

## **Revenue Managementin käyttö ja mahdollisuudet ravintola-alan yrityksissä pääkaupunkiseudulla**

Joonas Pöllänen



<b>Tekijä</b> Joonas Pöllänen	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja Ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Revenue Managementin käyttö ja mahdollisuudet ravintola-alan yrityksissä pääkaupunkiseudulla	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 42 + 1
<p>Opinnäytetyö käsittelee Revenue Managementia eli tuottojohtamista, joka on yrityksen tulovirtojen oikeanlaista ja järjestelmällistä ohjaamista ja johtamista. Revenue Management tärkeimpänä tavoitteena on maksimoida myynti jo olemassa olevilla resursseilla, niin lyhyellä- kuin pitkällä aikajänteellä. Revenue Managementissa tärkeää on asiakasvalinnat, jotta voidaan myydä tuote oikealle asiakkaalle, oikeaan hintaan, oikeaan aikaan ja oikeaa myyntikanavaa käyttäen.</p> <p>Työn tutkimustavoitteena oli selvittää Revenue Managementin käyttöä ja sen mahdollisuuksia ravintola-alalla pääkaupunkiseudulla. Revenue Managementin osa-alueista dynaaminen hinnoittelu oli keskeisenä aiheena. Dynaaminen hinnoittelu on yksi merkittävä osa Revenue Managementia, jota ilmenee jo monella eri alalla. Näitä aloja ovat esimerkiksi hotelli- ja lentoliiketoiminta. Tutkimus keskittyi Suomen pääkaupunkiseudulle, jotta tutkimuksen lopputuloksista saatiin mahdollisimman vertailukelpoisia.</p> <p>Teoriaosuus koostuu kahdesta osa-alueesta: Suomen ravintola-alan toimintaympäristön nykytilasta ja sen tulevaisuuden näkymistä sekä Revenue Managementin perusteista.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, jossa käytettiin tutkimusmenetelmänä laadullista menetelmää, koska työn tarkoituksena on pohtia, kuvailla ja kerätä näkökulmia ravintola-alaan perustuvasta dynaamisesta hinnoittelusta. Laadullinen menetelmä tunnetaan myös kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä, jonka avulla pyritään tulkintaan ja haastateltavien näkökulmien ymmärtämiseen. Haastateltavia oli yhteensä 12 henkilöä, jotka haastateltiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä.</p> <p>Haastateltavat jaettiin kolmeen ryhmään: ravintoloiden asiakkaat, ravintoloiden sidosryhmät ja ravintola-alan ammattilaiset. Joiden avulla saatiin vastauksia tutkimustyön pääongelmaan, eli RM käyttämiseen ja mahdollisuuksiin ravintola-alalla pääkaupunkiseudulla. Asiakkaat ovat kiinnostuneempia palvelun laadusta ja tasosta kuin hinnasta. RM koettiin erittäin tervetulleeksi ravintola-alalle ja, dynaaminen hinnoittelu koettiin mahdolliseksi, mikäli olisi sen vaatimia työkaluja tarjolla.</p> <p>Jatkotutkimuksena on pääkaupunkiseudun ulkopuolelta tulevien suurempien kaupunkien tai Suomen sesonkikeskittymien tutkiminen. Näiden kahden tutkimuskohteen kuluttajien asenteiden tutkiminen hintavaihteluista, keskiostoista ravintoloissa keskimäärin sekä mitkä vaikuttavat päätökseen ravintolasta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Revenue Management, tuottojohtaminen, ravintola-ala, dynaaminen hinnoittelu	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Ravintola toimintaympäristönä, mutta murrosvaiheessa .....	3
2.1	Ravintola-ala Suomessa.....	3
2.2	Ravintola-alan tulevaisuuden näkymät .....	7
2.3	Ravintola-alan kampanjat .....	9
3	Revenue Management .....	10
3.1	Yleistä .....	10
3.2	Historiaa .....	12
3.3	Hinnoittelu .....	12
3.4	Kapasiteetin hallinta .....	14
3.5	Ennakointi.....	16
3.6	Varausjänne .....	17
4	Dynaaminen hinnoittelu tulevaisuuden työkaluna ravintola-alalla.....	19
4.1	Taktinen hintahallinta ja tuotesuunnittelu .....	20
4.2	Kysyntäpohjainen hinnoittelu .....	22
5	Tutkimusmenetelmät .....	23
5.1	Haastattelu .....	23
5.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	24
6	Tulokset.....	27
6.1	Ravintolan asiakkaat.....	27
6.2	Sidosryhmät .....	28
6.3	Ravintola-alan ammattilaiset.....	29
6.4	Yhteenveto .....	31
7	Pohdinta .....	33
7.1	Johtopäätökset .....	33
7.2	Dynaamisen hinnoittelun mahdollisuudet.....	34
7.3	Tulosten hyödynnettävyys ravintola-alalla.....	35
7.4	Jatkotutkimukset.....	36
7.5	Validiteetti ja reliabiliteetti .....	37
7.6	Oman oppimisen arviointi .....	38
	Lähteet .....	40
	Liitteet.....	43

# 1 Johdanto

Revenue Management eli tuottojohtaminen (RM) on hyvin yleinen ja jopa arkipäiväinen työkalu matkailu-, hotelli- ja ravintolaliiketoiminnassa. Nimensä mukaisesti RM:n tavoitteena on kehittää yrityksiä (sekä henkilöstöä) monipuolisesti ja saada näin yritykset maksimoimaan myyntiään. RM:ssa on hyvin olennaista strateginen osuus: kuinka missäkin yrityksessä yritetään muokata johtamista ja sen toimintatapoja.

Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia RM:n mahdollisuuksia Suomen ravintola-alalla nyt ja tulevaisuudessa sekä keskittyä erityisesti dynaamiseen hinnoitteluun. Rajattuna alueena työssä keskitytään pääkaupunkiseutuun, sillä ravintola-ala on huomattavasti kehittyneempää ja kuluttajat käyttävät enemmän ravintolapalveluita tällä alueella. Tavoitteena on löytää syitä RM:n vähäiselle käytölle tai jopa kokonaan puuttumiselle ravintola-alalla. RM on huomattavasti tunnetumpi, näkyvämpi ja enemmän lento- ja hotelliliiketoiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää RM:n konkreettiset mahdollisuudet myös ravintolaliiketoiminnassa.

Revenue Managementin hienous on se, että sen voi jakaa pienempiin osiin. Jokainen yritys voi käyttää oman liiketoimintastrategiansa mukaisesti eri RM:n osia. Näitä osia ovat muun muassa: hinnoitteluhallinta, kapasiteetin hallinta ja palveluprosessien hallinta. Nämä kolme ovat RM:n sielu ja sydän, joiden toimivuus yhdessä ja erikseen ovat erityisen tärkeitä.

Opinnäytetyön aihe on peräisin Haaga-Helia ammattikorkeakoulun oppitunneilta lähteneestä kiinnostuksesta RM:ia kohtaan. Opinnäytetyön tekijällä on kymmenen vuoden kokemus ravintola-alalta, mikä sai ajattelemaan RM:ia eri perspektiivistä ja näkemään asiaa mielenkiintoisena tutkimuskohteena. Tutkimuksen materiaalina toimii lukuisat eri lehti- ja internet-artikkelit, koska ravintolaan liittyvä RM on hyvin vähäistä tai jopa kokonaan puuttuvaa. Artikkeleiden lisäksi tiedonkeruussa on käytetty yleistä RM:sta kertovaa kirjallisuutta ravintola-alan näkökulmasta.

Tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen tutkimusmenetelmä, eli haastattelut, joiden avulla selvitetään RM:n ja dynaamisen hinnoittelun tilannetta ravintola-alalla nyt ja tulevaisuudessa pääkaupunkiseudulla. Haastattelut suoritetaan eri asiakassegmenteille, ravintoloiden liikkeenjohdolle ja ravintoloiden sidosryhmille. Haastateltavat valikoituivat ennakkoon tutkittujen tietojen pohjalta, etenkin asiakassegmenttien osalta. Sidosryhmien ja ammattilaisten edustajat valikoituivat ennakkoon mietittyjen näkökulmien pohjalta. Etenkin ammattilaisten valinnassa oli tärkeää saada näkökulmia monestakin eri

perspektiivistä, näin saatiin erilaisia vastauksia. Haastatteluiden tavoitteena oli saada tuloksia eri segmenttien yleistietämyksestä ravintola-alasta ja RM:stä. Haastatteluiden analysoinnin jälkeen pohdintaosiossa selviävät syyt RM:n puutteellisuudelle ja mitkä ovat ongelmakohtia, sekä miten ongelmat voitaisiin ratkaista sekä ratkaisuehdotukset ongelmille.

## 2 Ravintola toimintaympäristönä, mutta murrosvaiheessa

Tässä pääluvussa kuvataan ja avataan työn toimintaympäristöä, eli ravintola-alaa Suomessa nyt ja tulevaisuudessa. Suomen ravintola-ala on hyvinkin muutosvaiheessa, niin teknologisesti ja raaka-aineellisesti. (Restaurangpark 2017.)

### 2.1 Ravintola-ala Suomessa

Tietokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan, pääkaupunkiseudulla oli vuonna 2017 1 444 ravintolaa, joilla on anniskelu oikeus. Tähän päälle tulevat vielä ravintolat, jotka eivät omista anniskelu oikeuksia kuten pikaruokaketjut ja lounasravintolat. (Tietokeskus 2018.) Helsingissä oli vuonna 2018 24,9% koko Suomen ravintoloista ja koko pääkaupunkiseudulla 34,5%. (Tietokeskus 2018.) Pääkaupunkiseudulla ja etenkin Helsingissä on hyvin laaja kirjo eri ravintoloita, mikä johtuu myös etnisten ravintoloiden lisääntymisestä. (Tietokeskus 2018.)

Ravintola-ala on Suomessa ottanut viime vuosina merkittäviä askeleita eteenpäin. Ravintola-alalla ei ole koskaan ollut näin suurta työvoimapulaa. Jotkin ravintolat ovat jopa joutuneet sulkemaan ovensa, tai muuttamaan radikaalisti strategiaansa, koska tarpeeksi ammattimaista henkilökuntaa ei ole saatu. Näin kävi helsinkiläiselle ravintola Gustille, johon ammattimaista tarjoilohenkilökuntaa ei saatu ja jonka seurauksena jouduttiin ravintola tarjonnasta lounas lopettamaan. (Helsingin Uutiset 2019.)

Ravintola-ala oli aiemmin trendikkäämpi ja vetovoimaisempi, mikä näkyi esimerkiksi opiskelijoiden määrässä. Nyt valitettavan suuri osa opiskelijoista on vain läpikulkumatalla, ja vaihtavat ammattia heti valmistumisen jälkeen. Matkailu ja ravitsemusalan liiton, MaRa ry:n teettämän tutkimuksen mukaan vuonna 2014 kokkiopiskelijoiden määrä oli pudonnut 3500 jopa 1900 vuoteen 2019 menneessä. (Yle 2019.)

Kahden tuhannen opiskelijan pudotus ei voi olla näkymättä alalla, minkä seurauksena etenkin pääkaupunkiseudulla ulkomaalaisten työntekijöiden määrä on kasvanut roimasti. Jo vuonna 2017 entisellä Royal ravintolat -ketjulla (nyk. NoHo Partners) oli koko henkilökunnasta 15% ulkomaalaistaustaisia. (Vantaan Sanomat 2017.)

MaRan toimitusjohtajan Timo Lapin mukaan suurimmat syyt työvoimapulassa ovat kannustimien puute ja töiden riittämättömyys. Monet ravintolat tarvitsevat henkilökuntaa iltaisin ja etenkin viikonloppuisin ja arkena on hiljaisempaa työpaikoilla. Tämän vuoksi työntekijöille tarjotaan osa-aikaisia työsopimuksia, mitkä eivät riitä välttämättä edes elämiseen. (Yle 2018.) Matala palkkaus, jatkuva kiire ja iltapainotteinen työ saavat ihmisiä

vaihtamaan työpaikkoja ja jopa alaa. Hänen mukaansa syy ei silti ole palkkauksessa, vaan ravintola-alan verotuksen takia. Ravintola-alan tiukan verotuksen takia ravintolat voivat saada keskimäärin 1-3 prosentin voiton liikevaihdosta, mikä luo ravintoloitsijoille paljon haasteita. Henkilöstökulut ovat keskimäärin 30 prosentin luokkaa ravintoloissa kaikki kulut laskettuna mukaan. (Yle 2018.)

Työvoimapulasta huolimatta uusia trendikkäitä ravintoloita avautuu kuukausittain pääkaupunkiseudulle ja etenkin kasvukeskittyymiin ja suosituille asuinalueille, mikä kertoo osaltaan alan kasvusta. Sijainti on tärkein asiakkaiden keskuudessa valintakriteereistä, koska ulkona syöminen lasketaan useimmiten heräteostos -kategoriaan. Suosituin kodin ulkopuolella nautittu on lounas. Sijainti ja hinta ovat tärkeimpiä lounaspaikan valinnassa. Yksi kasvavista aterioista ravintoloissa on aamiainen, joka kasvattaa hitaasti suosiotaan. Esimerkiksi monet lounasravintolat laajentavat valikoimaansa myös aamiaispuolelle. MaRan varatoimitusjohtajan Veli-Matti Aittoniemen mukaan aamiainen oli vuonna 2018 noin 3% kuluttajien ulkona syömisten määrästä. (Shaker-lehti 2018.)

Huippuammattilaiset tuovat maailmalta visioita ja ideoita Suomeen, mistä ne jatkojalostetaan eteenpäin. Villiyrttejä kerätään luonnosta, raaka-aineita säilötään eri tavoilla, tuetaan pienviljelijöitä, ja klassiset valkoiset pöytäliinat ovat vähentymässä huomattavaa vauhtia ravintoloista. (Kespro 2017.) Eettiset arvot ovat nykypäivänä enemmän sääntö, kuin poikkeus, menestyvässä liiketoiminnassa. Trendikkyys ravintoloissa on ottanut isompaa roolia eri konsepteissa. Sisustuksella, värimaailmalla ja kestävä kehityksen arvoilla luodaan kestäviä asiakassuhteita nykyään huomattavasti enemmän. Monet ruokavaliotrendit myös elävät kukoistuksen aikaa, kuten kasvisruoan räjähdysmäinen lisääntyminen ja siihen panostaminen. Ennen ilmastonmuutoksen nousua ihmisten tietoisuuteen kasvisruoka oli monelle ravintolalle pakko, jopa taloudellinen rasite. Nykyään tilanne on hyvin toisenlainen, eivätkä monet uudet ravintolat tarjoa ollenkaan punaista lihaa. Esimerkkinä tämän pysyvän trendin takia Helsingin Yliopiston ravintolat eli Unicafe lopettivat naudanlihan käytön kokonaan. Unicafe-lounasravintolat tarjoavat päivässä noin 10 000 annosta opiskelijoille, joista noin 40% on kasvisruokailijoita. (Yle 2019.)

Etenkin Suomessa suurimmissa kaupungeissa on valtavasti tarjontaa nykypäivänä kasvisruokailijoille, mikä tulee olemaan hyvinkin kasvava trendi. (Kespro 2017). Kasvipohjaiset tuotteet ovat yleisesti nostaneet suosiotaan roimasti verrattuna eläinkunnan tuotteisiin, joista etenkin lehmänmaidon käyttö on laskenut. Kespron vuonna 2017 tekemässä kyselyssä tuli ilmi, että 58% vastaajista sanoi kasvipohjaisen maidon lisääntyvän ravintoloissa ja yleisesti 40% sanoi kasviruoan kysynnän kasvavan. (Kespro 2017.)

Terveellisyys ihmisten ruokavaliossa on jo ollut vuosia kasvava trendi, joka lisääntyy tutkimusten myötä. Näitä trendejä ovat esimerkiksi sokerin vähentäminen tai sen käytön lopettaminen ja kasvisten lisääminen ruokavalioon. Suurella osalla kuluttajista, jotka keskittyvät terveelliseen ruokavalioon, on niin sanottu räätälöity ruokavalio. Räätälöityyn ruokavalioon voi kuulua gluteenittomuus, vaikka ei olisi keliakiaa taustalla tai superfoodien runsas käyttö. Superfoodieita ovat muun muassa erilaiset marjat, kuten tyrni tai puolukka. Lisäksi on herännyt oman suoliston ja aivojen hyvinvointiin. Nämä ovat tekijöitä, joiden perusteella ihmiset tekevät päätöksiä, minne ravintolaan menevät illalliselle tai lounaalle. (Kespro 2017.)

Terveelliset elämäntavat ja alkoholin vähentäminen ovat olleet jo yleisiä trendejä 2000-luvun alusta saakka. Alkoholin kysyntä on laskenut vuodesta 1997 lähtien, jopa puolella vuoteen 2018 menneessä, mikä kertoo jo selkeää kieltä anniskeluravintoloiden haasteista. Suurin syy nykyisen alkoholin kulutukseen ravintoloissa on korkea verotus, jonka seurauksena alkoholin ostaminen ravintolasta on hyvin kallista. Vuonna 2018 Suomessa kuluttajat ostivat vain 10,9% kokonaisympäryksestä alkoholituotteensa ravintoloista, kun Alkon ja kauppojen prosenttilukema oli lähes 70%. EU maiden listauksessa, Suomessa on korkein olut vero 1,72 tilavuusprosentillaan, kun toisena listalla tulevalla Irlannilla on 1,06. (Mara 2019.) Alkoholin käytön vähentyminen on nostanut alkoholittomien tuotteiden myyntiä roimasti. Alkon tuotepäällikkö Kaarina Tiihonen kertoi Kauppalehden Option haastattelussa, että Alkoissa myytävien alkoholittomien tuotteiden myynti on kasvanut kolmessa vuodessa 2,5 kertaiseksi. Tämän lisäksi alkoholittomien kuohuviinien myynti kasvoi vuonna 2018 yli 13%. (Kauppalehti 2018) Alkoholittomat juomat ovat nostaneet myyntiään päivittäistavara-kaupoissa erittäin roimasti. Esimerkiksi Suomen Osuuskaupan valikoimapäällikkö Kari Häsä kertoi vuonna 2018 alkoholittomien oluiden kysynnän kasvun olevan 54% kyseisen vuoden tammikuun ja syyskuun välillä. Lukemat vain kasvavat vuosi vuodelta, eikä alkoholittomat oluet ole enää vain marginaalituote valikoimassa. Alkoholittomien oluiden lisäksi, pienpanimo ja käsityöoluet nostavat kysyntää jatkuvasti. Tämä on selkeä merkki kuluttajista, että käsityöstä ja hyvistä raaka-aineista ollaan valmiimpia maksamaan aiempaa enemmän. (Aamulehti 2018)

Jo vuonna 2009 Suomessa jopa joka kuudes ravintola oli etninen, joista 38% oli turkkilaisia ravintoloita. Pääkaupunkiseudulla lukema oli jopa joka neljäs, mikä kertoo ravintola-alan laajentumisesta eri etnisiin ryhmiin. (Tilastokeskus 2009.) Lukema on kasvanut vuoteen 2019 huomattavasti, mikä näkyy pääkaupunkiseudulla hyvin selkeästi. Kuluttajia kiinnostaa selkeästi enemmän nykypäivänä eri kulttuurien keittiöt ja tietoisuus eri maiden ruokakulttuureista on kasvanut ihmisten tietoisuudessa.



Isot ketjut, kuten NoHo Partners, S-Ryhmä ja Restel ovat ottaneet hyvin vahvan otteen Suomen ja Helsingin ravintolamaailmasta ja ovat eräänlaisia suunnannäyttäjinä asiakkaille, mihin halutaan tulevaisuudessa keskittyä.

Ravintolamaailmassa, etenkin Suomessa, on hyvin harvinaista, että jokainen päivä ravintolat ovat ääriään myöten täynnä. Maailmalla huippuravintoloihin saatetaan jonottaa kuukausia, joissain jopa puolesta vuodesta vuoteen. Varsinkin näissä huippuravintoloissa yksikin asiakkaan saapumattomuus ilmoittamatta tai peruutus voi olla hyvinkin kivulias ravintolalle. Tällaiset ravintolat pystyvät budjetoimaan joka ilta täyden ravintolan salin ja saavat lähes jokainen ilta saman summan.

Ulkomailta Suomeen on tullut teema, että asiakas sitoutuu maksamaan tietyn summan, jos ei saavu paikalle ravintolaan. Tätä ajatusta, jota voidaan jopa kutsua nykyään säännöksi, ei otettu aluksi hyvin lämpimästi vastaan asiakkaiden puolesta. Suomessa ensimmäisiä ravintoloita olivat Michelin-tähdillä varustetut Palace ja Ask. (Aromilehti 2018) Monesti muillakin aloilla on käytäntö ennakkomaksuista, joissa vaaditaan esimerkiksi luottokorttia varattaessa palvelua. Ulkomailla hotellia tai lentoja varattaessa on usein vaatimuksena luottokortti, jota ilman varaus ei onnistu. Näin kyseiset yritykset varmistavat mahdolliset ikävät yllätykset. Peruutusehdot ovat hyvinkin yrityskohtaiset, mutta sisältävät eri prosentuaalisia palautussummia sidottuina tiettyihin aikamääreisiin. Esimerkiksi 14 päivää ennen tapahtumaa olet oikeutettu perumaan varauksesi ja saaman täyden summan takaisin. Mikäli ilmoituksesi venähtää myöhemmälle, summa voi olla esimerkiksi 75% kokonaissummasta. Näillä tavoilla voidaan sitouttaa asiakasta ja yrityksiä hallitsemaan kapasiteettia paremmin ja ennakoida tulevaa.

Ennakointi on myös tärkeä osa kapasiteetin hallintaa, jotta osataan myydä oikein omaa kapasiteettia. Usein yritysten liikkeenjohdolta tai Revenue managerilta on tullut ohjeita, kuinka ennakkovarauksia otetaan vastaan, sillä aina kaikki varaukset eivät ole niin sanotusti hyviä varauksia. (Albanese 2014, 116) Esimerkiksi Suomessa lokakuusta joulukuuhun on kiireellistä aikaa MaRa-alalla, koska silloin tunnetaan pikkujoulujen aika. Yritykset käyttävät paljon rahaa omien työntekijöiden palkitsemisiin ja ruoka sekä juoma ovat osa sen kulttuuria. Näin ollen, on osattava ennakoida kapasiteetin kanssa, ettei myy ravintolan ainoaa kapasiteettia pieninä pöytinä jo elokuussa, kun on mahdollisuus saada syyskuussa 30 henkilön IT-alan yritys asiakkaaksi.

Kapasiteetin hallinnassa tarkoituksellinen ylibuukkaaminen on hyvinkin normaalia. Kapasiteetista on paljon dataa jo helposti saatavilla, paljonko ihmisiä jättää tulematta hotelliin tai peruuttaa hotellivarauksensa. Näin ollen on mahdollista saada algoritmien avulla tietoon mahdollisten ylibuukkausten määrä. Tätä kutsutaan optimaaliseksi

ylibuukkaamiseksi, mutta aina kaikki asiat eivät mene niin, kuten on suunniteltu. On tavallista, että ajoittain odotetut ”no-show” asiakkaat eivät jätäkään tulematta yritykseen, vaan tulevat kaikki. Tässä tapauksessa koko yrityksellä on oltava yhtenäinen linja, kuinka pystytään korvaamaan asiakkaille aiheutunut vaiva. Monesti yritetään ensiksi päivittää huoneen tasoa korkeammalle, tai jopa alemmas. Jos nämäkään vaihtoehdot eivät ole toteutettavissa, on yksinkertaisesti tarjottava asiakkaalle mahdollisimman läheltä toista haluamaansa palvelua lisäpalveluineen. Se kuinka useasti edellä mainittua tapahtuu, riippuu yrityksen Revenue managerin taidoista ja kokemuksesta. Yrityksen imagon arvolle on tärkeää saada asiakas ajattelemaan ylibuukkauksenkin jälkeen positiivisesti tapahtuneesta. (Albanese 2004, 89-93.)

## **2.2 Ravintola-alan tulevaisuuden näkymät**

Palvelutalous on murrosvaiheessa Suomessa, niin kuin Työ- ja elinkeinoministeriö kertoi jo vuonna 2015. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Digitaalisen murrosvaiheen takia, Suomessa palvelutalous ja ravintola-alalla on pyrittävä vähentämään kustannuksiaan digitalisaation avulla. Yritysten on keskityttävä omaan asiakasryhmään ja löydettävä luotettavaa asiakasymmärrystä, johon suuret globaalit toimijat eivät pysty.

Digitalisoituminen luo uusia mahdollisuuksia tuoda uusia elementtejä ravintola-alalle. Esimerkiksi ruoan kotiinkuljetusfirmat ovat ottaneet ison lohkon ravintola-alasta. Näitä firmoja ovat esimerkiksi Wolt ja Foodora, mitkä toimivat jo maailmanlaajuisesti. Wolt on näistä tunnetumpi ja levittäytynyt jo ympäri Eurooppaa saaden vahvan jalansijan eritoten Suomen ravintolamarkkinoilla. Vastaavanlaisia konsepteja on hyvinkin mahdollista nähdä lisää Suomessa lähivuosina. Näiden digitaalisten palveluiden myötä asiakkaat tarvitsevat yhä vähemmän fyysistä infrastruktuuria ja varsinkaan kovin suuria fasilitettejä palvelleeksensa asiakkaita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.) Tämä koskettaa etenkin ensisijaisesti pikaruokaketjuja, joissa ruoanvalmistus ei kestä pitkään ja ihmiset tietävät laadun mitä saavat.

Ihmisillä arki hektistyy jatkuvasti ja ihmisillä ei ole välttämättä enää aikaa tai halua tehdä ruokaa kotona. Elämäntilanteet, työpaikka tai vaikka perhe ovat tähän merkittäviä tekijöitä ajan puutteellisuudelle. Tällöin ihmiset valitsevat mieluummin kotiinkuljetuksen esimerkiksi Woltin kautta tai hakevat itse ravintolasta take-away -annokset kotiin. Kespro ennustaa artikkelissaan näin käyvän tulevaisuudessa. (Kespro 2017.)

Verkossa toimivat online-pöytävaraussivustot ovat lähes jokaisen ravintolan käytössä. Näin maksimoidaan myyntiä ja näkyvyyttä eri myyntikanavissa. Pöytävaraussivustot eivät

vain myy verkossa ravintoloiden pöytiä, vaan samalla mainostavat niiden tuotteita ja palveluita. Online-pöytävaraussivustot ovat ensimmäisiä selkeitä askelia ravintola-alaan kohdistuvaan RM:n. Näiden palveluiden tehtävä ei vain ole kasvattaa myyntiä ravintoloissa, vaan kehittää yrityksen toimintaa eteenpäin. Nämä palvelut myös muuntautuvat jatkuvasti, kuten 160 miljoonan asiakkaan Quandoo ja uusi suomalainen tulokas Book&Order, jotka yhdistyivät hiljattain. Book&Order tuo Quandoon ravintoloitsija-asiakkaille mahdollisuuksia maksimoida ravintoloiden käyttökapasiteettia ja parantaa aikakohdistamista. Uusien kilpailijoiden tuleminen markkinoille kiristää kilpailua, etenkin jos uusilla tulokkailla on uudenlaisia työkaluja digitalisaation tuomana. On arvioitu, että jopa 20-30% palvelualueiden työpaikkoihin kohdistuu digitalisaation tuomia uudistuksia ja vaikutus on väistämätön. Tämä luo painetta jo pidempään alalla olleille yrityksille muuntautua kehityksen mukana. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.) On myös selvää, että erityisesti vanhempi sukupolvi, joka ei ole kasvanut digitalisaation murroksessa niin vahvasti, vieroksuvat uusia digitaalisia palveluita.

Sosiaalisen median kehittyminen ja ihmisten tietoisuus käyttää monipuolisesti sitä, on ravintola-alalle kaksiteräinen miekka. Vuonna 2019 lähes jokaisella ravintolalla on sosiaalisen median tilit, mutta niiden käyttö on yleisesti hyvin keskinkertaista. Tämä on huomattavissa helposti selattaessa ravintoloiden sosiaalisen median kanavia. Yleisesti syyt tähän ovat selkeät resurssipulat sekä ammattitaito. Oikealla strategialla sosiaalisen median käyttö voi huomattavasti lisätä ravintoloiden ovipumppua positiivisesti, mikäli myös itse ravintolan tarjoama tuote on kunnossa. Jos palvelu tai itse ruokatuote mättää, tai vaikka saniteettitilat ovat epäsiistit, se näkyy hyvin nopeasti palautteissa ja asiakasmäärissä. (Misat tikkiin 2016) TripAdvisor on hyvä esimerkki siitä, miten yksikin negatiivinen palaute voi vaikuttaa radikaalisti potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Kenellä tahansa on mahdollisuus kirjoittaa arvostelu kokemuksistaan ravintoloista, minkä takia jokaista asiakasta on kohdeltava parhaalla mahdollisella tavalla.

Kilpailu on etenkin pääkaupunkiseudulla erityisen kovaa asiakkaista nyt ja etenkin tulevaisuudessa, kun ulkomaalaisten matkailu lisääntyy huomattavaa vauhtia. (Visit Finland 2019.) Vuodesta 2018, Suomen matkailu ulkomaisista matkustajista kasvoi 1,3 prosenttia mikä on erittäin merkittävä määrä ravintola-alalle. Helsingin ravintoloiden varauskalenterit täyttyvät nykypäivänä yhä enemmän ulkomaalaisista turisteista, mikä on positiivinen asia. Suurimmat turistimäärät tulevat yhä Venäjältä, mutta lukumäärä vähenee heikentyneen ruplan ja Ukrainan kriisin takia. Venäjän jälkeen turisteja saapuu Suomeen länsinaapurista Ruotsista, Britannian ja Saksasta. Aasiasta matkustetaan yhä enemmän ja enemmän Suomeen, etenkin Kiinasta matkustetaan paljon. Matkustuskohteet ovat

lähinnä pääkaupunkiseutu ja Lappi. Vuonna 2018 Euroopan Unionin alueelta Suomeen matkusti koko ulkomaalaisten turistien määrästä 58 prosenttia ja aasialaisten osuus oli 16 prosenttia. (Visit Finland 2019.)

Kespron teettämän tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa korostuu järkevä ja vastuullinen kuluttaminen. Suositaan sesonkituotteita niin asiakkaana ja ravintolayrittäjinä. Siinä ruokakaupat ja vähittäistukut ovat suuressa vastuussa tiedonjakajana. Ruokahävikki on jo ollut usean vuoden hyvin aktiivinen puheenaihe ihmisten keskuudessa ja se tulee lisääntymään entisestään tulevaisuudessa. Ennustetaan, että ihmiset ovat tulevaisuudessa vieläkin enemmän kiinnostuneita ravintoloiden hävikeistä ja raaka-aineiden tarjonnasta suhteessa sesonkiaikoihin. Asiakkaiden vaatimukset tulevat kasvamaan entisestään ilmastonmuutoksen puolesta tulevaisuudessa. (Kespro 2017.)

### **2.3 Ravintola-alan kampanjat**

Monesti näkee erilaisten yritysten kampanjoiden mainoksissa pienellä kirjoitettuna osto-, tai varausrajoituksista, jotka rajoittavat potentiaalisten asiakkaiden ostovoimaa. Yleisesti tällaiset ovat vain tapa houkuttaa, eli markkinoida asiakas yritykseen kampanjan avulla, esimerkiksi halvemman ruoka-annoksen avulla. Asiakas on saapuessaan tietoinen tarjouksesta, mutta päättää silti ottaa kaveriksi listahintaisen oluen. Näin voidaan täyttää ravintolan salin kapasiteettia kampanjoilla, jotka eivät välttämättä ole parhainta liiketoimintaa, mutta tuo mahdollisuuden myös jäädä asiakkaiden mieleen positiivisella tavalla. Suomessa hyvänä esimerkkinä on City-lehden tuottama syö10€-viikot, jonka aikana halukkaat ravintolat voivat lähteä mukaan noudattaen City-lehden eettisiä ohjeita. (City.fi, 2019) Kyseisiä viikkoja on jo järjestetty 20 vuoden ajan, mikä kertoo suosiesta. Näiden viikkojen aikana ravintolat tarjoavat annoksia ja tarjouksia, jotka maksavat 10 euroa. Kolmen viikon aikana kapasiteetti on hyvinkin kovilla, koska asiakkaat ovat näiden tarjousten perässä, mutta samalla erinomainen mahdollisuus antaa positiivinen kuva asiakkaille. Eritoten asiakassegmentille, jotka eivät normaalisti käyttäisi kyseisten ravintoloiden palveluita. Syö10 -viikot ovat jo levittäytyneet neljään kaupunkiin (Helsinki, Turku, Tampere ja Lahti).

### 3 Revenue Management

Revenue Management eli tuottojohtaminen (RM) on myynnin johtamisen ja liikevaihdon maksimointiin pyrkivä strateginen työkalu. RM koostuu monesta eri osa-alueesta, mutta sen ydin on siinä, että myydään oikeat tuotteet, oikeille asiakkaille, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan, sekä käyttäen oikeita myyntikanavia.

#### 3.1 Yleistä

RM on tunnettu Suomessa lähinnä lentoliikenteessä ja hotellitoiminnassa. Ihmiset ovat hyvin tietoisia Suomessa siitä, että mitä aikaisemmin varaat lennot, sitä halvemmaksi se tulee. Kysynnän kasvaessa hinta myös nousee. Vastaavasti hotellibisneksessä, kaupunkifestivaalin aikaa on normaalia maksaa lähes tuplahinta normaalihintaisesta hotellihuoneesta, koska kysyntää on tuplasti enemmän. Tätä kutsutaan algoritmeihin perustuvaksi hinnoitteluksi, jolloin tietojärjestelmään syötetään tietoja ja josta hinnat muuttuvat automaattisesti kysynnän mukaan. (Datascience, 2017.) Tätä algoritmia voidaan kutsua myös nykypäivänä tekoälyksi, joka on levittäytynyt hyvin laajalle säteelle internettiin ja eri aloille. Pelkästään RM ei ole vain algoritmien ansiota, vaan yritysten Revenue Managerit ovat vastuussa algoritmien toiminnasta. Näitä algoritmijärjestelmiä on kahdenlaisia, suosituspohjaisia- sekä päätöksentekojärjestelmiä. Näihin kahteen edellä mainittuun järjestelmään Revenue Managerit syöttävät dataa ja seuraavat niiden toimintaa. (Forgacs 2004, 132.) Suosituspohjaisissa järjestelmissä seurataan järjestelmän suosittomia ehdotuksia, jotka analysoidaan Revenue Managerin toimesta ja tehdään linjavetoja suositusten pohjalta. Päätöksentekojärjestelmissä syötetyn datan kautta voidaan automaattisesti optimoida lopputulos esimerkiksi kapasiteetin hallinnassa ja hinnoittelussa. Päätöksentekojärjestelmän kautta on mahdollista saada arvokkaita yhteenvetoja kysynnästä ja hinnoittelun muutoksista, mutta järjestelmän seuraamiseen tarvitaan Revenue Managerin valvontaa, joka tarvittaessa ohittaa järjestelmän päätöksiä. (Forgacs 2004, 132.)

Revenue Managementin päällimmäinen syy on oman liiketoiminnan myynnin maksimointi ja johtamisen työkalu. Se miten tähän tavoitteelliseen lopputulokseen päästään, johtaa moneen eri tekijään. Yksi näistä on etenkin matkailu- ja ravitsemusalalla palvelujen varastoimattomuus. Tyhjää ravintolan tuolia ja pöytää, tai vastaavasti hotellin superior-huonetta ei voi säilöä seuraavaan päivään, vaan tyhjänä ollut palvelu on menetettyä rahaa. Tämä on yksi Revenue Managerin tehtävistä, ratkaista edellä mainittu ongelma. (Albanese 2004, 9-10.)

MaRa-alan yrityksissä, etenkin Suomessa sesonkivaihtelut ovat monelle yritykselle arkipäivää ja niihin reagoiminen oikealla, mahdollisimman optimoidulla myyntistrategialla on elintärkeää yritysten liiketoiminnalle. Sesongeissa on haasteellista suuren volyymin tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus. Kiireessä sattuu aina virheitä ajoittain, joka voi maksaa pahimmillaan merkittävästi. Suuren volyymin takia, aivan kaikkia asiakkaita ei voida palvella, vaikka yrityksellä henkilökuntaa riittäisi ja vaikka yrityksen liikkeenjohdolla haluja olisikin.

Yrityksillä on kuitenkin maksimikapasiteetit, kuten pöytien tai hotellihuoneiden määrän, joiden ylittäminen on mahdotonta. (Albanese 2004, 10-11.)

Yritysten markkinointi ja RM tulevat tukea toisiaan ja niiden yhteistyö on erityisen tärkeää liiketoiminnan kannalta. Markkinoinnin sisältö koostuu Revenue managerin tutkimasta ja tuottamasta datasta, siitä minkä myyntiä täytyy tehostaa ja mistä pitää saada asiakkaita kiinnostumaan. Yrityksen markkinointia on pohdittava liiketoiminnan strategian ja budjetin mukaisesti, kuinka ja miten markkinoidaan tuotetta. On pohdittava mikä tai mitkä ovat jakelukanavat, kuinka useasti tuotetaan markkinointimateriaalia ja miten se toteutetaan. Ei ole syytä markkinoida jo valmiiksi täyteen myytyä ajankohtaa ja näin ollen menettäen markkinointiin suunnattua budjettia turhaan ja asiakkaille vastaamalla kielteisesti, ettei ole myytävää tuotetta saatavilla. (Patterson 1997, 16.)

Markkinointiin käytettävä data kertyy markkinatutkimuksesta, kilpailija-analyyseistä, myyntiraporteista, ennusteista ja omalta henkilökunnalta. Markkinatutkimus on hyvä, mutta työläämpi tapa saada tietoa kuluttajilta. Useimmat kuluttajat vastaavat tutkimuksiin hyvin nihkeästi, mikä vaikeuttaa saada realistista informaatiota. Nykypäivänä tosin kehittynyt teknologia mahdollistaa markkinatutkimusten teon helpommaksi ja etenkin niihin vaivattoman vastaamisen. Kilpailija-analyysi ei vain ole muiden ideoiden varastamista, vaan niiden pohjalta oman liiketoiminnan mukaisesti kehittämää ideointia. Kilpailijat voivat olla hyvinkin globaaleja, koska useimmiten trendit ja uudet ajankohtaiset ideat syntyvät ympäri maailman. Myyntiraportit tukevat ennusteisiin nojautumista ja joihin on hyvä peilata seuraavana vuotena. Ennustamiseen liittyy myös Revenue managerin kehittynyt intuitio ja hyvä markkinatuntemus. Oma pitkäaikainen henkilökunta on myös hyvin tietoinen aikaisemmista sesongeista ja ajankohdista, mikä usein unohdetaan täysin. Heiltä saa arvokasta ja tarkkaa informaatiota asiakkaiden käyttäytymisestä ja markkinoinnin onnistumisesta. (Albanese 2004, 32-35.)

### 3.2 Historiaa

RM historia perustuu jo vuoteen 1970, kun lentoyhtiöt halusivat maksimoida taloudellisen tuloksen ja useat lentoyhtiöt alkoivat käyttää dynaamista hinnoittelua osana toimintamallia ja strategiaa. (Refine 2019.) Ensimmäisiä lentoyhtiöitä oli American Airlines. Vuonna 1972, Ken Littlewood British Overseas Airways Company:sta (nykyisin: British Airways) ehdotti säädöstä, että alennetut matkat tulisi hyväksyä, jos niiden ennustettu tuotto ylittää tulevien täyden hinnan varausten tuotot. Tätä Littlewoodin säädöstä (Littlewood's Rule) pidetään tuottojohtamisen alkupisteenä, josta myös RM myöhemmin kehittyi. (Revenue Matters 2014.) Littlewoodin tarjosi hinnoittelumallin, niille lennoille missä tarjottiin turistikä ja businessluokkaa. Hän ehdotti, että turistiluokan lippujen myynnin lopettamista, kun tietty määrä lippuja oli myyty. Näin ollen hän pystyi täyttämään myös businessluokkaa kalliimmilla lipuilla, mitä oli jäljellä.

Vuonna 1978 Yhdysvaltojen presidentti Jimmy Carter vapautti Yhdysvaltojen lentoliikenteen vapaille markkinoille, jolloin halpalentoyhtiöitä alkoi tulla pikkuhiljaa markkinoille. Tästä eteenpäin hinnat alkoivat vaihdella eri lentoyhtiöiden välillä ja tarjontaa oli hyvin laidasta laitaan, jonka seurauksena lentoyhtiöiden täytyi segmentoida omaa asiakaskuntaansa. (Revenue Matters 2014.) Tästä noin kymmenen vuotta myöhemmin, RM alettiin käyttää myös vieraanvaraisuus- (Hospitality) alalla.

Vuonna 1988 ilmestyi ensimmäinen tuottojohtamista käsittelevä artikkeli Cornell Hospitality Quarterlyssä, joka oli vieraanvaraisuus-alan opintojen ensimmäinen akateeminen kokoelma ja jonka jälkeen suurimmat vieraanvaraisuus-brändit alkoivat käyttää hyväksi näitä tuottojohtamisen periaatteita. Nykyisin tuottojohtamisen käsite, eli Yield Management on vanhentunut ja on usein korvattu RM:lla, joka viittaa laajemmin koko tuottojohtamisen aihealueeseen. (Revenue Matters 2014.)

### 3.3 Hinnoittelu

Hinnoittelu on merkittävä osa palvelua, koska pelkästä hinnasta kuluttaja pystyy jo päättelemään paljon. Suurin osa kuluttajista ovat hyvinkin hintatietoisia, eritoten yksityisasiakkaat, jotka maksavat palvelunsa omasta pussistaan. Kaikki asiakkaat haluavat palveluillensa arvoa, joista ovat maksaneet Revenue managerin tai muun hinnoittelusta vastaavan työntekijän laatiman hinnan. Mitä korkeampaa arvoa palvelu tuo kuluttajalle, sitä korkeampi halu ostaa tuote kuluttajalla on ja lopuksi asiakas on jopa valmis maksamaan ylimääräistä. Ainutlaatuisen, positiivisen ja mieleenpainuvan kokemuksen jälkeen kuluttaja on todennäköisesti halukas palaamaan yritykseen, josta sai

rahoilleen arvokasta vastinetta. Kaiken ydin on loppuen lopuksi itse myytävä tai vuokrattava palvelu. Tälle edellä mainitulle palvelulle on sitten löydettävä oikeat asiakkaat ja niille oikeat hinnat. (Albanese 2004, 60-61.)

Asiakkaiden segmentointi on erityisen tärkeää ennen hinnoitteluprosessia. On lohkottava oma asiakaskunta eri kriteereillä segmentteihin ja tehtävä niistä perusteellisia analyysejä. Näitä analyysejä on muun muassa asiakkaiden varaus-, ja ostokäyttäytymiset ja maksuvalmius. Hyvin useasti MaRa-alalla (etenkin isoissa kaupungeissa, jossa on paljon matkustus-, hotelli- ja ravintolatoimintaa) asiakkaat jaetaan kahteen ryhmään näiden kolmen edellä mainitun kriteerin avulla: työn kautta asioivat eli hotelli- ja matkustusaloilla tunnetaan nimellä liikematkustajat ja vapaa-ajalla asioivat. Näiden kahden segmentin käyttäytymiset eroavat hyvinkin paljon toisistaan. Seuraavassa osiossa avataan eri hinnoittelumalleja näiden kahden segmentin avulla.

Liikematkustajat tai vaan yleisesti työpaikkojensa laskuun palveluita käyttävät eivät ole hinta herkkiä asiakkaita, vaan haluavat laatua ja mutkatonta palvelua. He varaavat lentonsa tai hotellinsa huomattavasti myöhempään, kuin vapaa-ajan asiakas. Nämä ”bisnesmiehet” arvostavat suoria lentoja, helppoa sisäänkirjautumista hotelliin ja vaivatonta sekä nopeaa palvelua ravintoloissa. He ovat teknologiatietoisia ja odottavat korkeaa tasoa saamilleen palveluille. Liikematkustajilla on yrityksissään useasti sihteeri tai assistentit, jotka hoitavat matkojen, hotellien ja ravintoloiden varaukset, minkä takia keskihintaa korkeammat hinnat ovat harvoin esteenä.

Vapaa-ajalla matkustavat tai ravintoloissa käyvät käyttäytyvät hyvinkin eri tavoilla, kun työmatkalaiset tai töiden vuoksi ravintolapalveluita käyttävät. Vapaa-ajan matkustajat varaavat hyvinkin aikaisin hotellit tai lennot, jopa vuotta aikaisemmin. Tähän on päällimmäisenä syynä RM tuomat hinnoittelumallit, mitä aikaisemmin varaat, sitä halvemmalla saat. Ravintoloissa yleisesti keskitytään keskihintaiseen ruokaan ja juomaan, ellei ole varallisuutta huomattavaa määrää enemmän, mitä keskiverto ihmisellä yleensä on. Tällöin on mietittävä hinnoittelussa etenkin ajankohtia, valikoiman määrää tai laatua. Ajankohdalla on suuri merkitys hinnoittelussa. Tiedetään tuleva korkea kysyntä, jonka takia nostetaan hintoja. Satunnaisesti myös valikoiman laajuus heikentää vapaa-ajan kuluttajan hinta herkkyyttä. Asiakkaat rupeavat vertailemaan tuotteita, jonka pohjalta ihmismieli tekee hyviä päätöksiä yrityksen näkökulmasta. Esimerkkinä ravintolaan tullessa asiakkaalla teki mieli syödä kalaa, mutta listan saatuaan asiakas päättääkin valita riistaa, jonka hinta on muutamaa euroa korkeampi. Laatu maksaa ja sen tietää jokainen kuluttaja. Tietyillä brändeillä on niiden mukainen hinnoittelu, jonka niiden asiakaskunta on valmis



maksamaan. Jotkut asiakkaat panostavat jatkuvasti laatuun, jotkut taas vain erityisinä päivinä esimerkiksi juhlapäivinä. (Albanese 2004, 68-70.)

Yhteenvetona hinnoittelu lähtee aina segmentoinnista ja sen lohkomisesta eri kriteereihin. Yrityksillä on erilaisia strategioita hinnoitteluiden ja asiakkaiden segmentoinnin suhteen, mutta pääajatus on yleisesti aina sama. Tunnista asiakas, sen tarpeet ja maksuvalmius, jonka pohjalta tarjoat oikeanlaisen palvelun. Avain menestyvään hinnoittelustrategian on löytää tasapaino hinnan ja ajan välille, milloin asiakas tulee palveluyritykseen tai tekee ostotapahtuman yrityksessä. Näin kirjoitti jo vuonna 1998 arvostettu professori Sheryl E. Kimes Cornelin yliopistosta, jonka teksteihin perustuu nykypäivänä monet RM liittyvät tiedot. (Kimes S, 1998, 17-21.)

### **3.4 Kapasiteetin hallinta**

Kapasiteetin hallinta MaRa -alan yrityksissä on tärkeää, jotta saadaan minimoitua peruutukset ja yleisesti palveluiden käyttämättömyys sekä saada asiakas ilmoittamaan yritykselle mahdollisimman ajoissa peruutuksesta. Yleisesti termi kapasiteetin hallinta tunnetaan hotellitoiminnassa ja lentoliikenteessä, joissa kapasiteetin kanssa taistellaan jokainen päivä. Hotellien ja lentokoneiden kapasiteetti pyritään jokaiselle yölle ja lennolle täyttämään, jopa hyvinkin edullisiin hintoihin, sillä eihän mennyttä lentoa tai hotelliyötä voi myöhemmin enää käyttää. Tätä tapahtumaa kutsutaan varastoimattomaksi palveluksi, minkä takia Revenue managerit ovat töissä yrityksissä.

Kapasiteetin hallintaan kuuluu myös yritysten työntekijöiden työvuorolistojen suunnittelu kysynnän ja kapasiteetin mukaan. On turhaa pitää enempää ihmisiä töissä, kuin on tarvetta. Taloudellisesti erittäin kannattavaa, mutta pitkässä juoksussa työntekijöiden kannalta raskasta on tehdä työtä jopa vajaalla työvoimalla jatkuvasti. (Kimes, S. 1998.)

Hotellihuoneen tai ravintolapöydän varaaminen on asiakkaalle yleisesti hyvinkin normaali tapahtuma, eikä tule miettineeksi sitä sen enempää. Hotellin tai ravintolan puolelta tieto kiinnostaa, miten ja kuka sen varauksen teki? Tehtiinkö se mihin kellon aikaan, työpaikalta vai kotona, tai oliko varaaja itse tulossa asiakkaaksi? Nykyaikana on mahdollista saada varaajasta hyvinkin paljon tietoa ja hyvin pieniksi osiksi segmentoitua. Näin on mahdollista tarjota asiakkailleen parhainta mahdollista palvelua. (Republica, 2019.) Varauksen käyttäytyminen jo puhelimesta tai sähköpostitse mahdollistaa varauksen syyn, onko esimerkiksi juhlapäivä tai liikelounas. Näin on mahdollista tunnistaa signaaleja, joiden pohjalta on hyvä ehdottaa jo valmiiksi lisämyyntiä tai kysyä ruokailun aikataulua. Kaikki mahdollinen ylimääräinen tieto asiakkaiden varauksen käyttäytymisestä on tärkeää,

koska kilpailu asiakkaista on tiukkaa ja teknologia mahdollistaa yhä enemmän tiedon saantia, sekä analysointia. Pelkästään se jo, jos varaat töissä käyttämälläsi tietokoneella hotellihuoneen työmatkallesi, niin alat saamaan kohdennettua markkinointia, jotta varaisit jatkossakin kyseisen yrityksen kautta hotellihuoneita. (Albanese, 2004. 109-112.)

Kapasiteettiin hallintaan lukeutuu myös yritysten muut tilat, kuin missä asiakkaat ovat ja niiden mahdollinen hyötykäyttö. On järkevää pyrkiä hyötykäyttämään kaikki mahdollinen kapasiteetti yritysten liiketiloissa, oli ne sitten ylimääräinen kokouskabinetti, varasto, piha-alue tai liian iso tuulikaappi. Kaikki edellä mainitut esimerkkitalat voivat olla oikealla kapasiteetin hallinnalla ja hyvällä ajatuksella erinomainen tulonlähde yritykselle. Esimerkiksi ylimääräisestä kabinetista voi loihkia avoimen ruokailusalin tai tehdä pelkän anniskelupuolen. (Kimes, S. 1998.)

Samoin myös jo olemassa olevien tilojen muokkaaminen asiakkaiden kysynnän tai tarjonnan mukaan on erittäin suotavaa. Esimerkiksi ravintolan kabinetin muokkaaminen ristiäisiä tai kokkikoulua varten voi olla hyvää tuottoa ravintolan hiljaisempaan aukioloaikana. Jos taas yrityksellä on tiloja, jotka ovat selkeitä rasitteita niin taloudellisesti ja kapasiteetin hallinnallisesti, on syytä miettiä ylimääräisten tilojen vuokraamista tai myymistä. Moneen kiinteistöön kuuluu paljon muutakin, kuin ydinkiinteistö, johon on myös maksettava samanlaisesti kiinteät kustannukset, kun ydinkiinteistöön. (Kimes, S. 1998)

Yritysten kapasiteettien hallintaan ja sen, miten asiakkaat näkevät, kuulevat, tuntevat ja haistavat on suuri merkitys RM:ssa. Edellä mainittuja termejä luokitellaan kolmeen luokkaan: ympäristö, design ja sosiaalisiin elementteihin. (Kimes, S. 1998)

Yritysten täytyy hallita kapasiteettiaan muokkaamalla ja kehittämällä palvelujaan ja fasiliteettejään, esimerkiksi muodin, kulttuurin tai trendien perässä. Muutokset eivät tarvitse olla isoja, pelkästään musiikin volyymin suurentaminen tai musiikkigenren vaihtaminen herättää asiakkaissa kiinnostusta käyttää enemmän kyseisen yrityksen palveluita. Palveluiden ulkonäkö ja design on merkittävä tekijä lisämyynnin ja yleisesti liiketoiminnan kannalta. Mukavat istuimet, eettiset tarjoilut tai lämpimät värit voivat herättää asiakkaissa hyvinkin ratkaisevia tuntemuksia ostopäätösten suhteen. Kolmas on sosiaaliset elementit, missä viitataan palveluiden sosiaalisiin elementteihin. Jos yritys mainostaa itseään tunnelmallisena illallisravintolana, niin pöydät on oltava sijoitettu huomattavasti väljemmin, melutasoa hallittava ja yleisilmeen on oltava siisti. (Kimes, S. 1998)

### 3.5 Ennakointi

Ennakointi on RM yksi tärkeimmistä asioista. Ennusteet, jotka tulevat lyhyeltä ajalta, ovat taktisen toimintapohjan perusteet. Pitkältä ajalta tulevat ennusteet tarjoavat strategisen puolen informaatiota yrityksen liikkeenjohdolle tai Revenue Managerille. Ennusteiden avulla määritetään tulevalle vuodelle korkean kysynnän sekä matalan kysynnän kaudet. Näiden kausien avulla voidaan helposti huomata, missä vaiheessa asiakasvirrat kasvavat ja vauhti kiihtyy toimipaikoilla. Matalan ja korkean kysynnän kaudet ovat myös perusta työ- sekä lomalistoihin, palveluiden hallintaan, uusien työntekijöiden värväämisen ja resurssien kohdentamisen oikeisiin paikkoihin. Ennusteiden perusteella myös pyritään organisoimaan ja optimoimaan yrityksen myyntiä ja markkinointia oikeisiin asioihin sekä ajankohtiin. Korkean kysynnän aikana ei esimerkiksi ole tarvetta niin runsaalle markkinoinnille, kuten matalan kysynnän aikaan on. (Forgacs, G. 2004 54.)

Ennakoinnin perusteella esimerkiksi hotellit ja ravintolat myös suunnittelevat ja luovat vuosibudjettiaan. Vuotuinen budjetti käsittää yrityksen suunnitellut menot ja tulot, minkä pohjalta esimerkiksi katsotaan mahdollisia investointeja. Budjetin hyväksymisen jälkeen sitä ei muuteta, ellei siihen ole oikeasti tarvetta äkillisten suurien investointien takia. Ennuste, jota käytetään budjetin tekohetkellä on vain sen hetkinen arviointi, mutta sitä päivitetään jatkossa aktiivisesti. (Forgacs, G. 2004 54.)

Ennuste, jota käytetään ennakoinnissa, on isoissa yrityksissä ohjelmajärjestelmien tuotoksia. Ohjelmajärjestelmät antavat suosituksia yrityksen Revenue Managerille tai muille päätöksentekijöille erilaisissa hinnoittelu- ja kapasiteetinhallinnan tilanteissa. Lisäksi ohjelmajärjestelmät seuraavat mennyttä ja tulevaa kysyntää sekä varaustilanteita. Näin ollen on mahdollista verrata mennyttä varaustilannetta aikaisempiin vuosiin tai tiettyihin ajanjaksoihin. Pienimmissä yrityksissä ei välttämättä ole tarvetta tarkoille ohjausjärjestelmille, vaan ennusteet tehdään käsin. Revenue Managerit tekevät usein päätöksiä näiden ennusteiden perusteella, tehdäänkö niin sanottua ”ylibuukkia” (eng. Overbooking, eli yli kapasiteetin myymistä.) ja jos tehdään, niin kuinka paljon. (Albanese 2004. 33-34.)

Yleisesti vuosiennustetta on hyvä tarkastella kokonaisuudessaan muutamien kuukausien välein ja seurata miten suunnitelmat toteutuvat. Kuukausittainen ennuste on hyvä tarkistaa viikoittain, ellei sitten ajankohta ole aivan stabiili. Harvemmin tilanne on kuukauden verran stabiili. Tähän vaikuttavat ajankohdan varaustilanne, sesonki ja sen hetkinen maksimikapasiteetti. (Forgacs, G. 2004 54-55.)

Kysynnän ennakkoinnissa pitkän aikavälin ennusteet ovat vain suuntaa antavia, eivätkä ne ole aivan tarkkoja. Ennakointi saattaa olla hyvinkin rosainen, joka perustuu hyvinkin paljon yrityksen markkina-alueen taloustilanteeseen, työllisyystilanteeseen, inflaatioprosenttiin sekä yrityksen viime vuosien historiatietoihin. Pitkän aikavälin ennusteella haetaan vastauksia, onko edellisvuoden lukemat heikompia vai parempia uuteen ennusteeseen verrattuna. (Forgacs, G. 2004 55.)

Lyhyen aikavälin ennusteet ovat huomattavasti enemmän yksityiskohtaisia ja tarkempia. Näihin lukeutuu esimerkiksi valuuttakurssimuutokset, paikalliset byrokratiamuutokset, markkinatrendit, matkatoimistojen varaukset tai muiden saman alan yritysten toiminta. Näiden perusteella ei luoda suurempia strategia linjauksia, mutta ne voivat toistuessaan vahvistaa tulevia isoimpia linjauksia. Yleisesti lyhyen aikavälin ennusteissa on keskitytty lähialueen tapahtumiin ja sen vaikutuksiin ympäristössä, jotta pystytään reagoimaan mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Lyhyen aikavälin ennusteet pyritään markkinasegmentoimaan mahdollisimman hyvin ja sitä kautta reagoimaan niihin mahdollisimman optimoidusti. (Forgacs, 2004. 56.)

Ennakoimisessa on hyvinkin tärkeää huomioida peruutuksien määrät ja mihin aikaan ne ovat tulleet. Peruutuksia on mahdollista hallinnoida esimerkiksi peruutusmaksuilla ja -ehdoilla. Mikäli peruutuksia osataan ennakoida oikealla tavalla, palvelun myynti voidaan maksimoida. (Albanese, 2004. 36-38.)

### **3.6 Varausjänne**

Varausjänteen ja varaustilanteen kehittyminen sekä niiden seuraaminen on Revenue Managerille hyvin arkipäiväisiä askareita. Näiden kehittyminen ja muuttuminen on osa ennakointia. Varausjänteen tarkasteleminen on syytä aloittaa tutkimalla aikaisempien kuukausien, sesonkien tai vuosien historiatietoja. On arvioitava tämän hetkinen tieto kysynnästä sekä suuret muutokset varauskäyttäytymisissä. Revenue Managerin on syytä olla leikkisästi sanottuna kävelevä tapahtumakalenteri, koska yleisesti kaikki kaupungissa tapahtuvat kokoukset, festarit, yleisötapahtumat ja niin edelleen, vaikuttavat erittäin merkittävästi yritysten liiketoimintaan kysynnän puolesta. Näissä edellä mainituissa voi olla hyvinkin lyhyt varausjänne, mutta johdon on osattava analysoida varausjänteet kunkin tapahtuman osalta erikseen. (Forgacs, G. 2004. 57.) Esimerkiksi ryhmäkaupassa on pidempi varausjänne, kuin yksilökaupassa. Tämä johtuu monen ryhmämatkatoimiston peruutusajoista, joiden takia on tehtävä varaukset ajoissa. Nykyajan trendeinä on maksimaalisenkin lyhyet varausjänteet eri palveluilla. Lentoliikenteessä kytätään aivan

viime hetkille halvempia lentoja tai ravintolamaailmassa ostetaan ruokaa erilaisten hävikkisovellusten kautta erittäin edulliseen hintaan. Pitkällä varausjäteellä on huomattavankin hyvät puolensa, sillä silloin on mahdollista reagoida jo hyvinkin paljon työpaikan miehityksen tai budjetoinnin suhteen. (Forgacs, G. 2004. 58.

## 4 Dynaaminen hinnoittelu tulevaisuuden työkaluna ravintola-alalla

Dynaaminen hinnoittelu perustuu RM omaisesti oikeaan hintaan, oikeaan aikaan, oikealle asiakkaalle ja oikeaan paikkaan. Tärkeää on ymmärtää yrityksesi ennakoitu kysyntä sekä tuleva kysyntä markkinoilla, niin yleisesti, kuin paikallisestikin. Ennakoimisessa on huomioitava myös kilpailijoiden tilanne hinnoittelussa ja strategiassa. Ei ole viisasta toimia jatkuvasti, kuin kilpailijasi, vaan tarkkailla heidän tilannettaan. Revenue Managerilla on tärkeä rooli Dynaamisessa hinnoittelussa löytää omalle asiakassegmentille juuri se oikea hinta oikeaan aikaan. Oma asiakassegmentti on tiedettävä senkin osalta, miten he käyttävät palvelua. (Bill Winzer, Marriot International 2013.)

Dynaaminen hinnoittelu kuuluu operatiiviseen tulossuunnitteluun, joka on merkittävä osa tulostekijöitä. On pystyttävä kehittämään tulostekijöitä, kuten hintojen vaihtelua, myyntivolyymien kasvattamista ja raaka-aineiden kustannustehokkuutta, sekä hävikkiä organisoimalla. Taulukossa 1 on tunnuslukuja (Taulukko 1.) minkä pohjalta voidaan laatia esimerkiksi kuukausittaisia tai vuosittaisia budjetteja. (Heikkilä, Rauhala, Saranpää 2010. 43-46.) Heikkilän, Rauhalan ja Saranpään mukaan alla olevilla toiminnallisten tunnuslukujen avulla pyritään kehittämään, sekä ohjaamaan yrityksen toiminnan tuloksellisuutta taloudellisuuden, tuottavuuden ja kannattavuuden ylläpitämisen kautta.

Taulukko 1. Tunnuslukutaulukko. (Heikkilä, Rauhala, Saranpää 2010. 45-46.)

Liikevaihto	Myyntituottojen yhteenlaskettu summa, josta vähennetty arvonlisäverot.
Kriittinen liikevaihto	Kriittinen myyntimäärä, mikä riittää kattamaan kaikki kiinteät- ja muuttuvat kustannukset.
Asiakkaan keskiostos	Keskimääräinen summa, jonka asiakas käyttää tietyssä aikamääreessä. Esim. Tunnissa tai päivässä.
Myynti per asiakaspaikka	Tehty myynti yhdeltä asiakaspaikalta keskimäärin tietyssä aikamääreessä. Esim. Tunnissa tai päivässä.
Asiakasmäärä aikayksikössä	Asiakkaiden lukumäärä / aikayksikössä. Esim. Tunnissa tai päivässä.
Myynti aukiolo tunneittain	Myynti / aukiolotunnit. Konkreettinen määrä keskiarvoltaan myyntiä / aukiolotunti.

Hotelli- ja ravintola-alalla käytetään tulos- ja kannattavuus laskelmissa eri tunnuslukuja, joilla kuvataan yrityksen liiketoimintaa. Näitä tunnuslukuja käytetään yritysten budjetoinnin laatimisessa työkaluina, jotta voidaan hahmottaa tarkempia myyntiennusteita.

#### **4.1 Taktinen hintahallinta ja tuotesuunnittelu**

Dynaamisen hinnoittelun olennaisin osa on se, että hinta muuttuu aina kysynnän mukaan. Kysynnän kasvaessa ja sen tiedostaessa hintoja nostetaan ja vastaavasti kysynnän laskiessa hintoja lasketaan. Dynaamisen hinnoittelun avulla tuotteiden kiinnostavuutta voidaan mitata ja suhteuttaa sitä olemassa olevaan kapasiteettiin. (Liveto, 2018.)

Yritysten on muistettava oma strateginen imago, sillä jos yritys asemoi itsensä keskivertoa kalliimmaksi palveluksi ja tasokkaaksi, on erittäin haitallista muuttaa hinnoittelua radikaalisti alaspäin. Yrityksillä on omat strategiset tavoitteet asemoinnissa ja imagon luomisessa. Väärillä valinnoilla hinnoittelun suhteen, voi olla jopa mittaamattomia seurauksia yrityksen kovalla vaivalla hankittuun strategiseen ulkoasuun ja markkina-asemaan. Kerran huomattavasti halvemmalla korkean tason palvelua saanut asiakas, ei toista kertaa maksa normaalia hintaa palvelusta, ilman erityisen uskottavaa selitystä. Menetetty markkinaosuus hyvin maksavista asiakkaista on yrityksille hyvin kohtalokasta liiketoiminnan kannalta kokonaisuudessaan. Yritysten liikkeenjohdon ja eritoten Revenue Managereiden on hyvinkin tarkkaan pohdittava, missä menee imagollinen ja strateginen hinnoitteluraja, vaikka tulos voisikin olla hyvinkin tuotollinen. Asiakkaat arvostavat yritysten johdonmukaisuutta palveluiden määrästä, hinnasta ja laadusta, jonka seurauksena asiakkaat ovat valmiita maksamaan niistä. Mikäli edellä mainitut asiat vaihtelevat radikaalisti, asiakas alkaa empimään yritystä ja miettimään muita vaihtoehtoja. Yritysten on siis pysyttävä samassa markkinasegmentissä ja pidettävä samankaltainen hintataso. Toki hintoja on mahdollista muuttaa dynaamisemmaksi, mutta asiakaskuntaa kunnioittaen. (Forgacs 2010 60-61.)

Ravintolatoiminnan dynaamisessa hinnoittelussa yksi merkittävä tekijä tuoton parantamisessa on ruokalistojen uudelleen suunnittelu tai ainoastaan jo olemassa olevien ruokalistojen muokkaaminen. Monesti suunnitellaan ruokalistoja ajattelematta, kauanko annosten esivalmisteluihin ja niiden nostamiseen menee aikaa, suhteessa paljonko asiakkaita on. On siis hyvä miettiä tuotteita ruokalistoihin, mitä pystytään valmistamaan tehokkaasti asiakkaille ja suositella näitä tuotteita, jos ravintola on täynnä tai tulossa täyteen. Tietyin väliajoin on hyvä tarkastaa, mitkä tuotteet ruokalistalta liikkuvat paremmin, kuin toiset.

Erinomainen työkalu ravintolan johdolle on tunnettu Bostonin matriisi (Kuva 1). Tämän tuoteportfolioanalyysin on keksinyt Boston Consulting Group jo vuonna 1960. (Choi 2011. 226-227.)



Kuva 1 Tuoteportfolioanalyysi (Choi 2011. 226-228.)

Tuoteportfolioanalyysi soveltuu ravintoloiden ruokalistojen uudelleen suunnitteluun ja sen hallintaan. Sen teorian mukaan tuotteille on oltava optimaalinen kassavirta ja oikea järjestys tuotteiden elinkaarelle, jotta yrityksen liiketoiminta olisi turvattu. Bostonin matriisissa on käytetty neljää seuraavaa luokkaa, joihin hahmottaa ravintoloiden annoksia: Kysymysmerkki, tähtituote, lypsylehmä ja kulkukoira.

Kysymysmerkki on kehittyvä tuote, jonka menekki ei vielä ole suurta mutta potentiaalia on. Tuotteella on mahdollisuus nousta seuraavaksi tähtituotteeksi tai vastaavasti tuotekehittelyn jälkeenkin ruokalistalta poistoon. Kysymysmerkkituotteen katetuotto on alhaisempaa verrattuna tähtituotteeseen.

Tähtituote on yrityksen myydyimpiä tuotteita ja jopa ravintolan nimikkotuote. Kysyntä on kova ja samalla katetuotto on erinomainen ja myyntimäärät ylittävät muut tuotteet merkittävästi.

Kolmas on lypsylehmä, jonka kysyntä on korkea, mutta myyntikateprosentti alhainen. Lypsylehmä on tunnettu kalliista raaka-aineesta, jonka vuoksi myyntikate on matalampi, kuin tähtituotteella.

Viimeinen on rakkikoira, joka myy heikosti ja katetuotto ei ole riittävä. Rakkikoiran kohdalla on syytä miettiä, pitäisikö tuote poistaa listalta tai muuttaa annosta, jotta pääsisi kysymysmerkin tasolle. (Choi 2011. 224-228.)

Ravintoloiden on myös hyvä miettiä eri ruokalistoja eri ajankohdille, jolloin saadaan parannettua myyntiä, lyhennettyä odotusaikaa asiakkaille ja raaka-aineiden kiertoa



optimoitua, jolloin hävikki vähenee. Kiireaikana on tarjolla suppeampi ruokalista ja hinnat hieman korkeammat, jolloin on vähemmän vaihtoehtoja verrattavissa toisiinsa. Sekä toisinpäin, eli hiljaiseen aikaan tarjolla laajempi lista ja tarjota normaaliin listahintaan. Tällöin liikkeenjohdolla on tärkeää tietää, miten reagoida tilanteissa, kun listat ovat juuri vaihtumassa ja pitäen asiakkaat tyytyväisinä. (Choi 2011. 228.)

## **4.2 Kysyntäpohjainen hinnoittelu**

Kysyntäpohjainen hinnoittelu (demand-based pricing) on hyvin suosittu hinnoittelumalli, etenkin hotellitoiminnassa ja lentoliikenteessä. Hiljaisena aikana asiakkaiden suhteen, yritykset tarjoavat palveluitansa omien hintastrategioidensa mukaisesti matalampia hintoja ja korkean kysynnän aikaan luonnollisesti nostavat niitä. Kysyntäpohjainen hinnoittelu kehittyy jatkuvasti nopeiden yhteyksien, tekoälyn ja yleisesti teknologian kehittymisen myötä. Hintoja voidaan vaihdella myyntikanavissa sekunneissa (Forgacs, 2010 70-71.) Kysyntäpohjainen hinnoittelu on silti oltava asiakaslähtöistä ja sitä voidaan vaihdella esimerkiksi vuodenajan tai pelkästään tietyille viikonpäiville. Hinnoittelu on minimissään oltava sellaista, että sillä katetaan pakolliset kustannukset, jota palvelun tuottamiseen menee. Matkailu- ja ravintola-alalla hintojen vaihtelu voi vaikuttaa hyvinkin merkittävästi kysyntään, sillä asiakkaat vertailevat hintoja hyvinkin tehokkaasti. Lähtökohtaisesti hintojen laskemista useasti on hyvä välttää, sillä asiakkaat helposti tottuvat hintojen laskemiseen. (Selander & Valli, 2007.)

Usein hintojen laskemisella on positiivinen vaikutus asiakasvirtaan ja se myös yhdistetään yleensä markkinointiin vahvasti. (Liveto, 2018.) Esimerkkinä Kotipizza, joka laski kotiinkuljetuksen hintaa viiden minuutin välein kysynnän mukaan ja enimmäishinnan ollessa aina maksimisumma 5,90 euroa. (STT 2019).

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia RM:n mahdollisuuksia Suomen ravintola-alalla nyt ja tulevaisuudessa sekä keskittyä erityisesti dynaamiseen hinnoitteluun. RM on yleisesti vielä hyvin rajallista ravintola-alalla, etenkin dynaaminen hinnoittelu.

Tavoitteena on löytää haastateltavien kautta erilaisia näkökulmia ja syitä siihen miksi RM ja dynaaminen hinnoittelu on vielä niin vähäistä ravintola-alalla Suomessa.

Haastatteluiden tuloksia verrattiin työn tietoperustaan ja sitä kautta saatiin vastauksia kysymyksiin: mitä, miksi ja miten?

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ. Työssä käytettiin tutkimusmenetelmänä laadullista menetelmää, koska työn tarkoituksena on pohtia, kuvailla ja kerätä näkökulmia ravintola-alaan perustuvasta dynaamisesta hinnoittelusta. Laadullinen menetelmä tunnetaan myös kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä, jonka avulla pyritään tulkintaan ja haastateltavien näkökulmien ymmärtämiseen. Glesnen ja Peshkinin (1992) mukaan kvalitatiivinen raportointi on kuvailevaa ja numeerisia osoittimia käytetään hyvin vähän tai ei ollenkaan. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on hyvin olennaista, että se lähtee yleisistä käsitteistä ja jotka muuttuvat tutkimuksen edetessä. Yleisesti nämä muuttujat ovat vaikeasti mitattavia, toisiinsa kietoutuneita ja jopa monimutkaisia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa itse tutkija on osallisessa roolissa, esimerkiksi työn tai kiinnostuksen kautta ja näin ollen on empaattinen tutkittavaa aihetta kohtaan. (Glesnen & Peshkin, 1992.)

Tämä opinnäytetyön teoriaosuus perustuu useisiin eri verkkoartikkeleihin, jotka käsittelevät ravintola-alaa, RM:ia ja dynaamista hinnoittelua. Suoraan ravintola-alan dynaamiseen hinnoitteluun perustuvaa kirjallisuutta ja artikkeleita on hyvin vähän saatavilla, minkä takia tässä opinnäytetyössä käytettiin yleistä RM materiaalia. RM tunnetaan globaalisti lähinnä lento- ja hotellimatkailusta, jonka vuoksi lähes kaikki lähteet käsittelevät yleisesti RM:ia. Ideologia on sama ravintola-alan ja hotellimatkailun välillä RM:ssa, mutta itse päätuote on eri.

### 5.1 Haastattelu

Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisia eli laadullista menetelmää, koska tutkittava joukko oli yhteensä 12 henkeä, joita haastateltiin puolistrukturoidulla menetelmällä. Puolistrukturoidussa menetelmässä olennaista on, että

haastatteluun tehdyt kysymykset voidaan esittää haastattelun mukaisesti ja tarvittaessa jättää kysymyksiä pois. On myös mahdollista kysyä haastateltavilta mieleen tulevia kysymyksiä, esimerkiksi helpottaakseen vastaajaa ymmärtämään tai haluamaan tarkempia vastauksia. Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymyksien järjestykseen ei olisi mahdollista vaikuttaa, vaan ne pitää esittää ennalta sovitussa järjestyksessä. Tässä haastattelussa on kolme eri segmenttiä haastateltavana, jotka toimivat työn alaongelmina, joten kysymysten järjestyksen muuttamiselle tai sanamuotojen muuttamiselle on tarvetta. Tämän takia kyselylomake, eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei tullut vaihtoehdoksi. Tällöin eroavaisuudet vastauksissa eivät olisi tulleet tarpeeksi hyvin selville. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 108.)

## **5.2 Tutkimuksen toteuttaminen**

Haastattelut suoritettiin alkuvuodesta 2020 tammikuusta maaliskuuhun haastateltavien yritysten toimipisteissä tai muissa julkisissa tiloissa, kuten rauhallisissa ravintoloissa. Tavoite oli saada tehtyä haastattelut etenkin alan ammattilaisten työvuoroa ennen tai jälkeen, jolloin heidän ajatuksensa on omassa työssään ja näin ollen pystyvät antamaan kysymyksiin vastauksia oman työnsä perspektiivistä.

Aktiivisen haastattelun kesto on noin puoli tuntia ja kaikki haastattelut äänitettiin, kysyen ensiksi haastateltava lupa äänittämiseen. Haastattelun äänittäminen on erityisen tärkeää, koska joskus vasta kuunteluvaiheessa on mahdollista tulkita haastateltavalta saatuja tietoja tarkemmin sekä pystyä lukemaan ”rivien välistä”. Äänitteiden kuunteluvaiheessa on myös mahdollista analysoida enemmän haastateltavan äänenpainoa eri vaiheissa ja siten saada uusia näkökulmia vastauksiin. Haastatteluiden äänittämisen jälkeen haastattelut litteroitiin, eli kirjoitetaan auki sana sanalta. Litteroinnissa käytetään yleiskieltä, koska esimerkiksi ravintola-alalla käytetään paljon alan sanastoa, jotka voivat olla hankala selittää yksiselitteisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014 107-108.)

Työn alaongelmia on kolme: ravintola-alan liikkeenjohdossa työskentelevät, ravintoloiden asiakkaat ja ravintoloiden sidosryhmät. Alaongelmia ratkaisemalla saadaan vastauksia kysymyksiin: mitä, miksi ja miten.

Haastatteluita kertyi kokonaisuudessaan 12 kappaletta. Näistä kaksi oli sidosryhmän edustajaa, joista toinen oli tukkuliikkeen yrittäjä ja toinen juomatukun aluemyynnistä vastaava henkilö. Ravintoloiden asiakkaita haastateltiin 4 eri henkilöä, jotka olivat ennakkoon katsottuun asiakassegmenttiin sopivia. Lisäksi neljä ravintola-alan ammattilaista. Ammattilaisten joukossa oli myyntipäällikkö, entinen laivayhtiön revenue

manager ja nykyinen hotelliketjun myyntipalvelun päällikkö, hotelliketjun revenue manager sekä ison ravintola-alan toimijan hankintapäällikkö.

Ravintoloiden asiakkaille teetettiin puolistrukturoituja haastatteluja, koska kysymysten on oltava samat jokaiselle, jotta niiden kautta saa luotettavaa informaatiota. Jos haastateltaville antaisi väljemmän mahdollisuuden vastata, vastaukset voisivat olla hyvinkin lyhyitä, eivätkä antaisi tarpeeksi informatiivista dataa.

Haastateltavien ravintola-asiakkaiden valinta oli mietitty niiden iän, siviilisäädyn, jälkikasvun, tulotasojen ja asuinpaikan mukaan. MaRan Trenditutkimuksessa vuodelta 2018 (MaRa Trenditutkimus 2018, 6.) selvisi, että iältään 25-34 vuotiaat, Helsingissä asuvat ovat suurin käyttäjäkunta ravintoloissa. Kyseiset kuluttajat ovat lapsettomia ja tienaaavat vuodessa 35 000 euroa, tai sen alle. Siviilisääty ei merkannut merkittävästi, vaan yhtä lailla ravintolapalveluita käytettiin, oli yksin asuva tai toisen ihmisen kanssa. Näiden tutkimustulosten pohjalta haastateltavat henkilöt kartoitettiin, jotta he olisivat mahdollisimman kokeneita ravintolapalveluiden käyttäjiä. Ajankohtana haastatteluille oli 2020 vuoden tammikuusta helmikuuhun. Haastattelut suoritettiin ravintolapalveluita tarjoavissa yrityksissä, jolloin heidän oli myös helpompi asettua asiakkaan rooliin. Kaikki haastateltavat työskentelevät toimistoissa, Helsingin kantakaupungin alueella ja ravintolapalvelut ovat heillä päivittäisessä käytössä. Kaikkien haastateltavien tulot olivat vähintään edellä mainittu 35 000 euroa vuodessa, muutamalla rikkoutuu tuo raja.

Haastateltavien sidosryhmien edustajat olivat juomapuolella toimivan yrityksen aluemyynnistä vastaava edustaja sekä tukkufirman yrittäjä. Juomapuolen edustajalla on myynnistä kymmenen vuoden kokemuksen ja ravintolapuolen myynnistä neljän vuoden työkokemus. Anniskelutuotteet ovat merkittävä osa ravintola-alaa, joten tarkoituksena oli saada sitä kautta näkemystä työhön. Toisena sidosryhmän haastateltavana oli tukkufirman yrittäjä, jolla on viidentoista vuoden kokemus ravintola-alalta ja nyt on siirtynyt erään tukkufirman yhteyteen perustetun yrityksen omistajaksi. Tukkuyritykset ovat tärkeä osa ravintoloita, sillä ilman tiivistä yhteistyötä ravintoloiden toiminta vaikeutuisi merkittävästi.

Nämä ovat henkilöitä, jotka ovat yritysten henkilöitä, jotka työskentelevät päivittäisesti ravintola-alan yritysten kanssa, joka oli pääkriteerini haastateltavien valinnoille. Haastateltavat valikoituivat kontaktieni kautta, jotka antoivat haastateltavien yhteystiedot. Näin ollen, haastatteluista sain myös asiakkaan ja ravintoloitsijan ”välimalli” -vastauksen. Yhteydenotot tapahtuivat sähköpostitse ja sosiaalisen median kautta sekä näiden

kanavien kautta tapahtui myös haastatteluiden ajankohtien sopiminen. Haastattelut suoritettiin tammikuun loppupuolella helsinkiläisissä ravintoloissa.

Ravintola-alan liikkeenjohdossa työskentelevillä tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat tulosvastuullisessa työtehtävässä jonkin yrityksen palveluksessa, tai ravintola-alan yrittäjiä. Tarkoituksena oli kutsua haastatteluun eri johtotehtävissä työskenteleviä, kuten ravintolapäällikkö, keittiöpäällikkö, revenue manager tai myyntipäällikkö. Tavoitteena oli saada haastateltavaksi myös henkilöitä, jotka ovat yrittäjiä ravintola-alalla. Yrittäjät näkevät asiat eri kuvakulmassa, kun vaikka isomman yrityksen palvelupäällikkö. Haastateltavien valinnan vaatimuksena oli, että kaikilla on eri asemat omassa työssään, jotta heillä on myös eri asiakassegmentit. Näin ollen heillä on eri asiakaskunnat tai työyhteisö. Näin ollen myös myyntistrategiat voivat erota toisistaan, mikä loi mielenkiintoa haastatteluihin. Lisäksi, kukaan haastateltava ravintoloitsija ei saanut olla tuttu vanhoista työpaikoistani tai ystäväni. Haastattelumenetelmänä käytettiin tässä puolistrukturoitua menetelmää, koska vastauksia ei ole sidottu kysymyksiin, vaan jokainen voi vastata haluamallaan tavalla. Lisäksi puolistrukturoidussa mallissa on olennaista, että haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon. Puolistrukturoidusta haastattelumenetelmästä käytetään myös termiä, teemahaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 45)

Kaikkien haastateltavien tavoittaminen tapahtui joko sosiaalisen median tai sähköpostin kautta. Ravintoloitsijat ja sidosryhmien edustajat oli hyvä miettiä jo etukäteen, sekä muutama varahaastateltava, mikäli joku peruisi tai kieltäytyisi haastattelusta.

Haastatteluiden materiaalit litteroitiin, jonka jälkeen tehtiin johtopäätökset jokaisesta eri alaongelmasta. Lopuksi yhdistettiin kaikkien kolmen alaongelman johtopäätökset, jotta tulokset ovat mahdollisimman selkeitä lukijalle.

## 6 Tulokset

Haastatteluiden tulokset kertovat, että ravintola-ala on murrosvaiheessa Suomessa ja pääkaupunkiseudulla. Haastatteluiden tulokset avataan tarkemmin ja analysoidaan seuraavassa luvussa.

### 6.1 Ravintolan asiakkaat

Haastateltavat asiakkaat ovat Helsingin kantakaupungin alueella toimistotöissä työskenteleviä miehiä, joka oli täysin sattumaa, että kaikki valikoituvat olivat miehiä. Lähtään he ovat 26-34 vuotiaita ja vuositulot ovat noin 35 000 euroa puolin ja toisin. Haastateltavat asuvat yksinään tai puolisonsa kanssa myös kantakaupungin alueella ja ovat lapsettomia.

Haastatteluiden alkuun asiakkailta tiedusteltiin heidän ravintolapalveluiden käyttämistä, kuinka usein, millaisia palveluita ja vaikutuksia päätökseen ravintolasta. Ravintoloiden palveluita jokainen käyttää arkena päivittäin lounaiden nauttimiseen sekä viikonloppuisin noin kertaalleen. Tärkeimmiksi tekijöiksi paikkojen valinnalle olivat sijainti, ruoanlaatu ja palvelutaso. Sijainti oli suurin valinta lounaspaikalle ja myös nopeus sekä helppous. Viikonloppuisin ravintoloiden palveluita käytettiin noutoruokana tai paikan päällä syömiseen. Noutoruoan nauttimiseen vaikuttaa kotiinkuljetuspalveluiden lisääntyminen ja parantuminen, näitä on esimerkiksi suomalainen Wolt. Ravintoloissa ruokailua pidettiin hyvin sosiaalisena hetkenä ystävien tai puolison kanssa, jolloin suurimmat kriteerit paikan valinnalle olivat ruoan- ja palvelutaso. Hintatasoa ei koettu vaikuttavaksi tekijäksi, mikäli se pysyy järkevissä summissa.

Lisäpalveluista kysyttäessä kaikilta tuli ilmi mahdollisuus maksaa esimerkiksi pieni lisämaksu ikkunallisesta pöydästä tai muuten erityisestä paikasta illallisravintolasta viikonloppuisin. Tähän suurimpana tekijänä tuli ilmi juhlaillallinen puolison tai ystävien kera. Mikäli kyseessä on tuntematon ravintola, että ensimmäistä kertaa käytetään kyseisen illallisravintolan palveluita niin silloin ei ollut tarvetta erityiselle pöydälle.

Hintojen korotuksista korkean sesongin aikaan ei koettu ongelmallisena, kunhan hintakorotus pysyy maltillisena. Haastatteluissa tuotiin ilmi 5-10% hinnan hetkellinen nousu suosikkiravintolassa, jonka takia ei lähdetäisiin katsomaan muita vaihtoehtoja.

Dynaamista hinnoittelua ei Suomessa ollut kenenkään haastateltavan toimesta nähty tai koettu. Ulkomailla tuli ilmi yksittäinen tapahtuma ilmi, kun Puolan Varsovassa ravintola

myi lauantaisin normaalia ruokalistaa maanantaisin puoleen hintaan, jolloin ravintola oli yhtä täynnä kuin korkean kysynnän aikaan. Yksittäiset kokemukset olivat ainoastaan jo aikaisemmin mainitut Happy Hourit ja lounaiden eri hinnat illallisaikaan.

## 6.2 Sidosryhmät

Sidosryhmän kaksi miespuolista edustajaa ovat kummatkin hyvin eri taustaisia, mikä antaa erilaista näkökulmaa vastauksiin. Juomapuolen yrityksen aluemyynnistä vastaava henkilö omaa kymmenen vuoden työkokemuksen myynnin saralta ja neljän vuoden myyntikokemuksen juomapuolelta. Päivittäiset asiakaskontaktit asiakkaiden kanssa, sekä eri tapahtumissa tapahtuva vuorovaikutus antoi erittäin selkeitä mielipiteitä vastauksiksi. Toinen sidosryhmän haastateltava on erään tukkufirman yrittäjä, jolla on viidentoista vuoden kokemus ravintola-alalta ja on siirtynyt erään tukkufirman yhteyteen perustetun yrityksen omistajaksi.

Kysymykseen, että miten ravintola-alan on kehittynyt, sidosryhmien edustajat olivat yhtenäistä mieltä kilpailun kasvamisesta ja sen tuomasta tarjonnasta. Kansainväliset vaikutteet ovat vaikuttaneet heidän työhönsä niin tarjonnan, kuin henkilökunnan osalta. Ammattitaitoa vaaditaan, mutta laadukasta ammattitaitoa ei ole tarjolla entiseen tapaan. On siis luonnollista, että tarjonnan kasvaessa myös työpaikkojen määrä kasvaa ja nykyisen työvoimapulan takia kaikille ei ole saatavilla koulutettua henkilökuntaa.

Sidosryhmien edustajat olivat yhtä mieltä palvelun tason ja tuotteen olevan tärkein tekijä asiakkaille, kun he valitsevat ravintolaa. Koettiin, että asiakkaaseen on panostettava entistä enemmän. Esimerkkinä, tukkufirman yrittäjä nosti esille erikoisruokavalioiden huomioimisen asiakkaan näkökulmasta. Nykypäivänä erikoisruokavaliot tuottavat monelle yritykselle päänsivua, mutta se lasketaan vahvaksi kilpailueduksi, mikäli pystytään huomioimaan jokainen asiakas mahdollisimman hyvin tarpeidensa mukaan.

Konseptien selkeys ja muuntautumiskyky nousi esille vahvasti kysyttäessä ravintoloiden liikkeenjohdon asemassa toimivien asenteita tulevaisuuden muutoksista. Konseptien sekavuus ja jämähtäminen paikoilleen oli haastateltavien mukaan ongelmallista monelle ravintola-alan yritykselle. Tarjotaan vuosi kausia ”kaikille kaikkea”, eikä uskalleta muuntaa konseptia nykyajan trendien ja muutosten mukana. Päällimmäiset syyt löytyivät ihan uskalluksen puutteesta. Juomapuolen edustaja peräänkuulutti ravintoloiden baaritiskien uudelleen organisointia, jonka avulla kuluttajaa saataisiin kokeilemaan eri tuotteita tai tekemään heräteostoksia. Mikä oli hänen mielestään jopa pöyristyttävää, että miksei sitä tehdä.

RM:n yleisistä mahdollisuuksista ravintola-alalla kävi molemmista haastatteluista ilmi, että tarvetta sille olisi. Kasvukeskuksissa, sesonkipaikoissa ja pääkaupunkiseudulla todettiin mahdollisuuksia olevan toteuttaa RM:ia. Molempien mielestä asiakkaat eivät ole enää niin hintojen perässä meneviä, vaan arvostavat ruoan- sekä palvelun tasoa enemmän. Tukkuфирman yrittäjän mielestä RM:ia ei ole kannattavaa yrittää pienissä kaupungeissa ja syiksi hän kertoi kilpailun sekä asiakkaiden tottumisen perinteiseen malliin ravintoloissa.

Dynaaminen hinnoittelu oli kummallekin sidosryhmän edustajalle tuttua ainoastaan tapahtumamyynnistä ja anniskeluravintoloiden Happy hour -tarjouksista. Mikäli konsepti ja tuote ovat kunnossa, niin dynaamiselle hinnoittelulle on tarvetta esimerkiksi kysyntäpohjaisessa hinnoittelussa. Asiakkaiden koettiin ymmärtävän nykypäivänä, miksi hinnat vaihtuvat kysynnän mukaan.

### **6.3 Ravintola-alan ammattilaiset**

Ravintola-alan ammattilaisten joukossa oli erään ravintola-alan startup-yrityksen myyntipäällikkö, entinen laivayhtiön revenue manager ja nykyinen hotelliketjun myyntipalvelun päällikkö, hotelliketjun revenue manager sekä ison ravintola-alan toimijan hankintapäällikkö.

Myyntipäälliköllä on yli kymmenen vuoden tausta eri ravintoloista ympäri Suomea ja nyt työtehtävänä erään yrityksen myynnistä vastaaminen ja kehittäminen. Erittäin aktiivinen LinkedIn -palvelun käyttäjä ja vankka tietotaito ravintola-alan nykytilasta.

Hotelliketjun myyntipalvelun päälliköllä on lähes 20 vuoden kokemus matkustajalaivoilta ja sitä kautta erilainen näkökulma. Hän vastasi RM:sta laivoilla ja toimi operatiivisessa johdon roolissa.

Erään hotelliketjun revenue manager on työskennellyt 6 vuotta nykyisessään roolissaan ja sitä ennen vuosituhaten alusta työskennellyt hotelleissa, aina vastaanottovirkailijan tehtävistä vastaanoton päällikön rooliin.

Neljäs ravintola-alan ammattilainen ravintola-alan suuren ketjun hankintapäällikkö, jolla on kymmenien vuosien kokemus ravintola-alalta ja näistä kymmenen on kertynyt ravintolapäällikön työtehtävissä. Hänen päivittäiseen rooliinsa nykyisessä työtehtävässään kuuluu esimerkiksi sidosryhmien sopimukset, hinnoittelua ja operatiivinen rooli ketjun johtotehtävissä. Näistä ammattilaisista kaksi on miehiä ja kaksi naisia sekä työskentelevät pääkaupunkiseudulla.

Ravintola-alan ammattilaisten haastatteluiden tuloksista ilmeni monta eri näkökulmaa. Monen eri näkökulman perspektiivit kysymyksistä, mutta yhtenäisenä tuloksena samat



asiat toistuivat. Kaikkien haastatteluiden mukaan ravintola-ala on kehittynyt pääkaupunkiseudulla paljon, etenkin tarjonnan kasvun takia. Kansainvälisiä vaikutteita tuodaan ravintola-alalle, mikä koettiin pirstaloivan alaa. Kilpailun kiristymisen takia ilmeni, ettei kysyntä ja tarjonta kohtaa enää entisen lailla, vaan ravintoloita uudelleen konseptoidaan ja suljetaan. Online-varauspalvelut, kuten Wolt ja Foodora ovat tuoneet alalle uusia vaihtoehtoja ja perinteiset ruokaravintolat kärsivät näistä. Suuret toimijat ja brändit vahvistuvat pienten yritysten taistellessa olemassaolosta.

Yksi asia nousi kaikista vahvinten esille ravintola-alasta, kysyttäessä sen muuttumista seuraavan viiden vuoden aikana. Tämä oli digitalisoituminen eri tavoin, joista yksi jo nyt oleva esimerkki on aikaisemmin mainittu verkkokauppa. Kilpailu kiristyy tulevaisuudessa paljon ja palvelujen differointia peräänkuulutettiin jokaisen toimesta. Ennen pyrittiin hakeutumaan yhtenäiseen massaan, kun nyt ammattilaisten mielestä tarvitaan kilpailuetua selviytyäkseen alalla, että uskalletaan olla erilaisia. Hävikin hyödyntäminen on ollut jo trendi entuudestaan, mutta sen koettiin kasvavan vieläkin suurempaan rooliin tulevaisuudessa. Hyvänä esimerkkinä ison ravintola-alan hankintajohtajan mielestä oli Helsingissä toimiva ravintola Nolla, jonka liiketoiminta perustuu nolla-hävikkiin. Uniikki konsepti, noudattaen nykyajan trendejä ja lopputuloksena kannattava liiketoiminta.

RM:n mahdollisuutta tulevaisuutta ravintola-alalla nähtiin hyvinkin positiivisena ja tarpeellisena, ravintola-alan ollessa hyvin pienten katteiden ala. Nykyään sen rooli on vain minimaalinen, lähtökohtaisesti työkalujen puuttumisen takia. Asiat RM:n suhteen on hyvinkin manuaalisia. Dataa ei kerätä, digitalisointi on vielä murrosvaiheessa ravintola-alalla ja kaikkiin näihin vaikuttaa ammattitaidon puute. Luonnollisesti ei ole mahdollisesti tehdä asioita, jos ei löydy ammattitaitoa kyseiseen asiaan.

Erään hotelliketjun revenue managerin mielestä kokouskauppaan on tulossa työkaluja RM:n tekemiseen, jonka jälkeen vasta ravintoloiden puolelle sen tekeminen on mahdollista. Kokouskauppaan liittyy olennaisesti myös ravintolatoiminnot, mikä voisi toimia ponnahduslautana.

Samat syyt ilmenivät myös kysyttäessä dynaamisen hinnoittelun mahdollisuuksia tulevaisuudessa ravintola-alalla. Tässä suurimmat tekijät ovat työkalujen ja datan puute. Arvokasta dataa asiakkaiden asiakas- ja ostokäyttäytymisestä ei ole kerätty, minkä vuoksi algoritmien käyttö ei ole mahdollista. Tämän takia dynaaminen hinnoittelu on toteutettu hyvinkin manuaalisesti ja yksittäistapauksellisesti. Anniskelupuolelle koettiin dynaamisen hinnoittelun olevan enemmän valmiutta siirtyä, kuin ruokapuolelle. Näin totesi haastateltu hankintajohtaja, jolla on vuosien kokemus ravintoloiden operatiivisesta johtamisesta.

Työn aiheen kannalta mielenkiintoisimmat mielipiteet tuli esille kysyttäessä syitä, miksi dynaamista hinnoittelua ei tehdä ravintola-alalla. Yhtenä syynä tuli jo aikaisemmin mainittu työkalujen puute sekä siihen olennaisesti liittyvä ammattitaidon vähyys. Erään ravintola-alan yrityksen B2B (suom. Liiketoimintaa yrityksiltä yrityksille) myyntipäällikön mukaan ravintola-alan yrittäjillä ei ole tarvittavaa koulutusta tai osaamista tehdä dynaamista hinnoittelua ja siksi vanhoista tavoista ja kaavoista ei luovuta. Useasti kuulee lauseen, kun aina on tehty näin – joka vaikuttaa myös tässä asiassa. Kaikkien haastateltujen ammattilaisten mukaan tarvittaisiin se suunnannäyttävä, joka uskaltaa olla ensimmäinen. Pelko siitä, että entä jos asiakkaat kaikkoavat, mikäli hintoja muutetaan on liian suuri monelle toimijalle.

Hankintajohtajan mukaan suurelle ravintola-alan toimijalle, joka käsittää kymmeniä ravintoloita on hyvin suuri kynnys ruveta harjoittamaan dynaamista hinnoittelua ravintoloissa tekoälyn kanssa. Henkilöstöresurssit, työkalujen puute ja kokemattomuus ovat tässä suurimmat syyt. Hän kiteytti ravintoloiden johdon asenteet hyvin yhteen lauseeseen: ”Ei haluttaisi mennä asiakkaan kukkarolle, vaan ajatellaan enemmän, sillä omalla kukkarolla missä on tunteet sillä tavalla mukana.”. Vastaavasti pienten yritysten olisi huomattavasti helpompaa toteuttaa dynaamista hinnoittelua ravintoloissa, mutta tietotaito ei ole riittävällä tasolla ja pelko asiakaskadosta on liian suuri.

#### **6.4 Yhteenveto**

Haastatteluiden tulokset antoivat positiivisia ja myöskin odotettuja vastauksia tutkimustyössä esitettyihin kysymyksiin. Jokaisen eri alaongelman vastaukset olivat yllättävänkin yhtenäisiä saman segmentin sisällä. Pieniä eroavaisuuksia löytyi, joka oli tervetullutta.

Ravintolan asiakkaiden kohdalla oli positiivista huomata aktiivinen ravintolakäyttäytyminen myös lounaiden ulkopuolella sekä ravintoloiden valinnan osalta. Lounasravintoloiden osalta esille nousivat oletetusti sijainti, helppous ja nopeus. Kun taas illallisten osalta palvelun- ja ruoan taso nostettiin jalustalle. Päätöksiä ei asiakkaiden mukaan tehdä hintojen mukaan ja pienet hintanousut katsottiin mahdolliseksi. Tämä on tärkeää tietoa dynaamisessa hinnoittelussa ravintoloiden näkökulmasta katsoen. Lisäksi lisäpalvelut katsottiin tilannekohtaisesti positiiviseksi, esimerkiksi ikkunapöydästä veloittettava pieni summa tai muusta ravintolan paremmasta paikasta. Albanese kertoi jo vuonna 2004, että tietty osa asiakkaista on valmis maksamaan enemmän, mikäli brändi on vain kunnossa. Mikäli brändi on kunnossa, niin tällöin myös itse myytävä tuote on uskottava ja sitä halutaan kuluttaa. (Albanese 2004, 68-70.) Merkittävä osa asiakkaista käyttää eritoten

ravintoloiden illallispalveluita juhlapäivinä ja haluavat ylellisyyttä sekä kokea merkityksellistä tunnetta. Tästä asiasta olivat samaa mieltä ravintoloiden asiakkaat käytyjen haastatteluiden pohjalta sekä Albanese kirjassaan vuonna 2004. (Albanese, 2004. 68-70.) Näinä juhlapäivinä ei ollut merkitystä, mikäli ravintolat nostavat hetkellisesti 5-10% normaaleista hinnoistaan ylöspäin.

Sidosryhmien edustajat olivat harvinaisen samaa mieltä asioista, ottaen huomioon heidän hyvinkin erilaiset työtehtävänsä toisiinsa nähden. Kumpikin peräänkuulutti yrityksiä miettimään konseptiaan uusiksi, mikäli asiakkaita ei ole tarpeeksi ja luopumaan vanhoista kaavoista sekä tavoistaan. Myös dynaaminen hinnoittelu sai vihreää valoa kummaltakin osapuolelta, kunhan sitä toteutettaisiin pääkaupunkiseudulla tai kasvukeskitymissä. Työvoimapula nousi esiin näissä haastatteluissa ja sen vaikutukset alaan negatiivisella tavalla, jonka vaikutuksesta tarvittava korkea taso on hankala pitää. Näin uutisoi MaRa myös jo vuonna 2014. (MaRa 2014)

Ravintola-alan ammattilaiset olivat yhtä mieltä siitä, että työkaluja tarvitaan tehokkaaseen dynaamiseen hinnoitteluun lisää, jotta siitä saataisiin päivittäinen apu ravintoloiden liiketoimintaan. Digitalisaation kehittyminen auttaa näiden työkalujen suunnitteluun ja tekemiseen, mutta helppo prosessi ei ole edessä. Lisäksi ammattitaitoisen työvoiman puuttuminen koettiin jokaisen suusta ongelmalliseksi, koska ammattitaito yleisesti keskittyy vain suorittavaan työhön.

Kaikkien segmenttien edustajilta tuli yhtenäiset vastaukset ravintoloiden asiakkaiden hintakäyttäytymiseen, ettei hinta edellä enää käydä ravintoloissa. Tätä mieltä myös ravintolan asiakkaat olivat heidän haastatteluissaan. Palvelu ja itse tuote koettiin huomattavasti tärkeämmäksi syyksi.

## 7 Pohdinta

Seuraavassa pääluvussa esitän työn johtopäätöksiä, pohdin dynaamisen hinnoittelun mahdollisuuksia ja tulosten hyödynnettävyyttä alalle. Näiden perusteella syntyi myös aiheita ja ideoita jatkotutkimukselle. Päätän arvioimalla opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistani.

### 7.1 Johtopäätökset

Työn tavoite saavutettiin haastateltavien kautta saaden erilaisia näkökulmia ja syitä siihen miksi Revenue Management ja dynaaminen hinnoittelu on vielä niin vähäistä ravintola-alalla Suomessa.

Haastatteluiden tuloksia verrattiin työn tietoperustaan ja sitä kautta saatiin vastauksia kysymyksiin: mitä, miksi ja miten?

Tutkimustyön pääongelmana oli selvittää RM mahdollisuuksia ravintola-alalla pääkaupunkiseudulla ja keskittyen dynaamiseen hinnoitteluun. Tulosten perusteella pääongelma koettiin ajankohtaiseksi tutkimukseksi ja vastaa kysymykseen mitä. Syitä tutkimustyön tekemiselle oli ajankohtainen aihe, koska RM ja dynaamista hinnoittelua tehdään jo muilla vieraanvaraisuusaloilla, mutta ei ravintola-alalla. Tähän etsittiin puolistrukturoituna haastattelumenetelmän kautta syitä työn pääongelmalle.

Työn tutkimustulokset kertovat haastatteluiden osalta, että RM:lle on tarvetta ravintola-alalla. Asiakkaat ovat enemmän keskittyneitä palvelun laatuun ja itse ruokatuotteeseen, kuin hintaan, joka mahdollistaa esimerkiksi dynaamisen hinnoittelun ravintoloissa.

Tarjonnan kasvaessa yritykset tarvitsevat tuoda konseptihinsaa erilaisuutta, jonka avulla voitaisiin lisätä myynnin määrää jo nykyisen suhteellisen marginaaliseen liikevoittoon. Yhtenä merkittävänä tekijänä ravintola-alalle on tullut vahva ruoan kotiinkuljetus, joko itse hakien tai kuljetusyritysten toimesta, kuten Wolt tai Foodora. Kespro ennusti näin vuonna 2017 tapahtuvan. (Kespro 207.) Tällöin asiakaspaikkoja vapautuu ravintoloissa ruokailevien käyttöön ja saadaan myyntiä kasvatettua.

Haasteita tarjonnan kasvu tuo sidosryhmien ja ammattilaisten kertomana työvoimapula ravintola-alalla, joka luo haasteita monelle yritykselle pitää tarvittava taso. Ammattimaisen työvoiman puute vaikuttaa myös dynaamisen hinnoittelun tuomisesta alalle, sillä hyvin harvalla on siitä tietotaitoa ja etenkin ylläpitää sitä yrityksissä.

Suurimmat haasteet dynaamisen hinnoittelun tuomisessa ravintola-alalle on työkalujen puute, mikä hidastaa sen kehitystä. Tarvittavaa dataa ei ole kerättyä ja luotettavien

algoritmien hankkiminen on kallista yrityksille, mikäli sellaista ei ole saatavilla esimerkiksi hotelli- tai muun liiketoimintapuolen kautta. Lisäksi henkilöresurssit ovat tiukassa, joita pitäisi lisätä algoritmien seuraamiselle ja ylläpitämiselle.

Erityisesti pienille toimijoille tämä yhtälö on haasteellinen, sillä ylimääräistä varallisuutta harvalta löytyy, joka voitaisiin investoida kalliisiin algoritmeihin. Työ- ja elinkeino ministeriön mukaan, pienten toimijoiden on pyrittävä enemmän keskittymään omaan asiakasryhmään ja löydettävä sitä kautta luotettavaa asiakasymmärrystä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Toivoa on, sillä muutaman ammattilaisten haastatteluista kävi ilmi, että työkaluja on mahdollista kehittää hotellien huonemyynnistä myös ravintolan suuntaan. Tämä tosin vaatii vaan aikaa kehittyä vielä lisää. Eräs hotelliketju on jo ottanut ensiaskelia kokousmyyntiin RM:ia johon liittyy oleellisesti myös ruokatuote, mutta sekin on vielä suunnitteluasteella.

Haastatteluiden myötä saatiin myönteisiä vastauksia tutkimustyön pääongelmalle, eli onko RM:lle ja eritoten dynaamiselle hinnoittelulle tarvetta nyt ja tulevaisuudessa pääkaupunkiseudun ravintola-alalle. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella pienimmissä kaupungeissa ei olla vielä aivan samalla viivalla kuluttajien tietoisuuden ja palvelujen käytettävyyksien kanssa. On odotettava, että tieto leviää kuluttajilta hiljalleen pääkaupunkiseudulta kohti muuta Suomea.

Kaikkien haastateltujen mielestä omasta näkökulmastaan katsoen on hyvinkin tarvetta ja tilausta tuoda myös ravintola-alalle RM:ia. On katsottava yritysten toimintaa laajakatseisemmin ja pohdittava, kuinka voitaisiin parantaa yrityksissä myyntiä entisestään. Kilpailun kovetessa tämä on yhä enemmän ajankohtaista jokaisen yrittäjän tehtävälliställä

## **7.2 Dynaamisen hinnoittelun mahdollisuudet**

Dynaamisella hinnoittelulla on mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Onhan kuluttajat jo omaksuneet hintavaihtelut lento- ja junaliikenteessä, sekä hotellihuoneiden myynnistä. Etenkin pääkaupunkiseudulla asiakkaat eivät ole ravintoloiden hinnoista niin tarkkoja ja harva asiakas käy samassa ravintolassa useita kertoja peräjälkeen, pois lukien lounasravintolat. Kuluttajat siis keskittyvät enemmän palveluun ja sen laatuun, kuin hintoihin. Tarjonnan kasvu tarkoittaa myös enemmän sitä, että kuluttajat eivät ole tietoisia mahdollisista hintamuutoksista illallisravintoloiden osalta. Etenkin lisääntynyt ulkomaalaisten matkailu Suomeen on positiivinen merkki ajatellen dynaamisen

hinnoittelun mahdollisuuksia. Vuodesta 2018 ulkomaalaisten matkailijoiden lukumäärän kasvu oli 1,3%, mikä on erinomainen merkki tulevasta. (Visit Finland 2019.) Nämä mahdollistavat hintojen viilaamisen ylöspäin normaalista etenkin kovan kysynnän aikana. Etenkin korkean sesongin aikoina, jotka ovat jokaisessa tapauksessa kiireisiä. Hyvinä esimerkkeinä uudenvuodenaatto tai pikkujoulusesongin ajankohdat.

Monen ammattilaisen mielestä ihan algoritmien kanssa harjoitettavaan dynaamiseen hinnoitteluun on vielä aikaa, sillä työkaluja on vielä kovin vähän. Hyvänä ponnahduslautana on mahdollista käyttää hotellien omia työkaluja, joita käytetään huonemyynnin kanssa ja sitä muokata enemmän ravintola-alan mukaiseksi. Myös laajempaa dataa ei ole kerätty vuosien saatossa, mikä hidastaa prosessia. Pelkästään päivittäiset myyntiluvut eivät riitä, vaan tarvitaan tarkempaa dataa esimerkiksi tuntien keskiostojen määrät päivittäiseltä tasolta lähtien, mihin aikaan on eniten kysyntää, millaisia asiakkaita on demografisesti tai millaiset ovat asiakkaiden ostopäätökseen johtavat tekijät.

Dynaamisella hinnoittelulla on myös vaikutusta ravintoloiden hävikin pienentämiseen, sillä hintoja voidaan myös tarvittaessa tiputtaa hieman ehkäistäkseen sitä. Hintojen pudottamisella saadaan aikaan, että asiakkaat valitsevat hieman matalamman hinnan mukaan tuotteita, jotka eivät ole menneet kaupaksi toivotulla tavalla. Vastuullisuus kasvaa myös yrittäjillä ravintola-alalla ja hävikkiä on minimoitava. Kespron teettämän tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa yhä enemmän ekologisuus ja vastuullisuus nousevat isompaan kuvaan myös yrittäjien toimesta, ei ainoastaan asiakkaiden keskuudessa. (Kespro 2017.)

### **7.3 Tulosten hyödynnettävyys ravintola-alalla**

Haastatteluiden tulokset ja johtopäätökset on hyvä antaa analysoida tutkimustyössä toimeksiantajalla tai tämän työn kohdalla yhdellä ravintola-alan ammattilaisella ketä haastattelin työssäni. Henkilö, joka analysoi tulokset on erään ravintola-alan startup-yrityksen myyntipäällikkö sekä pitkän linjan ravintola-alan ammattilainen.

Yritysten on jatkossa hyvä yhä enemmän keskittyä omaan kohderyhmään entistä enemmän ja jopa tarvittaessa muuttaa sitä, mikäli ei ole tarpeeksi kysyntää yrityksellä. Oman kohderyhmän tunnistaminen ja niiden käyttäytyminen on elintärkeää, etenkin kuin tarjonta ja kilpailu asiakkaista kasvaa ravintola-alalla. On tiedettävä asiakkaiden ostokäyttäytyminen, milloin asiakkaat käyttävät ravintolapalveluita ja mistä he oikeasti pitävät tai vastaavasti, mistä eivät. Kaikki tämä data on tulevaisuudessa arvokasta, jonka avulla voidaan ennustaa yllättäviäkin kysyntäpiikkejä tai asiakkaiden erityistä

ostokäyttäytymistä tiettyinä ajanjaksoina. Ravintoloiden on syytä siis jatkossa kerätä talteen dataa, minkä avulla on mahdollista toteuttaa RM:ia tulevaisuudessa. Analysoinnin tehneen henkilön mukaan on mielenkiintoista nähdä työn tuloksista sen, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan ylimääräistä. Hyvänä esimerkkinä ikkunapöydästä korkean kysynnän aikaan pyydetty pieni lisämaksu. Tässäkin tapauksessa on tiedettävä oma asiakaskunta ja heidän tarpeensa, jotta voidaan tarjota tällaista ylimääräistä lisäpalvelua. Sama pätee myös suoraan ravintoloiden hinnoitteluun, että voidaan edes harkita hintojen muokkaamista dynaamisen hinnoittelun malliin. Ravintoloiden on tiedettävä paljonko heidän asiakkaansa ovat valmiita maksamaan palvelusta. Analysoinnin tehnyt henkilö haluaisi silti vielä nähdä suuremmalta otannalta tehdyn tutkimuksen, jotta haastatteluiden tuloksista saataisiin vielä luotettavampia.

Dynaamisen hinnoittelun mahdollisuus ei ole vain pääkaupunkiseudulla, vaan myös muuallakin Suomessa. Jatkotutkimusten toisena aiheena on sesonkikeskittymät, jotka tarjoavat erinomaisia mahdollisuuksia harjoittaa RM:ia, joista etenkin kysyntäpohjaista hinnoittelua. Tuloksista analysoija mainitsi itse sesonkipaikkojen olevan oivallisia mahdollisuuksia harjoittaa dynaamista hinnoittelua, nimenomaan turistien lyhyiden lomien ja kovien kysyntäpiikkien takia.

#### **7.4 Jatkotutkimukset**

Potentiaalisia jatkotutkimusaiheita on kaksi, jotka keskittyvät pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, jossa selvitettäisiin RM mahdollisuuksia muualla Suomessa. Kyseiset aiheet eivät rajoitu tietylle alueelle, kuten tämän työn pääongelma rajoittuu pääkaupunkiseudulle.

Ensimmäinen olisi pidemmän tähtäimen selvittäminen pienemmistä kaupungeista, kuluttajien asenteiden tutkiminen hintavaihteluista, keskiostoista ravintoloissa keskimäärin sekä mitkä vaikuttavat päätökseen ravintolasta. Haasteita tutkimukselle tuo etenkin pienten kaupunkien ravintoloiden vähäisyys, jolloin vertailua on haastavaa saada etenkin vaikuttavista tekijöistä ravintoloiden valinnan suhteen. Tähän vaatisi suunnannäyttäjää, joko pääkaupunkiseudun toimesta tai vaan yhden isomman toimijan lähteminen mukaan dynaamiseen hinnoitteluun ja RM:in yleensä. Pienemmät toimijat pienissä kaupungeissa ovat tottuneet omiin tapoihinsa, eivätkä koe tarpeelliseksi ainakaan vielä lähteä muuttamaan strategiaansa, etenkin dynaamisen hinnoittelun suuntaan. RM on kuitenkin hyvin laajakäsitteinen johtamismuoto ja hyvin tuloksellinen oikein käytettynä. Tämä voisi kiinnostaa aivan varmasti myös maakunnissa, kuinka saada omasta yrityksestään tuottavampi.

Toisena potentiaalisena jatkotutkimusaiheena olisi jo hyvinkin ajankohtainen, sesonkikeskittymät. Näitä sesonkikeskittymiä olisi esimerkiksi Lapin suurimmat hiihtokeskukset ja Etelä-Suomen sesonkipaikat, kuten Hanko tai Savonlinna. Näistä tuli mainintaa jo sidosryhmien haastatteluissa tukkuyrittäjältä, joka totesi näiden paikkojen olevan mahdollinen potentiaalinen paikka harjoittaa dynaamista hinnoittelua. Dynaamisen hinnoittelun etu olisi näissä paikoissa se, että asiakkaat harvoin syövät lomansa aikana kahta kertaa samassa ravintolassa. Sesonkipaikoissa on hyvinkin voimakkaat kysynät tiettyinä ajankohtina, mikä luo valtavasti mahdollisuutta yrityksille. Tämä mahdollistaisi etenkin korkean sesongin aikaan dynaamisen hinnoittelun. Haasteita näissä sesonkiravintoloissa tuottaa se, että vaihtuvuus on hyvinkin yleistä ravintoloiden osalta. Konseptit, omistajuudet ja henkilökunta vaihtuu usein, etenkin ammattitaitoinen henkilökunta.

Helposti löytää internetistä tietoja, että Suomen matkailu on kasvussa, etenkin Lapissa, johon rakennetaan jatkuvasti uusia hotelleja ja liiketiloja. Näissä pohjoisen hiihtokeskusten ravintolakeskitymissä on tapahtunut pirstaloitumista ravintoloiden osalta. Suurimmassa osassa isoista keskuksista tarjoaa laajan valikoiman eri ravintoloita, joka luo kuluttajalle paljon eri valinnanvaraa. Yhä enemmän talvisin lisätään lentoja muualta Euroopasta, joka tuo paljon kansainvälisiä asiakkaita, jotka ovat hyvinkin maksukykyisiä ja trenditietoisia. Tämä luo vain positiivisia mahdollisuuksia ajatellen dynaamista hinnoittelua ja sen mahdollisuuksia. Onhan maailmalla dynaaminen hinnoittelu paljon arkisempi ja tutumpi asia, kuin Suomessa.

## **7.5 Validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimustyön luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tarkoituksena on saada työn tuloksiksi mahdollisimman luotettavia ja tarkkoja tietoja käytyjen haastatteluiden pohjalta. Reliabiliteetilla mitataan tutkimuksen pysyvyyttä ja mahdollisesti uudelleen mitattavuutta. Mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan, reliabiliteetin avulla saataisiin samat tulokset kuin ensimmäisellä kerralla. Stabiliateetti ja konsistenssi jakaa reliabiliteetin. Stabiliateetissa on kysymyksessä mittarin pysyvyydestä ajassa ja konsistenssi mittaa yhtenäisyyttä. Validiteetin tarkoituksena on, että tutkimustyössä mitataan sekä tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.)

Haastattelut keskittyivät kokonaisvaltaisesti RM:in ja painottuen haastattelukysymysten (Liite 1.) loppupuolella dynaamiseen hinnoitteluun. Näin pystyttiin keskittymään



tutkimustyön pääongelmaan ja saaden siihen vastauksia haastateltavilta. Haastattelut olivat stabiilissa, sillä kysymykset esitettiin haastatteluiden alussa kertaalleen läpi ja jokaisen kysymyksen esittämisen kohdalla uudestaan. Näin ollen jokainen haastateltava riippumatta segmentistä, sai saman verran vastausaikaa. Muutaman kysymyksen kohdalla, etenkin ammattilaisten haastatteluissa he vastasivat muutama kysymykseen samankaltaisesti, sillä eivät muistaneet aikaisempia vastauksia.

Konsistenssilla mitattiin yleisesti kuluttajan ja palveluntarjoajan näkökulmista haastatteluiden tuloksia RM:stä ja sen vaikutuksista ja nähdäänkö ne uhkana vai mahdollisuutena. Näin haastatteluiden väittämät jaettiin kahtia ja kumpikin väittämäjoukko mittasi lopulta samaa asiaa, mutta eri näkökulmasta. Kuluttajat niin haastateltujen asiakkaiden, kuin sidosryhmän edustajien ja ammattilaisten toimesta todettiin kokevan vain asian selvänä, että nykypäivänä dynaamista hinnoittelua on jo niin monella eri alalla havaittavissa. Kuluttajat ovat tottuneet, että hinnat voivat tehdä pientä vaihtelua ajankohdan ja kysynnän mukaan. Palveluntarjoajat, eli yrittäjät tai tulosvastuullisessa roolissa näkevät positiivisena kuvana asian, mutta hieman varovaisesti vielä. Moni palveluntarjoaja kokee, ettei halua olla ensimmäisten joukossa ja pelko riskien ottamisesta on liian suuri.

Työn lopputulokset osoittavat olevansa validiteetteja, sillä haastattelujen tulokset ovat hyvinkin yhdenmukaisia ja sitä kautta päteviä. Niin asiakkaiden, sidosryhmien ja ammattilaisten mielestä RM:lla on mahdollisuus myös ravintola-alalla tulevaisuudessa, eikä sitä nähdä huonona asiana. Etenkin ammattilaisten kanssa mitattiin dynaamisen hinnoittelun mahdollisuutta ravintola-alalla ja sen tulevaisuuden näkymiä. Tuloksista huomaa positiivisen tuloksen, mikä kertoo sen olevan validi.

## **7.6 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön suunnittelu ja ideointi oli helppoa, sillä idea oli jo käytännössä valmiina itselläni. Aihepiiri on ollut jo hyvin mielenkiintoinen kouluni toiselta lukuvuodelta lähtien, kun käsitelimme Revenue Managementia Haaga-Helien tunneilla. Alkuperäinen suunnitelma oli lähteä luomaan omaa sovellusta, mutta muutamien asiantuntijoiden haastatteluiden jälkeen oli luontevaa ottaa muutama askel taaksepäin ja tutkia yleisesti ravintola-alan RM:ia.

Työn alkutaipaleella tiedostin, ettei suoranaisesti ole tarjolla verrattavaa kirjallisuutta tai materiaalia, vaan kaikki täytyi etsiä pieni pala kerrallaan kasaan. Samankaltaista kirjallisuutta ravintoloiden RM:in ei ollut saatavilla, vaan täytyi verrata hotelli- ja lentotoiminnassa käytettyä materiaalia ja tarkastella ravintola-alan näkökulmasta. Onhan

pääperiaate sama, mutta liiketoimintaympäristö vain eri. Tässä kohtaa oma henkilökohtainen ravintola-alan tausta auttoi hahmottamaan, miten tietoperustaa kirjottaessa pystyin ajattelemaan eri osa-alueita myös ravintola-alalle. Mielestäni suoriuduin vähintään kelpollisesti ja sain kasaan riittävän määrän nykyaikaista informaatiota RM:sta.

Ajanhallinta tietoperustan kanssa tuotti haasteita, sillä tietoperustan kirjoittaminen oli hyvin aikaa vievää ja hitaasti valmistuvaa. Ammattimainen kirjoittaminen tuotti alkutaipaleella hieman mutkia matkaan, joka vaati paljon itseopiskelua uudestaan. Tämä yllätti itseni, jonka vuoksi jouduin siirtämään tavoitteellisia aikamääritteitä myöhemmäksi.

Siviilikiireiden takia myös koko työn valmistuminen siirrettiin 2019 joulukuulta seuraavan vuoden keväälle 2020. Koko työn päämääräinen tavoite on saada erinomainen produktio aikaan, minkä vuoksi en halunnut kiirehtiä työn valmistumisen kanssa. Etenkin, kun oli mahdollista siirtää seuraavalle keväälle, niin antoi tämä siirto rutkasti enemmän aikaa miettiä ja keskittyä aiheeseen.

Miellyttävin osuus työstä oli itse aiheen tutkiminen ja puolistrukturoitujen haastatteluiden tekeminen kolmelle kohderyhmälle ja näiden tulosten analysointi. Etenkin ammattilaisten kanssa käydyt keskustelut haastattelutilanteissa olivat mieleenpainuvimmat, koska näistä sain suoran mielipiteen tutkimukseni pääongelmasta. Samalla haastattelut ovat tuoneet merkittäviä kontakteja sidosryhmien ja ammattilaisten kautta.

Koen, että olen oppinut huomattavan paljon lisää aiheesta ja saanut erilaisia näkökulmia aiheesta, joka kiinnostaa merkittävästi. Haastatteluiden kautta opin paljon haastattelutekniikoista, kun on erilaisia segmenttejä haastateltavana. Millä tavalla saada kenestäkin tarvittavat tiedot irti, jotta se tapahtuu tehokkaasti ja selkeästi. Samalla se jännitti hieman, sillä RM ei ole ollut itselleni työssä kirjoittajana ja haastateltavana oli alan kovia ammattilaisia. Aihe ei ollut helppo, mutta itselleni se ei mielestäni tuottanut vaikeuksia vaan lähinnä se, kuinka rajata aihetta oli haastavaa.

## Lähteet

Aromilehti 2018. Palace laittoi no-show varauksille ennätyskovan hinnan. Luettavissa: <https://aromilehti.fi/artikkelit/palace-laittoi-no-show-varauksille-ennatyskovan-hinnan/>.  
Luettu: 19.12.2019.

Choi, S. 2011. The Role of Space in Revenue Management. S. 226-227. Palgrave Macmillan. Iso-Britannia.

Data Science, 2017. Dynamically Pricing Hotel Rooms for Maximum Revenue. Luettavissa: <https://www.datascience.com/resources/notebooks/dynamically-pricing-hotel-rooms-with-data-science>. Luettu: 28.08.2019.

Forgacs, G. 2004. Revenue Management – Tuottojen johtaminen hotellielinkeinossa. American Hotel & Lodging Educational Institute. United States of America.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus University Helsinki Press. Helsinki.

Heikkilä, P. Rauhala, M & Saranpää T. 2010. Hotelli- ja ravintola-alan sisäisen laskentatoimen harjoituskirja. S. 43-46. Restamark Oy. Helsinki.

Helsingin uutiset, makumaailma. 2019. Luettavissa: <https://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/753318-helsinkilaisravintola-lopetti-lounaatarjoilijapulan-takia-yksikaan-ei-ottanut>. Luettu: 23.08.2019.

Kespro, 2017. Ruokatrendit 2018. Luettavissa: <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/suomalaiset-ravintolailmiot-ja-ravintolatrendit-vuodelle-2018>. Luettu: 21.09.2019.

Kimes, S. E. & Renaghan, L. 2011. The Role of Space in Revenue Management. S. 17-26. Palgrave Macmillan. Iso-Britannia.

Liveto 2018. Dynaamisen hinnoittelun opas. Kuinka loistat tapahtumasi hinnoittelussa. 2008. Helsinki. Luettavissa: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4397742/Dynaaminen-hinnoittelu-opas.pdf>. Luettu: 26.12.2019.

- MaRa 2018. Matkailu- ja ravintolapalvelut. Trenditutkimus 2018. Helsinki. Luettavissa: <https://mb.cision.com/Public/441/2696730/b7b06faaeb2ab756.pdf>. Luettu: 18.03.2020.
- MaRa 2019. Matkailu- ja ravintolapalvelut. Ravintola – ja alkoholimyynti. Luettavissa: <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/ravintola-ja-alkoholimynti.html>. Luettu 20.10.2019.
- Misat tikkiin, 2016. Ravintolan some-markkinoinnin ABC. Luettavissa: <https://misattikkiin.com/2016/12/27/ravintolan-some-markkinoinnin-abc/>. Luettu: 19.12.2019.
- Nelimarkka, M. 2018. Ravintola-ala jatkaa maltillista kasvua – alkoholijuomien alv:n alennus antaisi vauhtia. Shaker lehti. Luettavissa: <https://shakerlehti.fi/artikkelit/ravintola-ala-jatkaa-maltillista-kasvua-alkoholijuomien-alvn-alennus-antaisi-vauhtia/>. Luettu: 20.10.2019.
- Ojansalo, K. Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Patterson, J. W., Balakrishnan, N. & Sridharan, V. 1997. Revenue Management Theory and Issues. Teoksessa Revenue Management – A Practical Pricing Perspective.
- Refine, 2019. What is Revenue Management? Luettavissa: <https://www.revfine.com/what-is-revenue-management/> Luettu: 25.08.2019.
- Republica, 2019. Kohdentaminen ja segmentointi. Luettavissa: <http://republica.fi/kohdentaminen-ja-segmentointi/>. Luettu: 06.09.2019.
- Restaurangparken, 2017. Ravintolamaailman muutokset ja haasteet. Luettavissa: <http://restaurangpark.fi/ravintolamaailman-muutokset-ja-tulevaisuudenhaasteet/>. Luettu: 21.08.2019.
- Revenue Matters, 2014. Revenue Management: An Overview on Past, Present and Future. Luettavissa: <https://revenuematters.com/revenue-management-an-overview-on-past-present-and-future/>. Luettu: 25.08.2019.
- Selander, K. & Valli, V. 2008. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemus-alalla. WSOY. Helsinki.

Shaker, 2018. Ravintola-ala jatkaa maltillista kasvua – alkoholijuomien alv :n alennus antaisi vauhtia. Luettavissa: <https://shakerlehti.fi/artikkelit/ravintola-ala-jatkaa-maltillista-kasvua-alkoholijuomien-alvn-alennus-antaisi-vauhtia/>. Luettu 19.12.2019.

STT Viestintä Oy 2019. Kotipizza-ketju kokeilee ensimmäisenä Suomessa kotiinkuljetusten dynaamista hinnoittelua. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/kotipizza-ketju-kokeilee-ensimmaisena-suomessa-pizzojen-kotiinkuljetusten-dynaamista-hinnoittelua?publisherId=57487700&releaseId=69857068>. Luettu: 20.11.2019.

The Economist, 2009. Growth Share Matrix. Luettavissa: <https://www.economist.com/news/2009/09/11/growth-share-matrix>. Luettu: 20.10.2019.

Tilastokeskus 2009. Ulkomaalaistaustaiset ravintolat valtaavat maata – etenkin pääkaupunkiseutua. Luettavissa: [https://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-12-12\\_004.html?s=0](https://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_004.html?s=0). Luettu: 19.10.2019.

Vantaan Sanomat 2017. Yhä useammassa ravintolassa saa palvelua vain englanniksi – syynä työvoimapula ja trendit. Luettavissa: <https://www.vantaansanomat.fi/artikkeli/547412-yha-useammassa-ravintolassa-saa-palvelua-vain-englanniksi-syyna-tyovoimapula-ja>. Luettu: 25.08.2019.

Visit Finland 2019. Suomen matkailu jatkaa ennätystasolla. Luettavissa: <http://www.visitfinland.fi/news/suomen-matkailu-jatkaa-ennatystasolla/>. Luettu: 23.08.2019.

Yle 2019. Ravintola-alan pula työntekijöistä. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10813429>. Luettu: 25.08.2019.

Yle 2018. Kokeista on huutava pula kaikkialla Suomessa - osa-aikatyö pienellä palkalla on kaukana Master Chef -unelmasta. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10531909>. Luettu: 25.08.2019.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Ravintolan asiakas

1. Minkälaisia ravintolapalveluita käytät ja kuinka usein?
2. Mikä/mitkä vaikuttavat päätökseen ravintolasta? Kuten trendit, hinta, ruoantaso, eettisyys tai sijainti?
3. Oletko valmis maksamaan enemmän (ja kuinka paljon ja mistä) elämyksestä ja palvelusta? Esim. Ikkunapöytä lauantai-iltana tai nopeutettu palvelu?
4. Valitsisitko korkean sesongin aikaan toisen ravintolan, jos suosikkiravintolasi nostaisi 5-10% hintoja hetkellisesti?
5. Oletko aikaisemmin törmännyt (mikälaisia kokemuksia?) Suomessa tai maailmalla dynaamiseen hinnoitteluun ravintoloissa? Jos olet, niin missä?

Ravintoloitsija / ravintola-alalla liikkeenjohdollisessa asemassa toimiva

1. Miten koet ravintola-alan muuttuneen viimeisen 5 vuoden aikana? (nimeä kolme?)
2. Miten uskot ravintola-alan muuttuvan seuraavan 5 vuoden aikana? (nimeä kolme?)
3. Koetko, että tuottojohtamiselle olisi käyttöä myös tulevaisuudessa? Jos koet, niin miten? (ole valmis johdattelemaan?)
4. Oletko aikaisemmin nähnyt tuottojohtamista tehtävänä ravintola-alalla? Jos olet, niin millaista ja miten?
5. Dynaaminen hinnoittelu on tuttua hotelli- ja lentoliiketoiminnassa, uskotko että sille on kysyntää tulevaisuudessa ravintola-alalla? Jos uskot niin miten?
6. Miksi dynaamista ei tehdä tällä hetkellä ravintola-alalla? Perustele valintasi.

Ravintola-alan sidosryhmät

1. Miten näet ravintola-alan kehittyneen viime vuosina?
2. Mitkä ovat mielestäsi ratkaisevia tekijöitä asiakkaille ravintolapalvelua valittaessa?
3. Miten olet nähnyt työsi kautta ravintoloitsijat ja ravintoloiden liikkeenjohdon asenteet tulevaisuuden muutoksista ravintola-alalla?
4. Koetko, että tuottojohtamiselle (eli revenue managementille) olisi käyttöä myös tulevaisuudessa? Jos koet, niin miten?
5. Oletko nähnyt dynaamista hinnoittelua toteutettavan Suomessa ravintola-alalla?
6. Miten näet tulevaisuudessa dynaamisen hinnoittelun mahdollisuuden ravintola-alalla?