



**REVENUE MANAGEMENT- AJAT-  
TELUMALLIEN HYÖDYNTÄMINEN  
PALVELUYRITYKSEN KOKOUSTI-  
LAMYNNISSÄ**

Pauliina Kuisma

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2014  
Yrittäjyys- ja liiketoiminta-  
osaaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen

PAULIINA KUISMA:

Revenue Management- ajattelumallien hyödyntäminen palveluyrityksen kokoustilamyynissä

Opinnäytetyö 46 sivua, joista liitteitä yksi sivu

Huhtikuu 2014

---

Revenue management eli tuottojohtaminen on yrityksen tulovirtojen oikeanlaista ja systemaattista ohjaamista ja johtamista. Päällimmäisenä tavoitteena on maksimoida palveluyrityksen voitto niin lyhyellä kuin pitkällä aikajänteellä sekä talouden nousu- että las- kukaussina. Revenue management on erityisesti asiakasvalintoja: kuinka myydään oikeat tuotteet ja palvelut, oikeille asiakkaille, oikeilla hinnoilla, oikeaan aikaan ja oikeita myyntikanavia hyödyntäen.

Kehittämistyön tavoitteena oli auttaa case yritystä kasvattamaan revenue management- tietoutta ja mahdollisuuksia kokoustilojen myynnin maksimoinnissa. Työn tarkoitus oli löytää myynnin ohjausta tukevaa tietoa ja tehdä konkreettisia toimenpide- ehdotuksia hyödyntäen revenue management- ajattelutapaa kannattavan kaupan vastaanottamisessa. Lopullinen tuotos oli ehdotus työkalusta, joka voisi olla käyttö- ja jatkojalostuskelpoinen kokoustilamyyntiä harjoittavan palveluyrityksen myyntipalvelussa.

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta, joka sopii silloin lähestymistavaksi, kun tarkoitus on tuottaa yritykselle kehittämisehdotuksia. Teoria perustui yleiseen revenue management- kirjallisuuteen sekä muutamaan kokousmyynnin revenue managementia käsittelevään artikkeliin. Artikkelit käsitelivät aihetta askelmerkein, joita noudattamalla yritys voisi ottaa uuden toimintatavan käyttöönsä. Kehitystyössä yhdisteltiin näiden artikkelin askeleita ja päädyttiin omiin johtopäätöksiin niiden käytettävyydestä. Teoriaa käytettiin apuna mm. toimenpiteiden laatimiseen ja varauskäyttämisen tulkitsemiseen. Teoria jaettiin kahteen osaan, joista ensimmäinen on puhtaasti teoriapainotteinen ja toisessa teoria ja käytäntö kulkevat yhdessä ns. vetoketjumallina.

Keskeisinä tuloksina on tunnistettu majoittuvan kokouksen tuovan parhaimman myyntikatteen. Lisäksi majoittuvat kokoukset varaavat kokouspalvelut hyvissä ajoin, vähintään 150- 200 vrk ennen kokouspäivää. Tuottavimmat viikonpäivät ovat torstai sekä perjantai ja lauantai. Tehtyjen johtopäätösten avulla on luotu yrityksen myyntipalvelulle myyntikalenteri auttamaan kannattavan kaupan vastaanottamisessa.

Kehittämistyö antaa paljon uusia näkökulmia kokousmyynnin revenue managementin hyödyntämisessä. Viemällä esitettyjä askelia käytäntöön, voi yritys parantaa kokousmyynnistä saatavia tuottoja. Johtopäätökset ovat vielä liian yleisiä ja tarkemmalle datalle ja analyysille olisi tarvetta. Myös yrityksen varausjärjestelmän raportointia tulisi kehittää, jotta revenue managementin tuomat hyödyt saataisiin käytännössä toimimaan.

---

Asiasanat: revenue management, kokoustilat, tuotto

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence  
Master's Degree

**PAULIINA KUISMA:**

Utilizing Revenue Management Principles in the Reservations of Function Space

Master's thesis 46 pages, appendix 1 page  
April 2014

---

Revenue management means systematic control and management of revenue streams in a company. The main goal is to maximize the revenue of a service-related company in all economical climates. The primary aim of revenue management is to sell the right product to the right customer at the right time using the right channels.

The objective of this thesis was to increase the knowledge of revenue management principles and possibilities in the sales of function spaces in hotel industry. The purpose of the thesis was to find useful information for managing the reservations of function spaces and to make tangible suggestions by applying the principles of revenue management. The final output was a tool for the reservations department to help gain better revenue from the function space reservations.

The approach of this thesis was a case study, which is a useful approach when seeking improvements for something or someone. The theory was based on general literature on revenue management and some articles on revenue management of function spaces. The articles featured various steps for companies to be applied when implementing revenue management into the sales of function spaces. The applicable steps were chosen to be implemented in this case study. The theory was used to make proposals for action and to study the reservation data. The theory was divided into two sections. The first section covered the basics of revenue management on its own. The second section combined the theory on the revenue management of function spaces and the actual case study to make one whole entirety.

The main outcome of the case study was that the best profits are obtained from the function space reservations that require accommodation. Another finding was that these reservations are booked at least 150-200 days in advance. The most profitable days are Thursdays, Fridays and Saturdays. Based on these key findings, a reservation tool was created for the reservations department to help identify the best profit opportunities.

This thesis provides information and perspective to utilize revenue management for the sales of function space in the case company. By putting the steps into action, the company can increase revenues and improve profits gained from the sales of function spaces. The key findings are on a general level and therefore more precise data is needed for a deeper analysis. The company needs to improve the reporting of the reservation system in order to fully implement the revenue management principles into the sales of function spaces.

---

Key words: revenue management, function space, profit

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄ.....	7
1.2	CASE- YRITYS .....	8
2	REVENUE MANAGEMENT.....	9
2.1	Historia.....	9
2.2	Revenue Managementin pääperiaatteet .....	10
2.2.1	Asiakassegmentointi .....	11
2.2.2	Hinnoittelu .....	13
2.2.3	Kapasiteetin hallinta.....	15
2.2.4	Kysynnän ennustaminen .....	16
3	REVENUE MANAGEMENT KOKOUSTILAMYYNNISSÄ.....	18
3.1	Nykytila .....	18
3.2	Teoriasta toimenpiteitä käytäntöön.....	19
3.3	Ongelmakohtien tunnistaminen ja niiden välttäminen .....	23
3.4	Datan esittely ja tulkinta .....	25
3.5	Käsitteiden määrittely, mittareiden luominen ja niiden tulkitseminen .....	26
3.5.1	Myyntikate .....	29
3.5.2	Varausaikajänne .....	34
3.5.3	Varausdatan yhteenveto .....	38
3.6	RM- työkalu myyntipalvelulle.....	40
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	42
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET .....	46

**LYHENTEET JA TERMIT**

Revenue Management (RM)	Revenue= tulot, tuotto, liikevaihto Management= johtaminen, hallinta
RevPAR	Revenue per available room suom. huonetuotto
ProPAST	Profit per available space time Suomennosta ei ole
ProPOST	Profit per occupied space time or meal period Suomennosta ei ole
ConPAST	Contribution per available space time Suomennosta ei ole
Myyntikate	Euromääräisestä myynnistä vähennetty myyntikateprosentti
Varausaikajänne	Aika varauksen vastaanottamisesta palvelun käyttämiseen mitattuna päivissä. Varausaikajänne käyttäytyy samankaltaisesti saman asiakassegmentin sisällä.

## 1 JOHDANTO

Revenue Management eli tuottojohtaminen (jatkossa RM) on yrityksen tulovirtojen oikeanlaista ja systemaattista ohjaamista ja johtamista. Pääimmäisenä tavoitteena on maksimoida palveluyrityksen voitto niin lyhyellä kuin pitkällä aikajänteellä sekä talouden nousu- että laskukausina. RM on erityisesti asiakasvalintoja: kuinka myydään oikeat tuotteet ja palvelut, oikeille asiakkaille, oikeilla hinnoilla, oikeaan aikaan ja oikeita myyntikanavia hyödyntäen.

RM on yleisesti käytetty toiminto palvelualalla esimerkiksi lentolippujen ja hotellihuoneiden myynissä. Samaa tuottojohtamisen periaatetta voidaan soveltaa myös kokoustilojen myyntiin hotelleissa tai muussa palveluyrityksessä. Tässä opinnäytetyössä käydyssä case yrityksessä RM: ia ei vielä toteuteta käytännössä kokoustilojen myynissä, mutta kehitystehtävän kautta on tarkoitus kehittää tätä ajatusmallia yrityksen myyntipalvelussa. Pidemmän aikavälin tähtäimenä on lisätä mahdollisuuksia yritykselle tuottaa tarkempia tunnuslukuja kokouspalvelujen myynneistä ja tuotoista sekä ennustaa paremmin tulevaisuuden kokouskysyntää sekä -myyntejä.

Hotelliliiketoiminnassa RM: ia on hyödynnetty tähän asti pääasiassa pelkän majoitusmyynnin optimoinnissa. Viime vuosina kokonaismyynnin optimointi on kuitenkin nousut esille ja erityisesti kokouspalveluiden myynnin optimointi potentiaalisena tulolähteenä. Majoitusliiketoiminnassa kokoustilojen ja - palveluiden myynti voi olla huomattava osa liikevaihtoa ja myös tulosta, jolloin RM: n tuominen mukaan kuvioon on seuraava looginen askel. (Corr N. 2014, 1) Englanninkielessä kokoustilojen RM: sta käytetään termiä *function space revenue management*, joka on vuonna 2014 monen suuren hotelliketjun ja RM- järjestelmätoimittajan kehityslistan kärjessä.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on auttaa case yritystä kasvattamaan RM- tietoutta ja mahdollisuuksia kokoustilojen myynnin maksimoinnissa. Työn tarkoitus on löytää myynnin ohjausta tukevaa tietoa ja tehdä konkreettisia toimenpide-ehdotuksia hyödyntäen RM- ajattelutapaa kannattavan kaupan vastaanottamisessa. Lopullinen tuotos on ehdotus työkalusta, joka voisi olla käyttö- ja jatkojalostuskelpoinen kokoustilamyyntiä harjoittavan palveluyrityksen myyntipalvelussa.

## 1.1 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus sopii silloin lähestymistavaksi, kun tarkoitus on tuottaa yritykselle kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen kohde voi olla koko yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksessa kohde on suppea ja päämääränä on vastata kysymykseen ”miten?” tai ”miksi?” (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 52- 53)

Ojasalon ym. (2009, 54) mukaan tapaustutkimuksessa lähdetään tyypillisesti liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Kehittämistyön lähtökohtana on kirjallisen datan kerääminen ja analysointi. Teoriaosuus eli tietoperusta kirjoitetaan erillisenä kokonaisuutena tai se voidaan nivota yhteen käytännön kehitystyön ja oman ammattitaidon ohella yhdeksi kokonaisuudeksi (Ojasalo ym. 2009, 46).

Tämän opinnäytetyön teoria perustuu yleiseen revenue management- kirjallisuuteen sekä muutamaankokousmyynnin RM: ia käsittelevään artikkeliin. Artikkelit käsittelevät aihetta askelmerkein, joita noudattamalla yritys voi ottaa uuden RM- toimintatavan käyttöön. Kehitystyössä on yhdistelty näiden artikkelin askeleita ja päädytty omiin johtopäätöksiin niiden käytettävyydestä. Artikkeleista uusimmat ovat vuodelta 2014. Teoriaa käytetään apuna mm. toimenpiteiden laatimiseen ja varauskäyttäytymisen tulkitsemiseen. Teoria jaetaan opinnäytetyössä kahteen osaan, joista ensimmäinen on puhtaasti teoriapainotteinen ja toisessa teoria ja käytäntö kulkevat yhdessä ns. vetoketjumallina.

Tapaustutkimuksessa tyypillisesti käytetään erilaisia menetelmiä, jotta saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta tapauksesta (Ojasalo ym. 2009, 55). Tietoperustan, varausdatan keruun ja analysoinnin lisäksi tiedonhankintaa tukee yhden case- yrityksen myyntineuvottelijan haastattelu, joka toteutettiin avoimena haastatteluna. Tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä (Ojasalo ym. 2009, 55). Haastattelun avulla saadaan oman työnsä asiantuntijan mielipide toimivista ja toimimattomista prosesseista myyntityöhön liittyen. Haastattelu antaa myös mahdollisia suuntaviivoja ja tukea myöhemmin tehtäville johtopäätöksille. Haas-

tattelu pidettiin yrityksen toimitiloissa 27.9.2013 ja haastatettava henkilö oli ollut työvuosiltaan kauimmin töissä yrityksen myyntipalvelussa.

Opinnäytetyön aihe on rajattu taustatyön tekemiseen ja toimenpide- ehdotuksiin sekä esimerkkityökalun luomiseen ja kehittämiseen. Revenue Management on aiheena laaja ja työstä on rajattu pois kaikki hinnoitteluun liittyvä teoria ja käytäntö. Hinnoittelu on kuitenkin oleellinen osa RM: ia ja sen mukaan ottaminen myöhemmässä kehitysvaiheessa olisi erittäin suositeltavaa.

## 1.2 CASE- YRITYS

Tutkittava myyntiorganisaatio ja varausdata on peräisin yrityksestä, joka myy majoitus-, ravintola- ja kokouspalveluja Suomessa. Majoitusmyynnissä revenue management- ajattelua sovelletaan aktiivisesti ja menestyksekkäästi jokapäiväisessä toiminnassa. Kokoustilamyynnissä vastaavaa toimintatapaa ei ole viety käytäntöön, mutta tahtotila tämän toteuttamiseen on suuri.

Yrityksellä on myynnissä useita kokoustiloja 5-300 hengelle. Varausdata on kerätty 300 hengen tilasta, joka voidaan jakaa kahteen erilliseen tilaan väliverholla. Tilassa järjestetään esimerkiksi kokouksia, näyttelyitä, illallisia, juhlia ja yritysten juhlaillallisia. Yrityksen majoituskapasiteetti on riittävä 300+ hengen tilaisuuden järjestämiseksi majoituksineen ja majoittuvat kokoukset ovat yksi yrityksen pääasiakassegmenteistä.

Kokousmyynnin johtaminen RM: n näkökulmasta on ollut yrityksellä suunnitelmissa jo muutaman vuoden, mutta konkreettisiin toimenpiteisiin ei ole ryhdytty. Opinnäytetyön tarkoitus on löytää varausdatasta yrityksen kokousmyynnin ohjausta tukevaa tietoa ja tehdä tietojen perusteella konkreettisia toimenpide- ehdotuksia hyödyntäen RM- ajattelutapaa kannattavan kaupan vastaanottamisessa. Lopullinen tuotos on ehdotus tai esimerkki työkalusta, joka voisi olla käyttökelpoinen kokoustilamyyntiä harjoittavan palveluyrityksen myyntipalvelussa. Opinnäytetyö auttaa yritystä ymmärtämään kokousmyynnin johtamista RM- näkökulmasta sekä auttaa avaamaan RM: n tuomia mahdollisuuksia tuottojen johtamiseen ja maksimointiin. Varsinaisen käytännön työn tekemisen ja myynnin johtamisen jatkuvuuden joutuu yritys ratkaisemaan itsenäisesti.



## 2 REVENUE MANAGEMENT

### 2.1 Historia

Revenue Managementin historia juontaa juurensa Yhdysvaltoihin 1970- luvun lentoliikenteeseen, joka koki suuria muutoksia lentoliikenteen säännöstelyn poistamisen seurauksena vuonna 1978. Lentoreittien ja -hintojen säännöstely poistettiin ensin Yhdysvaltojen kotimaan lennoilta ja vuoden 1982 loppuun mennessä poisto koski kaikkea kaupallista lentoliikennettä Yhdysvalloissa sekä kansainvälisiä reittejä. Tällöin käytettiin vielä termiä yield management, joka on nykyistä RM:ia suppeampi toimintamalli. Säännöstelyn poisto avasi markkinat halpalentoyhtiöille, joka oli täysin uusi ilmiö lentomarkkinoilla tarjoten asiakkaille edullisia lentoja supistetuilla palveluilla ja tiukoilla varausehdoilla. (Phillips R. 2005, 121)

Perinteiset lentoyhtiöt joutuivat miettimään hinnoittelua ja kapasiteetin hallintaa täysin uudesta näkökulmasta, sillä uudet halpalentoyhtiöt alkoivat valtaamaan markkinaosuuksia. Perinteiset lentoyhtiöt vastasivat kiristyneeseen kilpailuun segmentoimalla asiakkaat yksinkertaisesti liike- ja vapaa-ajan matkustajiin. Tämä jälkeen luotiin näille asiakassegmenteille erilaisia ja erihintaisia lentolipputuotteita. Lentoyhtiöt oivalsivat, että liikematkustajat arvostivat suoraa lentoa ja lyhyitä perilläoloaikoja. Liikematkustajat eivät myöskään olleet hintaherkkiä eli he suostuivat maksamaan korkeitakin lentolippujen hintoja. (Albanese P. 2004, 18- 19)

Vapaa-ajan matkustajat olivat huomattavasti joustavampia lentojen aikojen suhteen. Vapaa-ajan matkustajat olivat myös hyvin hintaherkkiä, sillä kyseessä oli heidän omalla rahalla ostetut lentoliput. Vapaa-ajan matkustajat eivät myöskään karttaneet tiukempia varausehtoja kuin vastaavasti liikematkustajat arvostivat kulutonta tai edullista muutosmahdollisuutta. Perinteisten lentoyhtiöiden vastatessa koventuneeseen kilpailuun uusilla tuotteilla, menettivät halpalentoyhtiöt markkinaosuuksia ja osa hakeutuikin pian konkurssiin. Tästä lähti yield management ja myöhemmin RM kehittymään monipuoliseksi ja keskeiseksi toimintatavaksi palvelualalla. Yield managementin uranuurtajana pidetään American Airlinesia. (Albanese P. 2004, 18- 19)

## 2.2 Revenue Managementin pääperiaatteet

Revenue management on taloudellinen toimintatapa, joka soveltuu palvelualan monille eri toimialoille. Toimintatavan menestyksellinen harjoittaminen voi tuoda yritykselle lisää myyntiä ja siten parantaa kannattavuutta ja täten tulosta. Soveltuvan toimialan tunnuspiirteitä ovat asiakkaiden segmentointi, kiinteä kapasiteetti, katoava inventaario, matalat muuttuvat kulut, vaihteleva kysyntä sekä joustava hinnoittelu. (The Basics of Revenue Management 2005, 4)

Asiakkaiden segmentoinnissa tärkeätä on pystyä jakamaan asiakkaat selkeisiin segmentteihin. Näiden segmenttien tulee olla keskenään erityyppisiä hintaherkkyuden suhteen (The Basics of Revenue Management 2005, 4). Majoituslalla pääsegmentit jaetaan usein vielä alasegmentteihin, jotta varausdatasta saadaan tarkempaa tietoa selville. Segmenttien määrä vaihtelee eri aloilla ja yrityksillä, mutta tärkeätä on, että määrä on hallinnoitavissa.

Kiinteällä kapasiteetilla tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa kapasiteettia ei saada helposti tai järkevästi lisättyä tai pienennettyä kysynnän vaihtelun mukaisesti (The Basics of Revenue Management 2005, 4). Majoituslalla matalan kysynnän aikana on mahdollista ottaa osia kiinteistöstä pois käytöstä, jolla voidaan pienentää esimerkiksi lämmityskustannuksia. Vastaavasti huoneiden tai muiden tilojen lisääminen on mahdotonta silloin kun kysyntä ylittää huonekapasiteetin.

Katoavalla inventaariolla tarkoitetaan palvelualalle tyypillistä seikkaa eli palvelua ei pystytä varastoimaan sen myöhempää käyttöä varten. Jos palvelu (hotellihuone, kokous-tila, lentolippu yms.) jää tänään myymättä, jää siitä saatava myynti ja tuotto ikuisesti saamatta. Tähän perustuu esimerkiksi viime hetken alennukset, joita RM- ajattelussa ei mieluusti lähdetä viemään käytäntöön vaan yleisesti hinta nousee, mitä lähempänä ollaan palvelun käyttöhetkeä.

Matalat muuttuvat kulut viittaavat siihen, että esimerkiksi yksi myyty huone lisää, ei kasvata hotellin kustannuksia merkittävästi. Muuttuva kulu on huomattavan pieni osa myytävän tuotteen hinnasta (The Basics of Revenue Management 2005, 4). Matalan kysynnän aikaan on aina kannattavampaa myydä huone edullisesti, kuin antaa sen olla tyhjänä.

Majoitustoimialalla on korkeat kiinteät kustannukset, sillä hotellit ovat usein vuokra-kiinteistöissä, joissa vuokrakulut juoksevat asiakasmäärästä huolimatta. Lisäksi työvoimaa täytyy olla paikalla 24 tuntia vuorokaudessa, huolimatta siitä onko asiakkaita kymmenen vai 300. Yksikin myyty huone lisää on aina parempi vaihtoehto kuin sen tyhjänä pitäminen. Sama pätee kokoustiloihin ja muihin kiinteistön vuokraneliöihin, joista maksetaan huolimatta siitä onko myyntiä vai ei.

Vaihteleva kysyntä tarkoittaa selkeitä eroja kysynnässä eri ajanjaksoina. Kysyntää voi ennustaa, mutta ei täysin varmasti. (The Basics of Revenue Management 2005, 4). Kysynnän ennustaminen perustuu varaushistoriaan ja sen analysointiin. On huomattu, että yksittäisen hotellimatkustajan varauskäyttäytyminen noudattaa samanlaisia varaustrendejä vuodesta toiseen, ottaen kuitenkin huomioon talouden suhdanteet. Tämä mahdollistaa majoitusmyynnin ennustamisen segmenttitasolla eri ajanjaksoille pitkällekin ajajänteelle. Ajanjaksoista puhuttaessa puhutaan usein sesongeista, joita voi olla esimerkiksi kesä- ja talvisesongit tai arki- ja viikonloppusesongit.

Joustavalla hinnoittelulla tarkoitetaan mahdollisuutta reagoida ja myös vaihtaa myytävää hintaa nopeasti. Toinen ominaisuus hotellihuonehinnoitteluun liittyen on mahdollisuus arvioida kaupan kannattavuus ennen sen vastaanottamista. (The Basics of Revenue Management 2005, 4). Majoituspuolella myytäviä hintatasoja voidaan muuttaa useita kertoja päivässä, riippuen siitä miten kysyntäennusteet vaihtelevat kullekin ajalle. Kaupan kannattavuuden arvioiminen ennen sen vastaanottamista viittaa enemmän ryhmä- ja kokousmyyntiin, jossa suuremmalle määrälle huoneita haetaan kannattava hintataso tapauskohtaisesti tarkastellen kyseisen ajankohdan kysyntää ja tarjolla olevan ryhmän syrjäyttävän kaupan arvoa. Tällainen monimutkainen matemaattinen arviointi tehdään nykyisin IT- järjestelmän avulla hotelliketjuissa ja muissa RM- toimintaa harjoittavissa yrityksissä.

### **2.2.1 Asiakassegmentointi**

Yksi strateginen suuri kokonaisuus RM:n harjoittamisessa on asiakassegmentointi sekä näille segmenteille kohdennetut tuotteet. Esimerkiksi majoitusliiketoiminnan segmentoinnissa asiakkaat jaetaan karkeasti kahteen pääluokkaan: yritysmatkustajiin ja vapaa-ajanmatkustajiin. (Phillips R. 2005, 123) Kun segmentointi on tehty, voidaan luoda eri

asiakassegmentille omat hintaluokat. Tätä kutsutaan ekonomiseksi hintasyrjinnäksi (economic price discrimination). Tarkoitus on laajentaa markkinoita veloittamalla kalliimpia hintoja ei-hintaherkiltä segmenteiltä ja edullisempia hintoja hintaherkiltä segmenteiltä. (The Basics of Revenue Management 2005, 10)

Yritysmatkustajille tärkeä seikka on huoneen saatavuus sekä joustavat varausehdot. Yritysmatkustaja varaa huoneen usein lähellä majoittumisajankohtaa, eikä täten voi hyödyntää vapaa-ajan asiakkaalle kohdistettuja ehdollisia hintatarjouksia. Yritysmatkustajat tarvitsevat varaukselleen joustavat ja kuluttomat muutos- ja peruutusmahdollisuudet. (Phillips R. 2005, 124) Yritysmatkustajat ostavat pääsääntöisesti kaikille avoinna olevaa listahintaa (päivän hintaa) tai yrityksen omaa erillistä yrityssopimushintaa. Näissä hinnoissa ei pääsääntöisesti ole varausrajoituksia eikä poikkeavia varausehtoja.

Vapaa-ajan asiakkaat ovat hintaherkkiä ja pystyvät yleensä varaamaan huoneen jo hyvissä ajoin ennen majoittumisen ajankohtaa. Tiukemmat varaus- tai peruutusehdot eivät ole vapaa-ajan asiakkaalle kynnyskysymys ja hinta voi ohjata vapaa-ajan asiakkaan majoittumaan edullisempaan ajankohtaan. (Phillips R. 2005, 124) Vapaa-ajan asiakkaille on tarjolla usein erilaisia tarjouksia hiljaisille ajankohdille. Tarjoushintojen saatavuus on aina rajattu ja varausehdot voivat olla tiukemmat kuin listahintaisella huoneella, esimerkiksi kulutonta perumismahdollisuutta ei ole. Tarjoushinnoilla pyritään täyttämään hotellin kapasiteettia ja siten kattamaan kiinteitä kustannuksia silloin kun kysyntä on hiljaista.

Käytännössä asiakassegmentointi on monipuolisempi kuin yllä esitetty karkea jako yritys- ja vapaa-ajanmatkustukseen. Segmentointi on tehty usein tuote- tai hintalähtöisesti eli myynnissä oleville tuotteille tai hinnoille on tehty oma segmentti. Jako riippuu varauskäyttäytymisestä, siitä onko kyseessä yksittäinen matka vai ryhmämatka sekä asiakasryhmän maksuvalmiudesta. Hinnan sopimusvaraisuus määrittelee myös osaltaan mihin segmenttiin asiakas kuuluu.

Tuottojen maksimoinnin kannalta on välttämätöntä tuntea kysyntä sekä eri asiakassegmenttien varauskäyttäytyminen. Mitä monimutkaisempaa on yrityksen segmentointi, sitä monimutkaisempaa on tutkia ja tulkita varauskäyttäytymistä. Tärkeintä on kerätä historiatietoja segmenttitasolla siitä kuinka ajoissa varaukset otetaan vastaan, millä hin-

nalla sekä kuinka moni varaus peruuntuu ennen tulopäivää tai kuinka moni varaus jää saapumatta hotelliin (ns. no- show asiakas). (Albanese P. 2004, 34-35)

Tuntemalla asiakkaiden varauskäyttäytyminen, voi hotelli menestyksekkäästi ennustaa tulevaa ja näiden ennusteiden avulla ottaa vastaan parhaiten tuottavaa kauppaa silloin kun kysyntää on yli huonekapasiteetin. Vastaavasti hiljaisina ajankohtina kauppaa ei rajoiteta vaan kaikki asiakkaat ovat tervetulleita. Kun tiedetään keskimääräinen no-show varausten ja peruttujen varausten määrä, voidaan tähän reagoida ennakkoon ottamalla vastaan kapasiteettia suurempi määrä varauksia. Tähän sisältyy hotellin kannalta aina riski, että ennuste ei toteudu ja huoneita ei riitä kaikille varauksen tehneille asiakkaille. Tällöin hotelli joutuu siirtämään asiakkaan toiseen hotelliin, joka saattaa johtaa reklamaatioon tai pahimmassa tapauksessa asiakassuhteen menettämiseen.

### **2.2.2 Hinnoittelu**

Kysyntälähtöinen hinnoittelu on saanut kasvavaa huomiota eri aloilla, sillä siinä on potentiaalia kasvattaa yrityksen myyntiä ja voittoa. Kysyntälähtöisessä hinnoittelussa asiakkaan maksama hinta voi olla moninkertainen kiireisenä aikana hiljaiseen aikaan verrattuna. Hinnoittelumalli auttaa yritystä kohtaamaan oman tarjonnan markkinoiden kysyntään ja maksimoimaan sitä kautta paras saatavilla oleva myynti. (Mehrotra R. 2011) Hinnoittelu on yksi RM:n pääkeino ja se perustuu hintaluokkien luomiseen (Albanese P. 2004, 47). Kysyntälähtöinen hinnoittelu toimii käytännössä siten, että olemassa olevia hintaluokkia tai hintatasoja avataan ja suljetaan kysynnän mukaan. Hinnaston monimutkaisuus on verrannollinen asiakassegmenttien määrään, sillä jokaiselle segmentille löytyy useampi hinta.

Hinnasto voi koostua esimerkiksi päivänhinnoista (ts. listahinnoista), pakettihinnoista, kampanjahinnoista ja yrityssopimushinnoista. Päivänhintoja hotellilla on tietty määrä ja euromääräinen arvo voi vaihdella eri päivinä. Päivänhintaa ostavat sellaiset asiakkaat, jotka eivät ole oikeutettuja alennuksiin eivätkä he ole tehneet erillistä hintasopimusta hotellin kanssa. Pakettihinta on tuote joka sisältää majoituksen lisäksi jonkun toisen palvelun, kuten esimerkiksi teatteri- tai kylpyläliput. Asiakas ei välttämättä saa hintetua ostamalla paketin, mutta etuus on ostamisen helppous kun molemmat palvelut saa ostetua samasta paikasta yhdellä ostotapahtumalla. Kampanjahinnat ovat vapaa-ajan mat-

kustajille suunnattuja edullisia tarjoushintoja, joiden varaamiseen tai maksamiseen voi liittyä erityisehtoja, kuten ennakkomaksu. Kampanjahinnoilla pyritään täyttämään hiljaisia ajankohtia eli nostamaan hotellin käyttöastetta ja kattamaan kiinteitä kuluja. Yrityssopimushinnat ovat nimensä mukaisesti yrityksille suunnattuja sopimuksenvaraisia hintoja, joita on pääsääntöisesti kahdenlaisia. Hinta voi olla kiinteä hinta, joka on tarvittaessa suljettava hinta. Toinen vaihtoehto on, että hinta on joko euromääräinen alennus tai %-alennus päivänhinnasta ja täten saatavilla niin kauan kuin myytävää päivänhintaista kapasiteettia on jäljellä.

Aikamääre liitetään usein hinnoitteluun kun puhutaan revenue managementista. Vuosi voidaan karkeasti jakaa eri sesonkeihin, joita hinnoittelu seuraa. Kun kysyntä on hiljaisinta tai sitä ei juuri ole, myydään edullisia hintatasoja. Vastaavasti korkean kysynnän aikoina, hintoja nostetaan korkeammille tasoille ja edulliset alennushinnat suljetaan kokonaan pois myynnistä. (The Basics of Revenue Management 2005, 11) Käytännössä tämä toimii siten, että koko vuodelle luodaan kysyntäkalenteri, jolla hahmotellaan koko vuoden sesongit ja myytävät hintatasot. Kalenterista näkee kaikki kysyntään vaikuttavat tapahtumat ja kalenteria päivitetään tarpeen mukaan. Aikaan liittyviä erilaisia hintatuotteita muilla palvelualoilla ovat esimerkiksi elokuvien alkuviikon edulliset hinnat ja päivänäytökset tai golfkenttien päiväsaikaan tarjottavat edullisemmat greenfee-maksut. Vastaavasti viikonloppuiltojen elokuvaliput ovat kalliimpia kuin keskimäärin muina päivinä ja esitysaikoina.

Kysyntään perustuvan hinnoittelun perusajatus on se, että myytävää tuotetta ei koskaan pitäisi myydä edullisemmin kuin mitä seuraava asiakas siitä on valmis maksamaan (The Basics of Revenue Management 2005, 13). Tämä viittaa asiakasvalintaan siinä tilanteessa, jolloin samaa tuotetta on ostamassa useampi henkilö. Hotellin tulee valita näistä asiakkaista se parhaiten maksava, jolloin tämän yhden huoneen tuotto saadaan maksimoitua.

RM:ssä hinnoittelussa keskitytään nimenomaan kysyntälähtöiseen hinnoitteluun, ei kuluperusteiseen hinnoitteluun. Tämä mahdollistaa huoneen myynnin myös tappiolla, jolloin saatu tuotto on kustannuksia pienempi. Tappiolla myydyt huoneet eivät kuitenkaan voi olla kyseisen ajankohdan ainoat myydyt huoneet vaan osa huoneista täytyy olla myyty myös kulut kattavalla ja tuottavalla hinnalla. Tässä kohtaa tulee esille opti-

maalinen kaupan rakenne eli eri hintatuotteita täytyy myydä tarpeeksi laaja-alaisesti, jotta kokonaisuus pysyy kannattavana.

### 2.2.3 Kapasiteetinhallinta

Segmentoinnin ja hinnoittelun lisäksi kolmas merkittävä osa-alue RM:n menestyksellisessä harjoittamisessa on kapasiteetinhallinta. Kapasiteetinhallinnan tavoitteena on yksinkertaisesti kannattavan kapasiteetin käyttö. Kapasiteetinhallinnan kaksi keskeisintä ongelmaa ovat asiakkaiden varaus- ja ostokäyttäytyminen sekä palvelun käytön epävarmuus. (Albanese P. 2004, 83)

Asiakkaiden varaus- ja ostokäyttäytymisen tunteminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta hotelli voi tietää kuinka paljon kysyntää on miltäkin asiakassegmentiltä odotettavissa. Kovan kysynnän aikaan hotellin kapasiteetti on mahdollista myydä täyteen ennakkoon, jolloin huoneita varaavat todennäköisimmin vapaa-ajan matkustajat edullisemmilla hinnoilla. Jos myöhemmin olisi tulossa paremmin maksavaa kauppa, ei heille ole hotellissa enää tilaa. Hintoja rajoittamalla ja asettamalla varausrajoituksia, voi hotelli hallinoida kapasiteettia saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuoton. (Albanese P. 2004, 84)

Käytännössä saatavuuden rajoitus tarkoittaa sitä, että osalle kaupasta on osattava sanoa ei. Varausrajoitus voi olla esimerkiksi kahden yön viipymä perjantaista sunnuntaille. Jos asiakas kysyy majoitusta lauantaille, ei lauantaille ole huonesaatavuutta huolimatta siitä, että hotellissa on huoneita fyysisesti vapaana. Vastaavaa ohjausta voidaan tehdä myös hinnalla. Jos asiakas tulee majoittumaan perjantaista sunnuntaille, voi hinta olla huomattavasti edullisempi per yö, kuin jos asiakas haluaa majoittua pelkästään lauantaista sunnuntaihin.

Palvelun käytön epävarmuus johtaa ajoittain yrityksen tulojen menetykseen. Varaukset eivät aina toteudu myynniksi asti, sillä asiakkaat muuttavat varausaikaansa, saapuvat ilmoitettua myöhemmin tai peruvat kokonaan yöpymisensä. Erikseen on vielä asiakkaat, jotka eivät peru varausta vaan jättävät saapumatta kokonaan (no-show asiakas). Tällaisten tilanteiden ennaltaehkäisyyn on olemassa ennakkomaksumenetelmiä sekä käyttämättä jääneitä palveluja koskevia korvauksia. Koska nämäkään eivät aina riitä, käyte-

tään RM: ssa hallitusti ”ylibookkausta” (englanniksi overbooking) eli myydään huoneita enemmän kuin mitä huonekapasiteettia on oikeasti olemassa. (Albanese P. 2004, 84)

Hotellien tuotetarjonnassa ovat yleistyneet ennakkoonmaksettavat tuotteet. Tuotteiden hinta on normaalia päivänhintaa edullisempi, mutta tuote täytyy varata määritelty aika ennen tuloa sekä maksaa varauksen yhteydessä. Tällaisilla tuotteilla ei ole kulutonta muutos- tai perumismahdollisuutta. Lentoliikenteessä tällainen hinnottelu on ollut jo kauan olemassa ja muutos- ja perumismahdottomuus on yleisesti hyväksytty ominaisuus lentolippujen myynnissä. Majoituspuolella tätä on selkeästi asiakkaiden hankalampi ymmärtää ja varausehdot jäävätkin usein lukematta. Vaikka kyse on täysin samasta toimintatavasta kuin lentolippujen myynnissä, majoituspuolella asiaa ei ole vielä laajasti ymmärretty eikä hyväksytty asiakkaiden keskuudessa.

Kapasiteetin hallinta liittyy hyvin läheisesti myös huoneiden jakeluun. Nykypäivänä yhä useampi varaa hotellihuoneen internetin välityksellä vanhojen varaustapojen lisäksi joita ovat mm. hotellien myyntipalvelut, matkatoimistot ja hotellien vastaanotot. Jakelussa isot hotelliketjut pyrkivät optimoimaan jakelukanaviin liittyviä kustannuksia. Hotelli voi itse määritellä jakelukanavat, joissa se on mukana kuten esimerkiksi internetissä toimivat Booking.com tai Hotels.com. Näiden lisäksi internet on täynnä hotellihuoneita välittäviä palveluita (esim. GalaHotels, Olotel) jotka ostavat huonekapasiteetin hotellien yhteistyökumppaneilta ja myyvät niitä edullisesti internetissä. Näihin myyntikanaviin hotelli ei suoraan pysty vaikuttamaan, ainoastaan välillisesti tekemällä yhteistyösopimuksia vain luotettavien toimijoiden kanssa. Edullisesti internetissä myyvät varauskanavat voivat antaa epäedullisen kuvan hotellista, sillä sivustojen tiedot eivät aina ole ajantasalla eikä edullinen hinta ainakaan rohkaise asiakasta varaamaan huonetta hotellin omilta nettisivuilta tai suorilta yhteistyökumppaneilta.

#### **2.2.4 Kysynnän ennustaminen**

Hyvä kysynnän ennustaminen on oleellinen osa revenue managementin menestyksellistä harjoittamista. Kysynnän ennustaminen ei kuitenkaan ole täysin paikkansapitävää eikä siihen ole täysin tyydyttävää ja luotettavaa keinoa löytynyt. (The Basics of Revenue Management 2005, 33)



Kysyntäennusteita tehdään yleensä kahteen eri tarkoitukseen: niiden perusteella voidaan tehdä hinnoittelutoimenpiteitä sekä niitä käytetään markkinointi- ja myyntitoimenpiteiden kohdentamiseen. Ennusteet luodaan segmenttikohtaisesti eri aikaväleille, mutta yleensä maksimissaan kuluvan kalenterivuoden loppuun. Ennusteiden laatiminen perustuu pitkälti historiatietoihin, mutta myös taloussuhdanteella, varausdatalla ja paikallisilla tapahtumilla on oma merkityksensä. Ennusteet voidaan tehdä päiväkohtaisesti pääsegmenttitasolla, jolloin niistä saadaan hyvin täsmällistä tietoa tulevaisuuden varaustilanteesta sekä markkinointitoimenpiteiden tarpeellisuudesta.

Ennusteita voisi hyödyntää paljon laajemminkin hotellialalla, sillä ennusteista saa hyvää tietoa esimerkiksi miehityssuunnitelmiin eli kuinka monta henkilöä tarvitaan vastaanotossa tai siivouksessa minäkin päivänä ja missäkin vuorossa. Myös keittiöhenkilökunnan miehitykseen saa apuja ennusteista, sillä niiden perusteella voidaan arvioida aamiaisella käyvien asiakkaiden määriä päiväkohtaisesti.

Nykyisin ennustamiseen on hotelliliiketoiminnassa saatavilla RM- järjestelmiä, jotka käyttävät matemaattisia kaavoja ennustaessaan tulevaa kysyntää eri asiakassegmenteille. Historiatietojen perusteella järjestelmä arvioi kirjoilla olevien varausten lisäksi varauskannan kasvun, joka perustuu esimerkiksi varausaikajänteeseen ja keskimääräiseen huoneen perumisen todennäköisyyteen.

### 3 REVENUE MANAGEMENT KOKOUSTILAMYYNNISSÄ

#### 3.1 Nykytila

Tarkasteltavaa kokoustilaa myy case- yrityksen oma myyntipalvelu. Myyntiä ei tällä hetkellä käytännössä juurikaan johdeta, vaan tilat myydään jokaisen myyntineuvottelijan ammattitaidon puitteissa ja pääsääntöisesti siinä järjestyksessä kuin tilaa kysytään. Myyntineuvottelijoiden työkokemus vaihtelee yli 20 vuoden kokemuksesta noin vuoden kokemukseen. Nykytoiminnalla saatetaan myydä tila huomattavasti tuottavalle tilaisuudelle, koska ei ole varmuutta paremman kaupan ilmaantumisesta tai sen mahdollisuutta ei osata ottaa huomioon. Myynti perustuu siis enemmän tuntuun, kuin faktoihin.

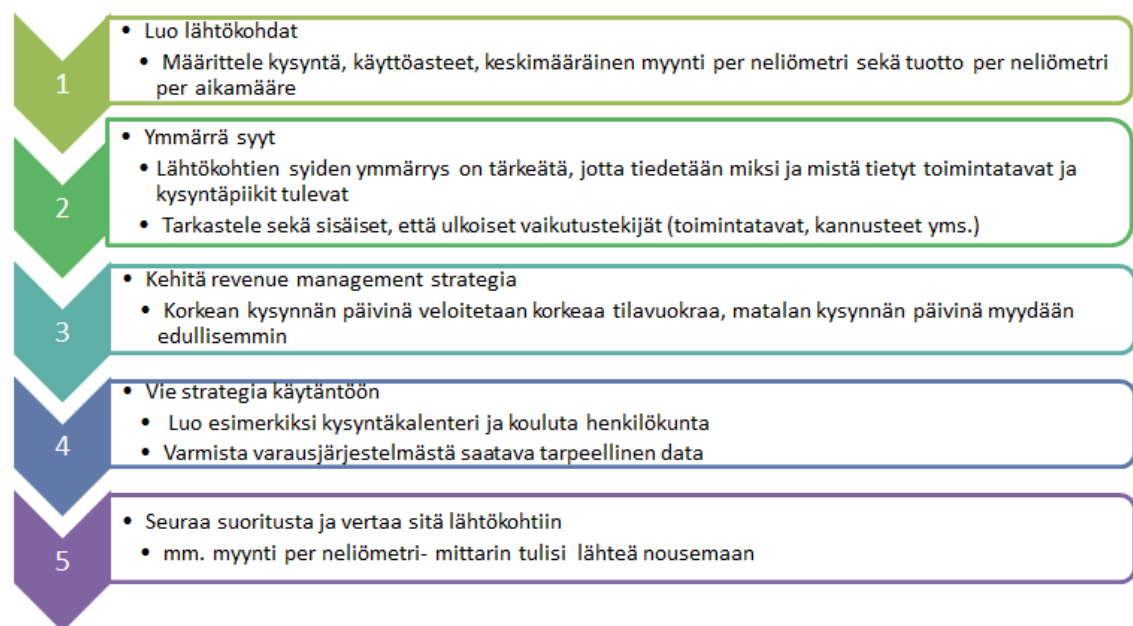
Revenue Managementin tuominen kokoustilamyynnin työkaluksi on edelleen harvakseltaan hyödynnettyä. Kokoustilojen myynnissä RM: n hyödyntäminen on huomattavasti haasteellisempaa kuin pelkässä huonemyynnissä. Muuttuvia tekijöitä ovat huoneiden lisäksi esimerkiksi moneen muotoon taipuvat kokoustilat sekä paljon vaihtoehtoja sisältävät ruoka- ja juomamyynnit (Kimes & Mcguire, 35, 2001) Haasteita tuovat myös myyntituotteiden erisuuruiset myyntikatteet, jotka tulee huomioida kokonaiskaupan tuoton arvioinnissa. Erilaisia myyntituotteita voivat olla esimerkiksi tilojen somisteet tai IT- ja mediapalvelut. Eri myyntituotteet kuuluvat usein eri osastojen vastuulle, jolloin myös näistä aiheutuu lisähaastetta, kun eri osastot toimivat eri tavalla. (Corr N. 2014, 2) Oman lisäyksen tilanteeseen tuo vielä varausjärjestelmät ja niihin liittyvät puutteet, kuten esimerkiksi puutteellinen raportointi.

Hinnoittelu on yksi RM: n pääkeinoista ja joustavaa hinnoittelua voidaan hyödyntää myös kokoustilojen myynnissä. Usein tilavuokran osuus joustaa tarpeen mukaan, mutta tähän ei ole käytössä mitään ohjeistusta yrityksen myyntipalvelussa. Kehitystehtävä ei tässä vaiheessa lähde muuttamaan olemassa olevaa hinnoittelua, vaan tuoton maksimointi tehdään muilla toimenpiteillä. Myyntineuvottelijan haastattelu tuki myös tätä päätöstä, sillä hinnan ei arvioitu olevan merkittävä tekijä analysoitavan tilan varaamisessa eikä se siten ohjaa merkittävästi kyseisen tilan ostopäätöstä. Kysyntälähtöisen hinnoittelun voi ottaa mukaan seuraavalla kehitysaskeleella, kun muut perusasiat saadaan ensin toimintaan.

Kokoustilojen myynnin optimoinnilla on mahdollista saada yrityksen tulosta parannettua. Revenue Management- huippuosaaja Sheryl E. Kimes on tunnistanut vuonna 2011 tehdyssä tutkimuksessa, että kokoustilojen RM on todennäköisimmin menestyksekkäin osa- alue huonetuottojohtamisen jälkeen. Vastaaviin tuloksiin ovat päätyneet myös isot hotelliketjut ja muut RM- alueen ammattilaiset. Tuloksista huolimatta kokoustilojen RM: n läpilyönti yrityksen toiminnassa on ollut käytännössä hankala mitata ja hyödyntää taloudellisesti. (Corr N. 2014, 1)

### 3.2 Teoriasta toimenpiteitä käytäntöön

Ensimmäinen artikkeli liittyen kokoustilojen revenue managementin aloittamiseen löytyy jo vuodelta 2001. Sheryl E. Kimes ja Kelly A. McGuire ovat tehneet tapaustutkimuksen Singaporessa sijaitsevassa hotellissa ja kirjoittaneet siitä artikkelin ”Function-space Revenue Management”, jossa he esittelevät viisi askelta kokoustilojen revenue managementin aloittamiseen. Askeleet ovat esitelty kuviossa 1.



KUVIO 1. Viiden askeleen lähestymistapa (mukaeltu Kimes S. & McGuire K. 2001, 45)

Askeleet esitetään yksityiskohtaisesti ja esimerkkejä käytetään Singaporessa sijaitsevas- ta hotellista, jossa on 2000 hotellihuonetta ja 18 kokoustilaa, joista kolme ovat juhlasa-

leja. Pelkästään juhlasalien eri tilaisuuksien myymiseen on ollut lukuisia myyntipäälliköitä ja myyntijohtajia. Revenue management- toimintatavan vaikutusta hotellin tuotoihin ei artikkelissa käsitellä lainkaan, vaikka numeraalisia arvoja esitetään yleisellä tasolla. Käsitellyt askeleet ovat perusteltuja vaikka toimintaympäristö eroaakin tässä opinnäytetyössä esitellyn yrityksen toimintaympäristöstä huomattavasti jo pelkästään yrityksen koon ja henkilökunnan määrän suhteen.

Ideas, yksi käytetyimmän revenue management järjestelmän tuottajista maailmassa, neuvoo hotelleja miten kokoustilamyynnin optimoinnin voi aloittaa kolmella melko yksinkertaisella askeleella. Näihin kolmeen askeleeseen kuuluu ongelmakohtien tunnistaminen, organisaation kouluttaminen oleellisiin käsitteisiin ja käytettäviin mittareihin sekä myyntiorganisaation ohjeistaminen ja kouluttaminen. (Optimizing your function space for higher revenue and profits 2013, 2) Näitä askeleita käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Tuoreemmassa Ideaksen julkaisemassa artikkelissa (Corr N. 2014, 2) esitellään vielä tarkempi sarja toimintoja, kokousmyynnin revenue managementin kierto, joita noudattamalla kokoustilojen tuottoja voidaan optimoida (kuvio 2). Kierto lähtee ”data collection”- kohdasta.



KUVIO 2. Kokousmyynnin revenue management kierto

Ennen kuin datan keräys voi alkaa, tulee määritellä käytettävät tunnusluvut, sillä tietyn strategian menestymistä voi analysoida vain jos sitä voidaan mitata. Kuviossa 3. esitetään tunnusluvut, jotka Corr (2014, 3) esittelee artikkelissaan. Näillä kolmella tunnusluvulla voidaan mitata ja siten parantaa oleellisimpia lukuja liittyen tiloihin, asiakkaaseen ja aikaan.

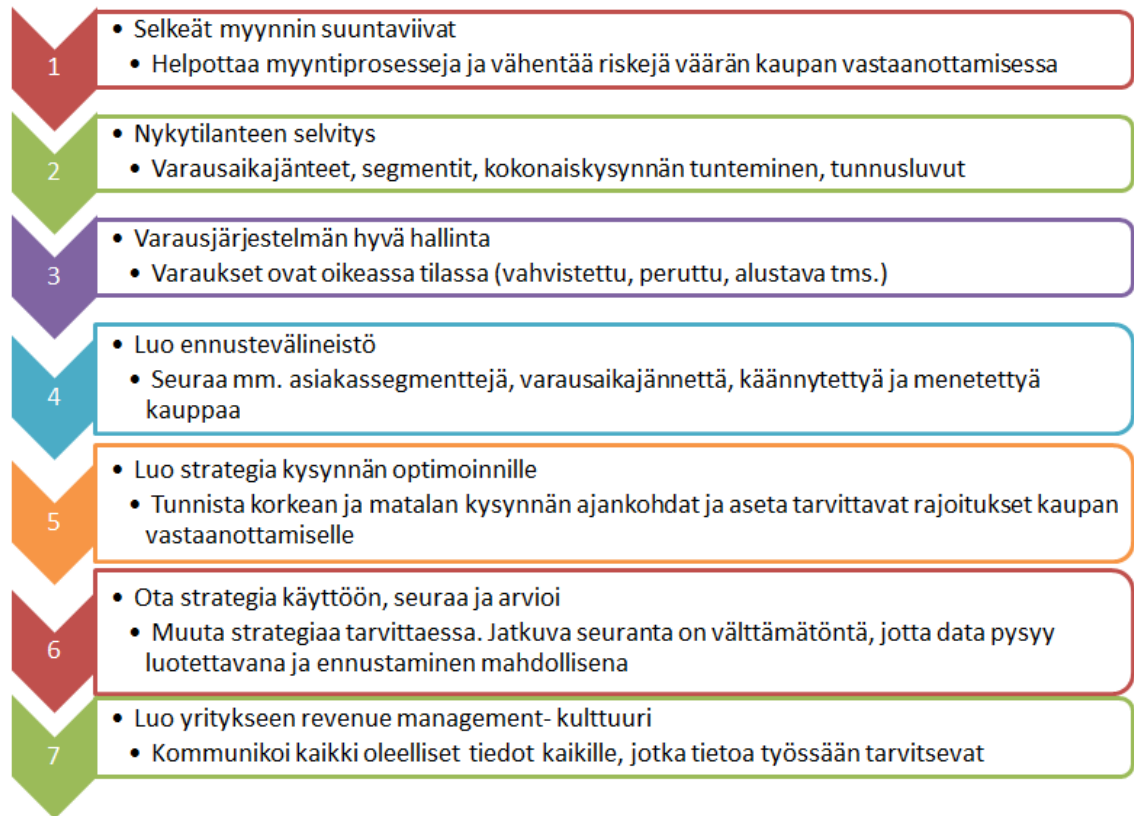
KPI for sales & catering		
Function Space Utilized	÷	Available Function Space = Utilization (Occupancy)
Day Part's Total Profit	÷	Day Part's Total OCCUPIED Area = ProPOST (Profit per Occupied Space Time or meal period)
Day Part's Total Profit	÷	Day Part's Total AVAILABLE Area = ProPAST (Profit Per Available Space Time)

KUVIO 3. Tunnusluvut menestyksen mittaamista varten.

Tunnuslukujen määrittelyn jälkeen kerätään ja analysoidaan data (kuviossa Data collection ja Data analysis). Oleellisia asioita selvittää ovat asiakassegmentit sekä segmenttien varauskäyttäytyminen. Kannattavimman kaupan tunnistaminen on tärkeä osa tätä prosessia.. Analysoinnin jälkeen on vuorossa ennusteen laatiminen, joka on oleellinen osa RM- strategian läpiviemistä yrityksessä (kuviossa Forecasting). Ennustetta laatiessa on syytä kiinnittää huomiota kokonaiskysyntään, ei pelkästään toteutuneeseen kauppaan. Ennusteen lisäksi kysyntäkalenterin laatiminen eri osastojen käyttöön on tärkeässä roolissa, jotta myyntityyppien saadaan kaikille oleellisille osastoille. Neljäntenä kohtana tunnistetaan itse kokoustilojen hallinta (kuviossa Space management). Tämä tarkoittaa kaupan arvioimista siinä vaiheessa kun varauspyyntö saapuu myyntipalveluun. Huomiota otettavia seikkoja ovat esimerkiksi syrjäytyvän kaupan arvo, tilaisuuden pituus, ajankohta sekä mahdolliset majoitustarpeet. Jos kauppa ei ole kannattava, ei sitä pitäisi ottaa vastaan. Viides osa-alue on hinnoittelu (kuviossa Pricing), joka on tässä opinnäytetyössä rajattu pois. Viimeinen osio on raportointi ja siitä tehtävät johtopäätökset (kuviossa Reporting & Impact), josta kierto lähtee taas alusta uudelleen. (Corr N. 2014, 3-4)

Ideas on tehnyt yhteistyötä isojen hotelliketjujen kanssa viimeiset kaksi vuotta, jotta RM- käytäntö voitaisiin implementoida järjestelmällisesti hotellien jokapäiväiseen liiketoimintaan myös kokousmyynnin osalta. Yhteistyö jatkuu edelleen ja tavoitteena on määrittellä 2014 loppuvuoden aikana kokous- RM: n käsitteet, analytiikka, tarvittava automatiikka järjestelmissä sekä käytettävät standardit. (Corr N. 2014, 3) Case- yrityksen liiketoiminnassa tällaista järjestelmää on odotettu hartaasti siitä asti, kuin huonetuotosten optimointiin tarkoitettu järjestelmä otettiin käyttöön muutamia vuosia sitten.

Revenue Management- palveluja myyvä yritys Revenue by Design on tunnistanut seitsemän askeleen ohjelman kokoustilojen RM- toiminnan läpiviemiseksi. Askeleet on kerätty ja esitelty lyhyesti kuviossa 4. Askeleet ovat samansuuntaisia kuin toiset esitetyt mallit. Käytännön toteutusmahdollisuudet jätetään lukijan omaan harkintaan, mutta teoriassa esitetyt kohdat ovat mahdollista toteuttaa. (Seven steps to Meeting and Event Space Revenue Management. 2013)



KUVIO 4. Kokous RM: n seitsemän askelta Revenue by Design: in mukaan

Kehittämistyön läpivientiin on sovellettu näitä erilaisia askelia niiltä osin, kuin se on ollut mahdollista ja erityisesti koettu mahdolliseksi toteuttaa käytännössä. Askelten luokittelu seuraa pääsääntöisesti Ideaksen kolmea askelta artikkelista *Optimizing your function space for higher revenue and profits* vuodelta 2013, jotka on seuraavissa kapaleissa esitelty tarkemmin.

### 3.3 Ongelmakohtien tunnistaminen ja niiden välttäminen

Ongelmakohtien tunnistamiseen on määritelty esimerkiksi kokoustilojen kannattamaton myynti, kokonaan myymättä jääneet tilat sekä syrjäytyvä kauppa. Tämä ei ole kattava lista vaan ongelma-kohtia voi olla muitakin. Kannattamaton myynti voi koostua hinnoittelusta, joka ei vaihtelee kysynnän mukaan. Kokoustilojen hinnoittelu, oli kyse sitten tilavuokrasta tai kokouspaketista, perustuu usein prosentuaaliseen hinnankorotukseen vuosittain. Kukaan ei tiedä mistä alkuperäinen hinta muodostuu tai vastaako se markkinoiden hintatasoa. Toisena tekijänä kannattamattomassa myynnissä voi olla hotellin omat prosessit, kuten siivoukseen ja järjestelyyn käytetty aika kokoustilavarausten vä-

lissä. Tämän ajan minimointi mahdollistaa pidemmän varauksen kokoustilaan ja näin paremman tuoton tilan käytettävissä olevaa aikaa kohden. (Optimizing your function space... 2013, 3)

Tarkasteltavan kokoustilan tapauksessa tilavuokrat on määritelty koko tilalle ja puolikkaalle tilalle. Myös varattu aika vaikuttaa tilavuokraan eli tilaisuuden kesto. Kesto on karkeasti jaettu aamu- ja iltapäiväkokoukseen, mutta päämääränä on tietysti myydä tila koko päivän kestäväille tilaisuudelle. Jos tila on varattu koko päivän kestäväille tilaisuudelle, pystyy siellä järjestämään vielä iltatilaisuuden. Iltatilaisuuksia järjestetään usein kahden kokouspäivän välissä sekä viikonloppuisin. Tilaisuuksien väliseen siivoukseen varataan myyntipalvelun toimesta automaattisesti vähintään kaksi tuntia. Siivouksen kesto on eniten riippuvainen pöytämuodon vaihdosta, joka on eniten aikaa vievä siivoukseen liittyvä prosessi.

Myymättömät kokoustilat ovat usein ongelmana, jolloin varastoimaton tuote jää kokonaan myymättä ja täten myös tuotto saamatta. Kysynnän tunteminen tulee tässä kohtaa erittäin tärkeään rooliin. Tuntemalla segmenttikohtaisen kysynnän, voi hotelli ottaa vastaan parhaiten tuottavaa kauppaa. Jos kysynnästä ei ole tietoa, on kannattavan kaupan vastaanottaminen hankalaa sillä vähemmän tuottava kauppa voi varata tilan ensin. Vastaavasti jos matalan myyntituoton kaupalle sanotaan ei paremman kaupan toivossa eikä tämä parempi kauppa tulekaan, jää myös pienempi myynti saamatta ja tila jää tyhjilleen. (Optimizing your function space... 2013, 4)

Syrjäytyvän kaupan arvioiminen on usein ongelmakohta kokoustilojen myynnissä. First come- first serve- periaatteella myydyt kokoustilat voivat olla huonoa liiketoimintaa hotellin tuloksen kannalta. Huoneiden myynnissä syrjäytyvää kauppaa osataan jo hahmottaa hyvin, mutta sama logiikka ei välttämättä päde kokoustiloihin. (Optimizing your function space... 2013, 4) Kysynnän ennustaminen segmenttikohtaisesti auttaa hahmottamaan varausaikajänteen pituuden eri segmenteille ja tämän perusteella voidaan valikoida vastaanotettava kauppa siten, että taloudellinen tulos on paras mahdollinen saatavilla oleva koko liiketoiminnan kannalta.

Varausaikajänteen tunteminen on suoraan verrannollinen myyntineuvottelijan kokeemukseen ja ammattitaitoon. Myyntineuvottelijan haastattelussa tuli ilmi, että kaupan vastaanottamisen päätökseen vaikuttaa monta eri tekijää, kuten osallistujamäärä, seson-



ki, varauspyynnön ajankohta yms. Varausaikajänteen tutkiminen varauskannasta onkin yksi kehitystehtävän tärkeimmistä osioista. Tietoa voidaan hyödyntää kaikkien myyntineuvottelijoiden kesken, kun se saadaan kommunikoitua heille selkeästi.

Näiden ongelmakohtien välttäminen on Ideaksen (2013) mukaan mahdollista muutamaa myynnin prosessia mukauttamalla. Huomiota on hyvä kiinnittää myynnin sijaan tuottoihin, kokousmyynnin kysynnän ennustamiseen ja kysyntälähtöiseen hinnoitteluun. (Optimizing your function space... 2013, 4-5) Tuottoja ja kysynnän ennustamista käsitellään tulosten purkamisen yhteydessä.

### **3.4 Datan esittely ja tulkinta**

Kokousvaraukset tehdään yrityksen tilavarausjärjestelmään yrityksen omassa myyntipalvelussa. Tarkasteltavan kokoustilan varauskantaan lähdettiin analysoimaan keräämällä historiatietoja tilavarauksista kokonaisilta kalenterivuosilta 2011- 2013. Vain toteutuneet tilaisuudet huomioitiin. Varauskannasta ei ole mahdollista ottaa raporttia, joka kattaisi kaiken tarvittavan tiedon, joten datan keräys tehtiin manuaalisesti. Data kerättiin Excel- taulukkoon, jotta sen analysointi olisi mahdollisimman helppoa filteritoimintoa ja graafeja käyttäen. Kokonaisotos oli 517 varausta.

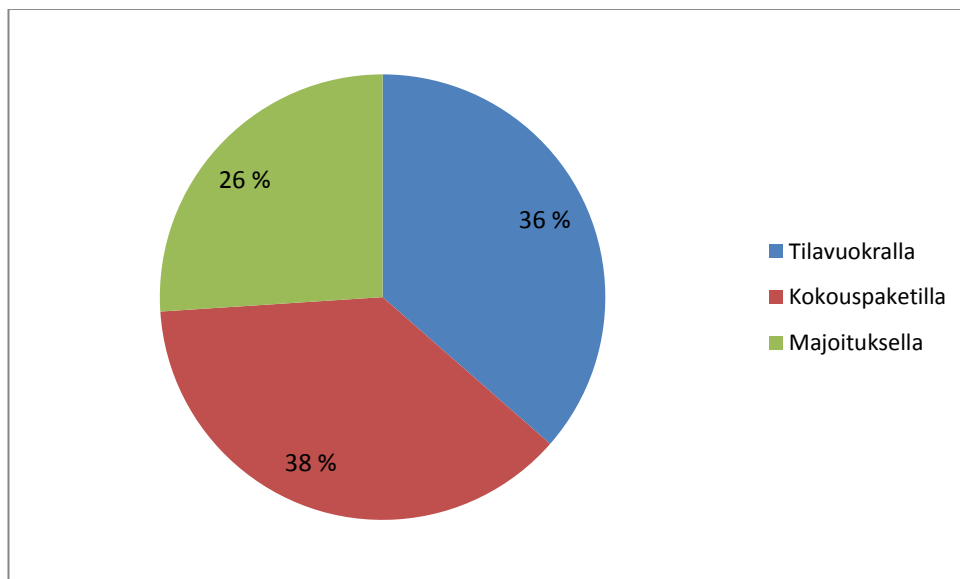
Varausjärjestelmästä saatava tieto jää myyntipalvelun prosessien vuoksi osittain epätäydelliseksi. Varausjärjestelmään ei esimerkiksi kirjata tiedusteluja kokoustilasta jos kokoustila on jo myyty haluttuna päivänä tai jos tilaa tiedustellaan, mutta sen hinta koetaan liian kalliiksi. Toinen haaste case- yrityksen varausjärjestelmässä on arvonlisäveron sisältyminen hintoihin kaikissa kokouksiin liittyvissä tuotteissa. Eri arvonlisäverokantojen laskeminen myynneistä pois olisi ollut huomattavan suuri työmäärä, joten vertailukelpoisuuden säilyttämiseksi saatuihin mahdollisiin nettohintaisiin myynneihin lisättiin soveltuva arvonlisävero.

Kerättävä data kattaa mm. tilaisuuden päivämäärän, tilaisuuden viikonpäivän, koska tilaisuus oli varattu, montako henkilöä tilaisuuteen osallistui, montako neliometriä kokoustilaa oli käytössä sekä eri myyntilajien euromääräiset myynnit. Varausdatasta saadut tulokset esitetään seuraavassa kappaleessa.

### 3.5 Käsitteiden määrittely, mittareiden luominen ja niiden tulkitseminen

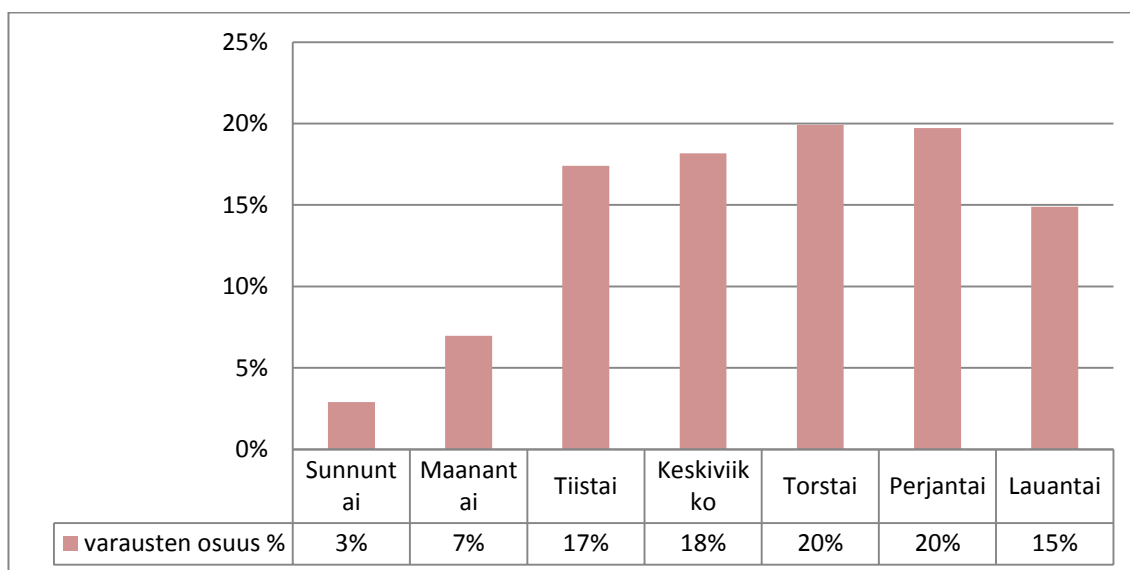
Varaukset jaettiin kolmeen eri segmenttiin, joita ovat majoittuvat kokoukset, tilavuokralliset kokoustilavaraukset ja kokouspaketilliset tilavaraukset. Majoittuvat kokoukset ovat varauksia, joissa kokoustilan lisäksi on varattu myös hotellihuoneita. Tilavuokrallisissa varauksissa kokoustilasta maksetaan erillinen korvaus tilavuokran muodossa ja mahdolliset ruoka- ja juomatarjoilut veloitetaan erikseen. Kokouspaketilla varatut tilaisuudet veloitetaan henkilömäärän mukaan ja paketin hintaan sisältyy sekä ruoka- ja juomatarjoilua, että varsinainen tilavuokran osuus.

Kaikkia kolmea segmenttiä esiintyi datassa riittävässä määrin, jotta johtopäätöksiä pystyttiin tekemään. Segmentit jakaantuivat melko tasaisesti (kuvio 5). Kokouspaketillisia tilavarauksia oli varattu eniten (38 %) ja majoituksen kanssa vähiten (26 %). Valittu segmentointitapa ei erittele näiden segmenttien yhdistelmiä eli esimerkiksi varausta, jossa on majoitus mukana ja kokoustila varattu kokouspaketilla.



KUVIO 5. Varausten (kappalemäärä) jakautuminen eri segmentteihin

Varauksien jakaantumista eri viikonpäiville tarkasteltiin prosenttiosuuksilla (kuvio 6). Saaduista tuloksista voidaan todeta esimerkiksi sunnuntaiden ja maanantaiden olevan harvinainen tilaisuuden järjestämispäivä. Näin ollen oleellisimpina kauppapäivinä pidetään tiistai- lauantapäiviä, joiden syvempi tutkiminen on aiheellista.



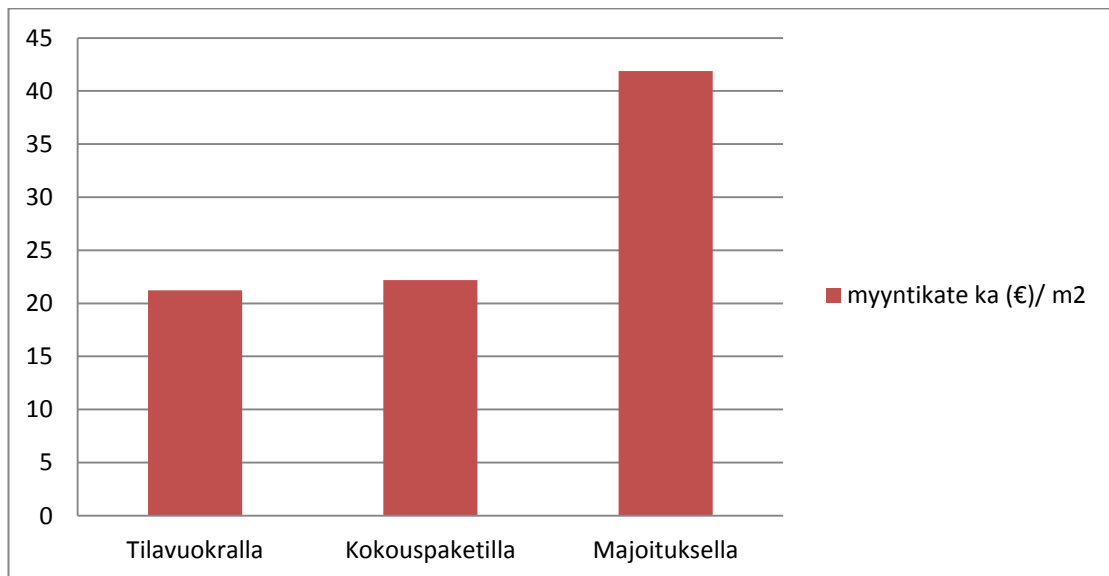
KUVIO 6. Varausten prosentuaaliset osuudet viikonpäivittäin

Saatavilla olevasta varausdatasta luotiin mittaristo, jolla kokousmyynnin kannattavuutta päästiin mittaamaan. Mittareiksi on kirjallisuudessa määritelty esim. ConPAST (contribution per available space time) (Kimes & McGuire, 33, 2001) ja ProPAST (profit per available space time) (Optimizing your function space... 2013, 7). Molemmat mittarit mittaavat samaa asiaa hieman eri termeillä. Kimes ja McGuire vuonna 2001 valmistuneessa artikkelissa määrittelevät ConPAST:in hyväksi mittariksi, joka ottaa huomioon saadun myyntituoton per saatavilla oleva tila neliömetreinä sekä käytetyn ajan. Tuottoa pidettiin parempana määreenä kuin pelkkää myyntiä, johtuen eri myyntikatteellisista tuotteista. Aikamääreeksi voi valita käyttöasteen per käytetty tunti tai per päivän osa (englanniksi day part). Päivän osa saadaan, kun määritellään kuinka monta kertaa kokoustila voidaan myydä vuorokaudessa. Tuntia pidettiin haasteellisena saada selville varausdatasta ja siksi suositeltu aikamääre on päivän osa. Käytetyn tilan neliömetrien käyttäminen kannattavuuden laskemisessa auttavat vertailemaan erikokoisia tiloja keskenään. (Kimes & McGuire, 38- 39, 2001) Ideaksen artikkelissa vuodelta 2013, ei proPAST:in käsitettä avata tarkemmin, mutta contribution- sana on korvattu profit- sanalla ja termin käyttöä suositellaan samanlaisessa yhteydessä (Optimizing your function space... 2013, 7).

Kolmantena mahdollisena mittarina Corr (2014, 3) esittelee termin ProPOST (Profit per Occupied Space Time or meal period), joka ottaa kantaa tuotottoihin per myyty tila

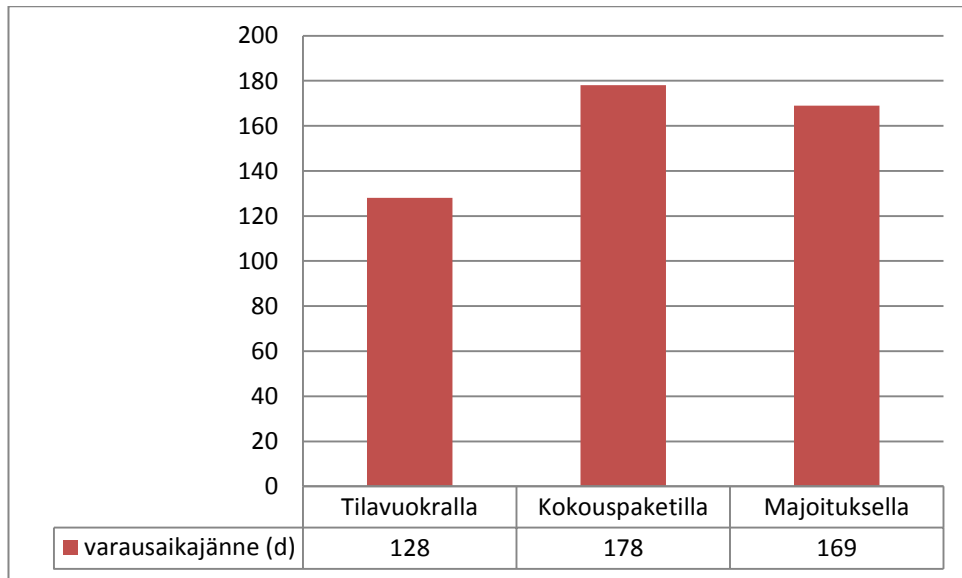
ja aikamääre. Käsité ei ota huomioon tyhjänä seisovia tiloja, joten ProPAST toimii mittarina informatiivisempana.

Omaksi mittariksi päädyttiin valitsemaan myyntikate per käytetty neliömetri (kuvio 7). Myyntikate laskettiin jokaiselle myyntilajille erikseen kertoen saatu myynti tuotteen kateprosentilla. Kokonaisymyynti, kate huomioiden, jaettiin tämän jälkeen käytetyillä neliömetreillä. Käyttöaste päätettiin jättää huomioimatta, sillä tilan voi myydä maksimissaan kaksi kertaa samalle päivälle eikä käyttöasteella saada oleellisesti enempää tietoa.



KUVIO 7. Myyntikate per käytetty neliömetri

Viimeinen tarvittava tunnusluku on varausaikajänne, joka käyttäytyy samoilla asiakas-segmenteillä keskimäärin samanlaisesti. Varausaikajänne määritellään laskemalla montako päivää kuluu varauksen vastaanottamisesta varsinaisen tilaisuuden ajankohtaan (kuvio 8). Varausaikajänten tunteminen segmenttitasolla auttaa myymään tilan mahdollisimman kannattavasti. Esimerkiksi tarkastelemalla majoittuvan kokouksen keskimääräistä varausaikajännettä, voidaan arvioida onko tilavaraus ilman majoitusta kannattava kauppa vai voisiko majoittuvaa kokouskauppaa vielä olla saatavilla. (Optimizing your function space... 2013, 7).



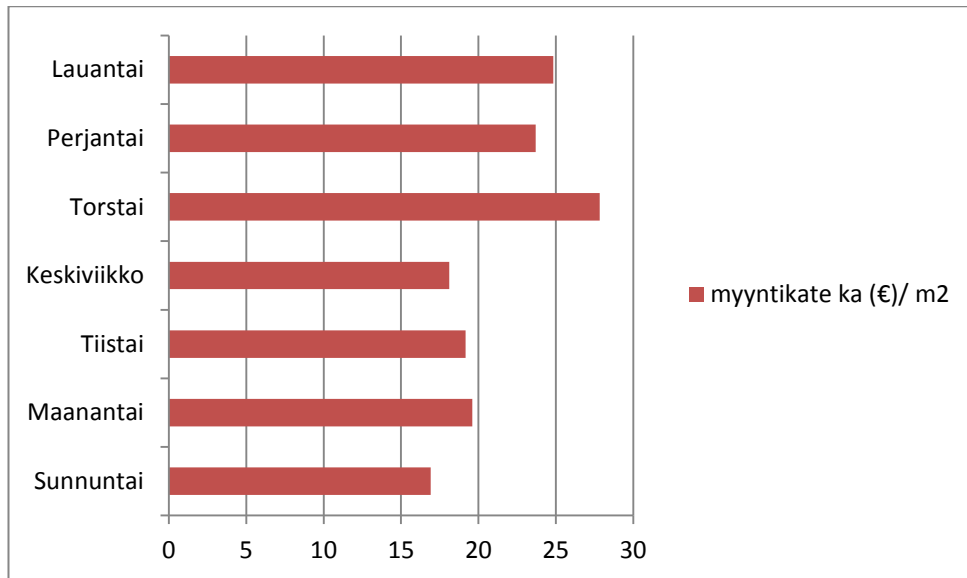
KUVIO 8. Varausaikajänne segmenteittäin (päiviä)

Näillä tiedoilla ja mittareilla lähdettiin tarkastelemaan varauskantaa tarkemmin, ottaen huomioon eri kuukaudet ja viikonpäivävaihtelut.

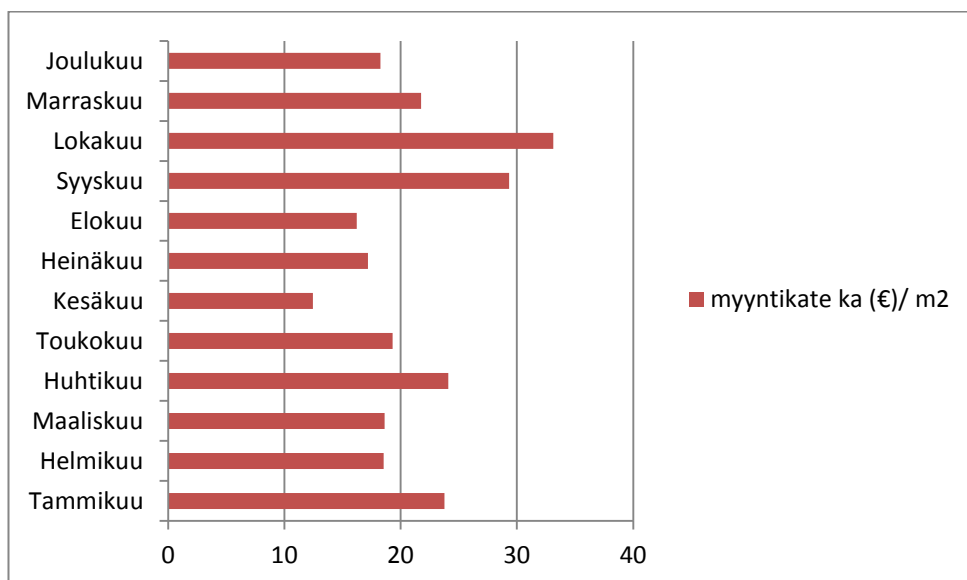
### 3.5.1 Myyntikate

Myyntikate mittarina huomioi eri myyntilajien (majoitus, tilavuokra, ruoka, juoma..) tuottopotentialin, sillä jokainen myyntilaji kannattaa taloudellisesti eri tavalla. Parhaimmat katteet ovat tilavuokralla ja huonemyynnillä, joista yritys tekee eniten voittoa. Vastaavasti pienin kate on ruoka- ja juomatuotteilla johtuen pääsääntöisesti raaka-ainekustannuksista. Paras yhdistelmä olisi majoittuva kokous, jossa kokoustilasta maksetaan tilavuokra.

Myyntikatetta tarkasteltiin myyntilajin lisäksi viikonpäivä- ja kuukausitasolla (kuviot 9 ja 10). Kuvioista näkee selkeästi, että korkein myyntikate on keskimäärin torstaisin ja kannattavin kuukausi vuodessa on lokakuu. Heikoin myyntikate on sunnuntaina ja kuukausista kesäkuussa. Uskomuksena on ollut, että parhaat ja kysytyimmät kokouskuukaudet ovat syys- ja lokakuu. Tämä tulos puoltaa tuntumaa. Marraskuun myyntikate vastaavasti yllättää, sillä huolimatta vilkkaasta kokouskuukaudesta, on myyntikate huomattavasti syys- ja lokakuuta alhaisempi.



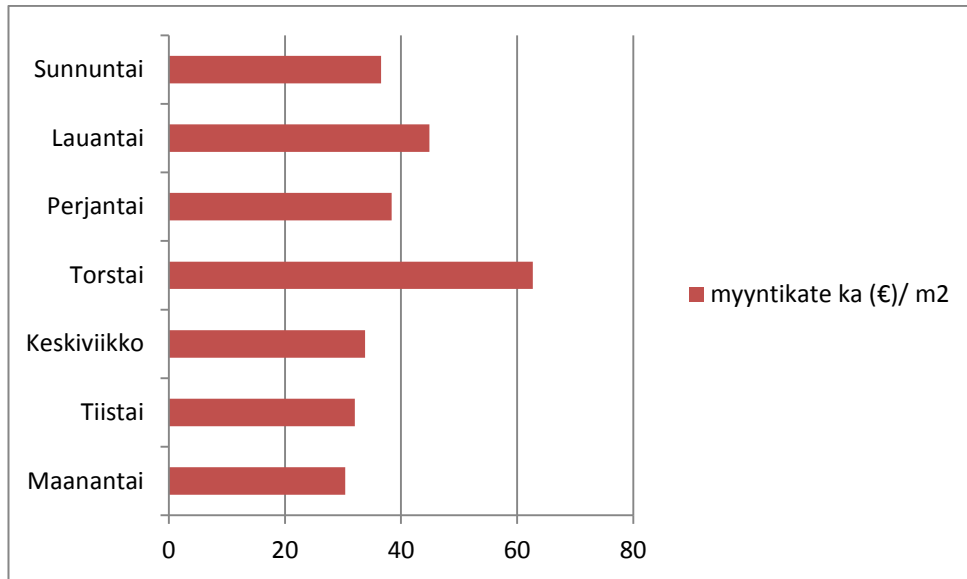
KUVIO 9. Myyntikate per viikonpäivä



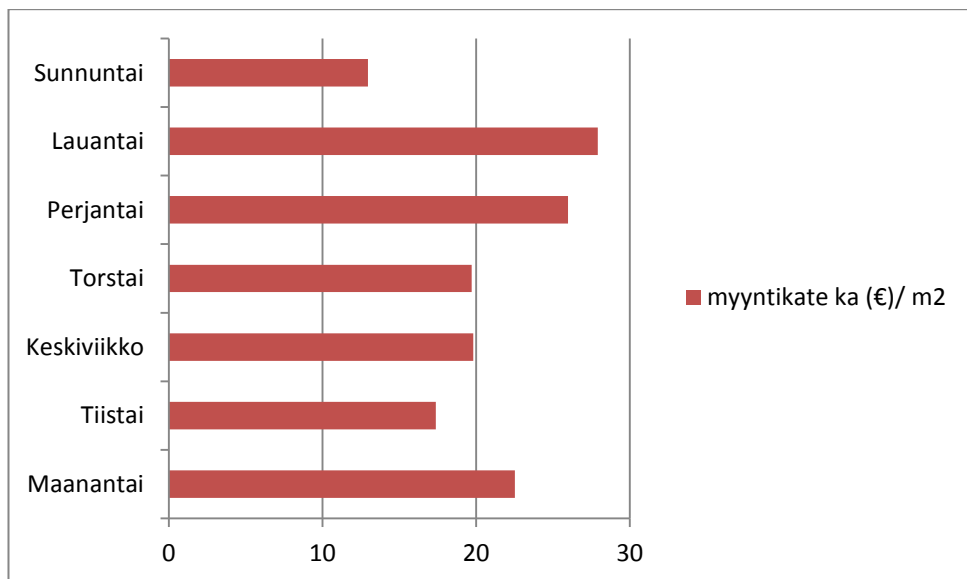
KUVIO 10. Myyntikate per kuukausi

Myyntikatetta tarkasteltiin myös myyntilajeittain eri viikonpäiville jaettuna (Kuviot 11-13). Majoittuvan kokouksen myyntikate on huomattavasti korkeampi kuin ilman majoitusta varattu tilaisuus. Tämä selittyy sillä, että mukana on tilaisuuden lisäksi myös huonemyyntiä. Majoittuvalla kokouksella paras myyntikate on torstaisin kun vastaavasti pelkällä tilavuokralla varattu tilaisuus tuottaa parhaiten lauantaisin. Ennako-oletuksesta poiketen kokouspaketilla varatut tilaisuudet tuottavat parhaiten lauantaina, vaikkakin

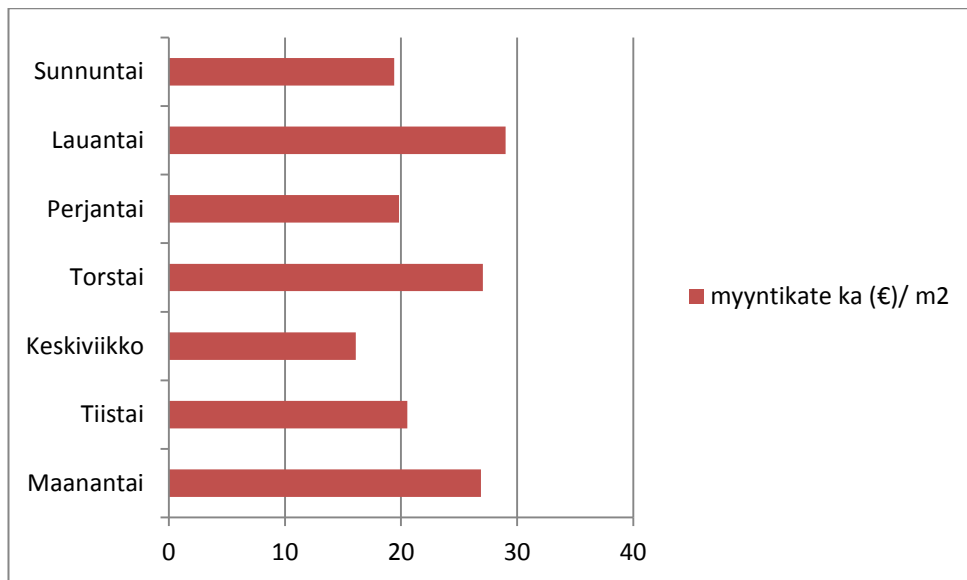
maanantai ja torstai tulevat heti perässä. Torstain on kuviteltu olevan paras kokouspäivä sen kysynnän vuoksi. Tämä ”kysyntä” perustuu jälleen tuntumaan, ei faktaan.



Kuvio 11. Majoittuvan kokouksen myyntikate viikonpäivittäin

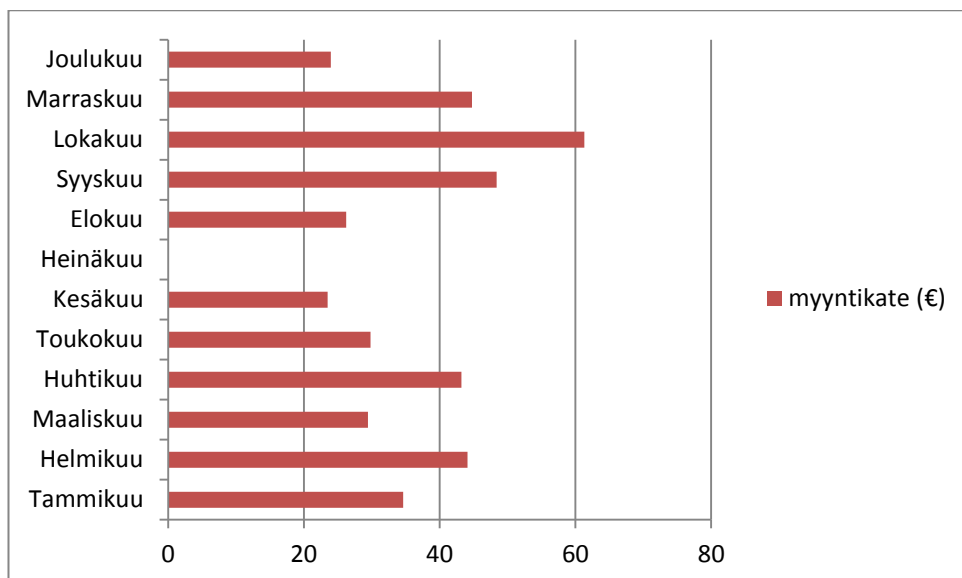


KUVIO 12. Myyntikate viikonpäivittäin tilavuokralla



KUVIO 13. Myyntikate viikonpäivittäin kokouspaketilla

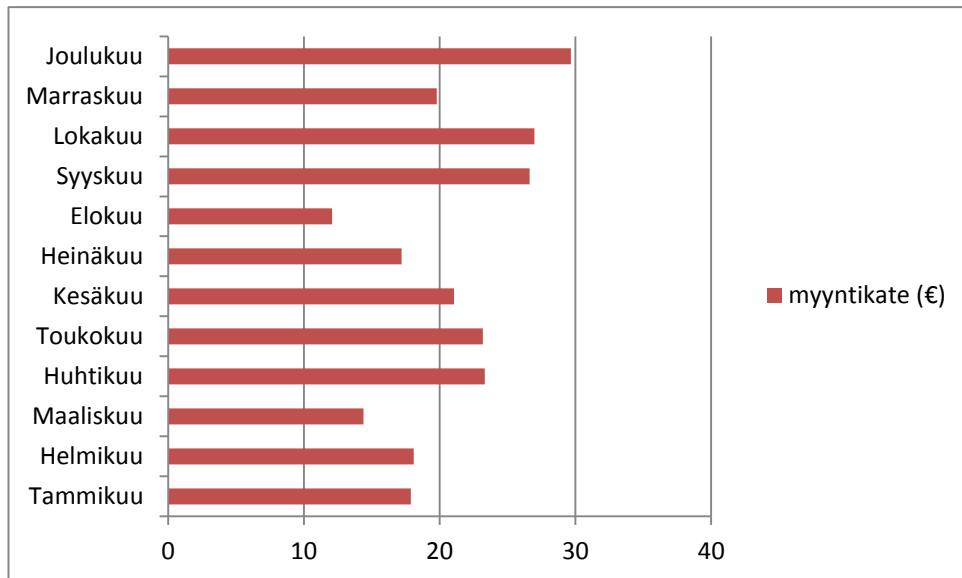
Kuukausitasolla tarkasteltuna myyntikatteet vaihtelevat eri segmenttien välillä (Kuviot 14- 16). Majoittuvan kokouksen ja kokouspaketillisen tilavarauksen paras kuukausi myyntikatteella mitattuna on lokakuu. Heinäkuussa ei myyntiä ole näissä segmenteissä ollenkaan. Majoittuvan kokouksen myyntikatteen suuruus heijastelee normaalia huonemyynnin yrityskaupan kysyntää kuukausitasolla tarkasteltuna. Yrityskaupan kysyntä painottuu syksylle, mutta vuodesta riippuen hyviä kuukausia voivat olla myös helmikuu ja huhtikuu.



KUVIO 14. Majoittuvan kokouksen myyntikate kuukausittain

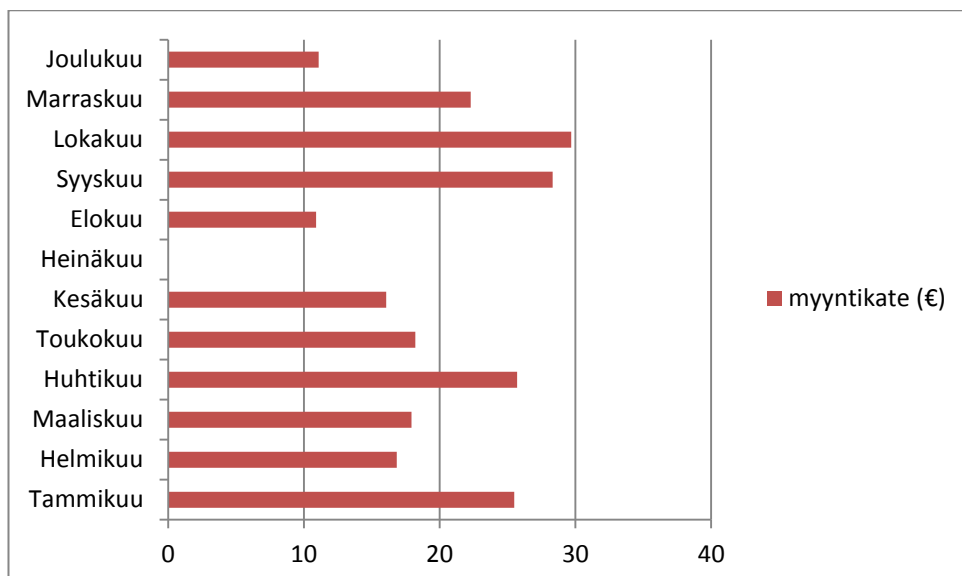


Tilavuokrallisia kokoustilavarauksia tarkastellessa joulukuu tuottaa parhaiten, joka voi johtua esimerkiksi yritysten järjestämistä pikkujouluista. Myös syys- ja lokakuu ovat hyviä kuukausia tilavuokrallisissa varauksissa (kuvio 15).



KUVIO 15. Myyntikate kuukausittain tilavuokralla

Kokouspaketilla mitattuna lokakuu ja syyskuu ovat parhaita myyntikatteellisia kuukausia (kuvio 16). Myös tammi- ja huhtikuu pärjäävät vertailussa. Heinäkuussa myyntiä ei ole ollut laisinkaan.



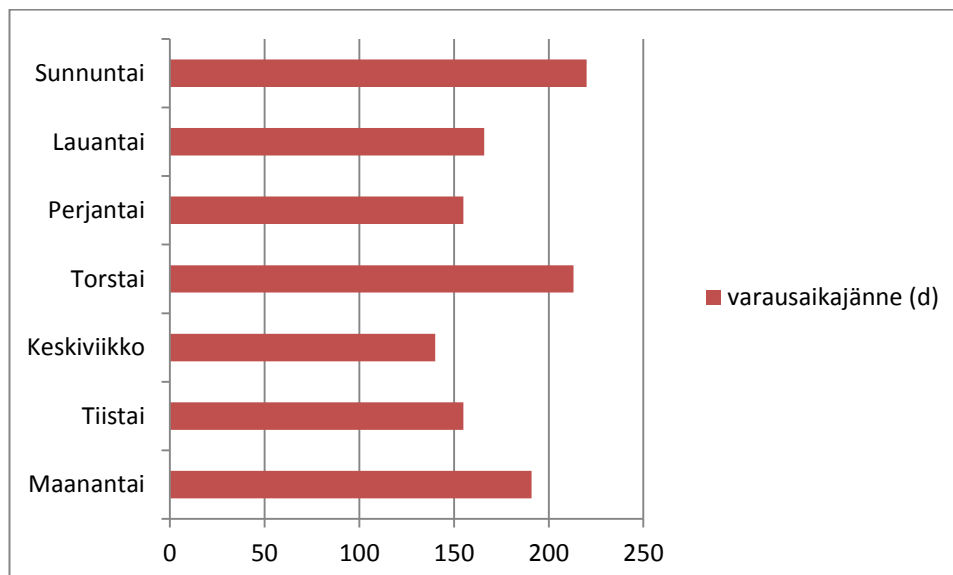
KUVIO 16. Myyntikate kokouspaketilla kuukausittain

### 3.5.2 Varausaikajänne

Varausaikajänteen tunteminen on tärkeää, jotta tarjouspyynnön saapuessa voidaan arvioida olisiko paremmin tuottavaa kauppaa vielä saatavilla. Jos varausaikajänne tai ns. varausikkuna on mennyt umpeen ja saatavilla olisi pienempi kauppa, kannattaa tämä ottaa vastaan, jotta tila ei jää kokonaan myymättä. Myyntineuvottelijan haastattelu tuki varausaikajänteen tutkimisesta saatuja tuloksia ja niiden tuominen kaikkien tietoisuuteen todettiin haastattelussa ensiarvoisen tärkeäksi.

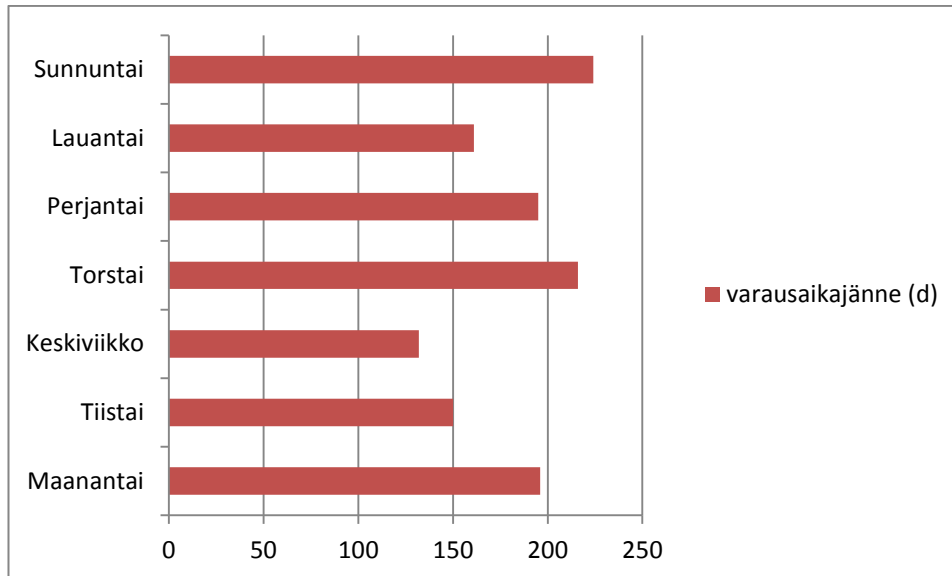
Varausaikajänteen sekä kaupan jakautumisen tunteminen auttaa myös ennustamaan kysyntää tulevaisuuteen. Varausaikajänteen tunteminen auttaa lisäksi arvioimaan ilmaisten tilojen ja tilaisuuden rakentamiseen tarvittavan ajan myöntämistä. Näitä tuottamattomia varauksia pyritään välttämään kun puhutaan tuottojen maksimoinnista.

Kuviot 17- 19 havainnollistavat miten varausaikajänteet vaihtelevat eri viikonpäivien ja myyntilajien mukaan. Kuviosta 17 näkee, että majoittuvalla kokouksessa pisin varausaikajänne on torstaihin kohdistuvalla kaupalla. Lyhyin varausaikajänne on vastaavasti keskiviikolla. Sunnuntailla varausaikajänne on myös pitkä, mutta sunnuntaikaupan osuus on melkoisen pieni, kuten kuvio 5 osoitti.



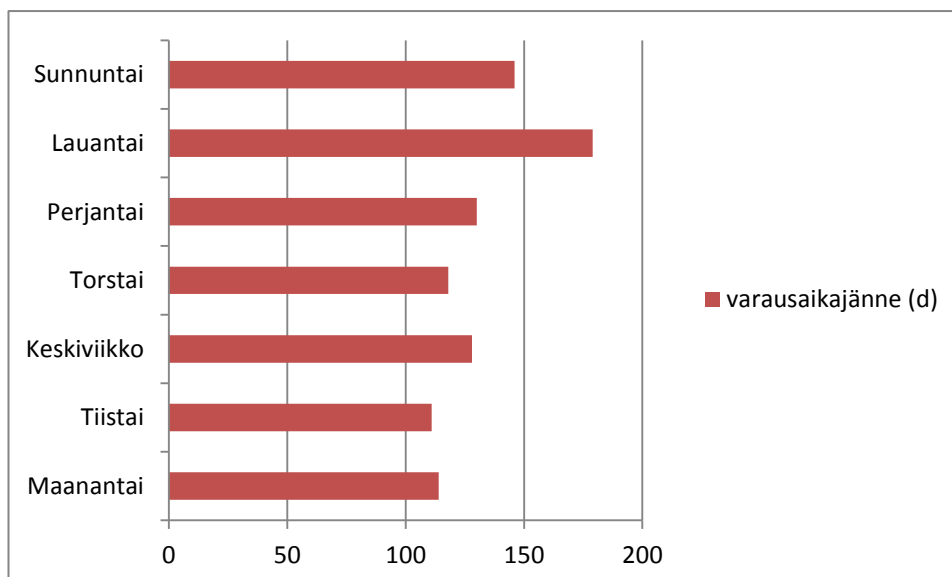
KUVIO 17. Majoittuvan kokouksen varausaikajänne viikonpäivittäin

Kokouspaketin varausaikajänteet noudattavat lähes samaa logiikkaa kuin majoittuvat kokoukset, ainoana poikkeuksena on perjantai (kuvio 18).



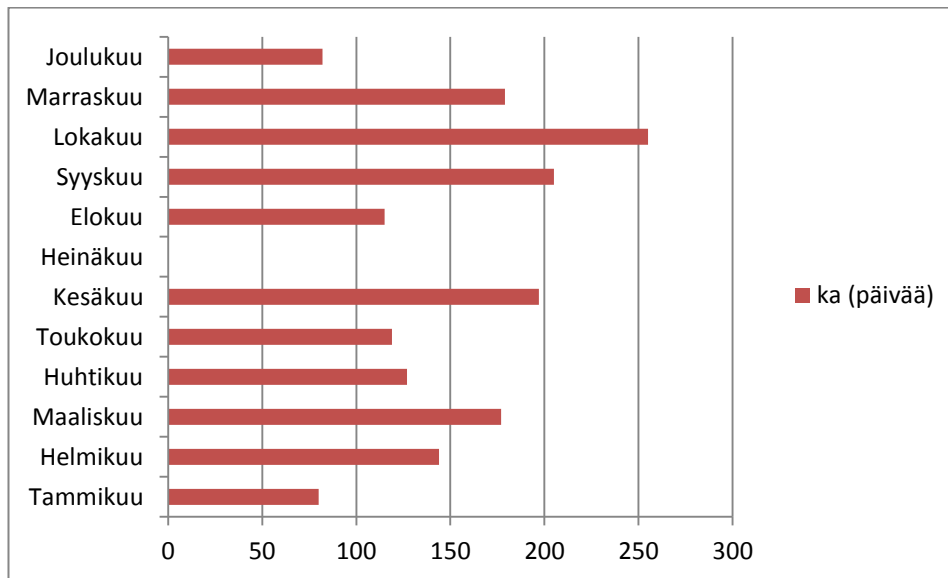
KUVIO 18. Varausaikajänne kokouspaketilla viikonpäivittäin

Tilavuokralla varatut tilaisuudet varataan keskimääräisesti tasaisemmin kuin majoittuvat kokoukset ja kokouspaketilliset tilaisuudet (kuvio 19). Lauantaipäivän varausaikajänne on pisin, joka jälkeen tulevat perjantai ja keskiviikko.



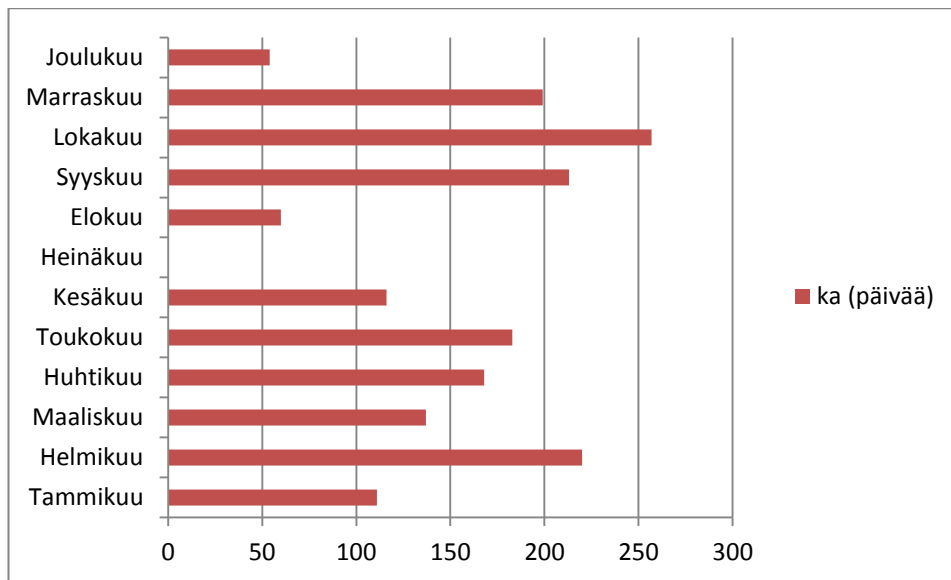
KUVIO 19. Varausaikajänne tilavuokralla viikonpäivittäin

Lopuksi tarkastellaan vielä varausaikajänteen vaihteluja eri segmenteillä kuukausikoh-  
 taisesti (kuviot 20- 22). Lokakuun pitkä varausaikajänne näkyy kaikissa segmenteissä  
 selkeästi. Majoittuvalla kokouksella varataan ajoissa tilat myös kesä- ja syyskuussa (ku-  
 vio 20). Nämä ovat suosittuja kongressikuukausia Tampereella, joka osittain voi selittää  
 ilmiön.



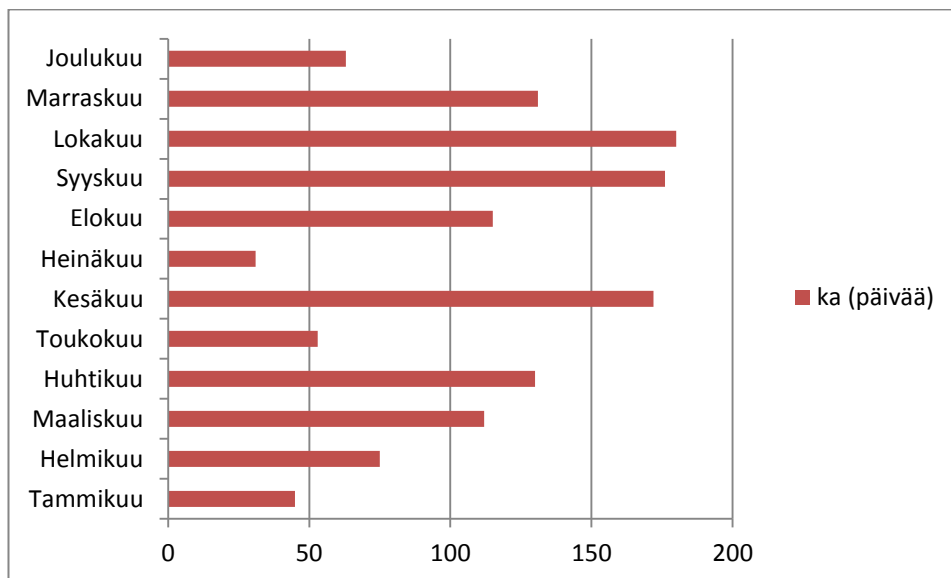
KUVIO 20. Varausaikajänne majoittuvilla kokouksilla kuukausittain

Kokouspaketilla varatuttujen tilaisuuksien varausaika on pitkä lokakuun lisäksi myös  
 helmi- ja syyskuussa (kuvio 21). Helmikuun pitkä varausaikajänne voisi selittyä vuo-  
 denvaihteen loma-ajalla ja yritysten halulla sopia alkuvuoden kokoukset hyvissä ajoin  
 ennen vuodenvaihdetta.



KUVIO 21. Varausaikajänne kokouspaketeilla kuukausittain

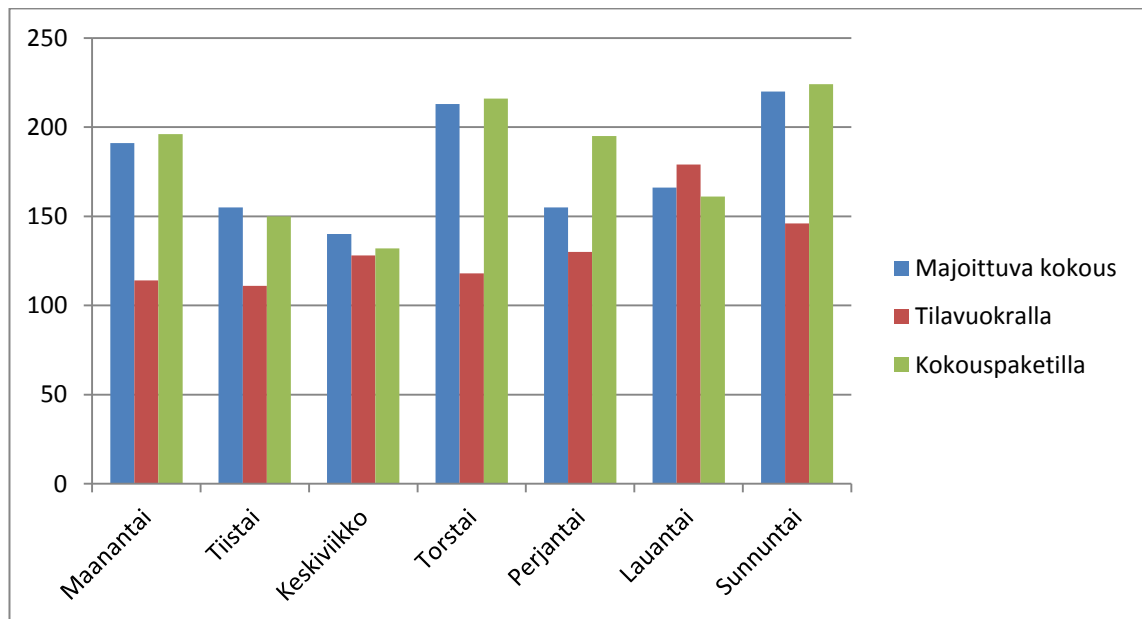
Tilavuokrallisten varauksien varausaikajänne on hieman tasaisempi kuin kahdelle muulla segmentillä (kuvio 22). Kesä-, syys- ja lokakuiden varausaikajännteet ovat tasaiset, samoin huhti- ja marraskuun.



KUVIO 22. Varausaikajänne tilavuokrallisissa varauksissa kuukausittain

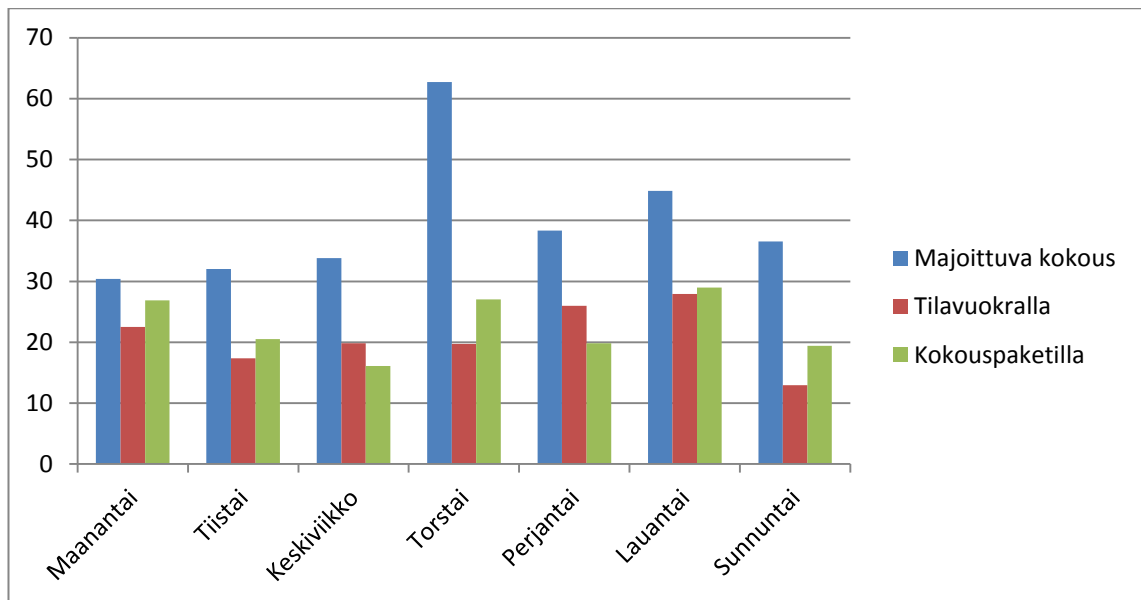
### 3.5.3 Varausdatan yhteenveto

Varausdatasta tehtiin yhteenvetokuviot, jotta vertailu olisi helppoa ja johtopäätökset luotettavia. Kuviossa 23 on esitelty varausaikajänteet eri segmenteillä jaettuna viikonpäiville. Tässäkin kuviossa torstai nousee esille pisimmän varausaikajänteen kanssa (yli 200 vrk) majoittuvan kokouksen ja kokouspaketillisen varauksen osalta. Tilavuokrallisen varauksen varausaikajänne on tasainen, mutta lauantai käyttäytyy poikkeavasti. 150 vuorokauden rajan varausaikajänteellä ylitti myös maanantai, perjantai ja lauantai.



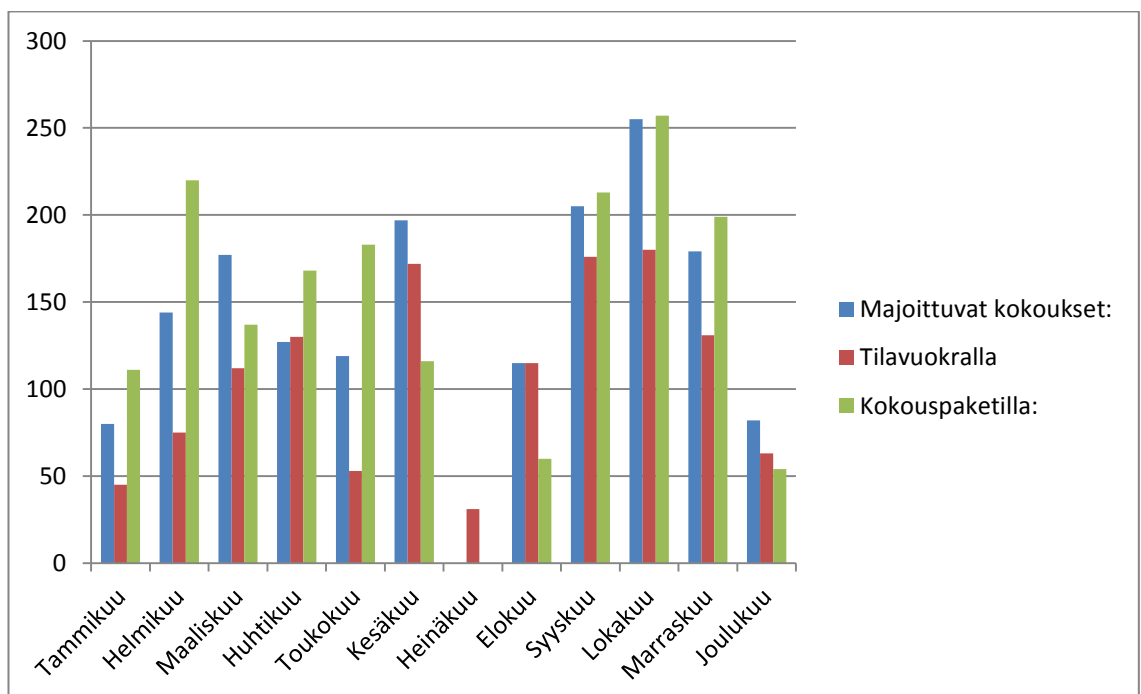
KUVIO 23. Varausaikajänteet eri segmenteillä ja viikonpäivittäin

Myyntikatetta tarkasteltaessa viikonpäivä- ja segmenttitasolla, nousee esille jälleen majoittuva kokous ja torstai (kuvio 24). Perjantai ja lauantai ovat seuraavaksi parhaita päiviä ja muut sen jälkeen suhteellisen tasaisia. Sunnuntaille ei anneta painoarvoa sen vähäisen varausdatassa esiintymisen vuoksi.



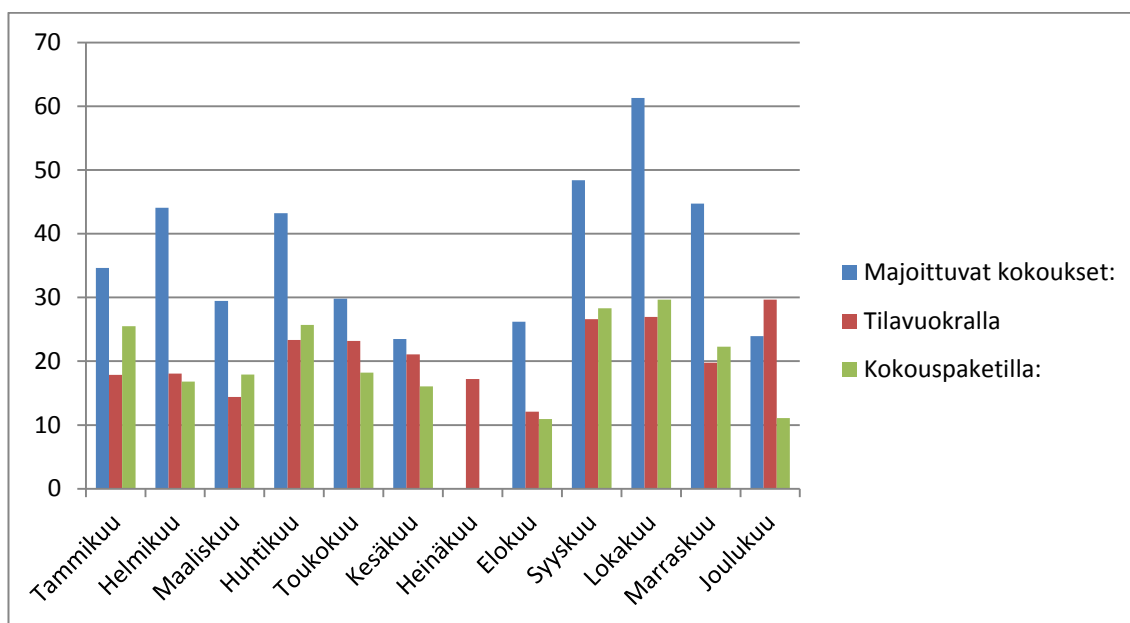
KUVIO 24. Myyntikatteet segmenteittäin ja viikonpäivittäin

Kuukausitasolla tarkasteltuna huomiota herättävät majoittuvan kokouksen varausaika-jänteessä syys- ja lokakuu (kuvio 25), jotka ylittävät 200 vuorokauden rajan. Yli 150 vuorokauden ylittävät maaliskuu-, kesä- ja marraskuu.



KUVIO 25. Varausaika-jänteet segmenteittäin ja kuukausittain

Myyntikatteet ovat huomattavasti korkeammat syksyllä kuin keväällä (kuvio 26). Selkein ero on majoittuvan kokouksen myyntikate-eroilla eri kuukausina. Kevään kokouskauppaa vähentävät useat arkipyhät ja koulujen loma-ajat, joita syksyllä ei samassa määrin ole. Maalis- ja huhtikuun analysointia hankaloittaa pääsiäisen vaihtuva ajankohta, joka varausdatassa on kaksi kertaa huhtikuussa ja kerran maalis- huhtikuun vaihteessa. Vastaavasti myös Helatorstain ajankohta vaihtelee toukokuusta kesäkuun alkuun.



KUVIO 26. Myyntikatteet segmenteittäin ja kuukausittain

### 3.6 RM- työkalu myyntipalvelulle

Myyntipalvelulle rakennetussa työkalussa on kiinnitetty huomiota siihen, että se olisi nopeasti ja mahdollisimman helposti tulkittavissa. Myös päivitysmahdollisuus on oltava olemassa, jotta kysynnän muutoksiin voidaan reagoida nopealla aikajänteellä. Työkalu päätettiin luoda Excel- taulukkoon kalenterin ulkoasussa, jotta sen välittäminen olisi helppoa ja koko vuoden näkymän saisi mahtumaan tietokoneen ruudulle tai tulostettua paperille helposti.

Korkean kysynnän aikoja ja samalla myös parhaiten tuottavia päiviä on kalenterissa merkattu punaisella värillä, jota myös Kimes ja McGuire suosittelevat RM strategian läpiviennissä. Punaiseen väriin on liitetty lisäksi minimivarausajankäänne, jonka mukaan



vastaanotetaan ensisijaisesti majoittuvia kokouksia. Keltainen väri kertoo keskivertoa paremmasta kysynnästä ja niin ikään minimivarausaikajänteen mihin asti majoittuva kokous on etusijalla. Vihreä väri määrittelee ne päivät jolloin kaikki kauppa on tervetullutta eikä varausaikajänne rajoita varausten vastaanottamista. (Kimes & McGuire, 42, 2001)

Majoittuvien kokousten pitkän varausaikajänteen vuoksi kalenteri on tehty vuodelle 2015 (Liite 1). Keltaisia ajankohtia on tunnistettu maaliskuu- ja kesäkuulle torstaiden osalta sekä helmikuun, huhtikuun ja syyskuun lokakuulle perjantaiden ja lauantaiden osalta. Helmikuun ja huhtikuun otettiin mukaan hyvän myyntikatteen vuoksi. Keltaisen päivän varausaikarajoitusta muutettiin samalla 125:een. Marraskuussa perjantain ja lauantain lisäksi myös torstait ovat tunnistettu keltaiseksi. Punaisia ajankohtia varausdatasta löytyi vain kaksi, jotka sijoittuvat syys- ja lokakuun torstaipäiville.

Työkalu ei ole sellaisenaan valmis vaan se vaatii jatkuvaa seuranta- ja ylläpitoa. Tämän hoitaminen jää yrityksen päätettäväksi. Asiasta on lisää pohdintaa seuraavassa luvussa.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kehittämistyön tavoitteena oli auttaa case yritystä kasvattamaan revenue management-tietoutta ja mahdollisuuksia kokoustilojen myynnin maksimoinnissa. Teorian, varausdatan ja majoitusmyynnin RM- osaamisen nivoutuminen yhteen sujui kohtalaisen hyvin. Teoriapuolelta löytyi paljon hyvää ja hyödynnettävää tietoa siitä miten kokousmyyntiä voi johtaa ottaen huomioon kokouskaupan varausaikajänteen ja myyntikatteen. Aihepiiri on hyvin ajankohtainen toimialalla ja revenue managementiin perehtyneiden ammattilaisten parissa.

Työn tarkoituksena oli löytää myynnin ohjausta tukevaa tietoa ja tehdä konkreettisia toimenpide- ehdotuksia hyödyntäen revenue management- ajattelutapaa kannattavan kaupan vastaanottamiseksi. Myyntikate ja varausaikajänne huomioiden pääpainopiste oli majoittuvassa kokouskaupassa, sillä majoittuvassa kokouksessa on paras myyntikate. Lopputuloksena oli myyntikalenterin tuottaminen varausdatasta tehtyjen havaintojen perusteella, jota yrityksen myyntipalvelu voisi hyödyntää arvioidessaan kaupan kannattavuutta tai ylipäänsä kaupan vastaanottamista.

Varausdata kerättiin manuaalisesti varausjärjestelmästä erilliseen Excel- taulukkoon, sillä soveltuvaa raportointia ei ollut saatavilla. Varausdatan kerääminen oli kokonaisuudessaan työläs prosessi, sillä kokouskauppa voi olla monimutkainen kokonaisuus ja varattuja tiloja voi olla samassa varauksessa lukuisia. Oman haasteen datan keruuseen toi eri myyntilajien alv- kannat, jotka vaihtelevat majoituksen 10 %: sta alkoholimyynnin 24 %:iin. Lisäksi osa myynneistä löytyi järjestelmästä ilman alv: a ja osa alv: n kanssa. Dataa analysoitiin taulukoimalla tietoja eri näkökulmista, jotta tarvittavia johtopäätöksiä päästiin tekemään. Johtopäätökset olivat toivottuja yleisempiä eikä rajallinen varausdata mahdollistanut yksityiskohtaista analysointia.

Myyntikalenteri onnistui työkaluna kohtuullisen hyvin. Ohjaus on hieman suurpiirteistä ja tarve olisi saada tarkempaa tietoa esimerkiksi viikonpäivätason kysynnän vaihteluista jokaisena kuukautena erikseen. Raportointi pitäisi saada kuntoon varausjärjestelmästä, jotta manuaalista datan keruuta ei tarvitsisi suorittaa laisinkaan. Raportointi lisäisi tiedon luotettavuutta huomattavasti. Tarkan datan saaminen luotettavasti järjestelmästä

mahdollistaisi käsitteiden jatkojalostuksen ja esimerkiksi ProPAST (profit per available space time) voisi tunnuslukuna olla käyttökelpoinen.

Välttämätöntä olisi myös selvittää sen kaupan osuus, joka ei toteudu tarjousvaiheesta eteenpäin tai jää toteutumatta kokonaan, koska kysytyt tilat on jo varattu. Tämän datan keruu mahdollistaa löytämään ne ajankohdat, jotka ovat eniten kysytyjä. Tämän toteuttaminen vaatii käännytetyn kaupan dokumentoinnin esimerkiksi yksinkertaisesti taulukkomuotoon. Korkean kysynnän aikojen tunnistaminen mahdollistaisi kysyntään perustuvan kokoushinnoittelun, joka on jo käytössä majoituspuolella aktiivisesti. Kysyntään perustuvan kokoushinnoittelun etuna olisi kaupan mahdollinen ohjaaminen asiakkaalle edullisempaan aikaan tai myynnin maksimoiminen silloin kun kysyntää on enemmän kuin tarjolla olevaa tilakapasiteettia.

Opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä työkalu on käyttökelpoinen vuoden 2015 osalta. Jatkuvuuden kannalta dataa pitäisi kerätä kuitenkin rullaavasti, jotta mahdollisiin varausaikajänteen muutoksiin voidaan reagoida. Samalla kalenteria voisi täydentää korkean kysynnän ajankohdilla, jotka tulisivat käännytetyn kaupan kirjanpidossa esille. Kalenteria voisi jatkaa rullaavasti tulevaisuuteen esimerkiksi lisäämällä uuden kuukauden jokaisen eletyn kuukauden jälkeen. Rullaavana työkaluna myyntikalenterin ylläpito olisi kevyempi toteuttaa kuin kerran vuoteen rakennettuna.

Jatkona yhden tilan myynnin optimoinnille olisi ottaa toimintaan mukaan yrityksen muutkin kokoustilat. Varausdataa pienempien tilojen osalta on paljon saatavilla, mutta sen järjestelmällinen ja luotettava kerääminen vaatisi ehdottomasti raportoinnin kehittämisen toimivaksi. Pienemmät kokoustilat ovat suhteessa enemmän käytössä kuin tässä työssä esitelty kokoustitilat, joten saatavilla olevasta datasta pitäisi pystyä samaan yksityiskohtaisempaa tietoa selville, kuten esimerkiksi tilojen käyttö per tunti. Kokouspuolen revenue managementin tuominen kokousmyynnin päivittäiseksi toiminnaksi olisi suuri kokonaisuus, joka vaatisi paljon aikaa ja siten myös rahaa ja henkilöresursseja.

Kokonaisuudessaan kokouskaupan aktiivinen johtaminen revenue management- lainalaisuuksia käyttäen toisi yritykselle lisää tuottoja. Järjestelmällinen toiminta kasvattaisi myyntipalvelun henkilöstön osaamista ja vähentäisi tiedon katoamista henkilövaihdosten yhteydessä. Yrityksen kokousmyynnin runsauden vuoksi olisi hyvä jos järjestelmällistä tekemistä olisi vetämässä oma henkilö, esimerkiksi kokousmyyntiin erikoistunut

revenue manager. Osalla kilpailijoista tällainen toimenkuva jo löytyy ja sen uskotaan olevan lisääntyvä toimenkuva kokous- ja majoituspalveluja tarjoavissa palveluyrityksissä

## LÄHTEET

Albanese P. 2004. Revenue Management. Periaatteet ja käytännöt palvelualalla. Helsinki: Edita Publishing Oy

Corr, N. 2014. The Time to Act on Meetings and Events Space Revenue Optimization is Now. Ideas. Luettu ja tulostettu 13.3.2014

[http://images.drive.ideas.com/Web/IDeaS/%7B5bf0fedd-0f74-4ce3-b9a7-1f54bac57514%7D\\_ACL\\_1\\_The\\_Time\\_to\\_Act\\_on\\_Meetings\\_and\\_Events\\_Space\\_Revenue\\_Optimization\\_is\\_Now\\_Final.pdf](http://images.drive.ideas.com/Web/IDeaS/%7B5bf0fedd-0f74-4ce3-b9a7-1f54bac57514%7D_ACL_1_The_Time_to_Act_on_Meetings_and_Events_Space_Revenue_Optimization_is_Now_Final.pdf)

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro.33

Kimes S. & McGuire K. 2001. Function-space Revenue Management. A Case Study from Singapore. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 54 (4), 33- 46.

Mehrotra R. 2011. Demand based dynamic pricing: aka intelligent Pricing. Ideas. Luettu ja tulostettu 9.5.2013

[http://img.en25.com/Web/IDeaS/%7B0197bc47-2a60-4c5e-b1e3-d5d815a67342%7D\\_Intelligent\\_Pricing\\_WP.pdf](http://img.en25.com/Web/IDeaS/%7B0197bc47-2a60-4c5e-b1e3-d5d815a67342%7D_Intelligent_Pricing_WP.pdf)

Phillips R. 2005. Pricing and revenue optimization. Stanford, California: Stanford University Press.

Revenue by Design. Seven steps to Meeting and Event Space Revenue Management. Luettu ja tulostettu 13.3.2014

<http://drivingrevenues.com/2013/08/23/seven-steps-to-meeting-and-event-space-revenue-management/>

The Basics of Revenue Management. Ideas. 2005. PDF. Luettu ja tulostettu 10.5.2013.

The new frontier in Revenue Management: Optimizing your function space for higher revenue and profits. Ideas. 2013. PDF. Luettu ja tulostettu 21.11.2013.

## LIITTEET

## Liite 1. Myyntikalenteri

## Kokouksia X:n myyntikalenteri vuodelle 2015

Tammikuu						
Maanantai		5	12	19	26	
Tiistai		6	13	20	27	
Keskiviikko		7	14	21	28	
Torstai		1	8	15	22	29
Perjantai		2	9	16	23	30
Lauantai		3	10	17	24	31
Sunnuntai		4	11	18	25	

Toukokuu						
Maanantai		4	11	18	25	
Tiistai		5	12	19	26	
Keskiviikko		6	13	20	27	
Torstai		7	14	21	28	
Perjantai		1	8	15	22	29
Lauantai		2	9	16	23	30
Sunnuntai		3	10	17	24	31

Kesäkuu						
Maanantai		1	8	15	22	29
Tiistai		2	9	16	23	30
Keskiviikko		3	10	17	24	
Torstai		4	11	18	25	
Perjantai		5	12	19	26	
Lauantai		6	13	20	27	
Sunnuntai		7	14	21	28	

Heinäkuu						
Maanantai		2	9	16	23	
Tiistai		3	10	17	24	
Keskiviikko		4	11	18	25	
Torstai		5	12	19	26	
Perjantai		6	13	20	27	
Lauantai		7	14	21	28	
Sunnuntai		1	8	15	22	

Elokuu						
Maanantai		3	10	17	24	31
Tiistai		4	11	18	25	
Keskiviikko		5	12	19	26	
Torstai		6	13	20	27	
Perjantai		7	14	21	28	
Lauantai		1	8	15	22	29
Su		2	9	16	23	30

Syyskuu						
Maanantai		7	14	21	28	
Tiistai		8	15	22	29	
Keskiviikko		9	16	23	30	
Torstai		2	10	17	24	31
Perjantai		4	11	18	25	
Lauantai		5	12	19	26	
Sunnuntai		6	13	20	27	

Lokakuu						
Maanantai		5	12	19	26	
Tiistai		6	13	20	27	
Keskiviikko		7	14	21	28	
Torstai		1	8	15	22	29
Perjantai		2	9	16	23	30
Lauantai		3	10	17	24	31
Sunnuntai		4	11	18	25	

Marraskuu						
Maanantai		2	9	16	23	30
Tiistai		3	10	17	24	
Keskiviikko		4	11	18	25	
Torstai		5	12	19	26	
Perjantai		6	13	20	27	
Lauantai		7	14	21	28	
Sunnuntai		1	8	15	22	29

Joulukuu						
Maanantai		7	14	21	28	
Tiistai		8	15	22	29	
Keskiviikko		9	16	23	30	
Torstai		3	10	17	24	31
Perjantai		4	11	18	25	
Lauantai		5	12	19	26	
Sunnuntai		6	13	20	27	

saa myydä kaikkea kauppa

majoittuvat kokoukset etusijalla 125 vuorokautta ennen tapahtuman päivää

majoittuvat kokoukset etusijalla 200 vuorokautta ennen tapahtuman päivää