti =</p>	<p>Toteutunut kokonaishuonemyynti (€) * 100</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>Huonemyynnin teoreettinen maksimi</p> <p>Keskihuonehinta % * Käyttöaste %</p>
<p>TAULUKKO 6. Tuotto prosentin laskentakaavat.</p> <p>(Lähde: Rautiainen & Siiskonen 2004, 405)</p>	

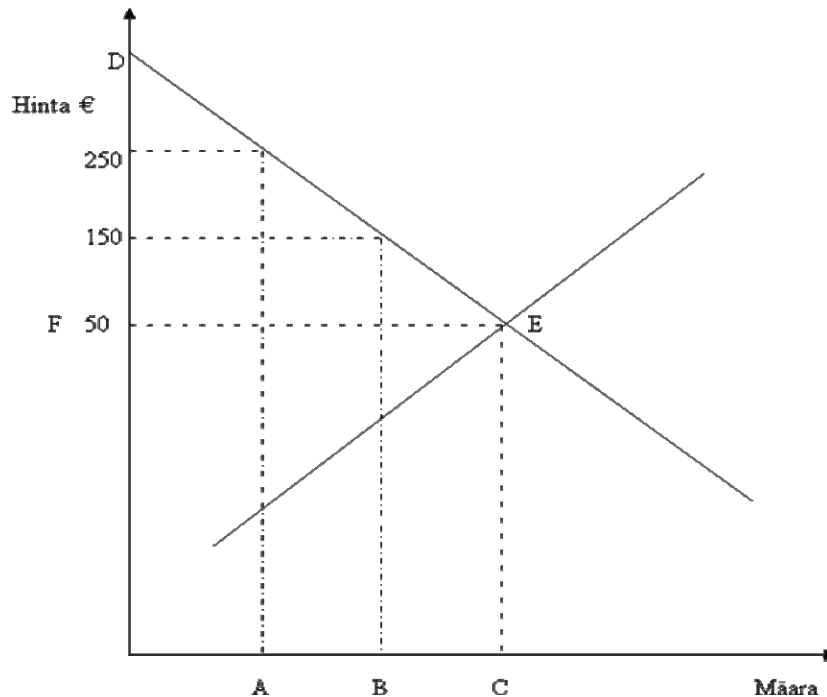
Taulukosta käy ilmi, että tuotto prosentti on laskettavissa myös toisella tavalla, joka osoittaa sen olevan käytännössä keskimääräisen huonekäyttöasteen ja keskimääräisen huonehinnan yhdistelmä. Tämä laskutapa paljastaa majoitusmyynnin todellisen tehokkuuden, jota erilliset tunnusluvut eivät tee. Tässä laskutavassa verrataan toteutuneen toiminnan kokonaistehokkuutta optimaaliseen tehokkuuteen huomioiden sekä listahinta että maksimaalinen käyttöaste. Kaavassa keskihuonehinta ilmaistaan suhteellisena lukuna, joka saadaan vertaamalla toteutuneen keskihuonehinnan suhdetta listahintaan.

Tunnuslukujen avulla seurataan huonemyynnin tehokkuutta. Kun majoitusmyynti on suuri, pyritään maksimoimaan keskihuonehinta, ja toisaalta hiljaisina aikoina pyritään huonekäyttöasteen maksimointiin. Tunnuslukujen avulla pystytään suunnitelmallisesti kehittämään toimiva järjestelmä tulevaisuuden varalle ottamalla huomioon ennakoitu myynti ja käyttö.

3. HINNOITTELUN HALLINTA

3.1. Täydellinen kilpailu ja kiinteä hinnoittelu

Täydellisen kilpailun markkinoilla yksittäinen yritys ei pysty vaikuttamaan markkinahintaan. Kullekin hyödykkeelle on markkinoilla vain yksi hinta. Täydellisen kilpailun vallitessa koko markkinoiden kysyntäkäyrä on oikealle laskeva, mutta yksittäisen yrityksen kysyntäkäyrä on vaakasuora. Vaakasuoran kysyntäkäyrän aseman määrää markkinahinta. Tällä hinnalla yritys voi myydä hyödykettä haluamansa määrän. Korkeammalla hinnalla yritys menettää kaikki asiakkaansa ja markkinahintaa alhaisemmalla hinnalla ei kannata myydä, koska sama määrä saadaan kaupaksi myös markkinahinnalla. Kuviossa 2 on kuvitteelliset kysyntä- ja tarjontakäyrät täydellisen kilpailun tilanteessa. Kysyntäkäyrä kertoo, kuinka paljon kuluttajat ovat valmiita ostamaan kullakin mahdollisella hinnalla. Kysytty määrä on sitä suurempi, mitä alhaisempi hinta on. Samassa kuviossa tarjontakäyrä kertoo, kuinka paljon palvelua tarjoavat yritykset ovat halukkaita myymään kullakin mahdollisella hinnalla. Hinnan noustessa tarjottu määrä kasvaa. Kuviossa on kuvattu kolme eri kuluttajaa, joiden maksuvalmiudet poikkeavat toisistaan. Kuluttaja A olisi valmis maksamaan yrityksen tarjoamasta palvelusta 250 €. Kuluttaja B olisi valmis maksamaan samasta palvelusta 150 € ja kuluttaja C on valmis maksamaan korkeintaan 50 €. Kuluttaja A ja B hyötyvät täydellisen kilpailun kiinteästä hinnoittelusta. He maksavat vähemmän kuin olisivat olleet valmiita maksamaan. Kyseinen hinnoittelu synnyttää kuluttajien A ja B kohdalla ns. kuluttajan ylijäämän. Se on maksuvalmiuden ja maksetun hinnan välinen erotus. Graafisesti ilmaistuna kuluttajan ylijäämä on kysyntäkäyrän ja maksetun hinnan muodostama alue. Kuviossa 2 kuluttajan ylijäämä näkyy alueena DFE. Kuluttajan C kohdalla ei synny ylijäämää, koska hän maksaa palvelusta juuri sen verran kuin hän olisi ollut korkeintaan valmis maksamaan (Pekkarinen & Sutela 1986, 53).



KUVIO 2. Kuluttajan ylijäämä täydellisen kilpailun ja kiinteän hinnoittelun tilanteessa.

(Lähde: Albanese 2004, 49)

Kuviosta 2 käy ilmi, että kiinteällä hinnoittelulla potentiaalista tuottoa jää hyödyntämättä. Yrityksen näkökulmasta syntynyt kuluttajan ylijäämä, merkitsee potentiaalisten tuottomahdollisuuksien hyödyntämättä jättämistä. Asiakkaat A ja B maksavat palvelusta vähemmän kuin mitä he olisivat valmiita maksamaan. Tämän lisäksi kiinteän hinnoittelun vaikutukset näkyvät myös toisella tavalla. Kysyntäkäyrä ei lopu E-pisteen kohdalla, vaan jatkaa laskemista. Tämä tarkoittaa sitä, että kysyntä koostuu myös asiakkaista, jotka eivät pysty ostamaan tuotettua palvelua 50 euron hinnalla. Hinta on heille liian korkea. Täydellisen kilpailun kiinteä hinnoittelu merkitsee tässä tapauksessa potentiaalisten tuottomahdollisuuksien hyödyntämättä jättämistä, koska osa kaupoista jää sen vuoksi syntymättä.

3.2. Monopolistinen kilpailu

Hotelli toimii epätäydellisillä monopolistisen kilpailun markkinoilla. Monopolistisilla markkinoilla tuottajia on monia, mutta heidän tuotteensa ovat kuluttajien mielestä konkreettisesti tai näennäisesti erilaisia. Tämä tuotedifferentiaatio erottaa monopolistisen kilpailun täydellisestä kilpailusta. Tuotedifferentiaation vuoksi monopolistisessa kilpailussa yksittäisillä yrityksillä on markkinavoimaa. (Varian 1992, 233)

Monopolistisen yrityksen kysyntäkäyrä on oikealle laskeva. Jos hotelli nostaa huonehintaansa, se menettää osan asiakkaistaan kilpailijoille. Täydellisen kilpailun markkinoilla yritys menetti kaikki asiakkaansa hinnankorotuksen seurauksena. Täydellisen kilpailun markkinoilla yritys on hinnannottaja, mutta monopolistisen kilpailun markkinoilla yritys on hinnanasettaja.

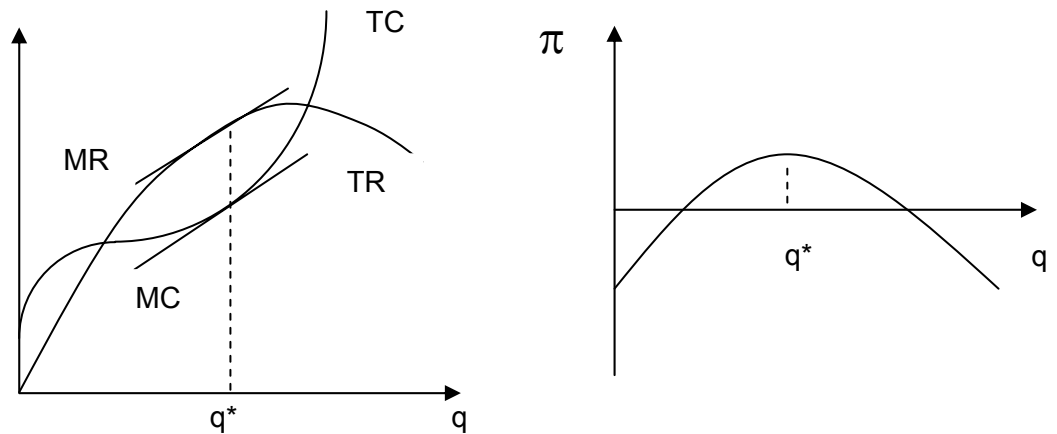
Monopolistisilla markkinoilla voittoa maksimoiva hotelli valitsee sellaisen tuotannon tason, jossa rajatulo (MR) = rajakustannus (MC). Kysyntäkäyrältä nähdään kuinka paljon hotelli saa kaupaksi huoneita valitsemallaan tuotannon tasolla ja keskimääräisten kustannusten (AC) käyrältä nähdään voiton määrä. Monopolistisen kilpailun markkinoilla toimiva hotelli ottaa huomioon hyödykkeen kysyntäkäyrän $q = D(p)$ tehdessään tuotantopäätöksiä. Tästä seuraa, että hotelli kohtaa annetun markkinahinnan p sijaan käänteisen kysyntäkäyrän

$$p = p(q) \quad p' < 0,$$

jossa $p(q) = D^{-1}(q)$ ja $p' = 1/D' < 0$ käänteisfunktio teoreeman mukaan.

Yrityksen voitto saadaan laskemalla kokonaistulojen (TR) ja kokonaiskustannusten (TC) erotus, $\pi = TR - TC = p(q)q - C(q)$.

Laskevasta kysyntäkäyrästä ($p' < 0$) seuraa, että kokonaistulojen käyrä on käänteisen U:n muotoinen.



KUVIO 3. Voiton maksimointi monopolistisilla markkinoilla.

(Lähde: Varian 1992, 234)

Kuviossa 3 voiton maksimoivassa tasapainossa q^* , TR ja TC käyrien kulmakertoimet ovat yhtä suuret eli $MR = MC$. Tarjontaa voidaan tarkastella MR ja MC käyrien avulla. MR käyrä on laskeva ja kulkee kysyntäkäyrän D alapuolella, koska tarjonnan lisäyksestä seuraa monopolistisilla markkinoilla hinnan lasku.

$$MR = p'q + p < p$$

Jos kysyntäkäyrä on lineaarinen, $q = -ap + b$, niin käännteinen kysyntäkäyrä, kokonaistulo ja rajatulo ovat

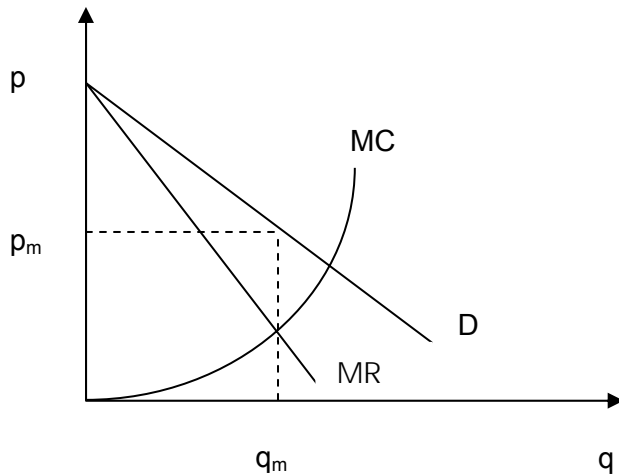
$$p = -(1/a)q + b/a,$$

$$TR = p(q)q = (-q/a + b/a)q = -(1/a)q^2 + (b/a)q$$

$$MR = -(2/a)q + b/a.$$

MR-käyrän kulmakerroin on tässä lineaarisessa tapauksessa kaksikertainen kysyntäkäyrän kulmakertoimeen verrattuna.

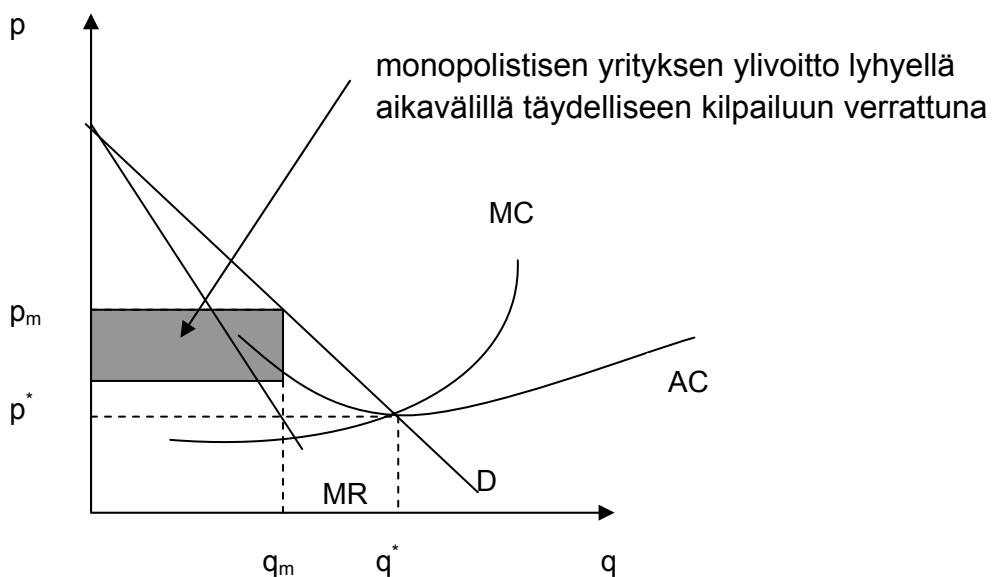
MC käyrä voi olla nouseva (laskevat skaalatuotot) tai laskeva (nousevat skaalatuotot).



KUVIO 4. Optimaalinen tuotannon taso monopolistisilla markkinoilla.

(Lähde: Varian 1992, 235)

Kuviossa 4 on kuvattu monopolististen markkinoiden optimaalinen tuotannon taso q_m , jossa $MC = MR$. Tuotannotasolla q_m kuluttajat ovat valmiita maksamaan tuotteesta kysyntäkäyrän osoittaman hinnan p_m . Monopolistisilla markkinoilla $p > MR = MC$, kun täydellisen kilpailun markkinoilla $p = MR = MC$. Monopolistisilla markkinoilla toimivan yrityksen voitto on positiivinen, $\pi > 0$.



KUVIO 5. Monopolistisen kilpailun markkinoilla yrityksen lyhyen aikavälin tasapaino.

(Lähde: Pekkarinen & Sutela 1986, 118)

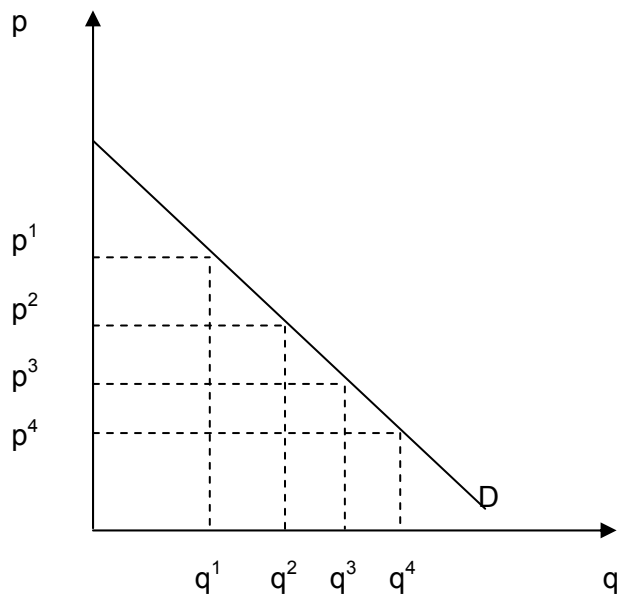
Monopolistisilla markkinoilla toimiva yritys tuottaa vähemmän ja perii korkeampaa hintaa kuin kilpailullisilla markkinoilla toimiva yritys. Kuvio 5 kuvaa tätä tilannetta. Kuviossa monopolistisilla markkinoilla voiton maksimoiva tuotanto on q_m , josta yritys saa hinnan p_m . Täydellisen kilpailun Pareto-optimin vaatimat tehokkaat määrä ja hinta olisivat $q^* p^*$. Pitkällä aikavälillä yrityksen ylivoitto häviää, koska monopolistisessa kilpailussa ei ole alalta toiselle siirtymisen esteitä. Alalle tulee uusia yrityksiä ja olemassa olevien yritysten markkinat pienenevät. Tällöin alalla olevien yritysten kysyntäkäyrä ja MR käyrä siirtyvät vasemmalle. Pitkällä aikavälillä yksikkökustannuskäyrän oikealle laskeva osa sivuaa kysyntäkäyrää. Tässä pitkän aikavälin tasapainossa yksikkökustannukset ovat minimitasoaan suuremmat. Pitkällä aikavälillä $p = LAC$, mutta $p > LMC$. Tasapainossa on liikakapasiteettia, koska yritys tuottaa pienemmän määrän kuin yksikkökustannusten minimointi edellyttäisi. (Pekkarinen & Sutela 1986, 119)

3.3. Kysynnän segmentointi ja hintadiskriminointi

Tähän asti on oletettu, että monopolistisilla markkinoilla toimiva yritys veloittaa hyödykkeestä saman hinnan kaikilta kuluttajilta. Käytännössä näin ei kuitenkaan ole. Monopolistisen kilpailun markkinoilla toimiva hotelli haluaa käyttöönsä kaikki potentiaaliset tuottomahdollisuudet erilaistetun hinnoittelun avulla. Hotelli erottelee asiakkaansa maksuhalukkuuden perusteella ja luo kysynnän segmentoinnin pohjalta erilaistetun hintarakenteen, siihen sopivat hintasäännöt ja käyttörajoitukset. Hintadiskriminaatiossa samaa hotellihuonetyyppiä myydään eri hintaan joko samoille tai eri asiakkaille. Menestyksellinen diskriminaatio edellyttää tuotteiden jälleenmyynnin estämistä. (Varian 1992, 241)

Täydellisessä hintadiskriminaatiossa eli 1. asteen diskriminaatiossa hotelli myisi jokaisen huoneen eri hinnalla. Hinta olisi sen kuluttajalle tuottaman rajahyödyn suuruinen eli ostohalukkuutta vastaava hinta. Tällöin hotelli saisi haltuunsa koko kuluttajan ylijäämän. Kuviossa 6 on kuvattu monopolistisilla

markkinoilla toimivan yrityksen 1. asteen hintadiskriminaation tilanne graafisesti.



KUVIO 6. Täydellinen hintadiskriminaatio monopolistisilla markkinoilla.

Käytännössä diskriminoiva hotelli joutuu tyytymään kuluttajien jakamiseen muutamaan toisistaan selvästi erottuvaan segmenttiin. Onnistuneen segmentoinnin perustana ovat yksityiskohtaiset analyysit kuluttajista, markkinoista ja kilpailijoista. Tavoitteena on määrittää ne segmentit, jotka yrityksen palveluiden perusteella on mahdollista saada. Lopuksi identifioidaan potentiaalinen volyyymi laskemalla se konkreettinen asiakasmäärä, joka kustakin segmentistä voidaan tavoittaa. Kokonaiskysynnän ylittäessä tarjonnan, tarkka ja riittävän aikainen ennakointi varmistaa sen, että hotelli ei myy tuotettaan vähemmän tuottaville segmenteille.

Segmenttien lukumäärä riippuu hotellin koosta, luonteesta ja sijainnista. Tyypillisimpiä asiakassegmenttejä ovat hotelliin ilman ennakkovarausta saapuvat ja muut listahinnan maksavat asiakkaat, sopimushintaiset

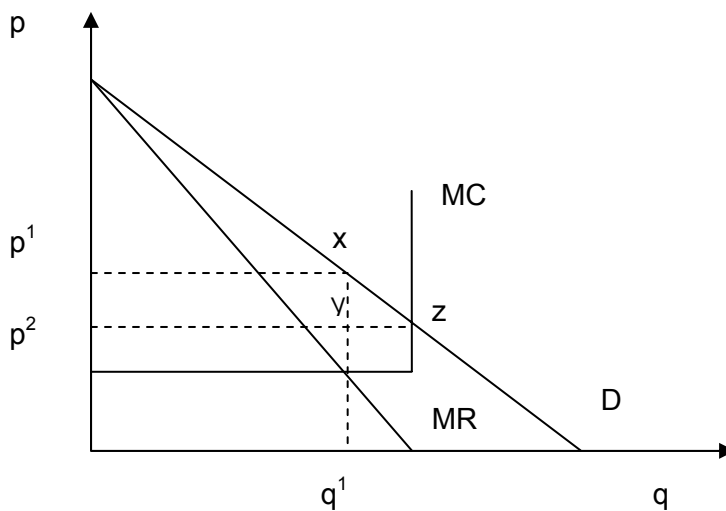
yrittäjäasiakkaat, valtion virkamieshinnan maksavat asiakkaat, kokouspakettiasiakkaat, vapaa-aikanaan matkustavat, liikemiehet, eläkeläiset, äkkilähtöasiakkaat ja ryhmäasiakkaat. (Lankinen 1990, 38)

Segmenttien hinnoittelun perustana ovat markkinat ja niiden muodostama kysyntä, eivätkä tuotteen aiheuttamat kustannukset kuten valmistusyriyksillä. Hinnoittelun tehtävänä on realisoida kussakin potentiaalisessa kysyntätilanteessa paras mahdollinen tulos optimoimalla huonemyynti. Hinnan asettaminen on osa hotellin johdon strategista sekä operationaalista päätöksentekoa. Strategisella tasolla oikeat hinnoittelupäätökset edistävät hotellin toimintaa lisäämällä toteutuvaa liikevaihtoa uhraamatta kuitenkaan myyntivolyymia, muuttavat ostokäyttäytymistä hotellille suosiollisempaan suuntaan, saavat aikaan haluttuja vaikutuksia kilpailutilanteessa ja nostavat tuottavuutta ja pitkän tähtäyksen liikearvoa. (Brotherton & Mooney 1992, 29)

Jokaiselle segmentille rakennetaan omat markkinointi- ja myyntisuunnitelmat. Suunnitelmien rakentaminen edellyttää kysyntähistorian systemaattista keräämistä ja seuraamista, koska eri segmenttien varauskäyttäytyminen saattaa poiketa suurestikin toisistaan. Tärkeintä on selvittää jokaisen segmentin varausajankänteet ja niiden vaihtelut. Hotellin on tiedettävä, kuinka aikaisin kukin segmentti tekee varauksensa ja miten ne vaihtelevat eri ajankohtina. Tietolähteenä toimivat hotellin omat asiakastiedostot ja varausjärjestelmä, jonne kerätään systemaattisesti erilaista tietoa jokaisesta segmentistä. Hotellin on pystyttävä eriyttämään hintaherkät ja muut segmentit toisistaan riittävillä rajoituksilla, jotta hintaporrastusten tekeminen on uskottavaa ja perusteltua. Rajoitusten tarkoituksena on estää väärin segmenttien mahdollisuus ostaa tuote sellaiseen hintaan, joka on tarkoitettu toiselle segmentille. Rajoituksina voidaan käyttää esim. vähimmäisyöpymismääriä, varausajankohtaa sekä erityisalennuksia tietyille ryhmille esim. eläkeläisille ja virkamiehille.

Kuvion 7 mukaisessa ei lineaarisessa hinnoittelussa eli 2. asteen diskriminaatiossa hotelli myy huoneita eri hintaan esim. varausajankohdasta tai ostomäärästä riippuen. Jokainen kuluttaja kohtaa samat hintavaihtoehdot.

Ilman hintadiskriminaatiota monopolistisilla markkinoilla toimiva hotelli myy määrän q^1 hintaan p^1 . Tällöin hotelli jättää osan potentiaalisista tuottomahdollisuuksista käyttämättä, koska osa kapasiteetista jää myymättä. Korkeiden kiinteiden kustannusten, alhaisten myyntirajakustannusten ja varastoimattomuuden johdosta viimeisiä myymättä olevia huoneita kannattaa myydä alennuksella siihen asti kunnes rajakustannukset (MC) = hinta (p^2). Tällöin 2. asteen hintadiskriminaation avulla hotelli saa myytyä koko kapasiteettinsa. Myös kuluttaja hyötyy tilanteesta, sillä kuluttaja saa itselleen osan hotellin ylivoitosta. Kuluttajan ylijäämä on xyz:n muodostama kolmio.

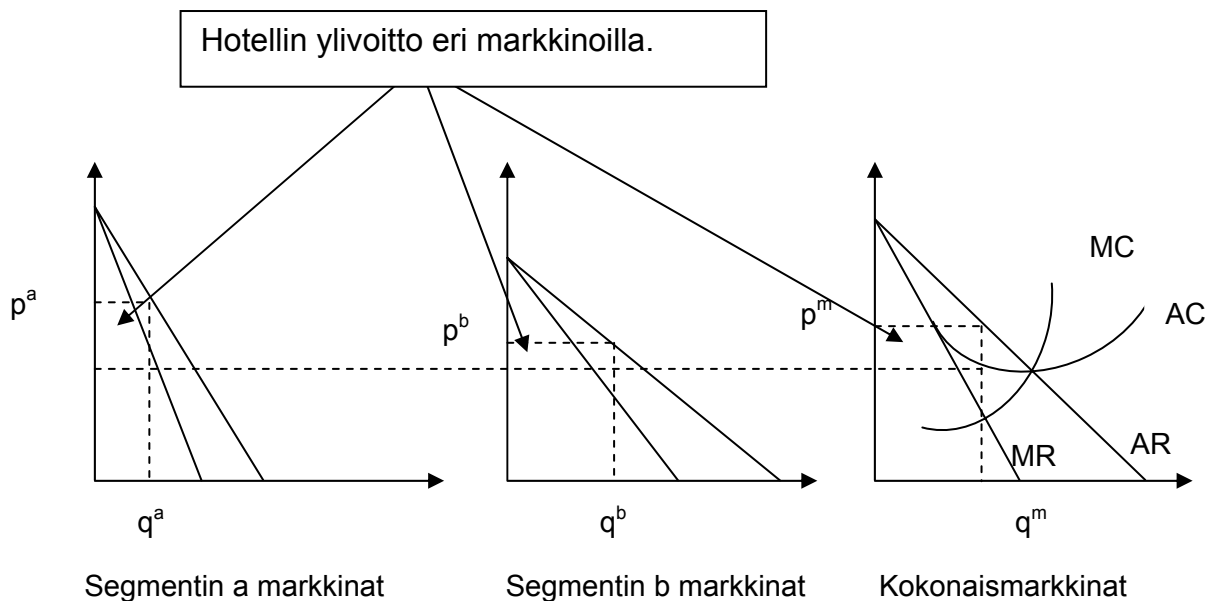


KUVIO 7. Ei lineaarinen hinnoittelu monopolistisilla markkinoilla toimivan hotellin tilanteessa.

Linearisessa eli 3. asteen hintadiskriminoinnissa eri segmenteiltä peritään eri hinta. Jokainen kuluttaja maksaa kuitenkin saman hinnan jokaisesta ostamastaan yksiköstä eli hinta ei riipu varausajankohdasta tai ostomäärästä. Lineaarinen eli 3. asteen diskriminaatio on yleisintä ja se perustuu kuluttajien erilaisiin ominaisuuksiin, joiden pohjalta kuluttajat jaetaan eri segmentteihin ja segmentit hinnoitellaan. Esimerkiksi opiskelija – ja eläkeläisalennukset ovat tähän ryhmään kuuluvia. Myös hotellien yleisesti käyttämä

hinnoittelustrategia, jossa peritty hinta riippuu viikonpäivästä, on 3. asteen diskriminointia. (Varian 1992, 241-242)

Kuviossa 8 on kuvattu 3. asteen hintadiskriminaation tilanne. Hotelli ottaa käyttöön yhden kiinteän hinnan sijasta kaksi eri hintaa ja myy eri hintaan eri segmenteille. Molemmilla markkinoilla kustannustaso on yhtä suuri. Hotelli jakaa kapasiteettinsa näiden kahden segmentin kesken siten, että molemmilta saatava rajatulo (MR) on yhtä suuri. Jos rajatulot olisivat erisuuruiset, niin hotellin kannattaisi siirtää kapasiteettiaan alhaisemman rajatulon markkinoilta korkeamman rajatulon markkinoille. Segmenttien a ja b markkinat voidaan laskea yhteen horisontaalisesti. Näin saadaan hotellin kokonaismarkkinat. Kuvioon 8 on merkitty jokaisen eri markkinatyypin synnyttämät ylivoitot. Kun segmenttien a ja b ylivoitto on suurempi kuin kokonaismarkkinoiden ylivoitto, 3. asteen hintadiskriminointi on kannattavaa.



KUVIO 8. Voiton maksimointi 3. asteen hintadiskriminoinnissa.
(Lähde: Varian 1989a, 42)

Hintadiskriminoinnilla hotelli pystyy samanaikaisesti kasvattamaan tuottoja ja käyttöastetta. Se saa käyttöönsä osan kuluttajan ylijäämästä ja siten

olemassa olevasta tuottopotentialista. Yritys pystyy kasvattamaan käyttöastetta tarjoamalla palveluita edullisin hinnoin kaikille sellaisille potentiaalisille kuluttajille, joiden maksuvalmius ei mahdollista palvelun ostoa korkeammalla hintatasolla.

Hintadiskriminoinnin avulla kysyntää voidaan ohjata hintaherkkien ja palvelun käytön suhteen joustavampien kuluttajien osalta, jotka suostuvat siirtämään palvelun käyttöä hiljaisemmille kausille edullisempien ostohintojen vastineeksi. Tämä toimii erityisesti hotellialalla, jolle on ominaista voimakkaat kysynnän kausivaihtelut. Hintadiskriminoinnin avulla yritys nostaa käyttöastetta heikkona pidettynä kysyntäaikana ja samalla vähentää sellaisia varaustilanteita, jotka syntyvät tyypillisesti vilkkaimpana aikana. Vilkkaimpana aikana yritys ei kykene vastaanottamaan kaikkia varauspyyntöjä kovan kysynnän ja oman rajallisen tuotantokapasiteettinsa yhteisvaikutuksen seurauksena (Albanese 2004, 51). Kysynnän olleessa voimakasta hotellilla on ainakin kolme keinoa maksimoida huonemyyntitilonsa:

- 1) Hotelli voi rajoittaa alempien hintaluokkien tarjontaa tai poistaa ne kokonaan huonehintavaihtoehdoista.
- 2) Hotelli voi asettaa varauksen ehdoksi vähimmäisyöpymismäärän, vähintään kaksi yötä yhden sijasta.
- 3) Ryhmämatkat voidaan rajoittaa vain täyden hinnan maksaviin.

Hintadiskriminoinnin avulla hotellin kannattavuus paranee ja kapasiteetin käyttö tehostuu. Hintadiskriminointi mahdollistaa tuottojen maksimoinnin, jos yritys kykenee pitämään maksuvalmiudeltaan erilaiset segmentit toisistaan erillään. Tällä tavoin voidaan välttää tuottojen heikentyminen sen seurauksena, että maksukykyisempien kuluttajien ostopäätökset kohdistuvat hintaherkimmille asiakassegmenteille tarkoitettuihin palveluihin. Tuottojohtamisessa tätä riskiä pyritään vähentämään rakentamalla

hintarakenteen tueksi hintasääntöjen ja palvelun käyttörajoitusten järjestelmä. (Albanese 2004, 51-52)

3.4. Maksuvalmius ja hintaherkkyys

Tuottoon voidaan vaikuttaa sekä lisäämällä käyttöastetta että järkevällä hinnoittelulla. Tuotot ovat suhteellisesti herkempiä hinnanmuutoksiin kuin käyttöasteen muutoksiin. Riippumatta kysyntäkäyrän joustavuudesta suurin syy tähän on se että hintamuutokset eivät aiheuta kuluja. Käyttöasteiden muutokset taas vaikuttavat muuttuvien kustannusten määrään pienentäen näin lisääntyneen myynnin positiivista vaikutusta kiinteisiin kustannuksiin ja sitä kautta tuottoihin. Mitä suuremmat ovat muuttuvat kustannukset, sitä pienemmät ovat alennusten tuomat hyödyt. Tästä syystä eri myyntistrategioita valittaessa ratkaisevaksi tekijäksi nousee yrityksen kyky saada kuluttajat vakuuttuneeksi palvelunsa paremmuudesta ja siten saada heidät maksamaan korkeimpia hintoja myös kiristyneissä kilpailuolosuhteissa.

Alhaisen kysynnän aikana huonehintoja alennetaan lisäasiakkaiden houuttelemiseksi ja korkean kysynnän aikana taas veloitetaan listahintaa. Huonehintojen alentaminen ei automaattisesti johda huonemyynnistä saatujen tulojen kasvuun johtuen tekijästä, jota kutsutaan kysynnän hintajoustoksi ($|\varepsilon^D|$). Silloin kun hinnanalennukset eivät aiheuta suhteellisesti ottaen vastaavia muutoksia kysytyjen huoneiden määrään, on kysymyksessä joustamaton kysyntä, mikä on tavanomaista hotellialalla. Kysynnän hintajousto on hinnanmuutoksien tärkein suhdeluku, jolla mitataan kysynnän suhteellista muutosta hinnan muuttuessa. Huonemyynnissä kysynnän hintajousto mittaa huonehintojen muutoksen vaikutusta hotellin käyttöasteeseen eli asiakkaiden reagointia hinnanmuutoksiin. Hintajoustolla tarkoitetaan kuluttajan halua ostaa silloin, kun tuotteen tai palvelun hinta muuttuu. Kun hintoja nostetaan tai lasketaan, kysyntä yleensä muuttuu päinvastaiseen suuntaan. Muutoksen suuruus on riippuvainen siitä, mikä

arvo tuotteella tai palvelulla on kuluttajalle. Eri hyödykkeillä on erilainen arvo, samoin kuin eri asiakasryhmien arvostus hyödykettä kohtaan vaihtelee. Jos hintajousto on itseisarvoltaan ykköstä pienempi, kysyty määrä muuttuu suhteessa vähemmän kuin hinta. Tällöin puhutaan joustamattomasta kysynnästä. Joustamattoman kysynnän tapauksessa hinnan kohoaminen lisää kuluttajien hyödykkeen hankintaan käyttämiä menoja. Jos taas hintajouston itseisarvo on yksi, kysyntä on yksikköjoustavaa. Hinnan muutos johtaa yhtä suureen kysyty määrän muutokseen. Kysyntä on siis neutraalia, kysynnän ja hinnan prosentuaaliset muutokset ovat yhtä suuret. Neutraali kysyntä pitää ostojen arvon ennallaan. Jos hintajouston itseisarvo on ykköstä suurempi, kysyntä on joustavaa. Pienikin hinnan muutos vaikuttaa kysytyyn määrään suhteessa enemmän. Joustavan kysynnän tapauksessa ostojen arvo pienenee hinnan kohotessa. Yleisesti sanotaan, että kun $|\varepsilon^D| < 1$, kysyntä on joustamaton, ja kun $|\varepsilon^D| > 1$, kysyntä on joustavaa.

$\text{Kysynnän hintajousto} = \frac{\text{Kysynnän määrän muutos \%}}{\text{Hinnan muutos \%}}$
$\text{Hintajousto} = \varepsilon_D = \frac{dq/q}{dp/p}$
<p>TAULUKKO 7. Kysynnän hintajouston laskentakaavat. (Lähde: Pekkarinen & Sutela 1986, 25)</p>

Yritysten oman kysynnän hintajousto auttaa selvittämään hinnoittelupäätösten vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. Oman kysynnän hintajouston selvittämisen lisäksi on myös erittäin arvokasta tutkia, onko

markkinoilla tunnistettavissa asiakasryhmiä eli segmenttejä, jotka eroavat olennaisesti muista maksuvalmiudeltaan. Maksuvalmiuden tutkimiseen asiakasryhmittäin voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, joiden valinta perustuu hyvin pitkälti sekä mitattavaan ilmiöön että valittuihin tutkimusolosuhteisiin. Maksuvalmiutta tutkittaessa voidaan asiakkaiden nykyistä ostokäyttäytymistä havainnoida joko kontrolloimattomista tilanteista tai mallinnetuista olosuhteista. Se tapahtuu tutkimalla lähimenneisyydessä tapahtunutta käyttäytymistä esim. hotellin toteutunutta myyntiä asiakasryhmittäin. Asiakasryhmittäin tapahtuneen ostokäyttäytymisen riippuvuutta hinnasta ja muista siihen mahdollisesti vaikuttavista muuttujista voidaan myös mitata luomalla ostohetkellä tähän tutkimustarkoitukseen sopivat olosuhteet. (Albanese 2004, 59)

Kysynnän hintajousto on yksi segmentoinnin peruste. Monopolin hinnoittelusäännön mukaan:

$$MR = MC$$

$$\Leftrightarrow$$

$$p \left[1 - \frac{1}{\varepsilon^d} \right] = MC$$

Oletetaan, että monopolistisilla markkinoilla toimiva hotelli myy tuotetta kahdelle eri segmentille lineaarista hinnoittelua noudattaen. Tällöin voittofunktio voidaan kirjoittaa seuraavasti

$$\pi(p_1, p_2) = p_1 D_1(p_1) + p_2 D_2(p_2) - c(D_1(p_1) + D_2(p_2))$$

Voitto maksimoidaan tällöin, kun $MR_1 = MR_2 = MC$. Tästä seuraa ns. joustosääntö:

$$p_1 \left[1 - \frac{1}{\varepsilon_1} \right] = p_2 \left[1 - \frac{1}{\varepsilon_2} \right] = MC$$

Säännön mukaan hotelli veloittaa alemmaa huonehintaa niillä markkinoilla, joilla kysynnän hintajousto on suurempi.

Joustosäätö johdetaan differentioimalla voittofunktio hinnan p_1 suhteen:

$$\frac{d\pi}{dp_1} = 0 = D_1(p_1) + p_1 D_1'(p_1) - c'(D_1(p_1) + D_2(p_2)) D_1'(p_1)$$

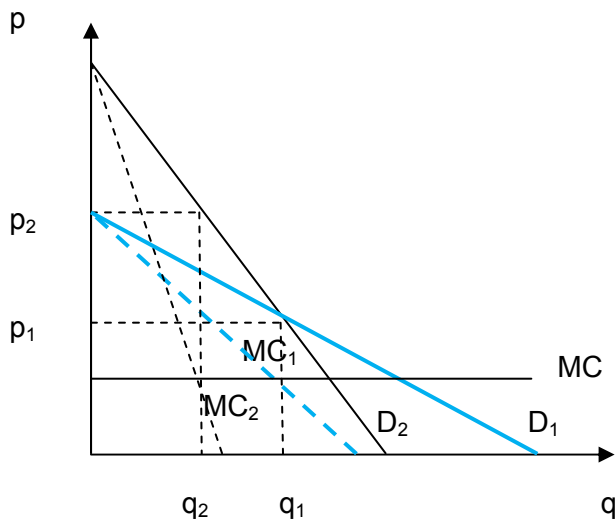
Missä rajakustannus $MC = c'$. Ehtoa voidaan muokata seuraavasti:

$$\frac{d\pi}{dp_1} = 0 \Leftrightarrow D_1 + D_1'(p_1 - MC) = 0 \Leftrightarrow D_1' \left[\frac{p_1 D_1}{p_1 D_1'} + p_1 - MC \right] = 0$$

$$\Leftrightarrow p_1 \left[1 + \frac{D_1}{p_1 D_1'} \right] - MC = 0 \quad \text{missä } \varepsilon_1^d = -\frac{p_1 D_1'}{D_1}$$

Analogisesti differentioimalla p_2 : sen suhteen saadaan vastaava tulos sille.

Hintajouston vaikutusta hintadiskriminointiin havainnollistetaan kuviossa 9. Monopolistisilla markkinoilla hintadiskriminointia harjoittava hotelli myy joustavamman kysynnänmarkkinoille enemmän halvemmalla $q_1 p_1$ kuin joustamattomille markkinoille $q_2 p_2$. Yrityksen hinnoittelusääntöjen mukaan kysynnän ollessa joustamatonta, yritys nostaa hintaa ja myyntitulot kasvavat. Jos kysyntä on joustavaa, kannattaa laskea hintaa, jotta myyntitulot kasvavat. Kun tiedetään eri segmenttien hintajoustot, yritys voi helposti kohdistaa juuri oikeat myyntitoimenpiteet oikeaan aikaan oikealle segmentille.



KUVIO 9. Hintajousto hintadiskriminoinnin tilanteessa.

Tuottojen maksimoimiseksi selvitetään hinnan alennuksen vaikutus katteeseen hintajoustoa tutkimalla. Pyrkimyksenä on maksimoida jokaisesta kaupasta saatavat tuotot. Kerättyjen tietojen pohjalta voidaan selvittää hintojen ja niiden vaihteluiden merkitys yksiköittäin ja segmenteittäin. Tämän perusteella voidaan riittävä määrä huoneita varata hintaherkille asiakkaille.

Tuottojohtamisfilosofian mukaan asiakas ei vain osta itselleen hotellin tuotetta, vaan hän lunastaa itselleen kokemuksia. Näihin kokemuksiin vaikuttavat huoneen lisäksi monet muut seikat, kuten mm. vuodenaikat, sesongit, sääolosuhteet ja erityiset tapahtumat alueella.

Varaushenkilökunnan tehtävänä on ohjata kuluttajien ostokäyttäytymistä joustavammaksi tuottojohtamisen periaatteiden mukaan esim. ilmoittamalla, että valitettavasti heidän tiedustelemansa hinta tietylle huoneelle ei kyseisenä päivänä ole saatavilla. Näin ilmaistuna kuluttajat ymmärtävät, että kyseisen huoneen saamiseksi he joutuvat maksamaan siitä enemmän tai heidän tulee varata se eri ajankohtana. Kuluttajalla on mahdollisuus saada kyseinen huone jopa alennuksella, jos he kysyvät eri ajankohtaa. Kuluttajien ostokäyttäytymiseen vaikuttaminen on yksi suurimmista haasteista tuottojohtamisjärjestelmää sovellettaessa ja se vaatii henkilöstöltä hyviä

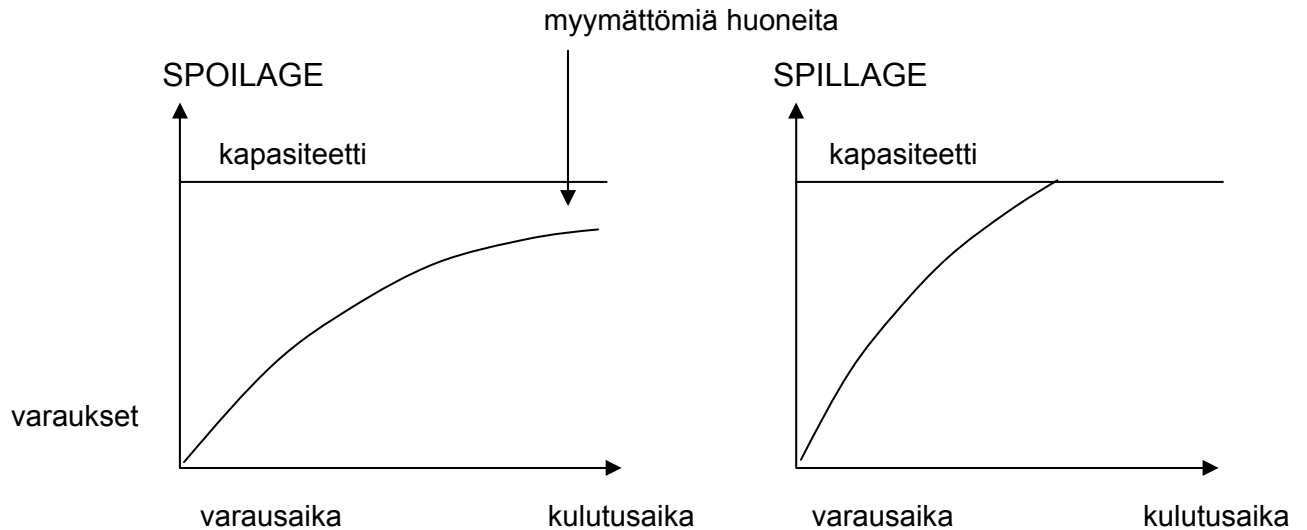
neuvottelutaitoja. Asiakkaita ei saa menettää eikä heistä saa tuntua, että heitä kohdellaan nyt huonommin kuin vanhan hinnoittelustrategian aikana. Tuottojohtamisjärjestelmää sovellettaessa asiakaskohtaista joustavuutta vaaditaan etenkin sopimusasiakkaiden ja muiden pitkäaikaisten ja tärkeiden segmenttien kohdalla ennen kuin ne ovat tottuneet uuteen käytäntöön.

4. KAPASITEETIN HALLINTA

4.1. Kapasiteetin myynnin riskit

Tuottojohtamisessa kapasiteetin hallinnan tavoitteena on kannattavampi oman kapasiteetin käyttö. Se pyrkii sopeuttamaan kapasiteetin varausrajoitusten avulla kuluttajien varaus- ja ostokäyttäytymiseen sekä toisaalta vähentämään kuluttajien saapumiseen liittyvää epävarmuutta. (Albanese 2004, 83)

Ennakkovaraukset ja kuluttajien varaus- ja ostokäyttäytymisessä esiintyvät erot asettavat hotellin usein varaushetkellä ristiriitaiseen valintatilanteeseen. Hotellin on päätettävä, myydäänkö kapasiteettia ennakkoon esim. ryhmälle edullisemmalla hinnalla vai odotetaanko myöhemmin varaavia paremman hinnan yksittäisvarauksia. Tällaiset päivittäisessä liiketoiminnassa esiintyvät valintatilanteet ovat hotellin kannattavuuden kannalta ratkaisevia. Mikäli hotelli päättää varaushetkellä odottaa kannattavampia varauksia, hotelli ottaa tietoisien riskien myymättömistä palveluista (spoilage). Riski otetaan, kun on positiivisia odotuksia ja niitä tukevia ennusteita kyseisen periodin jäljelle jääneiden huoneiden myynnistä korkeammilla hinnoilla. Jos odotukset eivät toteudukaan, myymättömistä huoneista syntyy varastoimattomuuden seurauksena taloudellisia menetyksiä. Taloudellisia menetyksiä syntyy tässä tilanteessa myös, kun hotelli yrittää vielä viime hetkellä myydä myymättä jäämässä olevia huoneita ryhmähintaa alhaisemmilla hinnoilla. Jos hotelli sen sijaan päättää ottaa ryhmävarauksen vastaan alhaisemmilla hinnoilla, ottaa se riskin tuottojen pienentymisestä (spillage). Tämä riski syntyy tilanteessa, jossa hotelli ei enää ryhmävarauksen otettuaan pysty myymään osaa kapasiteetistaan asiakkaille jotka olisivat valmiita maksamaan enemmän samasta huoneesta. Tässä tilanteessa hotelli menettää tuottoja, koska se on myynyt kapasiteettinsa ennakkoon loppuun alhaisilla hinnoilla ja maksukykyisemmät asiakkaat, joiden varauspyyntöjen on oletettu konkretisoituvan toisena ajankohtana, joutuvat etsimään tarvitsemansa huoneet muualta. Kuviossa 10 havainnollistetaan molemmat edellä esitetyt riskit. (Albanese 2004, 85-87)



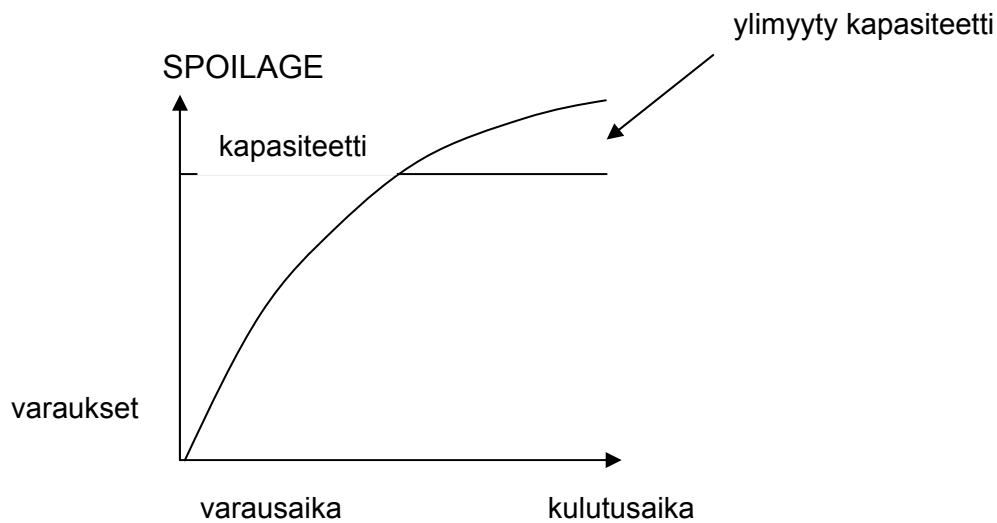
KUVIO 10. Myymättömien palvelujen ja tuottojen pienentymisen riskit

(Lähde: Albanese 2004, 87)

Jos hotelli myy ennakkoon varausta koskevan ajanjakson koko kapasiteetin eikä ota vastaan ylimääräisiä varauspyyntöjä, se ottaa tietoisesti riskin myymättömistä palveluista (spoilage). Tämä syntyy tilanteessa, jossa osa varauksista ei toteudu myynniksi asti peruutusten tai no show-tilanteiden johdosta. Hotellialalla tätä esiintyy päivittäin. Tällaiset tilanteet merkitsevät hotellille menetettyjä tuottoja, koska huoneita on mahdotonta myydä jälkikäteen. Tilanteiden ennalta ehkäisemiseksi on hotellialalla käytössä ennakkomaksumenetelmien ja peruutusmaksujen lisäksi hallitun ylimyyntin keinot.

Ylimyyntiä harjoittava hotelli ottaa enemmän varauksia kuin oma kapasiteetti sallisi. Ylimyyntillä hotelli pyrkii vähentämään myymättömistä palveluista koituvaa riskiä ja helpottamaan tuottojen maksimointia. Oman kapasiteetin ylimyynti aiheuttaa ylimyyntistä koituvan riskin (risk on oversell). Riskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa varausta koskevalla periodilla yrityksen ennustamat peruutukset ja no show-tilanteet eivät täysin tai ollenkaan toteudu ja varattu kapasiteetti ei riitä vastaanottamaan kaikkia palvelun

käyttöön oikeutettuja kuluttajia. Kuvio 11 havainnollistaa tätä tilannetta. (Albanese 2004, 87-88)



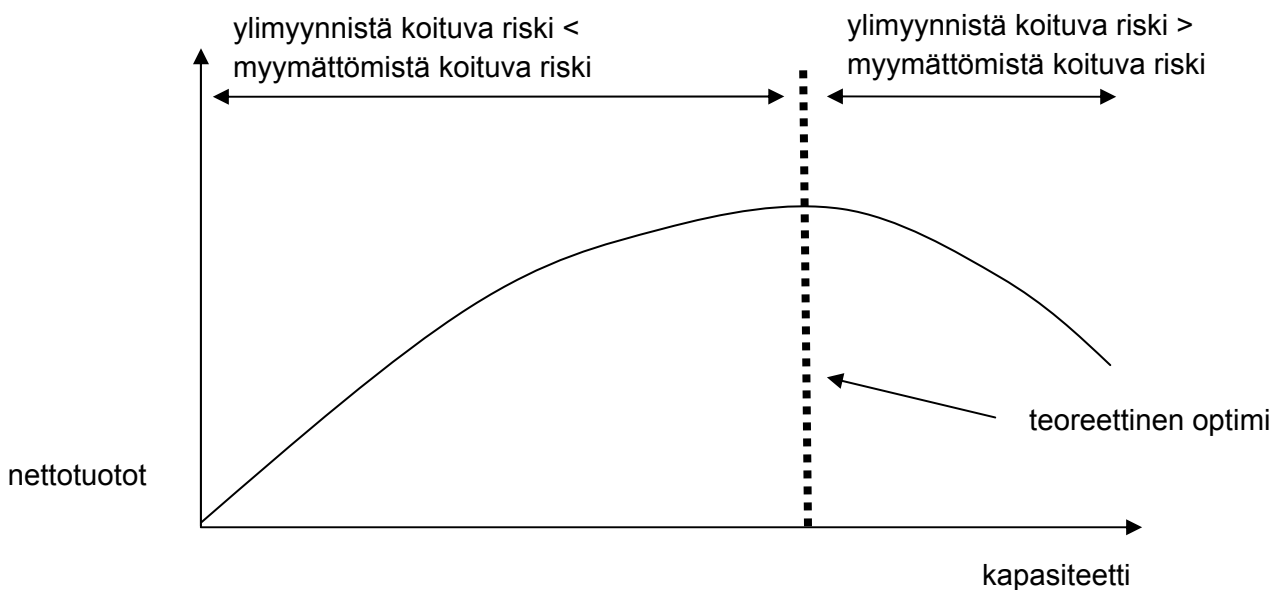
KUVIO 11. Ylimyynnistä koituva riski.

(Lähde: Albanese 2004, 88)

Kapasiteetin hallinnassa on kaksi yleistä strategiaa lähestyä ylimyyntiä. Ensimmäinen tapa on määrittää jokaiselle segmentille tietty osa hotellin kapasiteetista. Tämän jälkeen päätetään, kuinka paljon ylimyydään jokaista yksittäistä segmenttiä erikseen. Toinen tapa on määrittää yrityksen koko kapasiteetille ylimyynnin taso, joka sitten jaetaan eri segmenttien kesken. Ensimmäinen tapa antaa teoriassa parhaat mahdollisuudet optimoida kapasiteetin käyttöä. Jälkimmäinen tapa on kuitenkin hotelleissa käytetyin sen helppokäyttöisyyden vuoksi. Ylimyynnillä pyritään löytämään tasapaino myymättömistä palveluista ja ylimyynnistä koituvien riskien välille. Myymättömistä palveluista syntyy kustannuksia, koska kapasiteettia jää käyttämättä. Mitä suurempi osa kapasiteetista jää käyttämättä, sitä suurempi on myös yrityksen tappio. (Albanese 2004, 90)

Ylimyynnistäkin koituu kustannuksia. Epäonnistuneen ylimyynnin seurauksena hotelliin saapuu enemmän palvelun käyttöön oikeutettuja

asiakkaita kuin yrityksen kapasiteetti voi vastaanottaa. Hotelli joutuu tällöin maksamaan korvauksia reklamaatioiden vuoksi. Myymättömien palveluiden ja ylimyynnistä koituvien riskien tasapainoa etsittäessä on syytä tarkkailla ylimyynnin aiheuttamia kokonaiskustannuksia. Ne ovat myymättömistä palveluista ja ylimyynnistä koituvien kustannusten summa. Yrityksen on löydettävä sellainen ylimyynnin taso, joka minimoi sen aiheuttamat kokonaiskustannukset. Odotetun tuottomarginaalin mallissa tutkitaan nettotuottojen muutosta suhteessa ylimyynnin tasoon. Mallin mukaan hotellihuoneiden optimaalinen ylimyynnin taso saavutetaan silloin, kun viimeisestä myydystä lisähuoneesta yritys saa rajatulonsa verran. Tämän teoreettisen optimin yli ei kannata enää ylimyödä, koska riskit ylimyynnistä kasvavat ja nettotulot pienenevät. Tilanne on esitetty graafisesti kuviossa 12.



KUVIO 12. Hotellihuoneiden optimaalinen ylimyynnin taso odotetun tuottomarginaalin mukaisesti.

(Lähde: Albanese 2004, 99)

Kuvio 12 kuvaa pelkistetysti ylimyynntiin liittyvää problematiikkaa. Malli ottaa huomioon ylimyynntiä koskevan päätöksentekoprosessin vaikuttavimmat

tekijät; ylimyynnistä ja myymättömistä palveluista koituvat riskit ja niistä syntyvät kustannukset. Todellisuudessa yritykset ylimyivät hieman alle teoreettisen optimitason. Tämä johtuu yritysten tietyllä hetkellä kokeman imagoarvon menetykseen liittyvän riskin suuruudesta. Tämä ylimyyntiin liittyvä laadullinen näkökulma voidaan kokea suuremmaksi tai vastaavasti pienemmäksi monistakin eri syistä.

Ennalta määritelty ylimyytävien huoneiden määrä ei pysy vakiona kaiken aikaa, vaan sitä korjataan lähestyttäessä palvelun käyttöaikoja. Lähestyttäessä käyttöaikaa ylimyytävien huoneiden määrä yleensä laskee. Eri segmenttien välillä esiintyy erilaisia peruutus- ja no show-tilanteisiin liittyvää käyttäytymistä. Tämä johtaa siihen, että segmenttien välillä on myös eritaso ylimyynnissä. Yleensä joustavimmissa ja vähän rajoitetuissa hintaluokissa näiden tilanteiden todennäköisyys on suurempi kuin rajoitetuimmissa luokissa. Käytännössä yrityksissä käytössä olevat mallit määrittävät ylimyynnin tason kokonaisuudessaan eikä hintaluokittain, koska hintaluokittain määrittelyyn liittyvä soveltaminen on selvästi monimutkaisempaa.

4.2. Varausrajoitukset

Varausrajoitukset ovat kapasiteetin hallinnan keskeisin työkalu. Hotellin valintatilannetta ennakkoon halvemmalla myynnin ja viimeisten varauspäivien korkeammilla hinnoilla myynnin välillä ohjataan suurelta osin varausrajoituksilla. Tässä valintatilanteessa hotelli kokee samanaikaisesti sekä myymättömistä palveluista (spoilage) että tuottojen pienentymisestä (spillage) johtuvat riskit. Tuottojohtamisen tehtävänä on tällaisessa valintatilanteessa kohdentaa määrättyä kapasiteettia eri hintaluokkiin; tavoitteena on maksimoida kapasiteetin myynnistä saatavat tuotot. Varausrajoituksilla asetetaan rajakatkoja matalampien hintojen segmenteistä tuleville varauksille. Käytännössä tämän ansiosta hotelli voi säilyttää osan kapasiteetistaan enemmän maksaville segmenteille. Teknisesti

varausrajoituksilla tarkoitetaan sitä huonemäärää, jonka hotelli päättää kohdentaa alhaisemman hinnan maksavaan segmenttiin. Suojatasolla sen sijaan tarkoitetaan sitä huonemäärää, joka varataan korkeamman hinnan maksavien segmenttien käyttöön. Varausrajoituksilla hotelli suoja osan kapasiteetistaan korkeamman hinnan maksaville kuluttajille, jotka odotusten mukaan tekevät huonevarauksensa vasta lähellä niiden kulutushetkeä. Varausrajoituksiin liittyen yhä useammassa hotelleissa on käytössä historiatietoja analysoivia ohjausjärjestelmiä. Historiatietojen pohjalta järjestelmät ennustavat eri kysyntätilanteiden optimaalisia kysyntämääriä. Ennusteiden perusteella ohjausjärjestelmä laskee automaattisesti suojatasoa ja kohdentaa vapaana olevaa kapasiteettia alhaisemman hinnan segmenteille. Varausrajoitusten onnistunut käyttö on hyvin pitkälti kiinni ohjausjärjestelmien tuottamista ennusteista ja erityisesti niiden paikkansa pitävyydestä. Ennustaminen onkin yksi tuottojohtamisen keskeisistä elementeistä. (Albanese 2004, 106)

Eräs käytetyimmistä ohjausjärjestelmistä on Peter Belobaban kehittämä matemaattinen malli EMSRb ja sen pohjalta kehitetyt sovellukset. Malli perustuu taloustieteelliseen odotettu tuottomarginaali-lähestymistapaan, joka on myös ylimyynnin optimoinnissa käytetty malli. Perusajatuksena on maksimoida odotettua tuottoa, joka syntyy viimeisestä mahdollisesta huoneyksikön myynnistä maksimoiden yrityksen kokonaistuoton.

Mallia voidaan havainnollistaa esimerkin avulla. Hotellissa on 72 huonetta, jotka on päätetty myydä kahdella hinnalla: listahinnalla ja erikoishinnalla. Oletetaan, että hotellin kulurakenteessa muuttuvat kulut vaihtelevat samassa suhteessa myyntimäärien kanssa. Listahinnalla myydystä huoneesta saatua katetuottoa merkitään lyhenteellä R1 ja erikoishinnalla saatua katetuottoa lyhenteellä R2. Esimerkissä R1 on 100 € ja R2 on 75 €. Esimerkin hotellissa toteutuu seuraava tilanne 16. tammikuuta: asiakas haluaa varata huoneen 29.3. päivälle, mutta hän suostuu maksamaan huoneesta vain erikoishinnan verran. Hotellin varausjärjestelmästä ilmenee, että kyseiselle päivälle on tähän mennessä varattu jo $72-q-1$ huonetta. Lisäksi tehtyjen kannattavuuslaskelmien perusteella tälle myyntipäivälle on päätetty säilyttää

paremmin maksaville ostajille $q+1$ huonetta. Koska $72-q-1$ huonetta on jo myyty, asiakkaan varauspyyntö koskee ensimmäistä suojassa olevaa huonetta. Valintatilanne on hyvin selkeä. Hotellin on nyt päätettävä, pidetäänkö suojataso entisellä $q+1$ tasolla korkeamman hinnan maksavia kuluttajia varten vai alennetaanko suojattavien huoneiden määrä tasolle q alennetun hinnan varausta varten. Jos yritys päättää myydä nyt erikoishinnalla, myynnistä jää 75 € katetuotto. Jos sen sijaan päätetään ylläpitää olemassa oleva suojataso, niin lopputulos voi olla hotellin toivoma myynti listahinnalla ja 100 € katetuotolla, tai ei toivottu myymättä jäävä huone. Ratkaistakseen kyseisen valintatilanteen, hotelli tarvitsee tietoa listahinnalla ostavien asiakkaiden tulevasta kysynnästä (D). Tämä tieto hotellin on ennustettava. Oletetaan, että hotellissa kerätään systemaattisesti historiatietoa varauksista ja myynneistä eri hintatasoilla. Tutkimalla aikaisempaa varauskäyttäytymistä ja huoneiden myynnin jakautumista eri päivinä, voidaan yrittää ennustaa tulevaa kysyntää myyntipäivälle 29.3. Liitteessä 1 on kysynnän kumulatiivinen todennäköisyys jakauma $F(q)$, joka perustuu päätöksentekopäivää edeltävän periodin (123 päivää) historiatietoihin toteutuneesta myynnistä listahinnalla.

Esimerkissä myytyjen huoneiden määrä listahinnalla merkitään q_i :llä ja kunkin q_i -arvon esiintymiskertaa tarkastelujaksolla $n(q_i)$:llä. Tällöin kumulatiivinen todennäköisyysjakauma osoittaa millä todennäköisyydellä kysyntä listahinnalla saa enintään arvon q_i . Liitteessä 1 olevan taulukon arvot auttavat edellä esitettyssä valintatilanteessa. Hotellin kannattaa suojata $q+1$ huonetta vain, jos sen tuleva kysyntä listahinnalla tulee olemaan vähintään tai yhtä suuri kuin $q+1$. Liitteessä 1 olevan taulukon mukaisesti tällä tapahtumalla on $1-F(q)$ todennäköisyys. Jos tuleva kysyntä on sen sijaan pienempi kuin $q+1$, 29.3. huoneita jää myymättä. Tällä tapahtumalla on todennäköisyys $F(q)$. Edellä olevien tietojen avulla on mahdollista laskea odotettu katetuotto siinä tilanteessa, että hotelli pitää suojatason entisellään.

$$\text{Odotettu katetuotto} = (1-F(q)) \times R1 + F(q) \times 0 = (1-F(q)) \times R1$$

Jos yritys sen sijaan alentaa suojatasoa ja se saavuttaa katetuoton R_2 . Odotetun katetuottokaavan avulla on mahdollista ratkaista kyseessä oleva valintatilanne. Hotellin kannattaa alentaa suojatasoa vain, jos R_2 ylittää odotetun katetuoton R_1 painotettuna todennäköisyydellä $(1-F(Q))$. Matemaattisesti tämä voidaan ilmaista seuraavan kaavan avulla:

$$\text{jos } (1-F(q)) \times R_1 \leq R_2$$

$$\text{tai jos } F(q) \geq (R_1-R_2)/R_1$$

Esimerkkitapauksessa R_1 on 100 € ja R_2 on 75 €. Numeerisesti tämä tarkoittaa, että $F(q)$ on 0,25. Liitteen 1 taulukosta otetaan pienin mahdollinen huonemäärä (q_i), jonka kumulatiivinen arvo $F(q_i)$ on vähintään yhtä suuri tai suurempi kuin 0,25. Tällainen optimaalinen määrä on $(q_i)^*$ on 32 huonetta. Se vastaa kumulatiivista arvoa $F(q_i)^*$ 0,268. Arvot kertovat sen, että suojaamalla 32 huonetta korkeamman hinnan maksaville kuluttajille, hotelli maksimoi odotetun tuottonsa. Loput 40 huonetta voidaan myydä vapaasti erikoishinnalla. Optimaalinen suojataso on tässä esimerkissä 32 huonetta ja varausrajoitus 40 huonetta.

4.3. Kapasiteetin sopeuttaminen

Peruseriaatteena kaikissa varausrajoitusten ohjausjärjestelmissä on maksimoida odotettua tuottoa jakamalla määrätty kapasiteetti varausrajoituksilla erikoishintaisiin ja listahintaisiin hintaluokkiin. Hotellialalla markkina- ja kilpailuolosuhteet kuitenkin muuttuvat jatkuvasti, ja tästä syystä hotelli joutuu sopeuttamaan jo kerran jaettua kapasiteettia uudelleen poikkeaviin kysyntä- ja varaustilanteisiin.

Kapasiteetin sopeuttamista muuttuviin tilanteisiin voidaan tarkastella esimerkin avulla. Tarkastelun kohteena olevassa esimerkkihotelessa on aikaisempien esimerkkien tapaan 72 huonetta, mutta nyt hotelli käyttää kolmea hintaluokkaa. Korkeimmassa hintaluokassa (K) kuluttaja maksaa hotellihuoneesta 100 €. Keskimmaisessä hintaluokassa (E) kuluttaja maksaa

huoneesta 75 € ja alhaisimmassa hintaluokassa (A) huoneesta maksetaan 45 €. Hotellin tekemien kysyntäennusteiden pohjalta eri hintaluokille on asetettu taulukon 13 mukaiset varausrajoitusten tasot.

Hintaluokka	Hinta €	Varausrajoitus
K	100	32
E	75	25
A	45	14

Taulukko 8. Esimerkkihotelein hintaluokat ja varausrajoitukset.

(Lähde: Albanese 2004, 112)

Jos hotellin myyntiosasto ei seuraa riittävän tarkasti varaustilanteen kehittymistä ja varaustilanne kehittyy kysyntäennusteeseen verrattuna poikkeavasti, saattaa seurauksena olla taloudellisia menetyksiä. Menetyksiä syntyy esimerkiksi silloin, kun hintaluokan K koko kapasiteetti on myyty jo ennalta ja varausrajoituksesta johtuen ohjausjärjestelmä ei ota enää vastaan varauksia tähän hintaluokkaan. Välttääkseen edellä mainitun tilanteen ja taloudelliset menetykset, hotellin on kohdennettava kapasiteetti nestingin avulla eri hintaluokkiin paremmin varauspyyntöjen todellista kulkua vastaavalla tavalla. Nestingin avulla hotellin tekemä alustava kapasiteetin kohdennus hintaluokittain muuttuu huomattavasti joustavammaksi. Käytännössä hotelli linkittää korkeampaan hintaluokkaan alhaisempien hintaluokkien kapasiteettiä. Tällä tavoin alhaisempien hintaluokkien kapasiteetti on aina korkeampien hintaluokkien käytössä ja turhilta taloudellisilta menetyksiltä vältytään. Nestingin avulla hotelli sopeuttaa kapasiteettinsa todelliseen varaus- ja kysyntätilanteeseen siirtämällä sitä joustavasti ja kontrolloidusti hintaluokasta toiseen. Nesting varmistaa sen, että aineettomasta varastosta löytyy aina sopiva palveluvaihtoehto korkeamman hinnan maksaville kuluttajille. (Albanese 2004, 116-117)

5. TUOTTOJOHTAMISEN KÄYTTÖÖNOTTO

5.1. Tuottojohtamisen vaiheet

Peter Jones ja Donna Hamilton ovat tutkineet tuottojohtamisjärjestelmän rakentamista. Tutkimuksessaan he analysoivat eri hotellien käyttämiä tuottojohtamisjärjestelmiä ja haastattelivat useita hotellijohtajia. Tutkimusta tehdessään he huomasivat, että jokaisella johtajalla oli erilainen käsitys asiasta ja että kaikki hotellit sovelsivat järjestelmää enemmän tai vähemmän puutteellisesti. Siksi he laativat mallin, joka koostuu seitsemästä toisiaan seuraavasta vaiheesta lähtien liikkeelle organisaation tärkeimmästä voimavarasta, työntekijästä. Järjestelmä ylläpitää itse itsensä kehän muodossa palaten arvioinnilla aina alkuvaiheeseen ja aloittaen koko prosessin uudelleen. Taulukossa 9 on kuvattu käyttöönoton vaiheet.

Vaihe 1 – Tuottojohtamiskulttuurin luominen koko organisaatioon

Vaihe 2 – Kysynnän analysoiminen

Vaihe 3 – Tuotteen hinta-arvosuhteen vahvistaminen

Vaihe 4 – Segmenttien muodostaminen

Vaihe 5 – Kysynnän vaihteluiden analysoiminen

Vaihe 6 – Menetetyn liiketoiminnan jäljittäminen ja syiden selvittäminen

Vaihe 7 – Systeemin toiminnan uudelleenohjaus

TAULUKKO 9. Tuottojohtamisen vaiheet.

(Lähde: Hamilton & Jones 1992, 89-95)

Kaikkiin kohtiin liittyy keskeisesti jo aikaisemmissa luvuissa esille tullut tulevaisuuden ennakointi ja siinä onnistuminen. Tärkeintä on kehittää riittävä tuntosarvien verkosto, joka ulottuu myös oman organisaation ulkopuolelle.

5.2. Tuottojohtamisen toiminnan uudelleenohjaus

Kaikkia käytännössä sovellettavia strategioita tulee tietyin väliajoin arvioida ja toimintaa uudelleen ohjata, niin myös tuottojohtamista. Uudelleen arvioinnilla ja ohjauksella varmistetaan prosessin jokaisen osan toimivuus ja pidetään yllä järjestelmän jatkuvaa kehittymistä. Järjestelmää, joka on suunniteltu päiväkohtaiseksi, tulee myös päiväkohtaisesti arvioida ja päivittää. Arvioinnissa päähuomio kannattaa kiinnittää tuottojohtamisen vahvuuden arviointiin, kysynnän muodostumiseen ja sen kehittymiseen segmenteittäin, segmenttien käyttäytymiseen ennakoidulla tavalla, hinnan muutosten vaikutuksiin eri ryhmissä ja tulevaisuuden tapahtumien ennakointiin

Tuottojohtamiskulttuurin vahvuuden arvioinnilla varmistetaan koko organisaation sitoutuminen järjestelmään ja uusiin menetelmiin. Vastuualueiden määrittämisellä ja vastuuhenkilöiden työnkuvien tarkistamisella varmistetaan järjestelmän toimivuus koko organisaatiossa. Henkilöstön vastuuta ja päätösvaltaa tulee asteittain lisätä järjestelmän kehittyessä, jotta sitoutuminen ja motivaatiotaso pysyvät korkeina. Kysynnän muodostumista seuraamalla varmistetaan, että halutuista segmenteistä on saatu riittävät määrät asiakkaita, ja tuleva kysyntä muodostuu oikeista segmenteistä oikeaan aikaan eikä korvaavaa myyntivaikutusta pääse syntymään. Lisäksi seurataan hotellin toimenpiteiden onnistumista kysynnän vaihteluiden tasaamisessa. Segmenttien käyttäytymisen arvioinnilla varmistetaan lähinnä varausaikajänteiden kehittyminen, asiakaskunnan pysyminen ennallaan ja siinä mahdollisesti tapahtuvat vaihtelut, markkinointitoimenpiteiden vaikutukset halutuissa kohderyhmissä ja käyttöasteiden vaihtelut. Tarkoituksena on varmistaa, että asetetut varaushälytysrajat pitävät paikkansa ja että ne myös toimivat. Hinnanvaihteluiden vaikutuksien arvioinnilla seurataan kysytyn määrän muutoksia halutuissa ajankohdissa ja segmenteissä. Erityisesti seurataan poikkeavien kysyntätilanteiden, kuten huippukysynnän korkeamman hinnoittelun ja alhaisen kysynnän erikoishinnoittelun seurauksia asiakkaiden käyttäytymiseen ja saatujen varausten määrään. Hinnoittelun tarkoituksena

on kysyntähuippujen tasoittaminen ja uuden kysynnän luominen hiljaisemman kysynnän ajankohtiin. Tuottojohtamisen hinnoittelu perustuu markkinalähtöiseen ajatteluun, jossa kilpailijoiden toimenpiteet ja markkinoiden kehittyminen ovat jatkuvan seurannan alla. Tavoitteena on kilpailijoita nopeampi reagointi ja aggressiivisen hinnoittelupolitiikan hyödyntäminen kysynnän ja hinnoittelun yhdistämällä kokonaiskannattavuuden kasvattamiseksi.

5.3. Tuottojohtamisen ongelmia

Tuottojohtamisjärjestelmälle erityisiä ongelmia tuottavat mm. useamman yön varaukset, asiakkaiden liukumiset segmentistä toiseen, järjestelmän ulottuvuus tulevaisuuteen erilaisten huonetyyppinen varaamisessa ja tietotekniikan keskittämisessä, sekä huonemyynnin vaikutus muihin toimintoihin (ravintola, baari, kokoustilat, saunatilat). Useamman yön varauksista tekee ongelmallisen tilanteet, joissa asiakas on tehnyt varauksen hiljaisen kysynnän ja alhaisten hintojen päivään, mutta hän haluaisikin jatkaa oleskelunsa aikana viipymää hotellissa alkuvuikon korkean kysynnän päiviin. Hotellin johto haluaa kyllä myydä huoneen alhaisen kysynnän aikana, mutta hinnan muuttaminen lisääille kesken oleskelun on vaikeaa. Sama ongelma on päinvastaisessa tilanteessa, jossa varaus on tehty korkean kysynnän ajankohtaan ja asiakas jatkaa oleskeluaan matalan kysynnän päville. Ongelmia syntyy silloinkin kun asiakas saapuu hotelliin esim. ryhmäsegmentissä, mutta siirtyy oleskelunsa aikana yksittäissegmenttiin ja samalla hänen huonehintansa nousee.

Varaustilanteen ja hintojen hallinta asettaa tietotekniikalle omat vaatimuksensa. Tuottojohtamisjärjestelmän on oltava riittävän kehittynyt pystyäkseen ratkaisemaan hinnoittelun asettamat vaatimukset eri hintaryhmien jatkuvasti vaihdellessa.

5.4. Tuottojohtaminen ja tietojärjestelmät

Tuottojohtaminen on hyvin monimutkainen prosessi ja vaatii paljon myös tietokoneohjelmilta. Tehokas tuottojohtamisen soveltaminen edellyttää tietotekniikan hyväksikäyttöä, koska tarvittavan tiedon määrä aiheuttaa suurissa hotelleissa käsittelyvaikeuksia ja vie kohtuuttomasti aikaa. Suurimmat vaatimukset ohjelman riittävyydelle ja toimivuudelle asettavat tulevaisuuden ennakointi ja eri hintaryhmävaihtoehtojen käsittely. Tuottojohtamisohjelman on pystyttävä käsittelemään useita tietolähteitä ja eri muodossa annettua tietoa samanaikaisesti. Ohjelman on tuotettava näiden perusteella luotettavia ja selkeitä raportteja, jotta tiedon soveltaminen käytäntöön käy mahdollisimman nopeasti.

Tuottojohtamisohjelman käyttäminen aloitetaan historiatiedon keräämisellä ja tallentamisella. Tietoa kerätään viimeisten 2-3 vuoden tapahtumista. Historiatiedon keräämistä tehdään joka päivä ja joka segmentistä. Tietoa kerätään mm. myydyistä huonevuorokausista segmentteittäin, niiden jakautumisesta päivittäin, varausaikajänteiden säännönmukaisuuksista sekä hinnanmuutosten vaikutuksista eri segmenteissä. Tietokoneen avulla tiedon kerääminen ja sen analysoiminen tapahtuu huomattavasti nopeammin ja luotettavammin. Lisäksi varausten kertymistä ja halutun myyntimäärän muodostumisesta voi havainnollistaa grafiikan käytöllä. Ohjelma päivittää tietojaan jatkuvasti huonevarausohjelmasta.

Tuottojohtamisohjelman on otettava huomioon ja tuotava näyttöön useamman kuin yhden päivän varaustilanne ja huonehintavaihtoehdot. Sen tulee hälyttää segmenttien ennakkovarausjänteiden umpeutuessa ennen oletettua saapumispäivämäärää, jotta hotelli ehtii reagoida hinnanmuutoksiin ja myyntitoimenpitein. Tuottojohtamisohjelman on pystyttävä ennakoimaan eri varaustilanteiden ristikkäisvaikutukset toistensa kysyntään ja laskettava korvaavan että syrjäyttävän myynnin kokonaisvaikutukset. Ohjelman avulla voidaan simuloida eri hintaryhmien rajoitustoimenpiteiden vaikutuksia kysyntään historiatiedon ja ennakoitun kysynnän perusteella.

6. TUTKIELMAN TULOKSIEN ARVIOINTI

6.1. Tutkielman tulokset

Tutkielman tarkoituksena oli vastata kysymykseen, mitä tuottojohtaminen on ja kuinka sitä voidaan soveltaa hotelliyritykseen sekä miten hotelliyrityksen tuottoja voidaan parantaa tuottojohtamisen avulla. Tutkielmassa teoreettisesti esitetyt tuottojohtamisen periaatteet osoittivat sen kyvyn nostaa hotellin tuottoja ja kannattavuutta sellaisissakin tilanteissa, joissa kysyntä ei ylitä tarjontaa. Tuottojohtaminen on hyvä ja oikeastaan ainoa keino suojata osa kapasiteetista paremmin maksaville asiakkaille. Kapasiteetin suojaaminen antaa mahdollisuuden käyttää tehokkaasti hyväksi eteen tulevia mahdollisuuksia tuottojen parantamiseksi. Tuottojohtaminen parantaa hotellin toimintaedellytyksiä ja toimii erittäin hyvin majoitusmyynnin kehittämisessä. Sen käyttö ei vaadi erikoisjärjestelyjä eikä erikoiskoulutusta.

Tuottojohtamisen käyttöönotossa merkittävimpiä muutoksia ovat uudenlainen suhtautuminen asiakkaisiin, markkinalähtöinen ajattelu, systemaattinen toiminta ja uuden yrityskulttuurin integroiminen koko organisaatioon. Näissä onnistuminen edellyttää koko henkilöstön sitouttamista uuteen ajattelutapaan sekä tietotekniikan samanaikaista hyödyntämistä. Tutkielma osoitti miten tuottojohtamisen systemaattisen toiminnan avulla saadaan sekä keskihintaa että käyttöastetta parannettua.

6.2. Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielmassa käsiteltiin teoreettisesti esimerkkien avulla tuottojohtamista ja sen soveltamista käytäntöön. Tavoitteena oli asioiden käsitteleminen riittävän selkeästi, jotta missä tahansa hotellissa voitaisiin järjestelmää hyödyntää johtamisen ja toiminnan suunnittelun apuvälineenä. Tuottojohtamisen soveltaminen vaatii kuitenkin aina tapauskohtaisia ratkaisuja riippuen organisaation rakenteesta, henkilöstöstä, johtamistavasta ja siitä, kuuluuko se suurempaan kokonaisuuteen. Järjestelmän vaatima avoin johtamistapa ei

välttämättä sovellu kaikkiin yrityksiin ja siten vaadittava kulttuurin muutos voi jäädä toteutumatta.

Tuottojohtamisjärjestelmä, huolimatta monista erittäin hyvistä ominaisuuksistaan, vaatii myös kustannuspuolen ottamista huomioon riittävän kokonaisvaltaisen toiminnan varmistamiseksi. Yksi puute on myös keskittyminen pelkästään majoitusmyyntiin. Tällöin ulkopuolelle jää huomattava osa kokonaistulokseen vaikuttavista tekijöistä. Vaihtelevaan kysyntätilanteeseen vastaaminen huonehinnoittelulla johtaa tilanteisiin, joissa muille osastoille saattaa tulla vaikeuksia kapasiteettinsa hallinnassa ja tätä kautta resurssien vajausta tai tuhlausta, joka johtaa lisääntyviin kustannuksiin. Myös segmenttien kokonaiskustannukset tulisi selvittää.

Tuottojohtamisen myyntitoimenpiteiden vaihtelevuus ja markkinalähtöinen hinnoittelu saattavat myös vaarantaa kokonaiskannattavuuden, koska segmenttien kulutuskäyttäytyminen on erilaista ja alennushinnoittelulla saadaan asiakkaita myös ei-toivotuista korkeamman maksuhalukkuuden segmenteistä.

LÄHDELUETTELO

- Albanese, P. (2004). *Revenue Management – periaatteet ja käytännöt palvelualalla*. Helsinki: Edita.
- Alen, J., Nenonen, C., Savola, T. & Uusimäki, L. (1997). *Hotelli palveluiden tuottajana*. Helsinki: Edita.
- Asunta, T., Brännare-Sorsa, R., Kairamo, H. & Mantero, S. (1998). *Majoitus- ja matkailupalvelu*. Porvoo: WSOY.
- Blume, L. & Simon, C. (1991). *Mathematics for Economists*. New York: W. W. Norton & Co.
- Coltman, M.M. (1991). *Hospitality Management Accounting*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Daudel & Vialle (1994). *Yield Management*. Application to air transport and other industries. Paris: ITA.
- Dixit & Stiglitz (1977). Monopolistic Competition and Optimum Product Diversity. *American Economic Review*, 297-308.
- General report (1997). *Yield management in small and medium-sized enterprises in the tourism industry*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Hallamaa, T. & Viljanen, R. (1997). *Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla*. Porvoo: WSOY
- Hynänen, A. & Kutilainen, S. (2004). *Elämää cityyn ja särkille. Kalajoen matkailun kehittäminen*. Numero 2/2004 Nordia Tiedonantoja.
- Jerris, L.A. (1999). *Human Resource Management for Hospitality*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Jones, P. & Lockwood, A. (1989). *The Management of Hotel Operations*. London: Cassell.

- Kauppinen, M. (2002). Tehokas hotellimyynti edellyttää jatkuvaa optimointia, osa 1. *Vitriini*, 4, 44-48.
- Kauppinen, M. (2002). Tehokas hotellimyynti edellyttää jatkuvaa optimointia, osa 2. *Vitriini*, 5, 38-42.
- Orkin, E.B (1988a). Yield Management makes forecasting fact not fiction. *Hotel and Motel Management*. 15 August. 112-18.
- Lancaster (1979). *Variety, Equity and Efficiency*. Columbia University Press.
- Lieberman, W. (2003). *Getting the most from revenue management*. Journal of Revenue and Pricing Management. Vol 2, 103-115.
- Middleton, V. (1994). *Marketing in travel and tourism*. London: Butterworth-Heinemann.
- Nagle, T. (1987). *The Strategy and Tactics of Pricing*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., 324.
- Nordinfo. (2003). *Kalajoki mahdollisuuksiensa mukaiseen kuntoon 2020. Kalajoen Hiekkasärkkien ydinalueen toiminnallinen suunnittelu*. Kalajoki: Matkailuinstituutti.
- Pekkarinen, J. & Sutela, P. (1986). *Kansantaloustiede 2*. Juva: WSOY.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. (2004). *Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus*. Vantaa: Restamark.
- Rutherford, D. & O'Fallon, M. (2007). *Hotel Management and Operations*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ulrich, D., Losey, M.R., & Lake, G. (1997). *Tomorrow's HR Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Varian, H. (1989a). Price discrimination. In *Handbook of Industrial Organization*. Amsterdam: North-Holland.
- Varian, H. (1992). *Microeconomic Analysis*. London: W.W. Norton & Company Ltd.

Verginis, C.S. & Wood, R.C. (1999). *Accommodation Management*. London: International Thomson Business Press.

Yeoman, I. & Ingold, A. (1997). *Yield Management. Strategies for the Service Industries*. London: Cassell.

Yeoman, I. & Watson, S. (1997). *Yield Management: a human activity system*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 9 Nro. 2, 80-83.

LIITTEET

Liite 1. Listahinnalla myytävien huoneiden kysynnän todennäköisyysjakauma esimerkkitapauksessa.

q_i	$n(q_i)$	Kumulatiivinen todennäköisyysjakauma $F(q) = \text{prob}(D \leq q)$
0-25	12	0,098
26	3	0,122
27	3	0,146
28	2	0,163
29	0	0,163
30	4	0,195
31	4	0,228
32	5	0,268
33	2	0,285
34	7	0,341
35	4	0,374
36	10	0,455
37	13	0,561
38	12	0,659
39	4	0,691
40	9	0,764
41	10	0,846
yli 41	19	1
summa	123	1