

平成 16 年 3 月 22 日

# TD 勉強会 情報 97

The PhoCusWright SNAPSHOT, JANUARY 2004

Internet Marketing & Online Hotel  
Distribution Channels

## Inspired Hospitality

By Yatin Patel

Hello Haruo,

Nice to hear from you. You have our permission to translate and distribute the Snapshot you reference for the class as described in your email, provided you attribute the Snapshot to PhoCusWright. Please send us a copy of your translation.

Kind regards, 25, March, 2004

Christopher Schutte VP Sales and Client Services, PhoCusWright

## Market Scenario

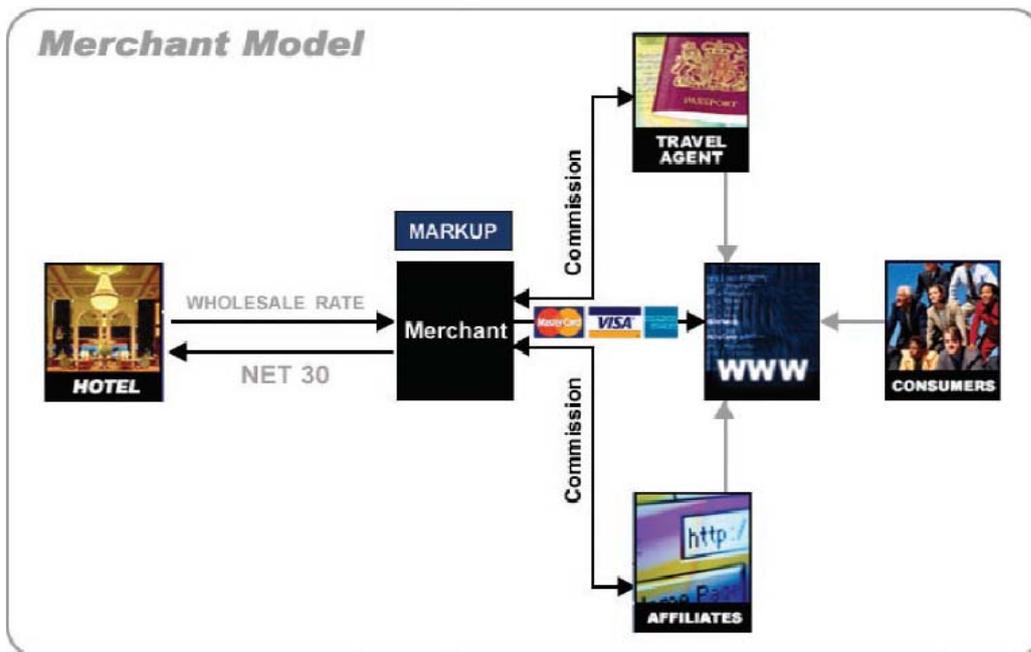
次に来るものは、価格が主体のオンラインコンシューマリズムから、サービスが主体のオンラインコンシューマリズムへの転換である。この転換期に於ける利益極大化は、どうしたら出来るのだろうか？

我々は興味深い時代にいる。消費者は、伝統的なチャネルからオンラインホテル予約に移行しつつある。消費者の購入パターンは価格主導型で、ブランド・ロイヤルティーは、価格要因の中に包含されてしまっている。その中であって、オンラインホテルの流通チャネル（Online Hotel Distribution Channels, OHDCs）は、購入者の予約ツールの使い勝手を改良し、より良い価格を提供し、可能な限りの多くの潜在顧客をサイトに誘引し、オンラインのシェアの向上を目指している。ブランド・ホテルもオンライン流通の増加を欲しているが、ホテル流通チャネルの安売りを決して欲していない。

同時に、伝統的旅行販売業者は、e-リテールリングのシェアをどうしたら増加できるか検討し始めている。今後は、価格主導型からサービス主導型のオンライン消費者への転換であり、そして、効率的なパッケージングが、市場に於ける重要な役割を担うだろう。しかし今日では、OHDCは、価格主導型消費者と向かい合っている。そして、そこでは、オンライン・マーケティングが、採算の取れる事業運営を左右する重要なファクターになっている。

このレポートは、オンラインでホテルの客室を販売する際の鍵となる課題と、投資効率の改善と採算性の向上を可能にする多くのファクターについて、明らかにする事を目的にしている。

最大の課題は、サプライ側のニーズの変化にバランスを取りつつ、プロフィット・マージンを維持する為に、顧客獲得コストを出来るだけ、引き下げる事である。ホテルやその他の旅行のサプライヤー達が、より学習して自分達の流通チャネルを強化しているので、OHDCは彼らの価格優位性を失い、より厳しい競争を強いられている。この傾向は、2年前には見られなかった。



## Direct Response vs. Branding

このレポートの目的は、本質的なダイレクト・レスポンスの傾向が強い、ホテルを対象とするオンライン・マーケット施策の、様々な局面を説き明かす事である。

究極的には、これらのファクターは、ブランドを直接的にも間接的にもサポートし、ブランドとそのプロダクトに対する消費者の姿勢を変化させ、消費者との関係の樹立を支援する。それらは、特定のプロダクトに対する消費者の購入意欲を増加させ、ロイヤルティが有り、リピートする、バリューの高い顧客を作り出す。

純粋なブランディングと消費者の認知度増加のマーケティング施策は、このレポートでは対象としない。

鍵となる成功要因は：

- 対象とする需要層 (target audience) にリーチする方法を知ること
- ダイレクト・レスポンス対ブランド目標 (branding objectives) の定義
- 学習目的の設定
- 媒体購入コスト構造を如何に管理するかを知ること
- 特定の creative format の効率的な使用
- トラッキング/アカウンタビリティを考慮すること

## Marketing Channels

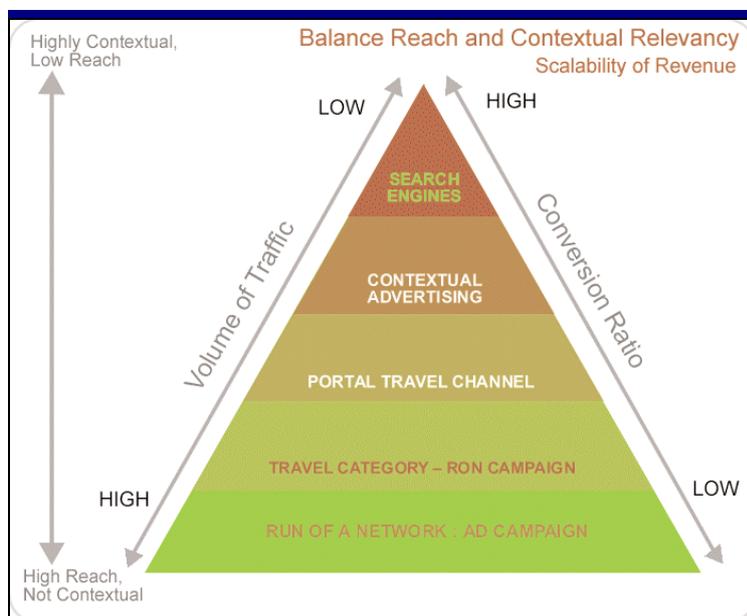
ホテルを販売するために、良く使用される五つのオンライン・マーケティング・チャンネルが存在する。

1. キーワード或いは relevance-based marketing の検索エンジン  
(Overture, Inktomi, Looksmart 等の Pay-per-click と paid-inclusion プログラム)
2. Contextual (前後関係上の) マーケティング (WhenU, Gator など)
3. トラベル・ポータルキャンペーン (Yahoo-Travel, MSN-Travel など)
4. トラベル特定 RON (Travel-Specific Run of Network) キャンペーン (エアー、レンタカー、バケーションなどの販売サイトを含む広範囲な旅行サイトのアドキャンペーン)
5. RON キャンペーン



これらのチャンネルは、次のページの、三角形の図で見られる様に、リーチと Relevancy 或いはコンバージョンレート (購入÷検索) で判定することが出来る。 検索エンジンのマーケティング努力は、最も高いコンバージョンと、最も低いリーチを持っている。 大きなボリュームを生じさせる為のキャンペーンを張るには、三角形の下辺に下がり、relevancy (検索能力) の縮小と、コンバージョンの減少が伴うが、リーチは増加する。 最良の戦略は、短期の ROI (Return on Investment = 投下資本効率) 目標を達成する為に、全ての

チャンネルを効果的に使用する事である。そして、それから既存顧客の反復購入を獲得する為に、適切な E-CRM 活動を加える事である。



## C-Factor: CPM, CTR, CPC & CPA

オンライン媒体購入は、孤立して行なわれるべきではない。何故ならば、それはプロダクト、目的地戦略 (destination strategy)、イールドマネジメントに直接関係するからである。1,000 impressions 当たりのコスト (或いは CPM)、Click-Through Ratio (click ratio) に対する impressions 別名 CTR)、クリック当たりのコスト (或いはユニーク・ビジター当たりのコスト = Cost Per Click = CPC)、顧客獲得当たりのコスト ( Cost Per Acquisition = CPA )が、媒体を購入する際に考えなければならない重要な要素である。サイトが望むビジターのタイプによって、これらの C-ファクターがどのように影響されるかを考えてみよう。

理想的には、全てのユニーク・ビジターは、そのビジターの最良の待ち受けページ (landing page) を通じてサイトに入ってくる。待ち受けページとは、ビジターが購入しようとしているそのものをビジターに見せる事により、購入意欲を刺激するページである。ビジターの意図は色々なので、彼らを刺激する事は、そう簡単な事ではない。Online Hotel Distribution Channels の場合、以下の様なタイプのビジターが存在する。

1. 特定の目的地で、希望価格を持っているが、そのホテルの知識を有していないビジター。
2. 特定のホテルを既にイメージしているビジター。
3. 特定の目的地で、ゴルフ或いは温泉宿などの、特別なカテゴリーを望んでいるビジター。
4. 近い将来の旅行を計画し、特定の目的地を検討しているビジター。
5. 他のサイトで、エアー或いはレンタカーなどをちょうど予約をしたか、しようとしているビジター。
6. 特定のタイプのホテル、或いは特定のホテルを購入しようとして、価格比較をしているビジター。既に競合サイトを訪れており、その価格を知っているビジター。
7. バケーションや旅行の初期の検討段階にいるビジターで、未だ行き先を決めていないビジター。何か面白いものが見つければ、購入するであろうビジター。
8. 目的地を熟知しそこに泊まる希望を有しているが、未だ泊まるホテルを決めていないビジター。
9. 旅行目的を決めているが、行き先を決めていないビジター。
10. 旅行を計画しており、旅行先の訪問国を決めているが、その国のどの都市を訪れるのかを決めていないビジター。

更にリストは続く・・・

これらのビジターを、“対象となるビジター” (Targeted Visitors) と呼ぶ事にしよう。対象となるビジターカテゴリー (Targeted Visitor Category = TVC) の夫々のメンバーは、自身のコンバージョンレート (或いはユニーク・ビジター当たりの販売) により、そして異なった C-ファクターを持っている。最良のコンバージョンレートを得る為には、彼らが適切な待ち受けページに到達していなければならない。この点にジックリ取り組めば、市場が理論的に役立つフォーミュラを導き出す事に気がつくだろう。そして、これらのデータの使い方によって、一 プロダクト、プロフィット、ユーザビリティ、媒体コストとリアルタイムの最適化に沿って 一、キャンペーンは実行されるか、中止される。

これらの全てのファクターを追跡する以外には、プロダクトとオファーリングに関する消費者の相互作用 (consumer interaction) を決定する方法は存在しない。数式にこれらのデータをインプットし、そして利益最大化を目指して、継続して数値の改善に努めなければならない。そうすれば、最終的には、特定のプロバイダーにとって、最も相応しい幾つかのフォーミュラに到達することが出来ることになる。

## Landing Pages (待ち受けページ)

旅行 Web サイトに対する消費者の期待は、以前に良く訪れているサイトや、既に受けているプロダクト/サービス・メッセージに影響される。第一印象を作るチャンスは一回しか存在しないので、待ち受けページについては、良い長続きするものを作る必要がある。

例をあげる事にしよう：

ゴルフサイトに於ける貴方のアドキャンペーンを見た、Orlando のゴルフコース付きのホテルを探している人が、貴方のサイトに訪れる。或いは、多分彼は、“Orlando golf course” のキーワードで検索して、Yahoo! のテキストアドを見たのかも知れない。若し彼に、ゴルフコース付きのホテルとリゾートと、Orlando に於けるゴルフのカスタマイズされたコンテンツを見せる事ができれば、彼の購入意欲を大変高める事が出来るだろう。究極的には、それ以降も、サイト入場者 (visit) を販売に結びつけるより多くのチャンスが存在する。

OHDCs (= Online Hotel Distribution Channels) は、一般的には夫々の関連のある都市 (destinations) とホテルに待ち受けページ (landing page) を持っているが、それだけでは競争に打ち勝つ事が出来ないのは明らかだ。だから、特定の Targeted Visitor Categories を購入し、彼らを最良のページに着地させる事は、競争相手に対して極めて競争優位をもたらす事になる。何故ならばその他の人々よりもコンバージョンレートが高くなるだろうから。

## Destination-Based ROI

マーチャントモデルを使用している殆ど全てのオンラインホテルサイトは、25 以上の都市 (destinations) でホテルの客室を販売している。問題は：

- 彼らは都市毎の季節変動 (seasonality) とイベントに基づく販売チャンスを最大化しているのだろうか？
- 月間若しくは週間ベースのオキュパンシーを予測しているのだろうか？
- データを保有しているとならば、彼らは各都市の需給ギャップに基づいてマークアップを管理し、利益最大化の為にそのデータを活用しているのだろうか？
- 彼らはテクノロジーを駆使して、データ管理を適切に実施しているのだろうか？

会社を、各都市に責任を持つ、多くの垂直的な部門或いはプロフィットセンターに分割する事を仮定してみよう。

A	Unique Visitors on Orlando Pages	1,000	
B	Average Media Cost per Targeted Visitor	\$0.50	
C	Total Media Cost	\$500	$A \times B = C$
D	Total Bookings	20	
E	Average Size of Booking	\$300	
F	Total Revenue	\$6,000	$D \times E = F$
G	Conversion Ratio	2%	$D \div A = G$
H	Media Cost / Revenue	8.3%	$C \div F = H$

この垂直的な構造でイールドを管理しつつ、ディマンドとサプライ率に基づき各都市の利益を最大化にする事は、殆どの会社が使用している水平的な構造よりも、より効率的なモデルである。

全ての媒体支出が、都市ベースのコストを計測出来る訳ではない。しかし全てのキーワード/検索エンジンベースの支出、paid inclusions、ポータル都市ベースの垂直的アドキャンペーンとコンテクスチャル・マーケティングは、キャンペーンが効果的にデザインされているのならば、都市毎のコスト計算を可能にする。

Coremetrics や Doubleclick の様なハイエンドな“Web 分析システム (Web analytical system)”は、サイトの中の特定都市をどれだけの多くのビジターが見ているか、凡その数値を算出する事が可能である。この数値にサイトにビジターを誘引する平均コストをかける事によって、その都市の全ての支出を計算する事が出来る。

都市毎のメディア支出を測定し、ROI とコンバージョン率をモニターする事は重要である。

特定の都市のコンバージョン率 (CR) が、平均 CR より低い場合は、その都市の戦略の何か間違っている：

- プロダクトが適切でない
- 価格に競争力が無い
- トラフィックが対象としているのとはズレている
- 季節変動が適していない



## Product Strategy

都市の中の目立つ地域に、適切なプロダクト或いはプロダクトのコンビネーションを保有する事は、コンバージョンを増加させるだろう。

Target や Wal-Mart の様な小売のスーパーストアに完璧な例が見られる。彼らを、都市の場合になぞって見よう。スーパーストア内の夫々の売り場は、都市内外の異なったエリアに存在している (Orlando にディズニーワールド地区があるように)。消費者が彼らの購入しようとしている物を求めてスーパーストアに行くでしょう。ストアが、その売り場を分かりやすく配置しているとすると、価格が適切でありさえすれば、彼はその商品を購入する事になるだろう。これは、貴方が都市と契約を始める際の三つの戦略に導く：

1. 異なった地域と、周辺の地域に都市を分割する。異なったニーズ (安い価格、エコノミー、ラクジュリーなど) に対応するために、夫々の地域で、異なったタイプのホテルと提携する。
2. 都市をスペシャル・インテレストのカテゴリー (ビジネス、レジャー、ビーチ、ゴルフ、温泉、家族、ロマンティック) に分割する。
3. 近隣の都市を割り出して、そこにもプロダクト / サービスを提供する。

## Usability Factor

気が付いた様に、Wal-Mart の商品が探せ易く、適切にオーガナイズされているとすると、より以上の物が売れるだろう。 バーチャルな世界で働く他の方法を見てみよう。

ユーザーを支援する最も効率的な方法は、ユーザーが探している目的地内の利用可能なプロダクトの、旅行日による検索である。 若し彼等が検索結果に満足しない場合は、再検索若しくは再ディスプレイが実施される事になる。

### Search Again options は :

- 新しい日による検索
- 日を固定して.....
  - 都市内の地域
  - アメニティー
  - ホテルブランド名
  - ホテル名
  - スペシャル・インテレスト カテゴリー
  - 目的地の近郊
  - 住所
  - 飛行場、或いは、その他の関連する場所からの距離による検索

### Re-display options は :

- 価格による検索 (高い→安い 降順)
- 価格による検索 (安い→高い 昇順)
- アルファベット順による検索
- ☆の数による検索

これ等はハイレベルの要因であり、この他にも多くの検索が存在する。

ユーザー・インターフェイスの少しの変更と改善は、コンバージョンレートに、ポジティブ或いはネガティブに影響する。

## Yield Management

オンライン流通チャネルへのブランド・ロイヤルティーは小さいので、プロフィット・マージンを維持しつつ、効果的に価格を維持する事が重要である。マーチャントモデルの場合は、オンラインで販売する前に、20%~30%に上るマークアップが、ホテルが提供するネットレートに載せられている。最も競争力ある価格を維持する事も、あるいは、サービス価値を利用して、彼等の希望するインテレストの範囲内で付加価値を提供する事も、顧客を獲得する為に重要である。OHDCは、次の動きとして価格戦争を克服する為に、パッケージングの取扱いと、よりサービス志向となる事を検討している。

イールドとレベニュー管理で、最も進んでいる業界の一つが航空業界である。最も良い例は、航空運賃の場合は、旅行出発日に近づいて購入すればするほど、運賃は高くなる点である。ホテル予約の場合は、消費者が、彼等の旅行日間際で予約する傾向が強くなっている。この傾向の主たる原因は、インターネットが、事前購入と間際購入の間の価格格差無しに、旅行の直前でもホテル予約を可能にしている点にある。賢明なホテルマーチャントは、需要の高い時に、間際予約に高い運賃格差をつけて、利益を増加させるフォーミュラとテクノロジーを開発した。

OHDCも同様の施策の活用により、彼等の利益を維持する事が可能である。良く使用されている一つの方法は、異なったオンラインリテラーの価格を調べる為に、スパイダーを使用することである。そこでは、競争力ある価格を維持する為に、マークアップが調整される事になる。しかし、それ以上のイールド管理を実施する為には、需給状況を、時間をかけてより積極的に理解する事である。適切なフォーミュラに従って、利益を最大にする事が出来る、幾つかのファクターが存在する。

E-CRM Direct Response Marketingは、算術的性格を有しているが、利益を維持する為にROIを管理することを可能にする。1顧客獲得当たりのコスト(Cost per Acquisition)を25ドルと仮定する。マーケティングコストは総収入の8%で、平均マークアップ率は28%、従って粗利は20%になる。若しこれらの顧客が、追加的マーケティングコストが掛からずに、このサイトで再び予約をするとすると、CPAは低下し、利益は増加する。以下がその計算である。

A	Cost Per Unique Visitor	\$0.50	
B	Total Visitors	10,000	
C	Total Cost	\$5,000	$A \times B = C$
D	Conversion Ratio	2%	
E	# Of Reservations	200	
F	Avg. Size of Reservation	\$300	
G	<b>Total Revenue</b>	<b>\$60,000</b>	$E \times F = G$
H	% Marketing Cost/Revenue	8%	$C \div G = H$
I	CPA	\$24.00	$F \times H = I$

		Repeat Customers/Year	New Reservations	
J	1 <sup>st</sup> time	10%	20	$E \times 10\%$
K	2 <sup>nd</sup> time	20%	4	$J \times 20\%$
L	3 <sup>rd</sup> time	30%	1	$L \times 30\%$
<b>M</b>	<b>Total New Reservations</b>		<b>25</b>	$J+K+L=M$
<b>N</b>	<b>Total Reservations</b>	<b>225</b>		$E+M=N$
<b>O</b>	<b>Total Revenue</b>	<b>\$67,500</b>		$G+M \times F = O$
P	%Marketing Cost/Revenue	7%		$C \div O = P$
Q	CPA	\$22.20		$F \times P = Q$

顧客を確保する事に取り組む一方で、考えなければならない重要なファクターは

- 長期的な顧客のバリュー分析 (Long-Term Customer Value Analysis)
- アップセルとクロスセルの収入最大化 (Maximize Up-Sell/Cross-Sell Revenue)
- 会話のカスタマイズによる効果最適化 (Optimize Effectiveness through Customized Communication)
- 顧客と潜在顧客バリューの最大化の達成 (Achieve Maximum Customer and Prospect Value)

従って、CRM ファクターが勘案されない、初期キャンペーン結果直後の、短期間の ROI は正確な数値を表していない。 母数が増えるまで待つ必要がある

## Affiliate Partnerships (Partnership and Strategic Alliances)

これが、リスクの無い、広く知れ渡った最も採算性の良い方法である。

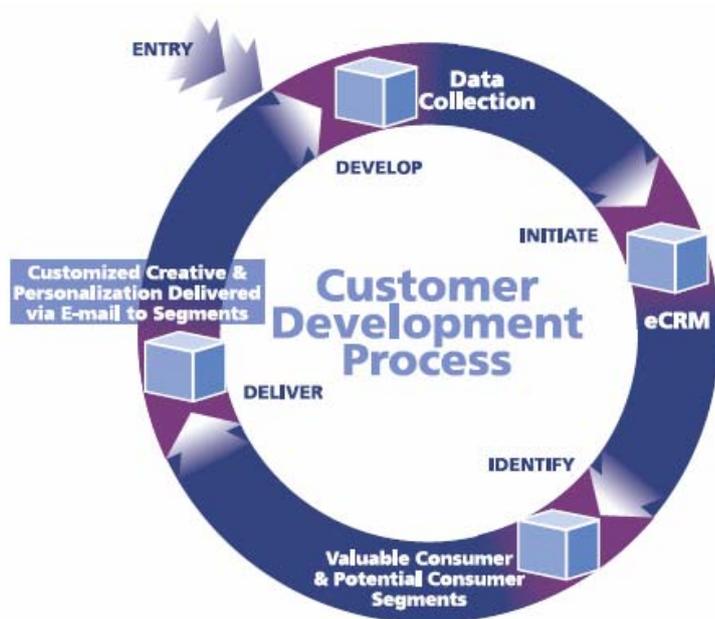
マーチャントモデルの流通チャネルが急速に成長しているのも、より成功しているものは、全ての予約バリューの5~10%の間のコストで予約を獲得している。例えば、平均的予約サイズが300ドルとした時、そしてダイレクトマーケティングキャンペーンによる予約獲得コストがその約10%とすると、CPAは30ドルとなる。

従って、OHDCは、予約当たり同じ5~10%をコミッションとして提供する事から開始する。(予約が入らない限り、コミッションを支払う必要が無いので、マーチャントにはリスクが掛からない。)

そしてアフィリエイトの流れからの波及効果が、ボトムラインに広がって行く。どのようにかは.....

多くのアフィリエイトが、サーチエンジン・アゴリズム活用して、安価に多くのトラフィックを発生させ、彼等のコストを、収入の1~3%に低下させている。その事は、彼等のコミッション・ストラクチャーをベースに、全収入の約3~7%のネット利益を得ている事を意味している。多くのアフィリエイトが、旅行販売のサイトを既に所有しているので、彼等は、彼等のポジショニングを活用し、彼等のその他のプロダクトと一緒にホテルプロダクトをクロス販売(cross-selling)している。マーチャントが利益を得ているのと同様に、アフィリエイトも大きな利益を得ている。

現在では、幾つかのOHDCは、4万もの多くのアフィリエイトを保有し、インターネット上の旅行サイトの林立にも拘わらず、それらを使って、彼等の総収入の増加に努めている。



## Global Perspective: Inbound / Outbound

この特別なマーケットセグメントは、依然として伝統的旅行社によって支配されている。殆どの OHDC プレイヤーは、米国内市場に参入し、市場の拡大に伴って自身の収入も増加させるだろう。しかし国際旅行とインバウンド・アウトバウンド・トラフィックは、OHDC を次の収入のレベルに連れて行くだろう。

幾つかの OHDC のイニシャティブは、収入を大幅に増加させている。主要なファクターあるいは課題は、マルチ通貨、マルチ言語のエレメントであり、グローバルなインターネットユーザーに地方の経験を提供している。今日、これは IP 認識テクノロジーにより可能となっている。

媒体購入により、多くの国際顧客の獲得に進展が見られている。コンソリデーションが進行し、そこではグローバルなキャンペーンを実施する為に、多くの媒体プレイヤーを管理する必要が無い。MSN や Yahoo! や Google の如くの、幾つかのメジャーなポータルは、国際的なブランド認知を持ち、比較的開発されていないバリューの高い顧客の獲得に、重要な役割を演じている、

## Summary

国内や国際の旅行をしている、数十億人の世界の人々が存在する。インターネットは、依然として揺籃期にあるけれども、オンラインホテル流通の潜在力は、世界の国々まで浸透してその能力が未だ発揮されていない。今日では、旅行が最大にして最も成功している正当な e-コマース垂直型産業である。人々は、オンラインで、容易に、効率的に、安全に、早く、ホテルを探し当てている。そしてこの傾向は日常化しつつある。

極めて重要な事は、価格は、100%需要と供給の関係で決定されていると言う事である。OHDC は長期的に価格的に有利かもしれないし、その有利性を急激に無くすかもしれない。それはマーケットのダイナミズムにより決められる。変わらないものは、顧客を魅了し獲得する為の、そして彼等が貴方のプロダクトを購入する為の、ベーシックなファンダメンタルである。このレポートで取り組んだ変数は、事業を採算に載せるための基本的な要素を説明している。

時間が経つに連れ、OHDC は、競争力を保つ為に、バケーションパッケージングのような、重要なプロダクトを追加するだろう。昨年以来、多くのエアーとレンタカーの流通チャネルが、マーチャントモデルホテル流通ゲームに参加し、付加価値付きのパッケージ提供を開始している。そこでは、バケーション、ゴルフ、温泉等の幾つかの 카테고リーに特化して、付加価値をつけたパッケージの提供を開始している、垂直型セグメンテーションが存在しているだろう。

従って、貴方のビジネスを次のレベルに引き上げる為に、貴方のコンバージョンレートとアクイジションコスト、CRM バリュー、クロスセリング、グローバリゼーションを、シッカリ監視する必要がある。

### 筆者 Yatin Patel 紹介

Yatin Patel は、Web コンテンツ開発と管理、マーケティング、ブランディング、インターネットベースの旅行サービスの、e-ビジネスのスペシャリストである。彼は、Hotel Distribution Network と Westgate Resorts を含むホスピタリティー業界に於ける数々のプロジェクトの、Web ベースアプリケーションとインターネットマーケティングのビジョナリーとチーフプランナーを経験している。