

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (YAMK)

2014

Krista Vanhala

Kaisa Karanko

# KOHTI PAREMPAA TUOTTOA

– tuottojohtaminen ja dynaaminen hinnoittelu  
ketjuohjatuissa ravintolatoiminnoissa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Krista Vanhala ja Kaisa Karanko

# KOHTI PAREMPAA TUOTTOA

Tuottojohtaminen ja dynaaminen hinnoittelu ovat arkipäivää lentoliikennealalla sekä hotelliliiketoiminnassa, mutta ravintola-alalla niiden hyödyntäminen on vielä alkutekijöissään.

Tämä opinnäytetyö on tehty parityönä ja sen tarkoituksena on selvittää tuottojohtamisen ja dynaamisen hinnoittelun käytön mahdollisuuksia ravintola-alalla, tuottaa perusteet sille mitä niiden käyttöönotto vaatii sekä tuoda esille alan asiantuntijoiden näkemyksiä tuottojohtamisesta ja dynaamisesta hinnoittelusta alan tulevaisuudessa, erityisesti ketjuohjatun ravintolan näkökulmasta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskitytään avaamaan tuottojohtamisen käsitettä yleisesti ravintola-alalla ja siihen läheisesti liittyviä elementtejä, kuten hinnoittelun strategiat ja menetelmät. Aikaisemman tutkimustiedon rajallisuuden vuoksi työhön haettiin täydentävää tietoa ja näkökulmaa asiantuntijahaastatteluin. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa hyödynnettiin kvalitatiivisen tutkimuksen rakennetta ja haastattelutuloksien käsittely tehtiin teoriasidonnaisen sisältöanalyysin avulla.

Tutkimustuloksissa esitetään tuottojohtamisen sekä dynaamisen hinnoittelun olevan kiinnostava vaihtoehto alalle tulevaisuudessa, joskin järjestelmien monimutkaisuus sekä mahdollisesti suuret kustannukset hyötyyn nähden epäilyttävät. Tutkimustuloksissa kerrotaan järjestelmien ja informaation olevan ensisijainen osa menetelmiä ja painotetaan tiedon integroimista yhteen järjestelmään hallinnoinnin helpottamiseksi. Tutkimus nostaa esiin myös olennaisten työkalujen puutteen sekä ristiriidan ravintolatrendien ja laajemman digitalisaation megatrendin välillä. Painoarvoa tuloksissa sai tuottojohtamisen toteutuksen maltillinen ja asteittainen aloittaminen.

Tutkimuksen antia selkeytettiin kokoamalla ja mallintamalla ravintolan tuottojohtamisen kokonaisuus kuvaksi sekä tuottamalla keskeinen termistö ja myynnin seuraamisen askeleet alan toimijoiden käytettäväksi.

Loppupäätelmänä todetaan tuottojohtamisen sekä erilaistuvien hinnoitteluratkaisujen tulon ravintola-alalle Suomessa olevan todennäköistä, kunhan löydetään toimivat työkalut ja markkinoille sopivat toimintatavat.

### ASIASANAT:

Tuotto, ravintola-ala, tuottojohtaminen, hinnoittelu, dynaaminen hinnoittelu

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree programme in Hospitality Management

2014 | 108

Instructor Eija Koivisto

Krista Vanhala and Kaisa Karanko

## TOWARDS BETTER REVENUE

The restaurant industry has barely started using revenue management and dynamic pricing techniques whereas in the airline industry and hotel business those are part of the daily operations.

This master's thesis was the joint operation of two students. The purpose of this master's thesis was to find out the possibilities of using revenue management and dynamic pricing in the restaurant industry as well as to show the insight of the experts in the industry in this field especially from the chain managed restaurants point of view.

The theory focuses on explaining the basics of revenue management in the restaurant industry with some of the relating factors as well as the basics of pricing strategies and tools. Due to limited previous research in this field experts were brought in to get valuable information and insight through semi-structured interviews. This study was qualitative in nature and the interview results analyzed with a theoretically oriented approach.

The study results showed that revenue management and dynamic pricing are interesting possibilities in the future although the complexity of the required systems and possible costs in comparison to benefits cause skepticism. It appeared that the essential parts of the process are the system and the information, which was highlighted in chain managed restaurants needs to collect the information to one system. The study also showed that there are no competitive set reports to help with revenue management and that there is a contradiction between the future trends and today. It was also emphasized that in starting revenue management patience and simplicity are required.

The results of the study were clarified by compiling restaurant revenue management in a picture model and by presenting the essential terms and a 10-step guide to evaluating revenue generation in restaurants.

The conclusion was that revenue management and differentiation of pricing methods will likely be a part of the restaurant industry in Finland in the future as long as suitable tools and market specific approaches are discovered.

### KEYWORDS:

Revenue, restaurant business, revenue management, pricing.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Aihealueen esittely	7
1.2 Työn tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus	10
1.3 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja käytetyt menetelmät	11
1.4 Työn rakenne	13
<b>2 RAVINTOLATOIMINTA KETJUYPÄRISTÖSSÄ</b>	<b>15</b>
2.1 Ketjun määritelmä	15
2.2 Ketjumaisen liiketoiminnan tavoitteet ja hyödyt	16
2.3 Ketjumaisen liiketoiminnan haasteet	18
2.4 Esimerkkejä suomalaisesta ketjuravintolatoiminnasta	19
2.5 Ketjuravintolan ja yksittäisen ravintolan eroavaisuudet	20
<b>3 REVENUE MANAGEMENT - TUOTTOJOHTAMINEN</b>	<b>22</b>
3.1 Revenue managementin työkalut	25
3.2 Prosessi ja toteutus	28
3.3 Revenue management Suomessa	31
3.4 Restaurant revenue management	32
3.5 Revenue managementin hyödyt ja haasteet	36
<b>4 HINNOITTELU</b>	<b>39</b>
4.1 Hinnoittelustrategiat ja –menetelmät liiketoiminnan tukena	41
4.2 Tärkeimmät hinnoitteluun liittyvät käsitteet	47
4.3 Hinnalla operointi, eli sopeuttaminen tilanteen mukaan	48
4.4 Dynaaminen hinnoittelu	50
4.5 Dynaamisen hinnoittelun hyödyt ja haasteet	51
<b>5 TUOTTOJOHTAMISEN JA HINNOITTELUN TAUSTATEKIJÄT</b>	<b>53</b>
5.1 Sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin merkitys	53
5.2 Segmentointi osana tuottojohtamista	58
5.3 Toiminnanohjausjärjestelmät tiedon hallinnan apuna	62
5.4 Tuottojohtamisen päätöksenteon vastuuttaminen	65
5.5 Lakien ja asetusten vaikutus tuottojohtamisen prosessissa	66

<b>6 TUOTTOJOHTAMINEN JA DYNAAMINEN HINNOITTELU SUOMESSA</b>	<b>68</b>
6.1 Tutkimusaineiston hankinta	68
6.1.1 Haastateltavat	69
6.1.2 Teoriasidonnainen sisältöanalyysi	70
6.2 Haastattelujen tulokset	71
6.2.1 Tuottojohtamisesta ja dynaamisesta hinnoittelusta	71
6.2.2 Tuottojohtamisen työkaluista	71
6.2.3 Hinnoittelustrategioista	75
6.2.4 Tuottojohtamisen vastuista ja markkinoinnista	79
6.2.5 Tulevaisuudesta	81
6.3 Tulosten analysointi	84
6.3.1 Tuottojohtamisen ja dynaamisen hinnoittelun hyödyt	84
6.3.2 Tuottojohtamisen ja dynaamisen hinnoittelun haasteet	86
6.4 Tutkimuksen luotettavuus	90
<b>7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET TYÖN TULOKSIEN PERUSTEELLA</b>	<b>93</b>
7.1 Informaatio tuottojohtamisen perustana	94
7.2 Järjestelmät tiedon kokoajina	96
7.3 Tuottojohtamisen työkalut monipuolisesti käytössä	97
7.4 Raaka-ainekustannuksien hallinta	98
7.5 Tuottojohtamisen prosessin ja vastuuhenkilöiden selventäminen	99
7.6 Henkilöstökäytön optimointi	101
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSHAASTEET</b>	<b>102</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>104</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Restaurant revenue managementiin liittyviä käsitteitä
- Liite 2. Kysymysrunko teemahaastatteluita varten

## KUVAT

Kuva 1. REVRoadMap®: Revenue Management liiketoimintaprosessina (Forgacs 2010, 14)	23
Kuva 2. Revenue management-prosessi (Ivanov & Zhechev 2012, Emeksiz ym. 2006 mukaan)	29
Kuva 3. Palvelutuotteen hinnoittelu (mukaillen Sipilä 2003,156)	40
Kuva 4. Hinnoittelustrategioiden nelikenttäjaottelu (mukaillen Aarnio 2011; Åman ym. 2005 ; Tykkä 2005)	43
Kuva 5. Ravintolatuotteiden hinnoittelumenetelmät (Hayes & Miller 2011, 363)	47
Kuva 6. Segmentoinnin käyttötarkoitukset (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52)	59
Kuva 7. Tuottojohtaminen ravintola-alalla (mukaillen Martens & Hilbert 2011, 90; Ivanov & Zhechev 2012, 176; Kimes & Beard 2013,466-468)	94
Kuva 8. Askeleet myynnin alanysoimiseksi ravintola-alalla (mukaillen Hayes & Miller 2011, 421)	100

## TAULUKOT

Taulukko 1. Palvelualojen jaottelu hinnoittelun ja palvelun keston mukaisesti (Mukaillen Kimes & McGuire 2001, 8)	26
---	----

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen esittely

Elämme aikaa, jolle ovat tyypillisiä yhä nopeammassa tahdissa tapahtuvat muutokset koskettaen laaja-alaisesti liike-elämän eri osa-alueita, alasta riippumatta. Taloustieteen tohtorin Kari Neilimon mukaan (2010) toimintaympäristön megatrendit, kuten globalisaatio, kilpailun kiristyminen ja teknologian sekä tiedon hyödyntäminen, pakottavat myös palvelualan organisaatiot hakemaan uudenlaisia toimintaratkaisuja, joissa asiakaslähtöisyys ja tehokkuus ovat keskeisessä roolissa (Neilimo 2010). Tilastokeskuksen tutkijoiden Hulkon ja Päärnäsen mukaan palvelualojen kilpailutilannetta kuvataan alan toimijoiden puolelta kovaksi: "on hyväksyttävä realiteetit, mitä ympäristössä tapahtuu", kun uudet kotimaiset ja ulkomaalaiset yritykset tulevat markkinoille uusine konsepteineen. Tehokkuus, tuloshakuisuus ja rahan tekeminen ovat toimintaa määrittäviä tekijöitä. (Hulkko ym. 2006.)

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan selonteossa vuodelta 2011 on koottu edelliseltä vaalikaudelta 10 valiokunnan tärkeimmäksi kokemaa pitkän aikavälin yhteiskunnallista ja poliittista kohtaa, joihin tulisi tarttua niin päättäjien kuin elinkeinoelämän taholtakin erityisen vahvasti. Näitä kipupisteiksi mainittuja kohtia olivat muun muassa se, että tietoteknologian soveltamisessa Suomen tulisi nousta takaisin eturiviin sekä otettava käyttöön esimerkiksi työn ja organisoitumisen uusia muotoja ja työkaluja, jotka mahdollistavat ketteryuden ja nopeuden. (Tulevaisuusvaliokunta 6/2011, 12-15.)

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen ETLA:n vuonna 2012 julkaisemassa teoksessa *Suuri hämmennys – Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa* (Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012) tutkijat pureutuvat digitalisointiin tulevaisuusvaliokunnan esiin nostamaan muutosvoimaan teesinä. Digitaalitekniikka ja siihen liittyvät palvelut ovat muuttamassa taloutta ja yhteiskuntaa tavalla, joka on verrattavissa höyryn ja sähkön hyödyntämisen aiheuttamiin muutoksiin – yhteiskunta on siirtymävaiheessa kohti digitaalista palveluyhteiskuntaa. Muutos on

hidasta ja monessa kohtaa vaikutus tuottavuuteen syntyy vasta pidemmällä aikavälillä (Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 6-9). Tutkijat esittelevät neljä pääsuuntaa digitalisaation mahdollistamien palvelujen kehittämisessä: Kokonaan uudet digitaaliset palvelut, ICT-pohjaiset lisät vanhojen palvelujen tarjontaan tai kysyntään, vanhojen palvelujen uudelleenjärjestely siten, että potentiaalisesti digitaaliset tai digitaalisesti tuettavissa olevat osat saadaan rakennetuksi moduuleiksi ja sovitettua kokonaistarjontaan, sekä olemassa olevien palvelujen uudelleenajattelu ja järjestely siten, että ne saadaan muutettua enemmän tai kokonaan digitaalisiksi. (Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 54.)

Digitalisaation hyödyntämisestä ovat kirjoittaneet esimerkiksi tilastokeskuksen tutkijat, joiden mukaan kilpailun kiristyessä hotelli- ja ravintola-alalla työvoimakustannuksien ollessa merkittävä osa kaikista menoista yritykset ovat alkaneet aikaisempaa tarkemmin kohdentaa työvoiman käyttöä nimen omaan uusia sovelluksia hyväksi käyttäen. Työvoiman tarpeen seuranta helpottaa merkittävästi uusi tietotekniikka - uudet POS kassajärjestelmät keräävät tietoa asiakasfrekvensseistä, asiakaskäyntien ajoista ja myynnistä. Tällaisten tietomäärien kerääminen ja seuraaminen olisi mahdotonta ilman moderneja kassasovelluksia, jotka ovat edesauttaneet työvoiman kohdentamista. Työvoiman tarve eri aikoina on helppo määrittää kerätyn tiedon perusteella. (Hulkko ym. 2006.)

Hyvänä esimerkkinä järjestelmien kehittymisestä ja digitalisaation luomien mahdollisuuksien hyödyntämisestä liiketoiminnan tehostamisessa pääasiassa myynnin osalta, on yhä laajemmalle palvelualalla leviävä revenue management - menetelmän käyttöönotto. Tuottojohtaminen, joka tunnetaan paremmin englanninkielisellä termillään revenue management, on verrattain uusi käsite, jonka perustana on myydä oikea palvelu tai tuote, oikealla hinnalla, oikealle asiakkaalle, oikeassa myyntikanavassa ja oikeaan aikaan (Talonen 2014). Matkailutoimialalle ensimmäisenä rantautunut revenue management on tuonut mukanaan yhtenä osa-alueena dynaamisen hinnoittelun (*dynamic pricing*) käsitteen. Maailmalla kuin myös Suomessa muun muassa hotellihuoneiden ja lentojen hinnoittelua tehdään jo dynaamisesti, markkina- ja kapasiteettitilanteen mukaisesti, mutta toistaiseksi vain harva ravintola hyödyntää tuottojohtamista tai dynaamis-



ta hinnoittelua omien palvelujensa ja tuotteidensa tai kapasiteetin käytön kannattavuuden maksimoimisessa.

Viisi vuotta sitten, vuonna 2009 Kauppalehti tiedusteli Suomen johtavilta hotelliketjuilta tähtiluokitukseen liittyvässä artikkelissaan (Ahlblad 2009) yrityksen hinnoitteluun liittyvän strategian kehityksestä kuluvana vuonna. Vastaukset toivat esiin hyvinkin yksimielisesti jo tuolloin ketjuissa hyvin yleisesti käytetyn dynaamisen hinnoittelun laajuuden hotellialalla. Scandicin silloinen toimitusjohtaja Aarne Hallama kertoi, että ”dynamic pricing eli joustava hinnoittelu on jo arkipäivää. Vapaa-ajan matkustuksessa hiljaisempina aikoina hinnat laskevat.” Kari Pauloahon, Finlandia Hotels:n markkinointipäällikön mukaan ”hinnoittelu määräytyy kysynnän mukaisesti: mitä enemmän kysyntä laskee, sitä aggressiivisemmäksi hinnoittelu todennäköisesti muuttuu asiakkuuksien varmistamiseksi. Dynamic pricingin rooli kasvaa osaamisen kasvamisen ja järjestelmien kehittämisen myötä.”

Best Western –hotelleja edustanut toimitusjohtaja Saija Kekkonen taas kertoo yhtiönsä lanseeranneen dynamic pricing -hinnoittelumallin kyseisenä vuonna liikematkustussegmentille ja tulevaisuudessa on tarkoitus siirtyä dynaamiseen hinnoitteluun myös vapaa-ajan segmentillä. Johtava hotelliketju Sokotel linjasi silloisen toimitusjohtajan Tapio Sattan mukaan, että dynaamisuus lisääntyy myös sopimushinnoittelussa ja yleisesti alalla on nousussa revenue management eli tuottojohtaminen mahdollisimman tarkan kysynnän seurannan kautta. ”Dynamic pricing on lähestymiskulma ja työkalu toteuttaa ajankohtaan liittyvää hinnoittelua. Kaikki viittaa siihen, että tulevaisuudessa entistä suurempi osa palveluista ja jopa fyysisistä tuotteista tullaan hinnoittelemaan dynamic pricing -periaatteen mukaisesti ” lopetti Kauppalehden haastattelukierroksen Tomi Peit-salo, Palace Kämp Hotellien toimitusjohtaja vuonna 2009. (Ahlblad 2009.)

## 1.2 Työn tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tuoda laajasti esiin tuottojohtamisen ja dynaamisen hinnoittelun teoriapohjaa, sen ollessa ravintola-alalle tänä päivänä vielä suhteellisen vieras asia. Muihin jo tuottojohtamista käyttäviin palvelualoihin verrattuna ravintola-ala on verrattain pirstaleinen sekä liikeideoiltaan että tuotteiltaan. Siinä missä hotelleissa myydään parhaimmillaankin kymmeniä huone-tyyppejä, puhumattakaan lentoyhtiöiden lähinnä aikaan ja lisäpalveluihin sidottuja saman kaltaisia palveluratkaisuja, ravintolassa tuoteartikkeleita on tuhansia ja liikeideat vaihtelevat juomaravintoloista puhtaasti ruokaa tarjoaviin, fine diningista katuruokaan ja itsepalvelusta elämysravintoloihin. Selkeä ero on myös siinä, puhutaanko ravintola-alan toiminnassa etukäteen varattavista palveluista, kuten muun muassa tilaus- ja bankettitoiminnoista sekä kokousmyynnistä, jolloin kapasiteetin käyttö, asiakassegmentti, keskiostos ja moni muu tuottojohtamisen rakenteellisten osien osa-alue on jo tiedossa ja prosessi on kokonaisuudessaan suoraviivaisempaa.

Työn tavoitteena on selvittää teoriasidonnaisesti asiantuntijahaastattelujen tukemana tuottojohtamisen ja dynaamisen hinnoittelun toteuttamisen mahdollisuudet ravintolaympäristössä, vaikutukset tuoton parantamiseen ja myynnin ohjaukseen haasteineen sekä mahdollisuuksineen. Työn rajaamiseksi tutkimus on rajattu koskemaan ketjuohjattua toimintaympäristöä johtuen tutkijoiden omasta vahvasta taustasta ketjuorganisaatioiden palveluksessa. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty ennakkoon varattavat ravintola- ja kokouspalvelut. Työn painopistealueiden kautta työn ulkopuolelle on rajattu hinnoitteluun ja kannattavuuteen oleellisesti liittyvät kustannuslaskelmat ja laskentakäyrät.

Tutkimuksessa haetaan vastausta seuraaviin tutkimusongelmiin:

*Mitä hyötyä tuottojohtaminen tai dynaaminen hinnoittelu hinnoittelustrategiana tuovat ravintolaympäristöön? Mitä niiden käyttöönottoaminen vaatii ketjumaisesti toimivalta ravintolalta?*

Tavoitteena on tuottaa työ, jolla on tarkoitus selventää alalle vielä verrattain vieraiden käsitteiden merkitystä, antaa suuntaviivoja uuden toimintatavan tai hinnoittelujärjestelmän implementoinnille sekä olla lähtökohtana mahdollisille jatkotutkimuksille esimerkiksi toimintatutkimuksen, kehittämisprojektin, tai työelämä-lähtöisten markkinapilotointien osalta.

### 1.3 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja käytetyt menetelmät

Tässä työssä on osin hyödynnetty kvalitatiivisen (*laadullisen*) tutkimuksen eri menetelmiä ja rakenteita. Kvalitatiivinen tutkimus on joukko erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä, joilla ei ole tarkkaan määriteltyä omaa paradigmaa, teoriaa tai metodeja. (Metsämuuroinen 2009, 215) Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään yleensä tarkoituksenmukaisuuden perusteella, joka on keskeinen tekijä myös tutkimuksen yleistettävyyden kannalta (Eskola & Suoranta 2008, 18, 66).

Teorialähtöisestä tutkimuksesta puhutaan silloin, kun tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Aineiston analyysia ohjaa siis valmis malli ja tarkoituksena on usein tämän mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa voidaan ajatella olevan teoriasidonnaisen tutkimuksen, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Tutkija voi myös tehdä huomioita empirian vastaamattomuudesta aiempiin tutkimuksiin. Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Anttila (2008) korostaa ammattikorkeakoulun kehittämishankkeissa erityisesti abduktiivisen päättelyn merkitystä. Kun induktio lähtee liikkeelle empiriasta ja deduktio teoriasta, abduktiivinen päättely lähtee myös liikkeelle empiriasta, mutta ei torju teorian olemassaoloa kaiken taustana. Abduktiivinen analyysi alkaa Anttilan mukaan käytännön tasolta ja päättely tapahtuu vuorotellen teorian sekä

käytännön tasolla. Abduktio kattaa kaikki sellaiset operaatiot joiden avulla luodaan teorioita, käsitteitä ja malleja, etenipä itse päättelyprosessi mihin suuntaan hyvänsä. Uusi teoria (tai kohteen mallinnus) ei siis synny vain entistä tarkistamalla (*deduktiivinen päättely*) tai pelkästään havaintojen pohjalta, kuten induktiivisessa päättelyssä tehdään. (Anttila 2008, 5.)

Anttilan mukaan abduktiivista päättelyä varten on tutkijalla jokin johtojatous, joka liittyy hänen aikaisempiin kokemuksiinsa ja niissä syntyneeseen ratkaistavaan ongelmaan. Tämä edellyttää, että tutkija hallitsee edes jollakin tavalla tutkimansa aiheen ja hänellä tulee olla sekä tiedollinen että käytännöllinen esiymmärrys aiheestaan. (Anttila 2008, 6.) Tässä työssä tutkimuksen kulkua ja rakennetta on ohjannut tekijöiden esioletus ravintola-alaa nyt ja etenkin tulevaisuudessa vahvasti leimaavasta yhä vahvistuvasta kilpailuasetelmasta ja etenkin ketjumaista toimintaa ohjaavista kiristyvistä tehokkuuden tavoitteista sekä teknologian ja digitalisaation antamista uusista tuottoa parantavista mahdollisuuksista alalla.

Kerätessä kvalitatiivista tietoa, on haastattelu yksi päämenetelmistä. Haastattelun käyttö tutkimuksessa mahdollistaa joustavan tiedonkeruun tilanteen vaatimalla tavalla ja se mahdollistaa tiedon keruun ennalta kartoittamattomalta alueelta sekä ottaa huomioon vastausten monitahoisuuden. Haastattelussa vastauksia on mahdollisuus myös selventää ja syventää pyytämällä esimerkiksi perusteluja tai käyttämällä lisäkysymyksiä. Tutkimushaastattelu on systemaattista tiedonkeruuta, jossa haastattelija pitää keskustelun ohjia käsissään tarkoitukseen kerätä luotettavia ja päteviä tietoja tavoitteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 205-208.)

Tutkimushaastattelut voidaan strukturoinnin sekä muodollisuutensa puolesta jakaa kolmeen eri ryhmään, jotka ovat strukturoitu haastattelu (lomakehaastattelu), strukturoimaton avoin haastattelu (syvähaastattelu) sekä näiden välimuoto, puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelussa aihepiiri on tiedossa ja kysymykset on osin laadittu valmiiksi. Sen vapaamuotoisuus antaa mahdollisuuden tarkennuksiin ja lisäkysymyksiin sekä vapaamuotoisen keskustelun valittujen aihepiirien mukaan. Vaikka teemahaastattelu palvelee nimenomaan

kvalitatiivista tutkimusta, on sitä mahdollista käyttää myös kvantitatiivisen tutkimuksen välineenä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208; Eskola & Suoranta 2008, 87.) Tutkimushaastattelun tekoon on varattava riittävästi aikaa ja erityisesti teemahaastattelu sekä avoin haastattelu ovat yleensä kestoltaan tunnista kahteen tuntiin tai jopa tätä pidempiä, riippuen myös haastateltavan puheliaisuuden asteesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 210-211.)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tässä työssä teemahaastattelu, jotka suoritettiin yksilöhaastatteluina. Aikataulutekijät puolsivat yksilöhaastatteluiden toteuttamista joustavuutensa vuoksi, haasteena olisivat ryhmähaastatteluissa olleet haastateltavien erilaiset taustat ja organisaatiot.

Eskola ja Suoranta (2008, 66) korostavat haastateltavien valinnan merkitystä laadullisen tutkimuksen yleistettävyyden kannalta. Heidän mukaansa henkilöiden tulee omata suhteellisen samankaltainen kokemusmaailma, heillä tulee olla tutkimusongelman kannalta merkittävää tietoa ja lisäksi heidän tulee olla kiinnostuneita tutkimuksen aihealueesta. Teemahaastatteluun osallistuvien haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta eikä siihen ole olemassa mekaanisia sääntöjä (Eskola & Suoranta 2008, 62). Tietoperustan vahvistamiseksi ja tutkimusongelmaan vastausta haettaessa valittiin haastateltavaksi harinnanvaraisella otannalla alan asiantuntijoita erityyppisissä organisaatioissa. Tätä aineistonkeruutapaa kutsutaan eliittiotannaksi, jossa tiedonantajiksi valitaan ne henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.)

#### 1.4 Työn rakenne

Työn alkuun luvussa kaksi on aiheen rajaukseen perustuen esitelty teoreettisessa viitekehityksessä ketjumainen ravintola toimintaympäristönä ja sen erityispiirteet. Ketjumainen ravintolatoiminta eroaa selkeästi yksittäisen ravintolan toiminnasta, joka voi ketteryytensä avulla toteuttaa nopeitakin muutoksia niin hinnoittelun, kuin muun palvelutarjooman ja viestinnän osalta. Ketjuravintoloissa

on otettava huomioon sen toiminnan erityispiirteet ja lainalaisuudet sekä organisaatorakenteen aiheuttamat haasteet.

Tutkimuksen osissa kolme ja neljä on paneuduttu tuottojohtamiseen, dynaamiseen hinnoitteluun ja hinnoittelustrategioihin tuottojohtamisen kontekstissa teoreettisen viitekehyksen kautta. Revenue managementin eli tuottojohtamisen keskeisenä tavoitteena on lisätä tuottoa eli revenueä sekä kasvattaa käyttöasetta kapasiteettihallinnan, palveluprosessien hallinnan sekä hinnoitteluhallinnan kautta. Kun yritys käyttää osana liiketoimintastrategiaansa tuottojohtamista, heijastuu se vahvasti myös yrityksen hinnoittelupolitiikkaan. Samoin dynaamista hinnoittelua on tarkasteltava tuottojohtamisen taustaa vastaan. Erilaisten hinnoittelustrategioiden tunteminen, niiden vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen sekä niiden toiminnan ymmärtäminen ovat avainasemassa hinnoittelumallia valittaessa. Hinnoittelustrategioiden tunteminen helpottaa ymmärtämään, mitä dynaamisen hinnoittelun valinta tarkoittaa ravintolalle käytännössä ja mitä vaatimuksia se asettaa toimijoille ja tekniikalle.

Luvussa viisi pureudutaan tuottojohtamisen ja dynaamisen hinnoittelun taustatekijöihin. Markkinointiviestinnän merkitys dynaamista hinnoittelua ja myös tuottojohtamisen kokonaisuutta ajatellen kiteytyy asian myymiseen asiakkaille ja henkilökunnalle. Uutta asiaa esiteltäessä tärkeää on huolehtia selkeästä viestinnästä ja kohdentaa viesti oikealle asiakasryhmälle segmentoinnin avulla. Taustatekijöiden osalta käsitellään lyhyesti myös toiminnanohjausjärjestelmiä, vastuita, sekä työn aiheeseen olennaisesti liittyviä, alaa ohjaavia lakia ja ase-  
tuksia.

Luvut kuusi ja seitsemän muodostavat tutkimuksen empiirisen viitekehyksen, jossa on esitetty haastatellut tiedonantajat ja purettu haastatteluvastaukset. Tulokset on analysoitu teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla vastaten tutkimusongelman ensimmäiseen osioon hyödyistä ja haasteista. Viimeisessä luvussa kootaan työn tulokset kehittämisehdotuksiksi, jossa vastataan tutkimusongelman toiseen osioon implementoinnin mahdollisuuksista.

## 2 RAVINTOLATOIMINTA KETJUYPÄRISTÖSSÄ

### 2.1 Ketjun määritelmä

Kun tarkastellaan ravintolatoimintaa ketjuympäristöön rajattuna, on tarpeen ensin määritellä ketjumainen liiketoiminta ja sen erityispiirteet sekä ravintolatoiminnan erot erillisten ravintoloiden ja ketjussa toimivien yksiköiden välillä.

Ketjumaisesta liiketoiminnasta on olemassa enemmän teoriaa kaupan alalta, jota koskien löytyivät myös parhaimmat määritelmät. Kauton, Lindblomin ja Mitrosen (2008, 72) mukaan ketjun muodostavat yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivat yksiköt, joiden päätöksenteko on keskitetty niiden yhteiselimenä toimivalle ketjuyksikölle. Kauton ja Lindblomin (2004) kaupan alan ketjukonseptin määrittäminen ravintolatoimintaan mukautettuna pitää ketjun yksikköjen yhdenmukaista palvelu- ja tuotetarjontaa, yhteismarkkinointia, keskitettyä ostotoimintaa ja logistiikkaa ketjutoiminnan lähtökohtana. Ketjun liiketoimintamallissa sen verkoston koordinointi ja kontrolli voivat perustua mm. omistukseen tai eriasteisiin sopimuksiin. Ominaista ketjulle heidän mukaansa on, että ketjuohjaus ja ketjun yksiköt muodostavat yhdessä tiiviin verkoston, joka toimii ennalta sovitun ja määritellyn työnjaon ja vastuiden mukaisesti. (Kautto & Lindblomin 2004, 44–45.)

Ketjukonseptissa määritellään Kauton ym. (2008) mukaan asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti ja pääkilpailija. Ketjukonseptin strateginen määrittäminen sisältää puolestaan liikeidean ja vastaukset siihen, mitä tuotteita tai palveluita myydään, kenelle ja millä tavalla. Ketjukonseptin strateginen määrittäminen antaa periaatteelliset lähtökohdat liiketoimintaprosesseille ja siten strategisilla päätöksillä ja linjauksilla on suuri merkitys. (Kautto ym. 2008, 44–45.) Kautto ym. (2008) ovat sitä mieltä, että ketjuliiketoimintamalli voi toimia tehokkaasti vain keskitetysti omistetuissa ja johdetuissa ketjuissa tai yrittäjäjärakenteeseen perustuvissa ketjuissa, jotka toimivat franchising- tai vertikaalisella sopimuksella. Ketjuliiketoiminta vaatii heidän mukaansa myös johtamisjärjestelmän, jonka kaikkia osia jokainen ketjun yksikkö järjestelmällisesti noudattaa. Yleensä ketjua johtavalla taholla on

päätösvaltaa ketjua koskevissa strategisissa päätöksissä, ketjun perusvalikoiman muodostamisessa ja markkinoinnin suunnittelussa. (Kautto ym. 2008, 44–46)

Franchising toiminta ja siihen liittyvät elementit ovat hyvin pitkälti samantyyppisiä kuin ketjuliiketoiminta lukuun ottamatta omistajasuhdetta. Laakson (2005) mukaan franchising on kahden taloudellisesti ja juridisesti itsenäisen yrityksen välinen yhteistyömalli, jossa franchising-antaja antaa käyttöoikeuden kehittämänsä liiketoimintamalliin eli konseptiin maksusta toiselle yritykselle, franchising-ottajalle. (Laakso 2005, 28-29.) Vaikka ketjussa voi olla tuhansia eri omistuksessa toimivia yksiköitä, asiakkaan näkökulmasta toiminta näyttää samanlaiselta esimerkiksi palvelun, tuotteiden, toimintamallin ja laatutason osalta. Yritykset yhdessä muodostavat ketjun, jossa ne toimivat tiiviissä, ketjuohjatussa yhteistyössä eri muotoisilla toimintamalleilla. Riippuen ketjuyhteistyön intensiivisyydestä ja konseptin liiketoiminnallisesta laajuudesta franchising toiminta voidaan jakaa kolmeen osaan: *Trade Name Franchising*, *Product Distribution Franchising* ja tässä viitekehyksessä myöhemmin viitattu, Suomessakin tunnettu malli *Business Format Trading*. (Laakso 2005, 29,34-37.)

## 2.2 Ketjumaisen liiketoiminnan tavoitteet ja hyödyt

”Eläessämme markkinataloudessa, perustuu koko hyvinvointimme tuottavuuteen ja siihen lähtökohtaan, että liiketoiminnalla on vain yksi tavoite, taloudellinen menestys”, summaa ketjuliiketoiminnan suomalainen asiantuntija Laakso (2004, 7). Hänen mukaansa menestymiseen tarvitaan tuottavuutta, jossa tuotannon tekijöitä yhdistämällä syntyy maailmantalouden kannalta yksi keskeisimmistä totuuksista, yksiköiden yhdistäminen on enemmän kuin osiensa summa (Laakso 2005, 7).

Finne ja Kokkonen (2005, 83) kirjoittavat, että ketjutoiminnalla haetaan keskitämisen ja suurtuotannon etuja useilla eri alueilla. Ketjuliiketoiminnan ainoana tavoitteena ei ole Kauton ja Lindblomin mukaan kuitenkaan pelkästään parantaa kustannustehokkuutta, vaan perimmäisenä päämääränä on aikaansaada



vetovoimainen ja vahva asiakkaiden arvostama konsepti, jolla saavutetaan hyvä myynnin kehitys (Kautto & Lindblom 2004, 18-19).

Ketjuliiketoiminnan tavoitteita ovat Kauton ym. (2008) mukaan muun muassa asiakastyytyväisyys, toiminnan tehokkuus, henkilöstön osaaminen ja työtyytyväisyys, hyvät liiketaloudelliset tulokset sekä uskottavuus ja luotettavuus. Ketjuliiketoiminnan onnistumisen edellytyksiä ovat heidän mukaansa asiakaskeskeisyys ja asiakasarvo, loogisuus, johdonmukaisuus, yksinkertaisuus ja vastuullisuus. (Kautto ym. 2008, 29-45.)

Kun ketjuilla on keskitetyt johtamisfilosofiat ja pitkän tähtäimen yhdenmukaiset suunnitelmat, joilla saavutetaan yhdenmukainen strategia, säästetään aikaa ja valvotaan tehokkaammin mahdollisuuksia ja uhkia. Ketjumaisen toiminnan hyödyt ostojen keskittämisessä ovat selkeät, mutta myös muita keskittämisetuja voidaan saavuttaa muun muassa tietojenkäsittelyn, markkinoinnin, koulutuksen ja neuvontapalveluiden osalta. Henkilökunnan tehokkaan koulutuksen ja valmennuksen merkitys yrityksen kilpailukyvyyn kannalta on merkittävä, niin myös tiedon ja kokemusten jakaminen muiden ketjuun kuuluvien ravintoloiden välillä toimintaa kehitettäessä. (Hukka 2005, 11, 31–33.)

Ketjun toimiessa taustalla huolehtien kaikista edellä mainituista asioista, on yksittäisen ketjuyrityksen henkilökunnan mahdollista keskittyä ydinosansa eli asiakaspalveluun (Hukka 2005, 11, 35). Toisaalta myös asiakas arvostaa pysyvyyttä ja standardeja eikä mielellään vaihda palveluorganisaatiota, koska ei voi vaihtaessaan uuteen tietää mitä on luvassa. Tuttu ja turvallinen valinta saattaa Ylikosken (1999) mukaan parantaa asiakkaan elämänlaatua ja jopa vähentää stressiä. (Ylikoski 1999, 185.)

Yhteistyöedut ovat Laakson (2005) mukaan laajan ketjun ylivoimaisia etuja myös franchising-ketjujen osalta kun puhutaan markkinoinnista, hankinnoista ja ylläpitotoiminnoista. Volyymiedut ostoissa ja synergiaedut markkinoinnissa ovat merkittäviä kilpailuetuja, jotka hyödyttävät muutoinkin yksiköitä kuin taloudellisesti. Muun muassa brändin tunnettuus ja viestin perille meno kasvavat progressiivisesti ketjuissa verrattuna yksittäisiin yrittäjiin. (Laakso 2005, 180.)

Laakson (2005, 56) mukaan ”oikeanlainen yrityskuva oikeanlaiselle kohderyhmälle oikein toteutettuna tuottaa parhaan tuloksen liiketoiminnassa”. Vaikka Laakso kirjoittaa franchising-ketjuista, hänen teesinsä pätevät myös moniin muihin ketjumaisesti toimiviin liiketoimintamalleihin. Hänen mukaansa ketjussa kaikkien yksiköiden liiketoimintamalli vastaa toisiaan. Tämä tarkoittaa, että myös markkinoinnin menetelmät ovat yhdenmukaisia ja erottavat ketjun ravintolat kilpailijoistaan. Jotta yrityskuva säilyisi yhdenmukaisena, tulee kaikkien kuitenkin sitoutua lunastamaan markkinoinnin asettamat lupaukset sekä täyttää asiakkaiden odotukset. Myös sama konseptoitu malli yritystoiminnan toteuttamiseen auttaa sitouttamaan asiakkaan ketjuun: asiakas tunnistaa fyysiset puitteet, palvelun, tuotteet, hinnoittelun sekä markkinoinnin ja hänen on näin helpompaa tulla asioimaan liikkeeseen. (Laakso 2005, 57–59.)

### 2.3 Ketjumaisen liiketoiminnan haasteet

Ketjumainen liiketoiminta on yleistymässä ja siitä on monia hyötyjä yritykselle, mutta luonnollisesti myös haittapuolia. Bermanin ja Evansin (2001) mukaan vahva kontrollointi vähentää joustavuutta, jäykistää toimintaa ja henkilökunnalta puuttuu itsenäisyys, koska työnteko on hyvin tarkkaan standardisoitu. (Berman & Evans 2001, 122.)

Ketjumaisen toiminnan haasteita on tarkasteltu kirjallisuudessa hyvin pitkälti vapaaehtoisen ketjuuntumisen kannalta kaupan alalla, jolloin ketjun yksikköä vetää yrittäjä (tai kauppias) omilla intresseillään. Hukan (2005) mallin mukaisessa kuudennen asteen ketjuyhteistyössä päätösvalta on siirtynyt ketjun johdolle ja toimintamallit ovat tiukasti konseptoituja. Tällä *vertikaalisen yhteistyön* asteella yksikön vetäjän mahdollisuudet vaikuttaa oman yksikkönsä ratkaisuihin ovat vähentyneet oleellisesti ja päätösvalta on siirtynyt horisontaalisesta vertikaaliseksi. (Hukka 2005, 33–35.)

Ketjumaisen toiminnan tavoitteet ja hyödyt kääntyvät helposti myös haitoiksi. Kustannustehokkuutta haettaessa tuotteessa ja palvelussa tehdään kompromisseja, joita osa asiakkaista vieroksuu. Palvelualalla ja elämyksiä tuottavassa

ravintolaliiketoiminnassa ketjumainen toiminta herättää usein vahvoja, jopa negatiivisia tunteita sen pyrkiessä usein standardisoimaan mahdollisimman pitkälle tarjontansa. Suomen arvostetuimpiin ravintola-alan ammattilaisiin kuuluva Hans Välimäki arvostelee ketjumaista ravintolatoimintaa kovin sanoin kuvastaen sanomisillaan kritiikkiä esittävän asiakaskunnan mielipiteitä. Hänen mukaansa ketjuravintolat hallitsevat maan ravintolakenttää lähes kaikissa segmenteissä tarjoten ”samaa, sielutonta, tasapäistettyä ruokatuotetta” sekä kokien ketjuravintoloiden tähtäävän ”mahdollisimman helpolla maksimaalisen voittoon” lyhytjanteisesti toimien. (Välimäki 2013.)

Laakson (2005) mukaan ketjutoiminnan isoimpiin haasteisiin kuuluu sen haavoittuvuus maineen ja yrityskuvan osalta. Koska positiivinen ja laajasti tunnettu yrityskuva on ketjutoiminnassa oleellista, franchising järjestelmässä jopa elinehto, yksittäisen yksikön epäonnistuminen tai ketjun toimintamalleista ja konsepteista poikkeaminen vaikuttaa ketjun kaikkiin yksiköihin haitallisesti. Yrityskuvalliset tai toiminnalliset ongelmat näkyvät Laakson mukaan ketjuliiketoiminnassa yleensä jollakin aikaviiveellä taloudellisina vaikutuksina koko ketjussa realisoiden tutun sanonnan ”ketju on yhtä hyvä kuin sen heikoin lenkki”. (Laakso 2005, 181-182.)

## 2.4 Esimerkkejä suomalaisesta ketjuravintolatoiminnasta

” Ketjuravintoloiden suuri määrä maassamme on kuluttajien näkökulmasta hyvä sikäli, että niihin mennessään tietää, millainen ilmapiiri ja millaista ruokaa on odotettavissa. On helppo löytää omaa makua vastaava paikka vieraallakin paikkakunnalla. Ne tuovat myös vakautta tarjontaan sellaisilla asuinalueilla, joilla kysyntä ei ole vielä kovin vakiintunutta. Toisaalta kuluttajat saattavat ennen pitkää toivoa vaihtelua ja ketjuravintoloita yksilöllisempää ilmapiiriä.” (Varjonen & Peltoniemi 2010, 50.)

Näin summasivat kuluttajatutkimuksen tutkijat, jotka pohtivat tulevaisuutta ravintola-alan kuluttajien kannalta tehdyn tutkimuksen tuloksien valossa. Suomessa on vahva ketjuravintolakulttuuri, joka on keskittynyt muutamalle toimijalle valtakunnallisesti sekä paikallisesti suurimpiin kasvukeskuksiin.

Maamme suurimpia ravintola-alan työllistäjiä ovat hotelli- ja ravintola-alan yritykset S-ryhmä 751 ravintolatoimipaikalla (S-Ryhmä 2014), Restel Ravintolat Oy 240 ravintolalla (Restel Oy 2014) ja Scandic Hotels Oy 24 :llä hotellin yhteydessä toimivalla ravintolakokonaisuudella (Scandic Hotels Oy 2014). Isoja alan ketjutoimijoita ovat myös suomen suurin yksityinen ravintolayritys Royal Ravintolat 33 ravintolalla Helsingissä (Helsingin Sanomat 2013) ja ensimmäisenä puhtaana ravintolayrityksenä syksyllä 2013 pörssiin listautunut Restamax Tampereella 60 ravintolan voimin (YLE 2013).

Suomessa on myös useampia ravintola-alan franchising-ketjuja, jotka toimivat yrittäjävetoisesti vapaaehtoisen ketjuuntumisen mallissa. Nämä kuuluvat kaikki nopean syömisen konsepteihin ja mukana on myös suuria kansainvälisiä yrityksiä. Näitä ovat muun muassa suuryritys McDonald's 73:n suomalaisen ravintolan voimin, kansainvälisesti tunnettu Subway-konsepti 116 suomalaisen ravintolan voimin, kahvilakonsepti Arnolds 34 ravintolalla ja Picnic 38 ravintolalla. Suurimmat puhtaasti suomalaiset ketjut ovat suomen tunnetuimpiin ketjuihin kuuluvat Hesburger 278 ravintolan kanssa, Kotipizza 261 ravintolan voimin sekä hampurilaisravintolaketju Rolls 84 yksikön voimin. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2013; Hesburger 2014)

## 2.5 Ketjuravintolan ja yksittäisen ravintolan eroavaisuudet

Ketjukonsepti ja sen noudattaminen erottaa yksittäisen ravintolan ketjuohjatuista toimipaikoista. Ketjukonseptin määritelmien mukaan (Hukka 2005, 7; Kautto & Lindblom 2005, 57; Finne & Kokkonen 2005, 179) asiakkaalle luvataan toteuttaa tietty tuotteen ja palvelun taso sekä toimintatapa ja toiminnan laatu hänen käyttäessään ketjun palveluja. Ketjukonseptien tarkoituksena on kehittää ketjun sisällä parhaat mahdolliset toimintatavat, tuotteistukset sekä markkinointistrategiat, joita toteutetaan kaikissa ketjun yksiköissä ja niiden noudattamista valvotaan. Tästä johtuen yksittäistä liikkumavaraa on ketjuohjatuissa ravintoloissa usein varsin rajatusti.

Ketjuliiketoiminnasta kirjoittaneiden mukaan (Kautto & Lindblom 2004, 18; Laakso 2004, 182) eräs oleellinen ero ketjun ja yksittäisen toimijan välillä on uskottavuus ja luotettavuus, jonka on toteuduttava kautta linjan ketjun jokaisessa yksikössä ja joka epäonnistuessaan esimerkiksi huonona asiakaspalveluna tai toteutumattomina asiakaslupauksina vaikuttaa koko ketjuun negatiivisesti. Onnistuneiden mielikuvien ja menestyksekkään brändin luominen vaatii aina pitkää ja johdonmukaista työtä niin yksittäisen toimijan kuin ketjun osaltakin, mutta ketjuliiketoiminnassa erityisesti huonoja kokemuksia ja mielikuvia on hyvin vaikea ja hidas korjata (Kautto & Lindblom 2004, 15).

Kautto ja Lindblom (2004) ovat kuvanneet sitä tärkeyttä, jolla konseptin ja ketjun piirissä toimivien ihmisten tulee olla selvillä kokonaisuuden sisällöstä ja liiketoimintamallin vaikutuksista omaan työhön. Siinä, missä yksittäisessä suurenkin liikevaihdon tai henkilöstön omaavassa ravintolassa on mahdollista selvittää henkilöstölle ketterästi muutoksia liiketoimintamallissa, tulee ketjussa kouluttaa ja valmentaa jatkuvasti sen työntekijöitä. Tällöin he tietävät miksi toimitaan juuri näin, mihin liiketoiminnalla pyritään keskeisten arvojen ja tavoitteiden suhteen sekä miten siinä toimitaan kokonaisnäkökulmasta, mikä on kunkin prosessin tehtävä ja yksittäisen henkilön vastuu sekä tehtävä omassa työssään osana kokonaisuutta. (Kautto & Lindblom 2004, 15.) Usein ketjun konseptissa on määritelty henkilökunnan osaamisen keskeiset lähtökohdat, jotta tiedetään prosessit ja parhaiten täytetään ketjun yksiköille määritetyt asiakastarpeet (Finne & Kokkonen 2005, 181).

Olennainen ero ketjuohjatun ja yksittäisen ravintolan toiminnassa on myös asiakaskohderyhmän tarkka segmentoiminen, jolla haetaan kilpailuetua ja erottautumista kilpailijoista. Asiakaslupaukset ja -tarpeet toimivat ketjuliiketoimintaa ohjaavana lähtökohtana ja ovat mukana toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa kaikilla tasoilla. (Finne & Kokkonen 2005, 180-182; Hukka 2005, 47- 48; Kautto & Lindblom 2004, 19-21.)

### 3 REVENUE MANAGEMENT - TUOTTOJOHTAMINEN

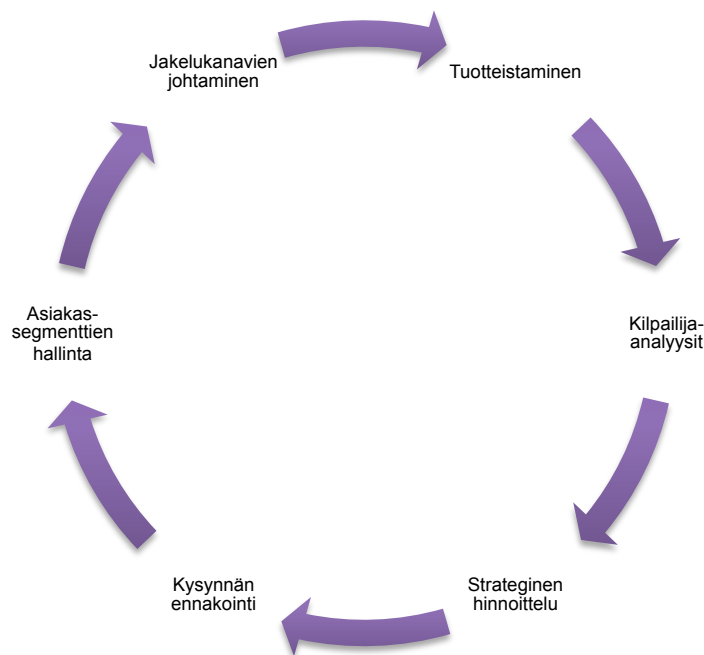
Revenue management –termi tunnetaan myös suomenkielisellä käännöksellään tuottojohtaminen. Tässä työssä on käytetty revenue management – termiä yleisesti asiaa kuvattaessa esimerkiksi hotelli- ja lentoliikennealalla. Ravintolatoimintoihin liittyen työssä on käytetty revenue managementin sijaan termiä tuottojohtaminen tai lyhennettä RRM (restaurant revenue management) asioiden selkeyttämiseksi.

Revenue management on suhteellisen uusi, lentoliikennesektorilta juontuva tieteenhaara. Aikaisemmin tuottojohtamisesta englanninkielessä on revenue managementin sijaan käytetty termiä yield management, joka on käytössä enää alkuperäisessä yhteydessään lentoliikennealalla. 1970-luvun lopulla tapahtunut säännöstelyn poistaminen muutti lentoliikennealan toimintaa ja halpalentoyhtiöitä ilmestyi alalle kasvattamaan markkinaosuuttaan ja vaikeuttamaan perinteisten lentoyhtiöiden kilpailua. American Airlinesin toimitusjohtaja Robert L. Crandall toi edelläkävijänä yield managementin lentoliikenteeseen jakamalla istumapaikat eri hintaluokkiin. Toimenpiteet perustuivat tarkkaan tiedonhallintaan markkinakysynnästä ja kilpailijoiden hintojen muutoksista tuoden ennakkoinnin kiinteäksi osaksi toimintaa. Näistä hintaporrastuksista muodostui tukijalka strategiselle ajattelulle yhdessä tarkan ennustamisen ja markkinoiden segmentoinnin kanssa (Forgacs 2010, 14-16.)

Revenue managementin päämääränä on muodostaa voittoa tuottava liitto hinnan, palvelun ja asiakkaan välille (Jones 1999, 1112). Käytännössä sen tarkoituksena on maksimoida yrityksen tuottoja toimimalla tarjonnan ja kysynnän kohtaamisen välineenä, jakaen asiakkaat eri segmentteihin asiakaskäyttäytymisen mukaan. Revenue managementia käyttävät usein yritykset, joiden tehtävänä on myydä asiakkaalle jotakin tiettyä fyysistä paikkaa tietyksi ajaksi ja siitä on todellista hyötyä sellaisille yrityksille, joiden palveluja ei voida varastoida, joilla on suhteellisen kiinteä kapasiteetti ja ailahteleva kysyntä, segmentoitava asiakaskunta, mahdollisuus etukäteisvaraukseen sekä kiinteä kulurakenne. (Ivanov & Zhechev 2012, 175; Yeoman & McMahon-Beattie 2011, 17-18.) Hintaa koroste-

taan useasti tuottojen maksimoinnissa, mutta on yhtäläillä tärkeää ymmärtää erilaista kysyntää kussakin markkinasegmentissä ja miettiä mikä on yritykselle asiakassegmenteistä kannattavin yhdistelmä, jotta tuotto saadaan maksimoitua (Jones 1999, 1112.).

Osittain koetaan yhä että revenue management on vain hintojen säätämistä, mutta todellisuudessa se on kuitenkin paljon enemmän. Se sisältää strategisen hinnoittelun lisäksi tuotekehityksen, kilpailija-analyysit, kysynnän ennakkoinnin, asiakassegmentoinnin sekä jakelukanavien johtamisen, jota on kuvattu aihetta tutkineen Forgacsin mallissa kuvassa 1. Optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi revenue managementin eri osa-alueiden tulee yhdistyä toisiinsa saumattomasti. Revenue management tunnistetaan nykyään yhdeksi ydinosaamisalueeksi tuloksen tekemisessä etenkin hotellialalla. (Forgacs 2010, 13-14,16.)



Kuva 1. REVRoadMap®: Revenue Management liiketoimintaprosessina (Forgacs 2010, 14)

Revenue management kerää terminä yhden sateenvarjon alle ne strategiat joiden avulla kiinteän kapasiteetin omaavat yritykset kykenevät maksimoimaan tuottoensa. Pelkistettynä revenue managementissa on kysymys oikean palvelun tuottamisesta oikealle asiakkaalle, oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla. (Withiam,

2001.) Revenue management voidaan myös käsittää toimintana, jolla taitavasti, huolellisesti ja taktisesti johdetaan, kontrolloidaan sekä ohjataan tulon lähteitä yrityksessä. Se on riippuvainen kolmesta hinnoitteluun ja saatavuuteen liittyvästä elementistä: kapasiteetista, tarjonnasta/varastosta ja kysynnästä. (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2009, 8.) Sen menestys mitataan usein maksimoituna tuotona tiettyä vapaana olevaa aikaan sidottua tilaa kohti. Tätä tunnuslukua kutsutaan hotellitoimintaa mitattaessa RevPAR:iksi, joka tulee sanoista revenue per available room. (Yeoman & McMahon-Beattie 2011, 17-18. )

Revenue managementiin sisältyvät monet taloudelliset seikat kuten markkinat, ennusteet, kulut, harvinaisuus ja joustavuus. Etenkin markkinointi on läheisesti yhteydessä revenue managementin kanssa: markkinoinnin neljä p:tä eli tuote (*product*), hinta (*price*), paikka (*place*) ja mainostaminen (*promotion*) ovat tärkeässä osassa kehitettäessä revenue managementin tekniikoita. Jotta revenue managementia voitaisiin hyödyntää, tulee ymmärtää yksittäisten asiakkaiden sekä asiakasryhmien tarpeet, halut ja odotukset palvelua kohtaan. (Tranter, Stuart-Hill & Parker, 2009, 9.) Revenue management yhdessä asiakkuuksienhallinnan (CRM, *Customer Relationship Management*) kanssa tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa ja sen työkaluja voidaan käyttää hyväksi CRM toimenpiteissä. Siinä ne hyvin toteutettuina tukevat asiakkuuksienhallintaa pitkäikäisten ja tuottoisien asiakassuhteiden ylläpidossa. (Ivanov & Zhechev 2012, 184.)

Jonesin (1999) mukaan revenue managementiin liittyviä päätöksiä tehdään yrityksissä usein kolmella eri tasolla. Pidemmän tähtäimen päätökset yrityksen liiketoimintastrategiassa tehdään pääkonttoritasolla strategisina päätöksinä, yksiköissä tehdään keskipitkän aikavälin päätöksiä, joihin vaikuttavat erityisesti eri markkinasegmentit ja itse operationaalisella tasolla päätöksen teko keskittyy tarjottavien hintojen valintaan sekä varausten hyväksymiseen lyhyemmällä aikavälillä. (Jones 1999, 1112-1113.) Hotelleissa revenue management on tavallisesti keskitetty omaksi yksikökseen, joka määrittelee potentiaaliset tuoton lähteet sekä sen kapasiteetin, jolle aktiivisesti käytetään hinnoittelua tuoton maksimoimiseksi. Palvelualalla on yhä enemmän saanut jalansijaa myös näkemys siitä, että revenue management –osaston tulisi ottaa huomioon lisäksi muut ho-



telliin liittyvät tuottoa tuovat palvelut hotellihuoneiden ohella ja tarkastella hotelleja kokonaisuutena mukaan lukien ravintolat, kokoustilat ja muut hotellin yhteydessä olevat palvelut. (Ivanov & Zhechev 2012, 177-178.)

### 3.1 Revenue managementin työkalut

Revenue managementissa käytetään erilaisia työkaluja, joilla asiakkailta saataisiin tuottoihin voidaan vaikuttaa. Nämä työkalut voidaan jakaa hinnoittelu- ja muihin työkaluihin. (Ivanov & Zhechev 2012, 179.) Keskeisiä tekijöitä revenue managementissa ovat ennustaminen, kapasiteetinhallinta ja hinta-aidat markkinoinnin jakamisessa eri segmentteihin. Nämä kolme asiaa ovat tyypillisiä nimenomaan palvelualan yrityksissä, jotka tavallisesti hyötyvät revenue managementista. Kimesin ja Chasen (1998) mukaan aika ja hinta ovat kaksi pääkeinoa revenue management – strategiaa käytettäessä. Optimaalinen tasapaino näiden välillä on löydettävissä palveluprosessin- ja hinnoittelunhallinnan avulla ja se on onnistuneen revenue management –strategian edellytys. Palveluprosessin hallinnalla voidaan nopeuttaa esimerkiksi asiakaskiertoa, kun taas hinnoittelunhallinnan avulla on mahdollista löytää oikea hinnoittelumix sekä kehittää hintaaitoja eri hintaluokkien välille. Kolmantena pääkeinona Kimes ja Renaghan (2011) nostavat esiin tilan- eli kapasiteetinhallinnan, jonka avulla yritysten on mahdollista hyötyä koko kapasiteetistaan sen maksimaalisella laajuudella. (Yeoman & McMahan-Beattie 2011, 32, 38-39.)

Kimesin ja McGuiren (2001) mukaan toimiva revenue management –strategia pohjautuu tehokkaaseen kontrolliin asiakaskysynnästä ja esimerkiksi kokoustilojen osalta kysynnän ja tuoton hallinnassa tehokkaita käytettävissä olevia keinoja ovat palveluprosessin keston hallinta ja kysyntälähtöinen hinnoittelu. Perinteisesti revenue managementia käyttäneillä aloilla on mahdollista käyttää muuttuvaa hinnoittelua palvelulle, jolla on tietty tai ennustettavissa oleva kesto. Kokoustilat ja elokuvateatterit esimerkiksi veloittavat kiinteän hinnan kestoltaan ennustettavissa olevalta palvelulta ja ravintolat tai golf-kentät veloittavat kiinteää hintaa palvelulta, jonka kesto on vaikeasti ennustettavissa. Hoitoaloilla veloitet-

tavat hinnat vaihtelevat, vaikka palvelutapahtuman kestoa ei pystytä määrittelemään huolimatta siitä, että sen kestoa pyritään kontrolloimaan. Palvelualojen eri toimialoilla yhdistelmät keston hallinnasta ja joustavasta hinnoittelusta siis vaihtelevat taulukon 1 mukaisesti. (Kimes & McGuire 2001, 6-7.)

Taulukko 1. Palvelualojen jaottelu hinnoittelun ja palvelun keston mukaisesti (Mukaillen Kimes & McGuire 2001, 8)

HINTA		Kiinteä	Joustava
KESTO	Ennustettava	1. Elokuvateatterit Urheilustadionit Kokoustilat	2. Hotellihuoneet Lentoyhtiöt Autonvuokraamot Laivayhtiöt
	Ei ennustettavissa	3. Ravintolat Golf-kentät Internet-palvelujen tarjoajat	4. Sairaalat Hoitolaitokset

Taulukon 1 perusteella parhaat edellytykset hyödyntää revenue managementin käytäntöjä on sektorin 2 toimialoilla, jotka pystyvät ennustamaan palveluidensa käytön keston sekä käyttämään joustavaa hinnoittelua. Sektorille 3 sijoittuvalla ravintola-alalla tyypillisesti palvelutapahtuman kesto vaihtelee ja yritykset eivät mielellään esitä asiakkaille esimerkiksi aterian keston lyhentämistä, kun taas hotellihuoneita ja kokoustiloja tarjotaan asiakkaille aina ennalta määriteltyksi ajaksi. Sektorien 1 ja 2 toimialoilla käytössä ovat myös erilaiset ennakkomaksut ja käsirahat, depositiot, jotka varmistavat kaupan toteutumisen ja suojelevat yrityksiä no show- tilanteissa. (Kimes & McGuire 2001, 8.)

Hinnoitteluhallinta yhdistyy mielikuvissa revenue managementista useasti alennuksien tarjoamiseen. Todellisuudessa hintaa käytetään revenue managementissa työkaluna kehittäen menetelmiä erilaisten hintojen tarjoamiseen kysyntälähtöisesti. Hinnoitteluhallinnan päätökset revenue managementissa kiteytyvät

kahteen asiaan: millaisia hintoja veloitetaan ja mille asiakasryhmille tarjotaan mitään hintoja. Erilaistunut hinnoittelu on keino saada parempaa tuottoa ja lisätä asiakasmäärää tarjoamalla edullisempaa hintaa hintaherkemmille asiakkaille ja korkeampaa hintaa niille asiakkaille, joille hinnalla ei ole merkitystä. Optimaalisen hinnan määrittäminen eri asiakasryhmille on kuitenkin hankalaa ja hintojen määrittelyyn avuksi tarvitaan tietoa asiakkaiden hintajoustavuudesta. (Kimes & McGuire 2001, 12-13.)

Hinnoitteluhallinnan työkaluja revenue managementissa ovat erilaiset hinta-aidat sekä segmentoitu hintasyrjintä, jotka kuuluvat olennaisena osana revenue managementin työkaluihin. Hinta-aitojen avulla voidaan tasoittaa kysyntähuippuja ja minimoida tuoton menetyksiä ja niitä voidaan muodostaa tuotteen tai asiakkaan ominaisuuksien perusteella. Segmentoidun hintasyrjinnän avulla voidaan tarjota alennuksia ja erikoishintoja muutoin myymättä jäävistä palveluista samanaikaisesti estämällä hinta-aitojen avulla joka tapauksessa palvelun ostavia asiakkaita hyödyntämistä erikoishintoja. Tällöin eri asiakasryhmät ja käyttäjät maksavat tuotteesta tai palvelusta eri hinnan markkinaolosuhteista riippuen. Hinta-aidat voivat muodostua lähes minkälaisista säännöistä tahansa, kunhan ne ovat asiakkaan näkökulmasta jollakin tavalla järkeviä. Dynaamisessa hinnoittelussa taas tuotteen tai palvelun hinta on riippuvainen kysynnästä ja ajankohdasta, jolloin samoilla varausehdoilla tai taustatekijöillä tuotteen tai palvelun hankkivat asiakkaat maksavat siitä eri hinnan. (Kimes & McGuire 2001, 14-15; Ivanov & Zhechev 2012, 181-182; Yeoman & McMahon-Beattie 2001, 141.)

Kapasiteettihallinta osana revenue managementia tähtää tuottojen optimointiin maksimoimalla käyttöasteen tietyssä aikana. Korkean kysynnän aikana kapasiteettia voidaan ylibuukata eli ottaa vastaan enemmän varauksia kuin mitä on mahdollista todellisuudessa toteuttaa. Ylibuukkauksen avulla voidaan minimoida mahdolliset niin kutsutut *no show*-varausten aiheuttamat tuotonmenetykset ja esimerkiksi hotelleissa aikaistetuista lähdöistä aiheutuvat tuotonmenetykset. Historiatiedon avulla tällaisten tapausten määrä on ennustettavissa ja käytännössä hotelleissa huoneita voidaan siis myydä tietty määrä kapasiteettia enemmän osan varauksista jäädessä toteutumatta. (Forgacs 2010, 76-77.) Eri-

laisten ennusteiden avulla on mahdollista paremmin arvioida milloin, minkälaisia ja minkä kestoisia varauksia on tulossa asiakassegmenteittäin ja niiden avulla on mahdollista tehdä perusteltuja päätöksiä siitä, minkälaisia varauksia vastaanotetaan ja millä hinnalla (Kimes & McGuire 2001, 9).

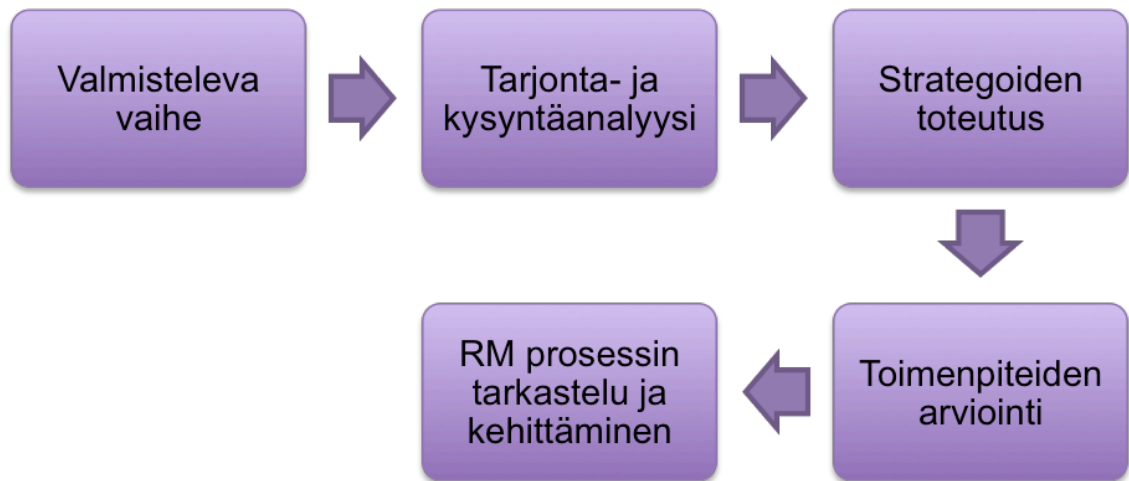
Palvelutoimitusprosessien hallinta liitetään usein osaksi kapasiteettihallintaa. Palvelutoimitusprosessien avulla pyritään vähentämään piileviä taloudellisia riskejä sekä itse prosessin suorittamisesta johtuvaa epävarmuutta. Käytännössä palvelutoimitusprosessien hallinnalla pyritään välttämään palvelutilanteen keskeytykset sekä vähentämään odotusaikaa palvelutapahtumien välillä, esimerkiksi lyhentämällä palveluprosessiin käytettävää aikaa. (Albanese 2004, 26-27.)

### 3.2 Prosessi ja toteutus

Revenue management prosessia voidaan kuvailla 8- tai 5-osaisena prosessina. 8-osaisen mallin mukaan siihen kuuluvat asiakastietämys, markkinoiden segmentointi ja valinta, sisäinen arviointi, kilpailija-analyysit, kysynnän ennustaminen, varauskanavien analysointi ja valinta, dynaaminen, arvolähtöinen hinnoittelu ja varauskanavien sekä kapasiteetin hallinta. Laajemmin hotellin revenue management prosessia taas kuvailee 5-osainen malli jakamalla sen valmistelemaan vaiheeseen, tarjonta- ja kysyntäanalyysiin, revenue management strategioiden toteutukseen, toimenpiteiden arviointiin sekä prosessin kokonaisuuden seurantaan ja muokkaukseen (kuva 2). (Ivanov & Zhechev 2012, 185.)

Prosessi alkaa asettamalla tavoitteet tietyille strategisille, taktisille ja operatiivisille jaksoille sekä keräämällä tietoa halutuilta ajanjaksoilta. Tämän jälkeen revenue manager tekee ennusteen tulevasta kysynnästä erilaisiin historiaan ja ennakkovarauksiin perustuviin sekä näitä yhdisteleviin ennustamismenetelmiin pohjautuen, käyttäen usein apunaan ohjausjärjestelmää, joka mahdollistaa tietojen analysoimisen, kysynnän ennustamisen, varaus- ja myyntitilanteen tarkkailun sekä myyntisuositusten antamisen. Järjestelmä antaa suositukset matemaattisiin malleihin perustuen optimaalisesta hintatasosta, hintarakenteesta

sekä mahdollisesta ylibuukkauksesta. Revenue manager tekee päätöksen hinnoittelusta ottaen huomioon myös kilpailijoidensa toimien vaikutukset sekä ympäröivän markkinatilanteen kehityksen, sillä järjestelmät eivät osaa ottaa huomioon esimerkiksi kaupungissa järjestettäviä erikoistapahtumia tai yllättäviä force majeure –tilanteita. Prosessin viimeisenä vaiheena tulee tarkastella kaikkia vaiheita kokonaisuutena sekä etsiä mahdollisia keinoja koko prosessin – sisältäen tehdyt päätökset ja menetelmät – kehittämiseen. (Ivanov & Zchehev 2012, 186, 188, 190; Albanese 2004, 38-39.)



Kuva 2. Revenue management-prosessi (Ivanov & Zchehev 2012, Emeksiz ym. 2006 mukaan)

Tehtyjen päätösten toteutuksen onnistumiseksi tulee henkilökunnan olla ajan tasalla erilaisista myyntitekniikoista, kuten lisämyynnistä ja ristiin myynnistä, jotta kauppa saadaan kotiutettua revenue managementin asettamat tavoitteet tyydyttävällä tavalla (Ivanov & Zchehev 2012, 189). Henkilöstön kouluttaminen, olemassa olevien järjestelmätyökalujen tehokas hyödyntäminen, revenue managementin tuottaman informaation tehokas hyödyntäminen ja kannustimien muokkaaminen yrityksen tuottavuustavoitteita tukeviksi ovatkin menestyksenkään toteutuksen tärkeimmät kehittämisaalueet (Skugge 2007, 241).

On tärkeää saada hyödynnettyä revenue management järjestelmien koko potentiaali ja siksi henkilökunnan tuleekin ymmärtää myös järjestelmien toimintaa sekä niiden rajoituksia ja revenue managementin matemaattisia perusteita. Menestyneesti revenue managementia käyttävissä yrityksissä on luotu tätä varten erillisiä koulutusohjelmia ja parhaiden käytäntöjen jakamiseen henkilökunnan kesken kannustetaan tätä tarkoitusta varten järjestetyissä palavereissa. Hyvään henkilökunnan revenue management –koulutukseen sisältyvät kysynnän ennustaminen, hinnan ja kapasiteetin optimointi, kapasiteetin hallinta, segmentointi, palvelujen differointi, ylibuukkaus ja suorituksen mittaaminen. Suorituksen mittaaminen kertoo revenue managementin vaikutuksesta tuottoon ja voittoihin ja auttaa näkemään revenue management-osaston heikot kohdat sekä mihin mahdolliset koulutustarpeet olisi syytä kohdentaa. (Skugge 2007, 242.)

Suuremmissa yrityksissä revenue managementin tehtäviä on usein jaettu useammille henkilöille ja useammille osastoille ja tämä saattaa tuntua vaikeasti ymmärrettävältä. Jotta tehokkaasti voidaan kontrolloida ja johtaa revenue managementia, tarvitaan ymmärrystä myös revenue managementin lisäksi siihen läheisesti liittyvien toimintojen rooleista ja vaikutusalueista. Tällaisia toimintoja ovat myynti, markkinointi, taloushallinta, jakelu ja operaatio. Myyntiosasto omistaa *asiakassuhteet* sekä niihin liittyvät asiat ja markkinointiosasto omistaa *markkinointiviestin*, joka muun muassa määrittää yrityskuvan ja houkuttelee potentiaalisia asiakkaita. Taloushallinnolle kuuluu kaikki *tuottoon liittyvä data*, jonka tulee olla hyödynnettävää, ajantasaista ja tarkkaa tuoton optimoinnin päätöksiä tehtäessä. Jakelulle taas kuuluvat luonnollisesti *jakelukanavat*, joita asiakkaat käyttävät hankkiakseen tuotetta tai palvelua. Operaatio itsessään omistaa asiakkaan kokemuksen ostopäätöksestä asiakkaan poistumiseen yrityksestä. Itse revenue management omistaa *varaston tai kapasiteetin* ja sen *hinnoittelun* sekä tuottaa parhaat mahdolliset strategiset hinnoittelupäätökset käyttämällä kaikilta muilta toiminnoilta kerättyä tietoa ja omaa asiantuntemustaan. (Hayes & Miller 2011, 461-463)

### 3.3 Revenue management Suomessa

Kolmella mantereella ja yhdeksässä maassa hotelli- ja matkailualan kehitys- ja johtotehtävissä toiminut Demand Management – tuottojohtamisen valmentaja Jere Talonen, jota on viimeksi haastateltu aiheesta Talouselämän artikkeliin 13.1.2014, Into Commercial Competencies Oy:stä on eräs aktiivisimmista revenue managementin puolestapuhujista Suomessa. Artikkelissa Talonen kritisoi majoitusalan kykyä kehittää ja hinnoitella palvelujaan tarpeeksi hyvin ja sanoo, että Suomessa ei osata vastata maksuhaluisten asiakkaiden erilaisiin odotuksiin vaan tasalaatua tarjotaan turvallisesti periaatteella ”kaikkea kaikille”, hätäisin alennuksin ja halvoin hinnoin. Hotellialasta tulee hänen mukaansa tehdä vieraanvaraisuustoimiala, tuoda erilaisia lisäpalveluita ja kohdistaa ja ajoittaa ne oikein oikeissa kanavissa maksuhalukkaille asiakkaille. (Talonen 2014.) Jo vuonna 2012 Talonen oli sitä mieltä, että Suomessa ei osata ennakoida riittävästi tulevaa ja hankkia uusia, kannattavia asiakkaita. Pitkäjänteisyys puuttuu ja odotetaan mitä virta tuo tullessaan. Hänen mukaansa tarvitaan läpi organisaation juurrutettua liiketoiminnan osaamista ja oivaltamista, jossa tärkeintä on tarjota oikeille asiakkaille oikeita tuotteita ja palveluja oikeilla hinnoilla oikeita myyntikanavia hyödyntäen. Kun yrityksissä jo olevaa tietoa ja osaamista hyödynnetään paremmin ja ennakoivasti, sekä yrityksen liikevaihto, markkina-arvo että henkilöstön sitoutuminen kasvavat. (Talonen 2012.)

Turkulainen Hanna Lak HMMH Consulting Oy:stä on myös saanut näkyvyyttä suomalaisessa mediassa tuottojohtamisen osalta. Hänen mukaansa revenue management on reaaliaikaisen kysynnän ennustamista ruohonjuuritasolla sekä tuotteen hinnan ja saatavuuden optimointia. Toisin sanoen pyritään myymään tuotteita ja palveluita asiakkaille oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla tarkkaan harkittuja menetelmiä käyttäen. Nykyään revenue management on Lakin mukaan nousukiidossa maailmalla, mutta käytännöt kuitenkin vaihtelevat suuresti yrityksen mukaan. Menetelmä sopii kaikille palveluille, jotka täyttävät seitsemän epävarmuustekijää: aikarajoitteisuus, kausivaihtelut, tuotteen arvon vaihtelu eri asiakkaille, hukkakäyttö, kilpailu eri asiakassegmenttien välillä, alennukset kilpailutilanteessa sekä markkinatilanteen nopeat muutokset. Käytännössä toteut-

taminen ja optimointi voivat olla muun muassa hintojen muutoksia päivä- ja/tai tuntitasolla, saatavuuden rajoittamista, aukioloaikojen muutoksia, tuotteiden uudelleen hinnoittelua ja markkinointi- sekä kampanjahinnoittelua, jakelu- ja markkinointikanavien muutoksia ja asiakkuuksien kehittämistä. Lak:in mukaan vain hintoja laskemalla ei luoda kysyntää vaan revenue managementin, tuottojohtamisen tulee olla osa päivittäistä yrityskulttuuria, jota seurataan jatkuvasti ja tilanteisiin tulee reagoida nopealla tempolla muutostekijät huomioiden. (Lak 2013.)

### 3.4 Restaurant revenue management

Tuottojohtamista on alettu yhä enemmän näkemään mahdollisena muillakin toimialoilla, niin myös ravintola-alalla. Alan johtavan professorin Sheryl E. Kimesin mukaan ravintolat soveltuvat käyttämään menetelmää, kunhan kapasiteettiyksikkönä tarkastellaan koko aterian kaarta pelkän annoksen sijaan. Ravintola-toiminnoista löytyvät ne tärkeimmät tuottojohtamisen edellytykset: kiinteä kapasiteetti (asiakaspaikat), palveluiden varastoimattomuus, kysynnän vaihtelut, sopiva kulurakenne ja segmentoitava asiakaskunta. (Kimes, 2004.) Kimes (1999) on tähdentänyt asiakasnäkökulmaa erityisesti ravintolan tuottojohtamisen osalta luonnehtiessaan sitä oikean paikan myymisenä oikealle asiakkaalle, oikeaan hintaan ja oikeaksi ajaksi. Määritelmä "oikea" merkitsee Kimesin (1999) mukaan parhaimman mahdollisen tuoton saamista ravintolalle sekä samalla asiakkaan saamaa parasta mahdollista arvoa tai hyötyä ostamastaan palvelusta. Ilman tätä tasapainoa, ravintolan tuottojohtamisen toimenpiteet helposti vieraannuttavat asiakkaat, jotka tuntevat olonsa hyväksi käytetyiksi. (Kimes 1999, 16-21)

Kimes ja Beard (2013) esittävät ravintolan tuottojohtamisen RRM:n (*Restaurant Revenue Management*) rakentuvan osittain eri elementeistä, kuin alkuperäisillä toimialoilla lentoyhtiöissä ja hotellialalla. RRM on kuin talo, jonka perustana toimii yrityksen sisäinen infrastruktuuri: tietopohja, päätöstä tukevat työkalut, järjestelmät ja sisäinen organisaatiokulttuuri. Lähtökohtana oikein tehtävälle tuoton ennustamiselle ja optimoinnille on tiedettävä mm. ravintolassa asioivien asiak-



kaiden määrä ja ryhmien koko, avattujen laskujen lukumäärä, summa, kesto ja kellonajat, tieto myydyistä tuotteista ja laskutustavasta sekä tietoa ennakkoon varattujen pöytäseurueiden koosta ja ostokäyttäytymisestä. RRM:n toteuttaminen vaatii myös työkalut, jotka auttavat saamaan asianmukaiset tiedot käytettävään ja analysoitavaan muotoon useimmiten ravintoloissa käytössä olevasta POS (*Point Of Sales*) kassajärjestelmästä. Lisäksi tarvitaan ohjelmisto, joka kokoaa kaiken tarvittavan tiedon eri lähteistä, esim. POS ja pöytävaraus- sekä asiakkuushallintajärjestelmästä. Ilman oikeaa kulttuuria ja suhtautumista tuottojohtamisen hyötyihin sekä johdolta että työntekijöiltä, on haastavaa onnistua. Tuottojohtaminen – revenue management – on alalla vielä uutta ja sen läpivieminen sekä uusien tunnuslukujen ottaminen käyttöön vie aikaa. (Kimes & Beard 2013, 464-469.)

RRM:n pilareina seisovat Kimesin ja Beardin mukaan markkinoinnista tutut neljä P:tä (*product, placement, price ja promotion*) lisättynä viidennellä P:llä (*people*). Ruoka- ja juomatuotteisiin (*product*) liittyvät tuottojohtamisen toimet ovat pääosin jo 80-luvulla esitettyihin ruokalistasuunnittelun malleihin (Kasavana & Smith, 1982; Pavesic, 1983) perustuvia päätöksiä siitä, mitä ja miten monta tuotetta on ravintolassa myynnissä sekä niistä johdettavat analyysit ja toimenpiteet. Ravintolan tulee päättää optimaalisin sijoittelu (*placement*) pöydilleen, asiakkailleen ja ruokalistan ruokatuotteilleen. Ravintolan tuottojohtamisessa peruspilarina on myös oleellisena hinnoittelu (*price*), jossa tärkeää on tuottaa tietoa hintajoustosta ja sen antamista mahdollisuuksista eri hinnoitteluratkaisuihin, kuten esimerkiksi paketointiin. Onnistunut hinnoittelu käyttää hyväkseen myös psykologisia periaatteita, mutta huomioi asiakkaan kokeman oikeudenmukaisuuden niihin liittyen. RRM:n tulee tukea alennusten antamista (*promotions*) niin, että ne perustuvat järjestelmän antamaan analyttiseen tietoon siitä, milloin niitä on suositeltava antaa esimerkiksi ruuhkahuippuja tasoittamaan sekä mitä alennuksia tulisi antaa ja parhaimmillaan myös kenelle (*CRM = Customer Relations Management*). Kimes & Beard esittelevät RRM:n viidenneksi pilariksi toimet, jolla vaikutetaan ravintola-alalla vahvassa roolissa oleviin henkilöstökustannuksiin (*people*). Ravintolan tuottojohtamisen tulisi tukea ravintoloita tekemään parempia päätöksiä henkilöstön käytössä ja määrässä, auttaa myyntihenkilös-

töä työssään sekä tuottaa tietoa henkilöstön myyntisuorituksista. (Kimes & Beard 2013, 464-469.)

Hayes ja Miller (2011) painottavat, että ravintola-alan tuottojohtamisessa oleellista on tuntee ne tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon ja heidän valmiuteensa maksaa tuotteesta asetettua hintaa. Asiakas ostaa ravintolassa pelkän tuotteen, kuten ruoka tai juoma sekä tilan eli pöytäpaikan, lisäksi myös tunnelmia ja kokemuksia. Ravintola-alan tuottojohtamisen strategiaan kuuluu Hayes:in ja Millerin (2011) mukaan seuraavien osatekijöiden tarkastelu: kilpailu, palvelutaso ja toimitustapa, asiakastyypit, tuotteen laatu, annoksen koko, tunnelma, ruokailun ajankohta, paikka, imago ja sales mix. (Hayes & Miller 2011, 373-384.)

Ravintolan tuottojohtamisessa on hyvin erilaisia lähestymistapoja tuoton lisäämiseen riippuen tilanteesta, joskus jopa täysin vastakkaisia. Sunmee Choi (2011) käyttää esimerkkinä ravintolaa, joka kiireisenä aikana ottaa strategiaan keskittyä mahdollisimman hyvään pöytäkiertoon, jotta saataisiin mahdollisimman monta asiakasta palveluksi, kun taas hiljaisina aikoina on pyrittävä pitämään asiakas mahdollisimman pitkään istumassa ja keskitettävä voimat yksittäisen asiakkaan keskiostoksen nostamiseen. Yksittäiset RRM:n toimet suuntautuvat Choin mukaan nimen omaan näihin kahteen pääsuuntaan: tilanteeseen, jossa kysyntä ylittää kapasiteetin ja jossa kysyntää ei riitä täyttämään kapasiteettia. (Yeoman & McMahon-Beattie 2011, 223-224.)

Muun muassa Kimes (2011) ja Whitcher (2013) ovat tutkineet ravintolan varauskanavien hallintaa ja sähköisten varausjärjestelmien käyttöä tuottojohtamisen tukena (Kimes 2011, 189-194; Whitcher, 2013). Esimerkiksi New Yorkin Le Cirque- ravintolassa tuoton parantamiseksi on otettu käyttöön tuottojohtamisen malli, jossa yhdistyvät online-varaukset ja alennushinnat. Ravintola määrittää ennalta yhdessä järjestelmän tarjoavan yhteistyökumppanin kanssa, milloin alennusten myöntäminen on ravintolalle edullisinta ja millaiselle määrälle pöytiä. Nämä ajankohdat ja ennalta määritellyt pöytä määrät lisätään yhteistyökumppanin internetissä toimivaan pöytävarausjärjestelmään varattaviksi ja alennukset vaihtelevat tilanteen mukaan 15% ja 40% välillä koko laskun loppusummasta.

Le Cirquen tapauksessa kyse ei ollut pelkästään tuoton kasvattamisesta vaan ravintola halusi myös laajentaa asiakaskuntaansa ja ohjata asiakasvirtaa ravintolalle edullisempaan suuntaan. Ohjauksella oli muutakin hyötyä, alennuspöydän varaajat saapuvat ravintolaan normaalia päivällisvierasta aikaisemmin, jolloin ravintolassa oli päivällisaikana jo valmiiksi mukava ilmapiiri. (Whitcher , 2013.)

Ravintoloissa mittareina usein käytetyt prosenttiluvut ruoka- ja henkilökuntakustannuksista sekä asiakkaiden laskujen loppusummien keskiarvo eivät yksinään kerro riittävästi ravintolan tuottoa tuottavista toimenpiteistä vaan Kimesin (2004) mukaan tarvitaan aina myös tietoa ravintolapaikkojen käyttöasteesta. Pelkkä korkea laskujen loppusumman keskiarvo saattaa kertoa vahingollisesta toiminnasta esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakkaita on odottamassa vapautuvaa pöytää ja edellisiä asiakkaita kehoitetaan nauttimaan rauhassa jälkiruokaa, kahvia tai digestiivejä. Vastaavasti ruoka- ja henkilöstökustannusten prosentuaalisen osuuden pitäminen tietyn marginaalin sisällä ei kerro ravintolan kapasiteetin kannattavasta käytöstä, sillä keskittyminen kulujen vähentämiseen saattaa itse asiassa johtaa tuottojen pientymiseen tyytymättöminä asiakkaina. Myöskään ravintolapaikkojen käyttöaste pelkästään ei kerro tuottoisasta ravintolasta. Käyttöaste voi esimerkiksi olla korkea tuoton jäädessä alhaiseksi liian alhaisten hintojen tai laskujen alhaisten loppusummien takia. (Kimes 2004, 7.)

RRM:n onnistumisen seuraaminen ja mittaaminen on hotellialaa vaikeampaa useastakin syystä. Eräs näistä on markkinaosuusraporttien puutteellisuus tai kokonaan puuttuminen, jolloin yritys ei voi hotellin tapaan verrata onnistumistaan muihin markkinoilla toimijoihin eikä vetää johtopäätöksiä omien tuottojohtamisen toimenpiteiden onnistumisista. Ravintolan revenue managementille on olemassa myös vähemmän tunnuslukuja ja mittareita, joita seuraamalla voisi edistymistään analysoida, mutta Hayes & Miller (2011) ovat esitelleet niistä kuitenkin muutaman, jotka liittyvät kolmeen tuottoihin kiinnittyvään tekijään: kapasiteetin hallintaan, työvoimakäyttöön ja palveluiden käyttöasteeseen. Näitä ovat *Revenue per Square Foot (RevPAF)*, *Revenue per Labour Hour*, sekä Sheryl Kimesin luoma *RevPASH* arvo. (Hayes & Miller 2011, 409-411.)

Ravintolaympäristössä yhtenä uusimpana ja nykyään maailmalla melko käytettynä tuottojohtamisen mittarina käytetään RevPASH-arvoa, joka tulee sanoista *revenue per available seat per hour*. Luku kertoo kuinka paljon tuottoa ravintola saa yhtä istumapaikkaa kohti tunnin ajanjaksolla. Mikäli ravintola on vain puoliltaan tai mikäli asiakkaat tilaavat esimerkiksi pelkän pääruoan, on arvo alhainen. RevPASH-arvoa voidaan pyrkiä korottamaan usealla eri tavalla, esimerkiksi hiljaisiin päiviin tai ajankohtiin kohdennetuilla kampanjoilla, jakamalla päivä aamiaiseen, lounaaseen ja päivälliseen, asiakaskiertoon vaikuttamalla, houkuttelemalla baaritiskille pöytää odottavia asiakkaita, käyttämällä viime hetken tarjouksia sekä optimoimalla ravintolassa käytettävät pöytäkoot asiakaskuntaa vastaaviksi. (Eling, 2012.)

Yksi onnistuneen tuottojohtamisstrategian avaimista ravintolatoiminnoissa on hinnoittelun onnistuminen: on tarjottava erilaisia hintoja asianmukaisesti erilaisille asiakassegmenteille. Hinnoittelua rakennettaessa tulee miettiä, mitä hintoja halutaan asiakkailta pyytää ja mitä kukin asiakassegmentti on valmis maksamaan. Lopulliseen hinnanmääritykseen ja edellisten kysymysten vastauksiin vaikuttavat myös muuttuvien hintojen aiheuttamat asiakasreaktiot. (Kimes 2004, 18.)

### 3.5 Revenue managementin hyödyt ja haasteet

Revenue managementia voidaan menestyksekkäästi hyödyntää erilaisissa yrityksissä palvelualalla ja revenue management -strategian hyödyntämisestä liiketoiminnalle saatavat edut ovat potentiaalisesti suuria. Revenue managementia käyttävissä yrityksissä on saatu 3-8% kehitys tuotolle, joka yrityksen tuloksessa saattaa tarkoittaa jopa 50-100% kehitystä. Voidaan ajatella, että tulevaisuudessa mallien ja ohjelmien kehittäminen olisi tärkeää yhä suurempia voittoja tavoiteltaessa. Uuden revenue management -strategian käyttöönotto on kuitenkin vaikeaa ja näin ollen lähitulevaisuudessa todennäköisempää onkin jo olemassa olevien strategioiden kehittäminen sekä niissä olevien aukkojen paikkaaminen ja tätä kautta suurempien tuottojen saavuttaminen kuin mitä uusilla,

kehittyneemmillä työkaluilla olisi mahdollista. (Ivanov & Zhechev 2012, 176, Skugge 2007, 241.) On myös arveltu, että tulevaisuudessa pelkkä revenue management ei kuitenkaan enää riitä, vaan sen käytöstä hyötyvät ne yritykset, joissa se on integroitu osaksi kaikkia liiketoimintaprosesseja (Karadjov & Farahmand 2007, 291-292).

Robert G. Crossin, Revenue Analytics Inc:n toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan mukaan revenue management voi auttaa yrityksiä löytämään uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle ja korkeampien hintojen käyttämiselle, sillä sen tekniikat auttavat yrityksiä ymmärtämään paremmin asiakaskysyntää ja tätä kautta tekemään parempia päätöksiä liiketoiminnan kannalta. Revenue management toimii erityisen kilpailluilla palvelualoilla yritysten hinnoittelupäätösten tärkeänä tukena. (Yeoman & McMahon-Beattie 2011, 18-19, 37.)

Haastetta revenue management -strategian mukaisen hinnoittelun toteuttamiseen tuo asiakkaiden käsitys siitä, mikä on heitä kohtaan oikeudenmukaista. Tutkimusten mukaan asiakkaat valitsevat toisen palveluntarjoajan kokiessaan hinnoittelun epäreiluksi ja hinnoittelun haasteena onkin asettaa hintojen saataavuus niin, että hintasäännöt ovat myös asiakkaan näkökulmasta järkeviä. (Kimes & McGuire 2001, 15.) Revenue managementilla on yhteys asiakastyytyvyyteen ja se saattaa vaikuttaa siihen negatiivisesti, mikäli asiakkaat eivät koe ymmärtävänsä ostopäätöstä tehdessään valintojensa merkitystä sekä voimassa olevia sääntöjä. Myös avoimuuden puuttuminen luo epäluottamusta asiakkaan ja yrityksen välille ja on muistettava, että hinnankorotuksissa asiakas yleisesti ottaen kokee muutoksen oikeudenmukaisena, mikäli se perustuu kustannusten nousuun kun taas kysyntälähtöinen hinnankorotus nähdään yleisimmin epäreiluna. (Yeoman & McMahon-Beattie 2011, 56, 61.)

Järjestelmät ovat tärkeässä asemassa revenue management –strategiaa toteutettaessa, mutta usein niiden käyttö on vajaata johtaen näin tuottojen vuotamiseen yrityksen ulottumattomiin. Tämä johtuu tavallisimmin järjestelmän vääräntäisestä käytöstä tai siitä, ettei järjestelmä osaa ratkaista oikeaa ongelmaa. Henkilökunnalle olisikin tarvetta opettaa, miten ja milloin on tarpeen ohittaa tai syrjäyttää järjestelmän tekemiä ehdotuksia sekä auttaa heitä paremmin ymmär-

tämään järjestelmän toimintaa ja päätelmiä, jotta epäluottamusta järjestelmää kohtaan ei syntyisi. (Skugge 2007, 241-242.)

Revenue managementin tuottamaa informaatiota on osattava hyödyntää tehokkaasti. On tavallista, että eri osastot yrityksissä saattavat tehdä päätöksiä kommunikoimatta toistensa kanssa. Esimerkiksi markkinointiosasto saattaa aloittaa kampanjan kertomatta ja informoimatta siitä revenue management-osastoa, jossa ihmetellään yllättävää muutosta palvelujen kysynnässä. Tulevaisuudessa koko organisaation päätösten tulisi perustua jatkuvaan ja ajan tasalla olevaan informaatioon revenue managementin ollessa avainroolissa kysynnän seuramisessa ja markkinoiden ymmärtämisessä sekä ennusteiden tuottamisessa. (Skugge 2007, 242-243.)

## 4 HINNOITTELU

Tuottojohtaminen on verrattain uusi tieteenlaji, joka yhdistää eri myynnin ja tuoton optimoinnin strategioita ja dynaaminen hinnoittelu yhtenä hinnoittelustrategiana on osa tuottojohtamista. (Forgacs 2010, 47). Tontti (2008) on rajannut tuottojohtamisen ja perinteisten hinnoittelustrategioiden eron olevan systemaattinen ja jatkuva tietojen keruu, jossa historiatiedot toimivat tulevan kysynnän indikaattoreina (Tontti 2008, 9)

Hinnoittelu ja hinnoittelustrategia on yksi liiketoimintastrategian peruselementeistä sekä yrityksen kilpailuasemaan merkittävästi vaikuttava tekijä. Kokonaisuutena hinnoittelustrategialla ja hinnoittelulla on keskeinen vaikutus koko yrityksen kannattavuuteen ja toiminnan jatkuvuuteen – niillä pystytään tekemään jopa dramaattisia muutoksia tuotteen tai palvelun kysyntään. (Neilimo ym. 2005, 185, Sipilä 2003, 25.) Hinnoittelupäätöksiä tehdessään yritysjohton täytyy ottaa huomioon useita asioita, kuten tuotteen tai palvelun tuotantokustannukset sekä tieto markkinahintatasosta, jonka tuote voi markkinoilla saavuttaa. Samalla on pohdittava millaisiin tavoitteisiin hinnoittelulla pyritään ja millaista katetta tuotteesta halutaan. (Neilimo ym. 2005, 185.)

Kannattavuustavoite on kuitenkin vain hinnanasetannan toinen tavoite. Hinnoittelun avulla voidaan pyrkiä kasvattamaan markkinaosuutta alhaisella hinnalla tai estää sillä kilpailijoiden pääsy markkinoille. Tuotteella voi olla eri hintoja sen elinkaaren eri vaiheissa tai tuotetta voidaan erilaistaa hinnan avulla. Myös tuotteen tai palvelun laatu vaikuttaa suuresti hinnoitteluun. Se, onko tuote vakiotuote vai täysin omaperäinen, asettaa hinnoittelulle täysin erilaiset lähtökohdat. (Neilimo ym. 2005, 185.) Hinnalla on monta roolia. Se on tuloksetekijä, kilpailukeino, asiakasohjauksen väline ja myös tietyllä tasolla palvelun arvon ja arvostuksen mittari, jossa palvelun hinta kuvaa kyseisen palvelun arvostusta ja sen tuottajan ajatusta asiakkaan saamasta arvosta. (Sipilä 2003, 27-28.)



Kuva 3. Palvelutuotteen hinnoittelu (mukaillen Sipilä 2003,156)

Käytännön hintaratkaisu palvelutuotteelle onkin usean osapäätöksen seuraus, usein vielä senkin jälkeen, kun hinnoittelustrategian ja hinnoittelumenetelmän – tai menetelmien valinnat on tehty. Tärkeimmät tavoitteet ja reunaehdot hinnoittelulle tulevat kunkin yrityksen liiketoimintastrategiasta, markkinointistrategiasta ja hinnoittelustrategiasta. Sipilä (2003) on hahmotellut ne hinnoitteluun kiinteästi liittyvät osa-alueet, joiden perusteella lopullinen hinta määräytyy, ja joita on kuvattu kuvassa 3 (Sipilä 2003, 155-156).



Palveluiden luonne ja rakenne vaikuttavat hinnoitteluun ja hinnoittelumenetelmiin ratkaisevasti. Majoitus- ja ravintolatoiminta on erittäin suhdanneherkkää ja kokonaismarkkinoiden heilahtelut vaikuttavat välittömästi alan yritysten toimintaan ja tulokseen (Heikkilä & Saranpää 2008, 153). Ravintolan kustannusrakenne vaihtelee paljon riippuen siitä, minkä kokoisesta toiminnasta on kyse, ja kuinka suuri osa siitä on kiinteitä kustannuksia, sekä miten jakaantuu aineosion (*raaka-ainekustannukset*), henkilöpalveluosion (*henkilöstökustannukset*) ja järjestelmäosion (*puitteet, järjestelmät, välineet ja järjestelmää palvelevien henkilöiden kustannukset*) osuus hinnasta. Pieni ravintolatoiminta ei ole yhtä pääoma- tai järjestelmäintensiivinen palvelu kuin usein ketjuravintolat, ja etenkin hotellien yhteydessä toimivat ravintolat. Osa palveluista vaatii erittäin suuria henkilö-, laite- ja järjestelmäinvestointeja, jotta palvelua pystytään tuottamaan ja tällöin pääomakustannusten merkitys kustannusrakenteessa korostuu. Näissä palveluissa, johon esimerkiksi hotellit ja lentoyhtiöt kuuluvat, on tuotantojärjestelmän käyttöasteen hallinnalla erittäin suuri merkitys koko toiminnan kannattavuuteen ja hinnoittelun tärkeimmäksi tavoitteeksi muodostuu kapasiteetin täyttämisen. (Sipilä 2003, 138-141.)

Hyvä palveluyritys tekee monimuotoisia ja eri tavoin hinnoiteltuja palveluja, joista asiakas pystyy valitsemaan. Asiakkaan oman toiminnan suunnitelmallisuus onkin monissa palveluissa aivan olennainen hinnoitteluun vaikuttava tekijä. (Sipilä 2003, 140.)

#### 4.1 Hinnoittelustrategiat ja –menetelmät liiketoiminnan tukena

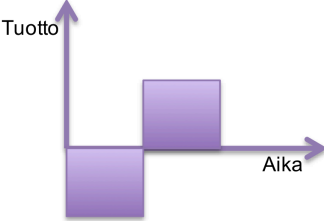
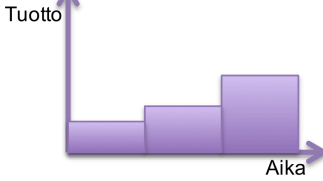
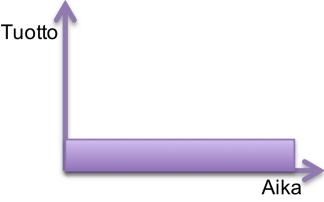
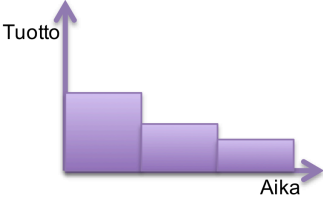
Yritysten käytössä olevat hinnoittelustrategiat muodostuvat Sipilän (2003) mukaan useista samanaikaisesti huomioon otettavista seikoista muun muassa linjausten, tavoitetahtotilan ja toteuttamisen suhteen, mistä on lopputuloksena rajaton määrä toisistaan eroavia käytännön hinnoittelustrategioita. Hinnoittelustrategiat ovat muun strategian mukaisesti aika- ja tilannesidonnaisia, jolloin on luonnollista, että tiettyyn tavoitetilään pääseminen voi edellyttää matkalla myös strategioita, joilla on hyvin vähän yhteistä sen tavoitteen kanssa, mihin yritys on

pyrkimässä. Yritys toteuttaa valitsemaansa strategiaa linjakkaasti ja selkeästi tavalla, jota voidaan pitää kaavamaisena ja orjallisena, tai jossa perushinnoittelustrategiaa kunnioitetaan trendinä, mutta toteutetaan taktisen joustavasti. Näissä strategioissa hinnat pidetään joko vakaina tai joustetaan täydentämällä perusstrategiaa paikkaan tai kohderyhmään suunnatuilla täsmästrategioilla. Kolmannessa Sipilän esittelemässä mallissa yritys noudattaa muuttuvien hintojen strategiaa (aktiivihinnoittelustrategiaa), jossa hinnat muodostuvat kilpailu- ja markkinatilanteen mukaisesti. (Sipilä 2003, 253-254.)

Hinnoittelustrategioita voidaan jaotella ja kategorioida lukuisilla tavoilla, sillä moni niistä sisältää muitakin näkökulmia hinnan lisäksi. Tällaisia näkökulmia ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun haluttavuus, imago ja differointi. Strategioita voidaan jakaa eri ryhmiin paitsi sisällön, myös esimerkiksi ajallisen näkökulman mukaan tuotteen tai palvelun elinkaareen eri vaiheisiin liittyen. Perinteiset hinnoittelumenetelmät pohjautuvat yleensä kustannus-, markkina-, kysyntä- tai tavoiteperusteiseen hinnoitteluun, jossa useat erilaiset tekijät vaikuttavat hinnan muodostumiseen. Vielä viime vuosikymmenen lopussa hinnoittelustrategiat jaettiin pääsääntöisesti kahteen pääluokkaan, kustannuksiin perustuviin hinnoittelumenetelmiin ja markkinalähtöisiin hinnoittelumenetelmiin. (Anttila & Fogelholm 1999, 40.)

Laadun ja hinnan suhtautuminen toisiinsa on usein käytetty hinnoittelustrategia, jossa käytetään esim. Kotlerin kolmiportaista tai Sipilän (2003) viisiportaista jaottelua laatu/hintastrategioille, ja jossa kuvataan, miten palvelun hinta suhtautuu palvelun laatutasoon sekä kuinka korkea hintatasoa suhteessa kilpailijoihin noudatetaan (Sipilä 2003, 255). Åman ym. (2005) ovat jaotelleet hinnoittelustrategiat neljään ryhmään niiden tavoitteiden sekä aikajänteen mukaisesti. Mallissa ensimmäisen ryhmän muodostavat markkinaosuuden maksimoinnin strategiat, toisen tulevaisuuden kasvun strategiat, kolmannen neutraalit strategiat ja neljännen asiakasarvon maksimoinnin strategiat. (Åman ym. 2005, 27-38.)

Hinnoittelustrategioiden eroavaisuuksia on kuvattu (kuva 4) nelikenttäjaottelussa, johon on koottu Aarnion (2011) Åman ym. (2005) ja Tykän (2005) näkemys vallitsevista hinnoittelustrategioista ja niiden erityispiirteistä.

Tulevaisuus	<p><b>Markkinaosuuden maksimoinnin strategiat</b> eli takapainotteiset strategiat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetraatiohinnoittelu</li> <li>• Kokemuskäyrähinnoittelu</li> <li>• Hintajohtajuus</li> </ul> <p><i>Tavoitteena markkinaosuuden kasvu mahdollisimman nopeasti, tuotto-odotukset myöhemmin tulevaisuudessa</i></p> 	<p><b>Tulevaisuuden kasvun strategiat</b> eli kasvavan tuoton strategiat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referenssihinnoittelu</li> <li>• Loss leader –hinnoittelu</li> </ul> <p><i>Tuotto- ja markkinaodotukset tulevaisuudessa, pyritään luomaan markkinaa ja kasvattamaan tuottoja samanaikaisesti</i></p> 
Nyt	<p><b>Neutraalit strategiat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinaperusteinen hinnoittelu</li> <li>• Kustannuspohjainen hinnoittelu</li> <li>• Laatujohtajuus</li> </ul> <p><i>Tuotto- ja markkinakasvuodotukset ovat tässä hetkessä, hinnan rooli markkinoinnin työkaluna minimoitu</i></p> 	<p><b>Asiakasarvon maksimoinnin strategiat</b> eli etupainotteiset strategiat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kermankuorintahinnoittelu</li> <li>• Arvopohjainen hinnoittelu</li> <li>• Segmentointihinnoittelu</li> </ul> <p><i>Tuotto-odotukset tässä hetkessä, pyritään voiton maksimointiin</i></p> 

Kuva 4. Hinnoittelustrategioiden nelikenttäjaottelu (mukaillen Aarnio 2011; Åman ym. 2005 ; Tykkä 2005)

Kuten hinnoittelustrategioita, myös hinnoittelumenetelmien luokitteluja on useita. Yksi käytetyimmistä on muun muassa Laitisen (2007) käyttämä jaottelu kustannus- ja markkinaperusteisiin menetelmiin. Kustannusperusteinen hinnoittelu tarkoittaa siinä voitto-orientoitunutta hinnoittelua, ja se perustuu kustannuksiin sekä voittotavoitteeseen. Lisäksi kustannusperusteiseen kuuluvat hintasäädellyt hinnat, joilla pyritään kuluttajan suojeluun. Markkinasuuntautunut hinnoittelu pitää sisällään kilpailullisen lähestymistavan, jossa hinnat syntyvät markkinoilla vallitsevan kilpailun perusteella. Myös asiakaslähtöinen, kuluttajan asenteisiin ja käyttäytymiseen perustuva hinnoittelu, katsotaan kuuluvan markkinasuuntautuneisuuteen. (Laitinen 2007, 295–296.)

Ravintola-alalla käytetään yhä vieläkin yleisimpänä hinnoittelumenetelmänä katehinnoittelua, joka on yksi kolmesta kustannusperusteisen hinnoittelumenetelmän pääluokasta. Tämä menetelmä perustuu vain tuotteen muuttuviin kustannuksiin sekä siihen lisättävään katteeseen eli katetuottoon. Katetuotto mitoitetaan kattamaan tuotteen kiinteitä kustannuksia ja tuomaan yritykselle voittoa. Muut kaksi menetelmää ovat omakustannushinnoittelu ja tavoitehinnoittelu (Laitinen 2007, 179). Tätä hinnoittelutapaa voidaan Sipilän (2003, 181) mukaan pitää toisaalta asiakkaalle johdonmukaisena ja oikeudenmukaisena, toisaalta vanhanaikaisena ja sisäänpäin lämpiävänä, monopolistiseen ajatteluun vivahtavana menetelmänä, jota käytetään usein silloin, kun myös muut kilpailijat käyttävät samaa strategiaa.

Hayes'in ja Millerin (2011) mukaan suurin osa ravintoloista hinnoittelee yhä jonkun kolmesta kustannuksiin perustuvan hinnoittelun mukaisesti. Hinnoittelu voidaan tehdä suoraan raaka-ainekustannusten mukaan, jolloin myyntihinta määräytyy sen mukaan, minkä halutaan olevan raaka-ainekustannusten osuus (*product cost percentage*). Voidaan käyttää hinnoittelumenetelmiä, joissa raaka-ainekustannuksiin lisätään yksi tai useampi lisäkustannus koostamaan lopullinen myyntihinta, esimerkiksi työvoimakustannukset (*product cost: plus*). Yleisimpänä menetelmänä käytetään katetuottohinnoittelua, jossa lopullinen hinta lasketaan toivotulla tuottoosentilla (*contribution margin*). Heidän mukaansa onkin huomattavaa, että ravintolapalveluiden hinnoittelua käsitellään lähes yksinomaan kulujen osalta ja operaatioiden tai taloushallinnon tekemänä, eikä markkinoinnin tai myynnin ja markkinointiosaston mieltäminä. (Hayes & Miller 2011, 357-361.)

Sipilä (2003) jaottelee hinnoittelumenetelmät hinnoittelun perusteen eli hintakantajan mukaan tuotosperusteisiin, resurssipohjaisiin, käyttöoikeus- ja käyttöperusteisiin hintoihin, hyöty- ja arvoperusteisiin hintoihin sekä niiden yhdistelmiin, hybrideihin. Luokittelun mukaan hinnoittelun lähtökohtana asiakas maksaa eri asioista. Tuotosperusteisessa hinnoittelussa asiakas maksaa palvelun tuotoksesta kiinteän hinnan, resurssipohjaisessa hinnoittelussa hinnat perustuvat palveluun käytettyyn aikaan tai veloitukseen varatusta henkilö-, tila- tai laite-

kapasiteetista. Hyöty- ja arvoperusteisessa hinnoittelussa hinta määräytyy asiakkaan palvelusta saaman hyödyn mukaan (*”success fee”*) ja käyttöoikeusperusteisessa hinnoittelussa asiakkaalle myydään jokin käyttöoikeus. Jo vuosikymmen sitten yleisenä kehityssuuntana on ollut siirtyä resurssi- ja kustannusperusteiden mukaan määritellyistä hinnoittelumalleista markkinapohjaisiin sekä asiakashyötyyn ja asiakasarvoon perustuviin hinnoittelumalleihin. (Sipilä 2003, 178-180.)

Sipilän (2003, 160) mukaan palvelun hinnoittelua tekevän ei ole heti alkuun tarpeen tietää palvelun kustannuksia, jotta hinnanasetannassa tuotteelle tai palvelulle asetettua kuluttajahintaa huomioidaan varmasti ensin kysynnän, asiakasarvon ja kilpailutilanteen näkökulmasta. Kustannukset ovat kuitenkin oleellisia päätöksenteolle myös silloin, kun tuotteet tai palvelut eivät ole suoraan kustannusperusteisesti hinnoiteltuja. Tällöin pystytään osana hinnoitteluprosessia laskemaan eri arvoin hinnoittelun kannalta parasta myynti/tuotanto/hinta – optimia valitun hinnoittelun tueksi. (Sipilä 2003, 160-163.)

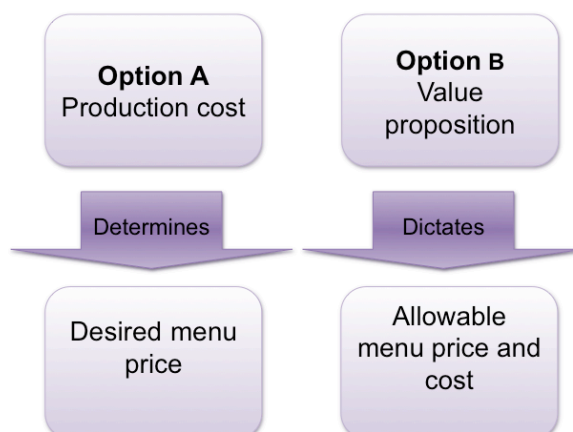
Kulmala (2011) on jaotellut palveluiden yleisimmät hinnoittelumenetelmät kuuteen. *Aikaperusteinen* tai *resurssin käyttöön* perustuva hinnoittelu on hänen mukaansa tyypillinen erilaisten resurssivaatimuksiltaan vaikeasti ennustettavien tai laadultaan suhteellisen standardoituneiden palvelusuoritteiden hinnoittelussa. *Urakka- ja suoriteperusteista* hinnoittelua käytetään, kun kyseessä on rakennusurakoiden kaltainen, selkeästi määriteltävissä oleva kokonaisuus. *Palvelutasohinnoittelu* tarkoittaa Kulmalan (2011) mukaan hinnoittelumenetelmään, jossa asiakas maksaa tietystä vakimuotoisesta palvelusta sen mukaan, miten standardoidusti ja/tai korkealaatuisesti palvelua hänelle tuotetaan. *Ominaisuus- tai liitännäishinnoittelu* perustuu siihen, että asiakas voi koota tuotteen tai palvelun erillisistä moduuleista, jotka ovat hinnoiteltu erikseen. *Saatavuushinnoittelussa* asiakas maksaa mahdollisuudesta käyttää tarvittaessa jotakin palvelua, kuten esimerkiksi tuotetukea tai autopalvelua. (Kulmala 2011, 5-7.)

Kuudes hinnoittelumalli, *kysyntäperustainen kapasiteettihinnoittelu* perustuu Kulmalan (2011) mukaan siihen, että palveluntarjoaja antaa asiakkaalle mahdollisuuden valita samalle palvelulle eri hinta riippuen siitä, milloin asiakas halu-

aa palvelua käyttää. Kyseisellä hinnoittelumallilla haetaan jo hinnan asetantavaiheessa korkean kysynnän hintatasoa, jota voidaan tarvittaessa laskea alennuksin kapasiteettivaihtelujen tasoittamiseksi ja paremman katetuoton saavuttamiseksi. Kulmala (2011) erottaa kysyntäperustaisen kapasiteettihinnoittelun englanninkielisestä termistä *contribution margin pricing*, joka tarkoittaa hänen mukaansa ”vakiintuneen hinnan muuttamista erikoistapauksissa kysynnän muuttuessa”. Hinnoittelu, jossa haetaan nopeaa kysynnän lisäämistä esimerkiksi erityisalennuksin tai kohdennetuin asiakasmarkkinoinnin keinoin halutulle asiakasryhmälle, on lähellä kysyntäperustaista kapasiteettihinnoittelua, mutta koskee lähinnä hinnanmuutoksia dynaamisissa markkinatilanteissa eikä niinkään hinnan alkuperäistä asettamista. (Kulmala 2011, 5-7.)

Anttila ja Fogelholm (1999) ovat jakaneet neutraaleihin hinnoittelustrategioihin kuuluvan markkinaperusteisen hinnoittelun kahteen pääluokkaan, joita ovat kysyntäperusteinen hinnoittelu ja kilpailuperusteinen hinnoittelu. Kysyntäperusteinen hinnoittelu on määritelty perustuvan asiakkaan saamaan hyötyyn palvelun tai tuotteen ostaessaan ja kysyntälähtöisessä hinnoittelussa otetaan huomioon asiakkaan näkemys tuotteen hinnasta. Hintakäsitykset ovat tuolloin kuluttajan subjektiivisia arviointeja tuotteen tai palvelun hinnoista. Kilpailuperusteinen hinnoittelu on vastaavasti markkinalähtöistä hinnoittelua, jossa haetaan suurempaa markkinaosuutta tarjoamalla tuotetta kilpailijoita halvempaan hintaan tai vähintään seurataan markkinahintaa tarkasti. Kilpailuperusteiseen menetelmään kuuluu myös alhaisella hinnalla myyminen, jolla pyritään estämään uusien tulokkaiden tuloa alalle. Kun hintaa muutetaan tietyllä prosentilla, vaikutukset kysyntään ovat kymmenkertaiset vastaavansuuruiseen mainonnan muutokseen verrattuna. (Anttila & Fogelholm 1999, 51–72.)

Hayes ja Miller (2011) esittelevät kaksi tapaa hinnoitella ravintolatuotteita kuvan 5 osoittamalla tavalla. Hinnoittelua voidaan tehdä kustannusperusteisesti, jolloin hinta määräytyy kustannusten mukaan, ja yritys voi vain toivoa, että myyntihinta koetaan haluttavaksi ja oikeudenmukaiseksi, tai arvoon perustuvasti, jolloin hinta määräytyy sen mukaan, mikä on tuotteen arvo asiakkaalle, ja mitä se saa raaka-ainekustannuksiltaan yritykselle maksaa. (Hayes & Miller 2011, 363.)



Kuva 5. Ravintolatuotteiden hinnoittelumenetelmät (Hayes & Miller 2011, 363)

#### 4.2 Tärkeimmät hinnoitteluun liittyvät käsitteet

Tuottojohtamisen ja dynaamisen hinnoittelun kannalta oleellisten hinnoittelumenetelmiin kuuluvien käsitteiden voidaan katsoa olevan tuotantokustannukset, marginaali- eli rajakustannukset, kustannusoptimi, kriittinen piste, hinnoittelualue ja kysyntäjousto. *Tuotantokustannukset* muodostuvat toiminnan volyymistä riippumattomista kiinteistä kustannuksista ja toiminnan volyymin mukaan kehittyvistä muuttuvista kustannuksista. Ketjuravintoloissa kiinteitä kustannuksia ovat mm. minimivuokrat, sähköt, vedet ja hallintokustannukset kuten lisenssimaksut, franchising-maksut, ketjumarkkinointikulut ja järjestelmäkulut laitteista ja taustajärjestelmistä. Muuttuvat kustannukset koostuvat pääosin ruoan ja juoman raaka-ainekustannuksista sekä henkilöstökuluista. *Marginaali- eli rajakustannuksilla* tarkoitetaan sitä kustannusta, joka syntyy kun tuotetaan yksi tuote lisää. *Kustannusoptimi* on se tuotannon volyymi, jolla palvelut tulevat keskimääräisiltä kustannuksiltaan halvimmaksi tuottaa. Jos ravintolan kapasiteetti ei ole täydellä käytöllä, voidaan hinnoittelulla nostaa volyymiä tiettyyn tasoon ilman, että kiinteät kustannukset nousevat – optimipisteen jälkeen yksikkökustannukset alkavat jälleen nousta. (Sipilä 2003, 162-163.)

*Kriittiseksi pisteeksi* kutsutaan sitä myyntimäärää, jolla palvelun myyntituotot ylittävät kokonaistuotantokustannukset (muuttuvat ja kiinteät). *Hinnoittelualue* kuvaa sitä liikkuma-aluetta, joka palvelun tarjoajalla on käytettävissään palvelua hinnoitellessaan. Siinä alarajan muodostaa haluttu minimihinta palvelulle ja ylärajan asiakkaiden korkein hyväksymä hinta siitä. Hinnoittelualan laajuus riippuu monista tekijöistä, joista Sipilä (2003) mainitsee mm. kustannusten alentamisen keinot minimihinnan pitämisenä mahdollisimman kaukana kriittisestä pisteestä. Vastaavasti hinta voi olla korkeammalla monopoli- tai markkinajohtaja-aseamalla, heikon kilpailun alueella tai maantieteellisesti optimaalisella alueella, sekä parantamalla jakeluvoimaa tai differoimalla palveluja. (Sipilä 2003, 166-168.)

Sekä Sipilä (2003, 160), Laitinen (2007, 13) että Neilimo ja Uusi-Rauva (2005, 167) painottavat, että riippumatta valitusta hinnoittelumallista palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset tulee aina ottaa huomioon. Hinnan on pitkällä aikavälillä ylitettävä palvelusta aiheutuvat kokonaiskustannukset, jotta liiketoiminta on kannattavaa. Kulmalan (2011) mukaan hinnoittelu on kilpailukeinona tehokas ja sillä pystytään saavuttamaan kasvavia myyntimääriä sekä vaikuttamaan kilpailijoiden toimintaan. Toisaalta hinnoittelu on samalla varsin tuhoisaa, sillä mitä enemmän myy tappiollisesti, sitä varmemmin liiketoiminnan jatkuvuus on vaakalaudalla. (Kulmala 2011, 3.)

#### 4.3 Hinnalla operointi, eli sopeuttaminen tilanteen mukaan

Dynaamisella hinnoittelulla on lähteestä riippuen monta nimitystä ja käsitteet menevät sekä ristiin että päällekkäin. Dynaamisen hinnoittelun elementtejä on monessa hinnoittelumenetelmässä, joissa hinta muuttuu ostotilanteen, asiakkaan tai ostohetken mukaan lyhyelläkin aikajänteellä.

*Hintaporrastus, eli hintadifferointi*, on hinnoittelun muoto, jonka liitetään usein tuottojohtamiseen ja dynaamiseen hinnoitteluun. Käytännössä se tarkoittaa saman tuotteen tai palvelun myymistä eri hinnalla eri ostajille. Esimerkkejä tästä ovat muun muassa hintaporrastukset ajan tai asiakkaan mukaan, alueelliset



hintaporrastukset ja käyttötarkoituksen mukaiset hintaporrastukset (Haimala 2013, 13.) Hintadifferoinnin tarkoituksena on hyödyntää eri asiakasryhmien halukkuutta maksaa tuotteista eri hinta, ja näin saada parempi kokonaistuotto. Hintadifferointi ja asiakasryhmien erottelu voi tapahtua esimerkiksi asiakkaan ominaisuuksien (*ikä*), ostomäärän (*keskittämisedut*) tai ajankohdan (*hyvissä ajoin/viime hetkellä*) mukaan. Tätä varten asiakassegmentointi on tehtävä tarkasti ja hyväksyttävien kriteerein. Muita hintadifferoimisen perusteita ovat muun muassa asiakkaan maksutapa, ostokanava, tuotteiden erilaistaminen ja sijainti. (Hayes & Miller 2011, 100-106)

Haimalan (2013,13) kuvaama *hinnan paketoiminen ja pilkkominen* on osa dynaamista hinnoittelua etenkin silloin, kun se tehdään käsitteen määritelmän mukaisesti markkinatietoon perustuen ja sillä reagoidaan kysynnän vaihteluun optimaalisen tuoton saamiseksi.

Sipilä (2003) käyttää termiä *kapasiteettihinnoittelu*, kun hän tarkastelee ravintolan Happy Hour hinnoittelua ja mahdollisuutta ottaa käyttöön ovimaksu tai kalliimpi ruokalista. Erilaisten alennusten, tarjousten, houkuttimien ja korkeasesonkihintojen käyttö on kapasiteettihinnoittelua käytännössä. Silloin kapasiteettihinnoittelun roolina on tasata kuormitushuippuja ja ohjata asiakasvirtoja tuotannollisesti edullisempiin hetkiin. (Sipilä 2003, 311, 360.)

Haimala (2013, 16) liittää termin *segmentointihinnoittelu* kysyntäperusteiseen hinnoitteluun, jossa eri asiakkaille on eri hinnat esimerkiksi kapasiteetin hallitsemiseksi. Samalla pyritään myyntituottojen maksimointiin huomioiden kuitenkin eri asiakasryhmien hintaherkkyudet.

Forgacs (2010) linjaa *kysyntäpohjaisen hinnoittelun* olevan suosittu dynaamisen hinnoittelun muoto, jossa alhaisessa kysyntätilanteessa tarjotaan edullisia hintoja ja kysynnän lisääntyessä taas edullisemmat hintakategoriat suljetaan. (Forgacs 2010, 70.)

Åman ym. (2005) on koonnut asiakasarvon maksimoinnin strategioiden alle samaksi hinnoittelumuodoksi hintaportaan eli hintadifferoinnin eli segmentoidun hinnoittelun (*Segmented Pricing*). Sen määritelmässä hintoja voidaan muuttaa

riippuen sijainnista, asiakkaasta tai tuotteesta, vaikka kustannukset pysyisivät vakiona. Hinnoittelumallia sovelletaan asiakkaisiin siten, että eri asiakkaat maksavat eri hinnan samasta tuotteesta. Jotta hinnoittelu segmenttien perusteella olisi kannattava, tulee sen avulla saada uusia asiakkaita vanhojen asiakkaiden kysynnän kuitenkään laskematta. (Åman ym 2005, 38.)

#### 4.4 Dynaaminen hinnoittelu

Dynaaminen hinnoittelu määritellään usealla eri tavalla, joille yhteistä on saman tuotteen tai palvelun hinnan vaihtuminen lyhyelläkin aikajänteellä samalle asiakkaalle tai eri asiakassegmenteille. Forgacsin (2010) mukaan dynaaminen hinnoittelu tarkoittaa hinnoittelua, jossa hinta tarkastetaan päivittäin tai jopa päivän aikana mikäli siihen on tarvetta saatuun markkinatietoon perustuen. Oikea hinta on asiakkaalle sellainen, jonka hän on halukas ja kykenevä palvelusta maksamaan, ja alihinnoittelemalla yritys jättää tuottoa muiden kerättäväksi, kun taas ylihinnoittelulla helposti hinnoitellaan yritys ulos markkinoilta. (Forgacs 2010, 70.)

Tuottojohtamisen työkaluihin kuuluvat oleellisena käsitteet segmentoidusta hintasyrjinnästä ja hinta-aidoista, joilla eri asiakasryhmät ja käyttäjät maksavat samasta tuotteesta eri hinnat riippuen markkinaolosuhteista. Segmentoitu hintasyrjintä määritellään samoin kun dynaaminen hinnoittelu. Siinä tuotteen tai palvelun hinta on riippuvainen kysynnästä ja ajankohdasta, jolloin samoilla varausehdoilla tai taustatekijöillä tuotteen tai palvelun hankkivat henkilöt maksavat siitä eri hinnan. (Ivanov & Zhechev 2012, 182.) Englanninkielinen termi *price discrimination*, on käytössä monella muullakin alalla, esimerkkinä voidaan käyttää merkkituotteiden hintaeroja boutique –liikkeissä ja kauden lopettavissa alennusmyynneissä. Tapoja dynaamiselle hinnoittelulle on monia alasta ja niiden ostajakunnan mieltymyksistä riippuen. (Netessine 2004, 554.)

Dynaamista hinnoittelua tehtäessä tärkeää on ymmärtää ennakoitu kysyntä, markkinan kokonaiskysyntä sekä paikallinen kysyntä. Yllättävät käännteet sekä muutokset kilpailuympäristössä tulee huomioida hinnoittelussa ja saatavilla ole-

vissa hintaporrastuksissa, sekä reagoida niihin tarvittavilla hintamuutoksilla. Avainkilpailijoiden hinnoittelun ja asiakassegmenttien ymmärtäminen on tärkeää, jotta omia päätöksiä tehtäessä ymmärrettäisiin taktiikat hintojen muutosten takana. (Forgacs 2010, 72.) Dynaaminen hinnoittelu eroaa muista hinnoittelu-strategioista siinä, että se vaatii aktiivista ylläpitämistä, järjestelmiä ja organisatorista rakennetta sekä joustavuutta, jotta se saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Dynaamista hinnoittelua ei tästä johtuen voi erottaa tuottojohtamisesta tai hinnoittelusta erikseen, vaan siinä on elementtejä kummastakin (Yeoman & McMahon-Beattie 2011, 115).

#### 4.5 Dynaamisen hinnoittelun hyödyt ja haasteet

Dynaamisen hinnoittelun hyödyt yritykselle ovat selkeät. Oikein ajoitetuista ja onnistuneista dynaamisista hinnoitteluratkaisuista saadaan merkittäviä tuottoetuja verrattuna kiinteisiin hintoihin. (Sen, 2011, 587.) Ilman hintojen muunte-lua ja käyttämällä ainoastaan kiinteää hinnoittelua, jää korkean kysynnän tilanteissa saamatta paras mahdollinen tuotto. Näin tapahtuu myös silloin, kun kapasiteettia ei pystytä lisäämään korkean kysynnän ajanjaksolla ja hinnoittelulla ei ohjata palveluiden käyttöä hiljaisemmille ajanjaksoille (Hayes & Miller 2011, 97-99.)

Dynaamista hinnoittelua käytettäessä tulee arvioida tarkkaan hinnan muuttami-sen tuomia mahdollisia lisätuottoja suhteessa kuluihin. Samoin tulee huomioida hinnanmuutoksen tuoman mahdollisen arvonmuutoksen vaikutukset palvelujen laatuun, brändiin ja oheispalveluihin sekä asiakkaan mielikuvaan. Optimaalisen hintatason löytäminen on haasteellista, etenkin kun hintojen päivityksen tulee olla jatkuvaa ja vastata vaihtelevia kysyntä- ja tarjontatilanteita. (Forgacs 2010, 70-72.)

Netessinen (2004) mukaan on olemassa lukuisia tutkimuksia siitä, kuinka kal-liiksi kokonaiskustannuksiltaan kuluttajahintojen muuttaminen voi muodostua. Kuluerät koostuvat muun muassa hinnastojen, markkinoinnin ja viestinnän sekä henkilöstön koulutuksen kustannuksista. Hinnanmuutosten kuluja on tutkittu

myös eri näkökulmista, kuten fyysisten tekijöiden (mm. hintalaput ja esitteet), johtamisen (mm. päätöksenteko, koulutus ja sisäinen viestintä) sekä asiakkaan (mm. ulkoinen viestintä) kannalta. Tutkimusten mukaan suurimmiksi kulueriksi muodostuivat kaksi viimeisintä osa-aluetta, vaikka painoarvo on usein fyysisissä tekijöissä. Oleellista dynaamisen hinnoittelun onnistumiselle on se, että hinnoittelu, sen ajoitus ja kapasiteettia koskevat päätökset tehdään yhdessä. (Netessine 2004, 554, 573.)

Dynaamisessa hinnoittelussa ja etenkin segmentoidussa hintasyrjinnässä on vaarana asiakkaiden vahva kritiikki yritystä ja sen hinnoittelua kohtaan, etenkin jos ostoa tehdessä ehdot eivät ole selkeästi näkyvillä ja esitettynä. (Ivanov & Zhechev 2012, 182.) Haasteena on tehdä oikea segmentointi ja kohdistaa oikeat hinnat valitulle asiakasryhmälle. Asiakkaiden on koettava segmentoidut hinnat ja hintamuutokset oikeudenmukaiseksi ja hinnan on vastattava palvelun arvoa. (Hayes & Miller 2011, 106-107.)

Sipilän (2003) mukaan kunkin alan perinteisiin ja tottumuksiin hinnoittelun suhteen tulisi suhtautua kunnioituksella. Vaikka totut hinnoittelumallit kaipaisivat uudistusta, on tottumustenmukaisuus asiakkaiden mielestä usein selkeyttä sekä luotettavuutta ja niiden muuttaminen yksittäiselle yritykselle liian kova haaste. Hintamielikuvaan koskeminen on palveluliiketoiminnassa aina vaarallista, koska asiakkaan mielestä oikea hinta on se, mihin hän on tottunut. (Sipilä 2003, 180, 312.)

## 5 TUOTTOJOHTAMISEN JA HINNOITTELUN TAUSTATEKIJÄT

### 5.1 Sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin merkitys

”Markkinointi on säännöt ja prosessit sisältävää toimintaa arvon luomiseksi, kommunikoimiseksi, toimittamiseksi sekä vaihdettavaksi asiakkaille, toimeksiantajille ja yhteiskunnalle.” (AMA 2007.)

Markkinointi on sekä strategiaa että taktiikkaa. Strategisesti tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaille, muille sidosryhmille sekä yritykselle itselleen ja taktiikalla tarkoitetaan erilaisia markkinointitoimenpiteitä, markkinointimixiä. Markkinointimix muodostetaan markkinoinnin kilpailukeinoista eli tuotetarjoomasta, hinnasta ja saatavuudesta sekä markkinointiviestinnästä. (Bergström & Leppänen 2009, 23, 166.) Markkinointia on kuvattu sekä filosofiaksi että taidoksi, jota liian usein pidetään vain joukkona työkaluja ja tekniikoita. Grönroosin (2009) mukaan markkinoinnissa esiintyvät kolme tasoa ovat:

- **Filosofia ja asenne**, jotka markkinointiajatuksena ohjaavat koko organisaatiota ihmisistä toimintoihin
- **Organisointikeinot**, joilla yrityksen toiminnat ja prosessit organisoidaan markkinointifilosofian mukaisesti ja markkinointihenkisesti
- **Työkalut**, menetelmät ja toiminnot, jotka asiakkaat kokevat ja näkevät

Palvelualoilla alojen erityispiirteiden johdosta perinteinen käsitys markkinoinnista ei aina toimi, vaan suositeltavaa on käyttää suhteita painottavaa lähestymistapaa. Palvelualan markkinointi on myös lähempänä markkinalähtöistä johtamista kuin perinteistä markkinointia. (Grönroos 2009, 312,315-317.)

Markkinointi tähtää tuotteen tai palvelun vaihtamiseen rahaksi. Se käsittää yrityksen suunnitelmat ja toiminnan tämän mahdollistamiseen ja sitä helpottaakseen, tarkoituksenaan saada asiakkaat tekemään ostopäätös. Prosessina siihen kuuluvat markkinoiden ja yksittäisten asiakkaiden ymmärtäminen, markkinarakojen ja –segmenttien valinta, markkinointiohjelmien suunnittelu, toteutus ja

valvonta sekä organisaation valmentaminen. Organisaation valmentaminen on sisäistä markkinointia, jonka tarkoituksena on markkinointiohjelmien ja markkinointitoimien toteuttaminen menestyksekkäästi. Erityisesti palvelualoilla on tärkeää, että sisäisesti markkinoidaan markkinointiohjelmat ja -toimet niille, joiden tehtävänä on toteuttaa niitä ulospäin. (Grönroos 2009, 46, 312-313.)

Kertamyyntimarkkinointia eli myynnin saamista ja asiakashallintaa pidetään perinteisesti markkinoinnin päätavoitteena, vaikka viimeisten kahden vuosikymmenen aikana suhdemarkkinointi ja asiakkuuksien säilyttäminen on korostunut. Perinteisten myynnin saamisen ja asiakashankinnan lisäksi markkinoinnin tavoitteena voidaan pitää myös jo olemassa olevien asiakkuuksien säilyttämistä ja kasvattamista. (Grönroos 2009, 317-318.)

Rope (2005) toteaa asiakassuhteiden ylläpitämisen olevan markkinointityön huipentuma sekä perusta tulevalle menestykselle. Asiakassuhteiden ylläpitämisessä on hänen mukaansa kyse myös asiakassuhteen aktiivisesta syventämisestä pelkän asiakastyytyväisyyden sijaan. Asiakastyytyväisyyden lisäksi suhteen rakentumiseen vaikuttavat asiakkaan henkinen sitoutuminen ja asiakkaan pakottaminen asiakkuuteen eli ns. nalkkimarkkinointi, jossa esimerkiksi sopimuksellisesta syystä asiakas ei voi hankkia kyseisiä palveluita muilta yrityksiltä. (Rope 2005, 173-174.)

Grönroosin (2009) mukaan markkinoinnin kehittämiseksi on olemassa kolme itsestään selvää ohjetta ja oletusta, joita kuitenkin harvoin tuodaan esille alan kirjallisuudessa:

- Asiakkaan mieltymyksiin ja käyttäytymismalleihin vaikuttavat yrityksen resurssit ja toiminnot ovat markkinointiresursseja ja -toimintoja.
- Markkinointiresursseja ja -toimintoja tulee käyttää ja niiden tulee olla olemassa tilanteissa, joissa asiakas voi ne kokea, ja joissa ne voivat vaikuttaa asiakkaaseen.
- Yrityksen asiakkaat päättävät siitä, mitkä yrityksen resursseista ja toiminnoista ovat markkinointiresursseja ja toimintoja, ei itse yritys.

Ehdottomina markkinoinnin tavoitteina ovat yrityksen kytkeminen sen nykyisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin ja markkinoinnin suunnittelun ja toteutuksen näkyminen asiakkaille ja vaikutus asiakkaisiin. (Grönroos 2009, 324.)

Tuottojohtamisen tekniikoita kehitettäessä tärkeässä osassa ovat markkinoinnin neljä p:tä: product, price, place ja promotion ja revenue management on myös tärkeä osa yrityksen markkinointi- ja myyntistrategiaa (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2009, 9; Albanese 2004, 20-21). Jos ravintolalla on jokin ainutlaatuinen piirre, jolla se voi erilaistaa itsensä, voidaan tämän ympärille luoda ravintolan markkinointiviestintä. Näiden piirteiden ei tarvitse olla historiallisia tai rakennukseen ja arkkitehtuuriin liittyviä, vaan erilaistava piirre voi olla myös esimerkiksi ainutlaatuinen palveluelementti. Tuottojohtaminen rakentaakin toimintaansa käyttäen apunaan markkinointia ja hyväksikäyttäen markkinointikeinoja tuottojen optimoimiseksi. (Forgacs 2010, 93, 97.)

Grönroosin (2009) mukaan suhdepainotteinen näkökulma ja markkinointi asiakassuhteiden hallintana sopivat hyvin palvelualoille, kunhan markkinointiajatus laajennetaan ottamalla huomioon asiakasnäkökulma myös asiakkaan saaman arvon muodossa. Suhdepainotteisessa markkinoinnissa markkinointimixin perinteiset kilpailukeinot, kuten mainonta, henkilökohtainen myyntityö, hinnoittelu ja tuoteideointi saavat seurakseen paljon muutakin. Suhdenäkökulma muuttaa markkinoinnin funktiosta prosessiksi, sen kuuluessa jokaiselle organisaation osastolle ja työntekijälle, joilla on välitön tai välillinen vaikutus asiakkaisiin. (Grönroos 2009, 327-328, 332-333.)

Dynaamiseen hinnoittelun kannalta sisäinen markkinointi ja viestintä sekä ulkoinen markkinointi ovat henkilökunnan ja asiakaskunnan tavoittamisessa avainasemassa lähdettäessä toteuttamaan uutta hinnoittelumallia. Hollannin ja Kosken (2007) mukaan sisäisen markkinoinnin avulla työntekijöille avataan ulkoisen markkinoinnin keinot ja tavoitteet, jotta he osaavat täyttää ulkoisen markkinoinnin antamat lupaukset asiakkaille. Tarkoituksenmukaista on myös kohdentaa asiakassuhdemarkkinointia tietyille asiakassegmenteille, joiden katsotaan olevan ensisijaista kohderyhmää erilaistetun hinnoittelun ajankohdille. Todennäköisesti dynaamisen hinnoittelun toimenpiteet kohdistuvat ensisijassa esimer-

kiksi iltapäivän hiljaisempaan ajankohtaan tai ravintola-alalla perinteisesti rauhallisempiin alkuviikon päiviin, jolloin tietyn asiakassegmentin käyttäytymistä voidaan ohjata markkinoinnin ja dynaamisen hinnoittelun avulla näihin hiljaisiin ajankohtiin. Laajemmin dynaamista hinnoittelua toteutettaessa oikein toteutettu ulkoinen markkinointiviestintä taas luo asiakkaille positiivisen mielikuvan uudesta tavasta toimia sekä herättää mielenkiinnon asiaa kohtaan. (Hollanti & Koski 2007.)

Karjaluodon (2010) mukaan hyvä markkinointiviestintä on suunnitelmallista ja tavoitteellista. Viestintä on suunniteltava tarkoin ja sille on asetettava selkeät, mitattavat tavoitteet, jotta tapahtunutta kehitystä on mahdollista seurata. Ulkoista markkinointia voidaan suunnitella strategia-, suunnitelma-, kampanja- ja toimenpidetasoilla. Näistä vaihtoehdoista markkinointistrategia on pitkäkestoisin, markkinointisuunnitelma laaditaan tavallisesti vuositasolla, markkinointikampanjat kestävät muutamia kuukausia ja yksittäiset markkinointitoimenpiteet voidaan suunnitella ja toteuttaa jopa päivätasolla. (Hollanti & Koski 2007, 28.)

Työntekijöiden tulee ymmärtää ja hyväksyä yrityksen ulkoiset markkinointikampanjat ja –toimenpiteet, ja tarve tämän asian varmistamiseen loi käsitteen sisäinen markkinointi. Sisäinen markkinointi on myös strateginen asia, jossa henkilöstö esiintyy strategisen resurssin roolissa, ja jonka onnistumiseen vaikuttavat järjestelmien, sisäisten palveluntarjoajien ja esimiesten antama tuki sekä jatkuva ja aktiivinen tuki myös ylimmän johdon osalta. Sisäisessä markkinoinnissa asiakaslähtöisen ajattelutavan kehittyminen henkilöstölle on tärkeässä roolissa, ja tämän lisäksi tarve on myös riittäville viestinnän ja vuorovaikutuksen taidoille, tukijärjestelmiä unohtamatta. Käytännössä sisäisen markkinoinnin tehtävänä on yrityksen kokonaisvaltaisena markkinointiprosessina toimiminen varmistamalla koko henkilöstön asiakaskeskeisyyden sekä palveluhenkisyyden. (Grönroos 2009, 446-447.)

Sisäinen markkinointi on myös viestintää, jonka toteutusta ohjaavat perusmäärittelyt, eli julkilausumat ja kirjoittamattomat säännöt, ja yrityksen viestintästrategia. Koska tiedosta on kuitenkin yrityksissä ylitarjontaa, on tärkeää, että saatavilla oleva tieto on olennaista ja sen merkitys ymmärretään. Työyhteisön vies-



tinnässä noudatetaan avoimuuden, luotettavuuden, tosiaikaisuuden tai nopeuden, vuorovaikutteisuuden sekä ymmärrettävyyden periaatteita. Yrityksessä jokainen on viestijä, vaikka työyhteisön jäsenet tavallisesti nähdäänkin vain tiedon vastaanottajina. Johdon, johtoryhmän ja esimiesten tehtäviin taas kuuluvat strategisten kysymysten esillä pitäminen, muutosten ja näkymien kertominen toimialalla ja toimintaympäristössä sekä työpaikan yhteishengen ja kulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen. (Juholin 2009, 76, 153-157.)

Palveluyrityksen henkilökunnalta vaaditut asiat voidaan Grönroosin mukaan jakaa yleisiin ja erityisvaatimuksiin. Yleisinä vaatimuksina pidetään asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden ymmärrystä, oman roolinsa ja velvoitteidensa ymmärrystä sekä työympäristössä asiakaskeskeisesti toimimista. Erityisvaatimuksia taas ovat vuorovaikutustaidot, motivoituneisuus vuorovaikutukseen ja asiakasviestintään ja palkkautuminen vuorovaikutuksesta sekä viestinnästä tukien näin asiakaskeskeisyyttä sekä vuorovaikutteista markkinointia. Tehokas sisäinen markkinointi on välttämätöntä, jotta ulkoisilla markkinoilla voidaan saavuttaa yritykselle asetetut tavoitteet. (Grönroos 2009, 445, 447.)

Inhimillisen vuorovaikutuksen korostuminen on kasvattanut tarvetta sisäiselle markkinoinnille jatkuvassa muutoksessa teollisuusajasta palvelutalouteen ja –logiikkaan. Hyvin koulutetut ja palveluhenkiset työntekijät ovat esimerkiksi raaka-aineiden sijaan nousseet tärkeimmiksi resursseiksi ja palveluhenkisten työntekijöiden merkityksen oletetaan vielä kasvavan entisestään tulevaisuudessa automatiikan ja itsepalvelutoimintojen lisääntyessä. Markkinointiosaston ohella ratkaiseva osa markkinointiprosessissa ja asiakassuhteiden hoitamisessa on yrityksen työntekijöillä. Asiakkaiden yrityksestä muodostama kuva, sekä päätös tulevasta asiakassuhteesta perustuvatkin pitkälti työntekijöiden taitoihin, asiakaskeskeisyyteen sekä palveluhenkisyteen. (Grönroos 2009, 447-448.)

Uuden palvelun tai hinnoittelumenetelmän mahdollisuudet on voitu menettää jo ennen kuin kilpailu on edes alkanut, jos oma henkilöstö ei usko palvelun uuteen hinnoitteluun. Sipilän (2003, 481) sanoin ”myyntityötä tehdään, mutta kaupat puuttuvat”. Jos asiakaspalvelutyötä tekevät eivät itse usko tuotteeseensa, he voivat olla haluttomia tekemään aktiivisesti myyntiponnisteluja sen myymiseksi

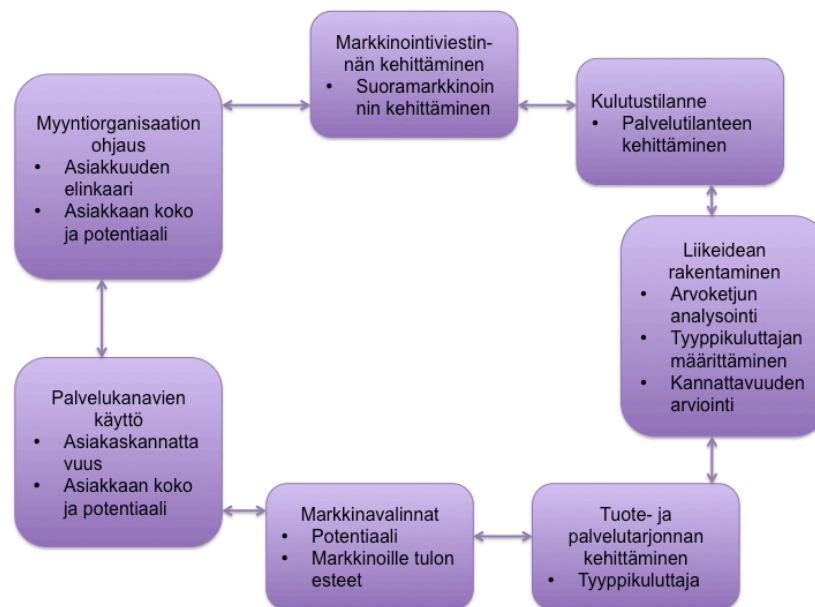
sovitulla hinnalla tai ohjaavat etenkin vakioasiakkaat odottamaan, kunnes palvelun hinta laskee. Uuden hinnoittelumallin tai palvelumallin lanseerauksessa on oleellista henkilöstön yhteinen kehittäminen, sisäiset testit ja koulutukset (Sipilä 2003, 481).

## 5.2 Segmentointi osana tuottojohtamista

Tuottojohtaminen hyväksikäyttää markkinointia tuottojen optimoimisessa ja käyttää sitä myös rakentaessaan toimintansa. Markkinointiin liittyvänä elementtinä segmentointi pyrkii löytämään yritykselle otollisimman asiakasjoukon. Koska markkinat eivät ole yhteneväiset ja homogeeniset jaetaan ne erilaisiin, tarpeiltaan yhteneväisiin ja ostokäyttäytymiseltään omanlaisiinsa ryhmiin, segmentteihin. Eri asiakassegmenttien avulla on mahdollista myytävien palveluiden kohdentaminen tärkeimmille segmenteille tuoton maksimoimiseksi. (Forgacs 2010, 97, 105-106; Rope 2005, 47.)

Esimerkiksi asuinpaikka, väestötilastot, psykograafiset ja ostokäyttäytymiseen liittyvät erot sekä asiakkaiden hintaherkkyys ovat perinteisesti tyypillisiä markkinoinnin segmentoinnin muuttujia. Ostokäyttäytymisen eroja selittävien tekijöiden löytäminen segmentoinnissa on tärkeää sekä keskenään samanlaisen arvokäsityksen, mutta muista segmenteistä eroavien asiakasryhmien muodostaminen. (Forgacs 2010, 97; Rope 2005, 48) Ostokäyttäytymisessä tarkasteltavia asioita ovat oston ajankohta, ostokanava- tai paikka ja maksutapa, joihin segmentointi voidaan perustaa. Myös tuotteen ominaispiirteitä voidaan käyttää hyödyksi segmentoinnissa jakamalla asiakkaat ryhmiin, jotka vaativat tuotteilta erilaisia ominaispiirteitä. Asiakkaita kuvaavia sekä mittaavia ominaispiirteitä on myös pitkään käytetty segmentoinnin pohjana. Asiakkaiden ominaispiirteiden avulla voidaan myös rakentaa erilaisia hinta-aitoja esimerkiksi kanta-asiakkuuksiin, senioriteettiin tai yritysasiakkuuksiin perustuen. (Yeoman & McMahon-Beattie 2001, 139-140.)

Segmentoinnin tarkoituksena on yhdistää yrityksen sisäinen ja ulkoinen näkökulma ja se tehdään usein irrallaan yrityksen strategiasta. Ulkoisen näkökulman tarkastelussa tietolähteinä toimivat oman organisaation tiedot asiakkaista, kun taas sisäisen näkökulman tietolähteinä toimivat yrityksen kokemusperäinen tieto, erilaiset tietokannat, asiakaskohtaiset case-analyysit ja muut resurssit. Ulkoinen näkökulma pyrkii selvittämään asiakkaita erilaistavia tekijöitä, kuten tarpeita ja arvostuksia, esimerkiksi perinteisen arvoketjun avulla. Sisäisessä näkökulmassa taas pyritään ensisijaisesti analysoimaan asiakaskannattavuuteen vaikuttavia asioita ja niiden syy-seuraus-suhteita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50-51.)



Kuva 6. Segmentoinnin käyttötarkoitukset (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52)

Segmentointia voidaan tehdä useilla eri tavoilla eri käyttötarkoituksiin yrityksen tarpeesta riippuen (Kuva 6). Perusteiden määrä tulee olla hallittavissa ja mukaan otetaankin vain liiketoiminnan kannalta oleellimmat tekijät. Jotta yrityksen henkilökunta tunnistaisi asiakassegmentin palvelutilanteessa, tulee segmenttien määrän olla rajallinen ja määrään vaikuttavat myös määritetty strategia, olemassa olevat voimavarat sekä valitut palvelukanavat. Segmenttien tulee myös olla keskenään riittävän erilaisia ja niissä voi olla lukuisia ala-

segmenttejä, joiden avulla voidaan paremmin kohdentaa esimerkiksi markkinoitviestien sisällöt tietyille asiakasryhmälle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52.)

Ropen (2003) mukaan yritys voi markkinoinnin strategisia ratkaisujaan suunnitellessaan valita segmentoinnin suhteen kolmesta linjavaihtoehdosta yhden: segmentoimattoman markkinoinnin, selektiivisen markkinoinnin tai keskitetyn markkinoinnin. Ensimmäisenä tulee tehdä päätös siitä, kuinka tiukasti halutaan segmentoida perustuen esimerkiksi yrityksen voimavaroihin, tuotteiden homogeenisuuteen, tuotteen asemaan elinkaarella, markkinoiden homogeenisuuteen, kilpailijoiden lukumäärään, kilpailijoiden strategioihin ja markkinoiden kokoon. Kun perustaa on selvitetty edellä mainittujen tekijöiden kautta ja on päätetty minkälainen myynnin laajuus halutaan sekä mitä tekijöitä tulee käyttää segmentoinnin perusteena yrityksen tuoteosaamisen näkökulmasta, tehdään valinta linjavaihtoehdoista. Valitun segmentointistrategian tulisi olla sellainen, joka on tilanteeseen tarkoituksenmukaisin ja mahdollistaa yritykselle myynnillisten tavoitteiden saavuttamisen segmentointia hyödyntäen. (Rope 2003, 166-168.)

Ravintoloiden asiakaskunta, kuten hotellienkin, on segmentoitavissa ja jaettavissa eri alasegmentteihin. Ravintolan asiakkaat ovat esimerkiksi jaettavissa hintaherkkiin ja ei niin hintaherkkiin asiakkaisiin tiettyjen asiakasryhmien ollessa esimerkiksi valmiita joustamaan ruokailun ajankohdasta alennettua hintaa vastaan. Vastakohtaisesti taas toiset asiakasryhmät maksavat mieluusti enemmän saadakseen pöydän tietystä ravintolasta tiettyyn aikaan. Ravintoloissa onkin tärkeää tunnistaa eri asiakassegmentit, jotta palveluita voidaan kehittää, hinnoitella ja erilaistaa eri asiakasryhmien tarpeiden mukaisesti. (Kimes 2004, 7.)

Suuntaus kohti yhä tarkempaa markkinoiden segmentointia on edennyt järjestelmien kehittymisen pienentäessä teknisiä rajoituksia one-to-one hinnoittelulle. Monet tuottojohtamista käyttävät palveluyritykset ovat lisänneet yhä enemmän hintaluokkia, joita ne käyttävät eri tyyppisille asiakkaille eri tilanteissa. (Yeoman & McMahan-Beattie 2011, 68.)

Lieberman (2001) tuo esiin tulokset amerikkalaisen keskisuuren hotelliketjun case studysta, jonka tarkoituksena on parantaa ketjun taloudellista asemaa. Ketjun käyttöasteet ovat viikolla matalat, kun taas viikonloppuisin käyttöasteet ovat korkeat. Hän tähdentää, että ensimmäiseksi on tarpeen tarkastella mistä markkinasegmenteistä tällä hetkellä saadaan asiakkaita ja millä segmenteillä olisi kasvupotentiaalia. Näiden kysymysten avulla on mahdollista muodostaa raamit, joiden avulla päästään pureutumaan syvemmälle jo tuottaviin asiakassegmentteihin sekä voidaan stimuloida kysyntää muista asiakassegmenteistä. Yritysasiakkaiden segmentti, jolla on pienempi hintaherkkyys, on Liebermanin mukaan tavoiteltavin segmentti, johon voidaan vaikuttaa käyttämällä kilpailuetuna muita parempaa fyysistä tuotetta. (Yeoman & McMahon-Beattie 2011, 186 - 187.)

Hinta-aidat liittyvät läheisesti segmentointiin ja ne voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin hinta-aitoihin. Tuoton maksimoiminen tietyn segmentin osalta vaatii segmenttien tunnistamista ja tehokkaiden hinta-aitojen suunnittelua ja toteutusta, joiden avulla asiakkaiden siirtyminen toisten segmenttien hintaluokkiin on mahdollista estää. Myös jotkut segmentit itsessään voivat toimia hinta-aitoina, esimerkiksi lentoliikennealalla markkinoita ja asiakkaita voidaan segmentoida ostoajankohdan mukaisesti segmentoimalla esimerkiksi hyvissä ajoin ostopäätöksen tekevät asiakkaat vapaa-ajan matkustajiksi, joille tarjotaan alempia hintaluokkia. Samalla tämä asettaa hinta-aidan liikematkustajille, joiden ostopäätös syntyy myöhemmin ajankohtana, jolloin edullisempia hintoja ei enää ole saatavilla. (Yeoman & McMahon-Beattie 2001, 139.)

Segmentoinnilla tuottojohtamisen yhteydessä on myös omat ominaispiirteensä. Ostokäyttäytymiseen perustuva segmentointi ei siinä välttämättä niinkään perustu tuotteen ominaispiirteisiin liittyviin asiakkaiden mieltymyksiin, vaan enemmänkin kaupan ehtoihin ja mahdollisiin rajoituksiin. Ajankohdan, ostokanavan ja maksutavan avulla voidaan tuotteet ja palvelut hinnoitella eri markkinasegmentteihin vetoavasti ja erilaisten ehtojen, kuten varauksen muutoksesta perittävän maksun tai rajoitetun maksuhyvityksen kautta pakottaa asiakkaat toimimaan segmentoinnin mukaisesti. (Yeoman & McMahon-Beattie 2001, 140.)

Tuotteen tai palvelun käytettävyys on käyttäytymiseen perustuvan segmentoinnin perusta, jossa käytön ajankohta, käyttämisen mahdollisuudet esimerkiksi tietylle ajanjaksolle rajattujen alennusten avulla ja vaatimukset palvelujen käytön minimimäärästä toimivat hinta-aitoina eri segmenttien välillä Zhangin (2001) mukaan. Myös asiakkaiden ryhmittely heidän ominaispiirteidensä mukaan on suosittu segmentointitapa, jossa hinta-aitoina käytettävät määritykset kuten ikä tai asema, ryhmäasiakkuus, yritys- tai yksityisasiakkuus, oston suuruus, asiakkuuden tuoma ostovolyyymi ja ostojen säännöllisyys vaativat tarkoituksenmukaisia seurantatoimenpiteitä. (Yeoman & McMahon-Beattie 2001, 141-142, 144.)

Zhangin (2001) mukaan hinta-aitojen luokittelu tai ryhmittely mahdollistaa markkinoinnin segmentoinnin sekä hinta-aitojen kehityksen lukuisin eri tavoin revenue managementin näkökulmasta. Tämä ryhmittely myös auttaa yritystä ymmärtämään segmentointiprosessia sekä ajattelemaan eri markkinasegmenttejä kohteina, joita voidaan arvioida ja analysoida, ja joiden avulla on mahdollista optimoida yrityksen segmentointisuunnitelma paikantamalla ja korjaamalla sellaiset hinta-aidat, joita segmentoinnissa ei ole huomioitu. (Yeoman & McMahon-Beattie 2001, 139, 145, 147.)

### 5.3 Toiminnanohjausjärjestelmät tiedon hallinnan apuna

Jotta dynaamista hinnoittelua tai tuottojohtamista voitaisiin toteuttaa ravintolassa, vaaditaan työkaluja, joilla kerätä ja käsitellä validia dataa eri lähteistä. Ketju-toiminnan luonteesta johtuen suurimmassa osassa ketjuun kuuluvista ravintoloista on jo todennäköisesti käytössään toiminnanohjausjärjestelmät tai nykyään varsin laajat ravintolan taustajärjestelmät. Hotellien yhteydessä toimivissa ravintoloissa on lisäksi hotellijärjestelmät, ja niihin useimmiten liitetyt huonetuoton revenue management-järjestelmät. Tänä päivänä lähes kaikissa keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä (ERP-järjestelmä, Enterprise Resource Planning), jolla suoritetaan pääosa yrityksen toiminnallisista prosesseista. (Peslak 2006, 1288.) ERP on yrityksen modulaarinen tietojärjestelmä, joka integroi yrityksen eri toiminnot yhdeksi kokonaisu-

deksi. Näitä voivat olla esimerkiksi myynti- ja markkinointi, valmistus, varastonhallinta, ostot, taloushallinta ja palkkahallinto. ERP mahdollistaa organisaation kaikkien funktioiden tukemisen ja tiedonhallinnan yhden ohjelmiston alle, jolloin ei jää tarvetta erillisille tietokannoille. (Babey 2006, 22.)

Toiminnanohjausjärjestelmän hyödyllisyydestä, avusta liiketoiminnan parantamisessa ja implementoinnin onnistumisesta, sekä kustannuksista ollaan tehty useita tutkimuksia (Peslak 2006, 1289-1290; Babey 2006, 21-26). ERP:n yleisyydestä huolimatta sen käyttöönottoa ei tehdä kevyin perustein. Se on kaiken kaikkiaan hintava järjestelmä ja sen ensimmäisten toimintojen implementointi kestää Babeyn (2006) mukaan 18–24 kuukautta. Koko järjestelmän käyttöönotossa voi kestää 3-4 vuotta tai jopa enemmän. Ei myöskään ole todennäköistä, että yksittäinen, vaikka laajakin, uusi järjestelmä pystyy nostamaan liiketoiminnan tason parhaimmalle potentiaalille. (Babey 2006, 32). Koska ERP -järjestelmät ovat erittäin laajoja, monimutkaisia ja vaativat organisaation eri funktioiden osallistumista, niiden toimivuudelle ei ole eri tahojen tekemien tutkimuksien mukaan täyttä varmuutta (Peslak 2006, 1289).

Tuottojohtamisen ohjausjärjestelmän keskeisimmät tehtävät ovat Albanesen (2004) mukaan tietojen analysointi, kysynnän ennusteiden laatiminen, varaus ja myyntilanteiden monitorointi, tuottojen maksimoinnin mahdollisuuksien optimointi sekä suositusten antaminen kuhunkin tilanteeseen liittyvien revenue managementin päätöksien osalta. Mitä laajempaa yrityksen toiminta on, sitä haastavampaa tuottojohtamisen käyttäminen myös todennäköisesti on ja silloin ohjausjärjestelmien merkitys korostuu. Näihin haasteisiin on mahdollista vastata Albanesen mukaan vain silloin, kun tuottojohtamiseen liittyvää päätöksentekoa ohjaa jokin tietty ohjausjärjestelmä, joka on suunniteltu nimenomaan kyseiseen tarkoitukseen. (Albanese 2004, 34, 38.)

Tuottojohtamisen ja myös dynaamisen hinnoittelun soveltaminen vaatii laajaa tietoa, jota kerätään ja seurataan eri mittarein ja tunnusluvuin. Olemassa oleva tutkimustieto ohjausjärjestelmiin ja niiden tuottamaan dataan liittyen on yhä vahvasti keskittynyt alan edelläkävijöiden, lentoliikenteen ja palvelualalta hotellien huoneliikevaihdon toimintaperiaatteisiin, vaikka tuottojohtaminen on le-

viämässä nopeasti muillekin aloille. (Ivanov & Zhechev 2012, 175-176.) Tällä hetkellä tuottojohtamisen järjestelmät esimerkiksi hotelliympäristössä keräävät tietoa muun muassa varausrakenteesta, no-show -tilanteista, peruutuksista, tarjontatekijöistä, kuten kaupungin tapahtumista, kilpailijoiden hinnoitteluista ja muutoksista lakiasioihin, markkina-arvioista, sääoloista sekä historiallisesta datasta. (Ivanov & Zhechev 2012, 175-176.) Ilman tekniikan ja järjestelmän tuottamaa koottua tietoa olisi mahdotonta sisäistää näin suurta määrää informaatiota ja päätöksenteon muuttujia tuottojohtamisen tai dynaamisen hinnoittelun tueksi.

Sekä Venkat (2011, 53) että osin myös Vinod (2011, 87) ennustavat revenue managementin uuden paradigman tulon, johon liittyy sen muuntuminen pelkästä tuoton johtamisesta kokonaisvaltaisemmaksi voiton optimointijärjestelmäksi. Tällöin tuottojohtamiseen ja sen järjestelmään lisättäisiin siitä tällä hetkellä puuttuvat elementit: kannattavuus, kustannusrakenteet, asiakassuhteen arvo sekä pitkän tähtäimen liiketoimintamahdollisuudet. (Yeoman & McMahan-Beattie 2011, 50-53, 87.) Tämä osaltaan lisää haastetta toiminnanohjausjärjestelmälle.

Tuottojohtamisen ja toiminnanohjausjärjestelmien kehittämiseksi on muitakin näkökulmia. ETLA:n tutkijoiden Lehden, Rouvisen & Ylä-Anttilan (2012) mukaan tulevaisuuden tuottavuuden kasvu syntyy tieteen ja teknologian sekä osaamisen ja ostovoiman yhteisvaikutuksena. Suurimmissa tuottavuushyppyissä tieteen saavutukset ja kansalaisten tarpeet kohtaavat aivan uudella tasolla, jossa mahdollisten kombinaatioiden määrä riippuu olemassa olevan tieteellisen tiedon ja ratkaisujen määrästä sekä kuluttajan tarpeiden ja tarpeentyydytykseen käytettävissä olevien resurssien määrästä. Digitaalitekniikan käyttöönottoon liittyy myös runsaasti hidasteita ja siirtymävaiheelle luonteenomaisia muutoksia, joita ovat muun muassa yleinen muutosvastarinta, uusien välineiden monimutkaisuus, työnkuvien ja vastuualuerajojen muutokset, siirtymävaiheen päällekkäiset kustannukset sekä hyötyjen epämääräisyys ja niiden epätasainen jakautuminen eri henkilöryhmien kesken. Eräänä digitaalisen tuotannon paradoksina voidaan tutkijoiden mukaan pitää sitä, että mitä käyttäjäystävällisempää ja yksinkertaisempää järjestelmää koetetaan luoda, sitä monimutkaisempaa ja han-



kalampaa on taustalla olevan tietojärjestelmän kehittäminen. Kun uusissa tietojärjestelmissä esiintyy myös virheitä ja kustannukset aluksi vain kasvavat uuden kehittämisen ja vanhan ylläpidon aiheuttaman päällekkäisyyden vuoksi, on helppo puolustaa perinteisiä toimintatapoja. (Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 90-94.)

#### 5.4 Tuottojohtamisen päätöksenteon vastuuttaminen

Vaikka yrityksen käytössä olisikin kehittynyt ja laaja ohjausjärjestelmä tai jopa useita järjestelmiä, ei tuottojohtamiseen kuuluvaa päätöksentekoa voida antaa ainoastaan järjestelmän harteille. Järjestelmät voivat pyörittää laajoja tietomääriä automaattisesti, mutta ilman ihmisen ohjausta ne todennäköisesti olisivat melko tehottomia tuoton maksimoinnin kannalta. (Albanese 2004, 37.)

Tuottojohtamisesta kirjoittaneet tutkijat ovat hyvin yksimielisiä siitä, että järjestelmän onnistunut implementointi ja toimivuus on pitkälti kiinni sen takana olevista asiantuntijakäyttäjistä. (Ivanov & Zhechev 2012, 183.) Monessa organisaatiossa tuottojohtamisen tehtävät on osoitettu markkinoinnista vastaavalle tai hänen alaisuuteensa, yhä useammin tähän tehtävään on hotellialalla ja etenkin suurissa ketjuissa palkattu erityinen henkilö, tiimi tai jopa alueorganisaatio. (Ivanov & Zhechev 2012, 183.) Näin ovat järjestäytyneet myös esimerkiksi Suomen suurimmat hotelliketjut S-ryhmä, Restel ja Scandic Hotels, joilla on kullakin oma revenue management –organisaationsa. Vastuuhenkilöiden tehtävänä on tehdä lopulliset päätökset järjestelmien tekemien matemaattisiin laske-miin perustuvien hintaehdotusten, hintaluokkien ja mahdollisen ylikapasiteettiva-raamisehdotusten perusteella (Ivanov & Zhechev 2012, 188).

Revenue managerin tai tuottojohtamisesta vastuussa olevan henkilön tulee pys-tyä hallitsemaan oikean ja relevantin tiedon löytäminen järjestelmästä ja teke-mään sen perusteella parhaimmat ratkaisut. Siinä missä edistyneimmät järjes-telmät tuottavat monimutkaisten matemaattisten kaavojen ja historiatietoon pe-rustuvan arvion siitä mitä markkinoille sopiva hinta olisi, lopullinen ennustami-nen ja optimointipäätös pitää tehdä jatkuvasti muuttuvien markkinaolosuhtei-

den, asiakkaiden toiveiden ja koetun palvelun arvon perusteella. (Hayes & Miller 2011, 85-86.)

### 5.5 Lakien ja asetusten vaikutus tuottojohtamisen prosessissa

Ravintola-alaa, kuten muutakin liiketoimea, säädellään Suomessa monilla laeilla ja asetuksilla, joista hinnoitteluun liittyen on tiettyjä viranomaisten määrittelemiä säännöksiä. Osana tuottojohtamisen prosessia sekä hinnoittelussa että markkinoinnissa ja asiakasviestinnässä on otettava huomioon lainsäädännön vaikutukset. Tällaisia lakeja ovat esimerkiksi alkoholilainsäädäntö, viestintä- ja markkinointilaki, kuluttajansuojalaki sekä asetus kulutushyödykkeen hinnan ilmoittamisesta markkinoinnissa. (Sipilä 2003, 84.)

Kuluttajansuojalaki määrittelee kaikkien tuotteiden ja palveluiden myyntiä edistävien keinojen ja tapojen olevan markkinointia, jonka tulee olla asianmukaista kertoen kaikki kuluttajan taloudellisen turvallisuuden kannalta tärkeät tiedot. EU:n direktiiviin pohjaava hintamerkintäasetus koskee kaikkia kulutustarvikkeita ja palveluja määrittäen hintamerkinnössä noudatettavat erilaiset säädökset. Hintamerkintäasetus luo palvelujen tuottajille todellisen haasteen täsmällisine vaatimuksineen ja ohjeineen hintamerkinnöistä. (Sipilä 2003, 85-89.)

Valtioneuvoston asetus kulutushyödykkeen hinnan ilmoittamisesta markkinoinnissa määrää tavan, jolla hinta on ilmoitettava markkinoinnissa. Hinta on ilmoitettava kuluttajalle helpolla ja ymmärrettävällä tavalla yksikkö- tai myyntihintana, ja myös mahdolliset kuluttajalta perittävät erilliset hankintaan liittyvät kustannukset on ilmoitettava. Palveluntarjoajalla on lisäksi velvollisuus pitää esillä hinnastoa toimipaikassaan sekä verkkosivustoilla, joilla harjoitetaan kaupankäyntiä. Mikäli palveluita on myynnissä suuri määrä, riittää että hinnastoon merkitään tavallisimmat myyntihinnat ja maininta täydellisen hinnaston olemisesta saatavilla pyydettyä. (Valtioneuvoston asetus 18.07.2013/553.)

Kuluttajavirasto on myös ohjeistanut yrityksiä erilaisten hintailmaisuiden käytöstä markkinointikeinona. Ohjeistus neuvoo yleisesti majoitus- ja ravitsemusalalla käytössä olevan alkaen-hinnan käytöstä, että sitä voidaan käyttää, kun kysees-

sä on tuoteryhmän markkinointi. Yksilöityä tuotetta taas tulee markkinoida lopullisella myyntihinnalla. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2011.)

Anniskelulaki ei määritä alkoholijuomien hinnoille ylä- tai alarajoja, mutta kieltää esimerkiksi alkoholijuomien paljousalennuksen sekä alkoholijuoman myymisen alennettuun hintaan toista juomaa ostettaessa. Alkoholilaki kieltää väkevien alkoholijuomien mainonnan, mutta sallii miedon ja vähintään 1,2 tilaavuusprosenttia etyylialkoholia sisältävän juoman mainonnan tietyin rajoituksin. Tällaisia rajoituksia ovat esimerkiksi epäsuoran mainonnan kieltö, mietojen alkoholijuomien liittäminen ajoneuvolla ajamiseen tai alkoholin tai sen käytön korostaminen myönteisinä asioina. Väkevien alkoholijuomien mainonta on poikkeuksellisesti kuitenkin sallittua esimerkiksi anniskelupaikoissa, vähittäismyyntihinnastoissa sekä myyntiin osallistuville suunnatussa suojatussa tietoverkossa. Ravintola ei myöskään saa mainostaa alle kahta kuukautta kestäviä juomatarjouksia ravintolan ulkopuolella (Alkoholilaki 8.12.1994/1143.)

## 6 TUOTTOJOHTAMINEN JA DYNAAMINEN HINNOITTELU SUOMESSA

### 6.1 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen teemahaastatteluaineisto kerättiin kevään 2014 aikana, kun teoriapohjaan nojaten oli valmisteltu kysymysrunko ravintola-alan sekä tuottojohtamisen osaajia ajatellen. Kysymyksissä (Liite 2) keskityttiin teoriasta nousseisiin olennaisiin asioihin tuottojohtamisen ja dynaamisen hinnoittelun ravintola-alan käytäntöihin liittyen. Kaikkia haastateltavia lähestyttiin henkilökohtaisesti ja heidän kanssaan sovittiin haastattelupäivät. Haastateltaville lähetettiin kysymykset tutustuttaviksi ennakkoon sähköpostitse ja osa haastateltavista kertoi tutustuneensa kysymyksiin etukäteen. Itse haastattelutilanteet kestivät tunnista puoleentoista tuntiin ja kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Itse haastattelutilanne kulki pääpiirteissään ennalta tehdyn kysymysrungon mukaisesti, mutta kuten ennakkoon oltiin varauduttu, käytettiin haastattelutilanteessa myös mahdollisuutta laajentaa keskustelua kysymysrungon ulkopuolelle. Itse haastatteluaineisto litteroitiin lähes sanatarkasti heti haastattelujen jälkeen, josta aineistoa kertyi kaikkiaan 64 sivua osittain valmiiksi teemoitettuna. Litteroinnin jälkeen haastatteluaineistosta nostettiin esille tutkimustuloksia varten asioita teemoittain, tavoitteena etsiä yhtäläisyyksiä vastauksista sekä ottaa huomioon myös mahdolliset ristiriidat haastateltujen vastausten välillä.

Haastateltavien omat käsitykset ja ajatukset tutkittavista aihealueista pyrittiin esittämään mahdollisimman aitoina myös tutkimustulosten raportoinnissa. Tässä auttoi autenttisten lainausten hyödyntäminen tutkimustulosten esittelyssä.

### 6.1.1 Haastateltavat

Haastateltavat valittiin teemahaastatteluun heidän asiantuntijuutensa johdosta ja lisäksi valintaan vaikuttivat työn rajaaminen ketjuravintolaympäristöön sekä eritoten vastaajien kiinnostus tuottojohtamista ja dynaamista hinnoittelua kohtaan ravintolaympäristössä.

Haastatteluun osallistui ravintola-alan vahvoina osaajina strategista johtoa edustaneet pohjoismaisen hotelliketjun Suomen maajohtoryhmän jäsen, joka vastaa Suomen ravintolatoiminnoista sekä paikallisosuuskaupan ravintolaryhmän johtaja. Kummallakin haastatellulla on taustallaan pitkä operatiivinen kokemus ketjuravintolatoiminnan eri liikeideoista. Vastapainoksi ketjuravintolanäkökulmalle ja tutkimuksen vertailukohteeksi valikoitui yksityiseltä sektorilta oman näkemyksensä aiheeseen antanut ravintoloitsija, joka on ollut Suomen tasolla edelläkävijä innovatiivisten digitaalisten ratkaisujen tuomisessa ravintola-alan käytäntöön. Yrittäjä on jo osaltaan käyttänyt dynaamista hinnoittelua ja tuottojohtamisen elementtejä toiminnassaan.

Järjestelmäosaamista sekä revenue managementin työkaluista että POS-kassajärjestelmistä edusti revenue optimizer, joka kuuluu pohjoismaisen hotellin ja ravintolaketjun revenue management tiimiin vastuualueellaan usean eri hotellin revenue management tehtävät. Aiheen erityisasiantuntijaosaamista edusti globaali majoitus- ja ravintola-alan asiantuntija ja revenue management konsultti, joka on tehnyt työtä aiheen parissa jo usean vuoden ajan ensin operatiivisessa ja strategisessa johdossa, myöhemmin kouluttajana ja nykyään oman yrityksen kautta.

Kaikilla vastaajilla on vahva kokemus joko ravintolatoiminnoista tai tuottojohtamisesta tai molemmista ja sekä revenue management että dynaaminen hinnoittelu ovat heille tuttuja termejä ainakin teorian tasolla. Vaikka otanta alan asiantuntijoista on pieni, on haastatteluvastauksissa nähtävissä aineiston kylläntymistä eli saturaatiota. Koska haastateltavien vastaukset toistivat osittain itseään, koettiin viiden haastattelun riittävän tutkimuksen vaatimaksi aineistoksi,

sillä uudet haastattelut eivät enää olisi välttämättä tuoneet tutkimusongelman kannalta tarvittavaa uutta tietoa.

### 6.1.2 Teoriasidonnainen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan väljää, teoreettista kehystä kirjoitettujen, kuultujen ja nähtyjen aineistojen sisällön analyysiin, jolla pyritään saamaan tutkittavasta asiasta kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tämän pohjalta tehdään tutkimuksen johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 103 - 106.)

Teoriasidonnainen sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla ollen monessa mielessä samankaltainen aineistolähtöisen sisällönanalyysin kanssa. Analyysitapojen erona on se, että aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta ja teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä taas aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysissä. Teoriasidonnaisessa analyysissä jo aiheesta tiedetty tieto voidaan tunnistaa. On kuitenkin olennaista, että aikaisempaa tietoa ei teoreettisesti testata vaan sen avulla voidaan löytää uusia ajatusuria. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117-118.)

Vastauksien käsittelyssä ja tuloksien esittelyssä käytettiin työn tärkeimpiin teemoihin perustuvaa analyysirunkoa, joka muodostui viidestä osasta: tuottojohtaminen ja dynaaminen hinnoittelu, tuottojohtamisen työkalut, hinnoittelustrategiat, käytännön soveltaminen ja tulevaisuus. Sekä haastatteluissa että niiden purkamisessa on käytetty tuottojohtamisesta haastatteluille tutumpaa, englanninkielistä termiä revenue management.

## 6.2 Haastattelujen tulokset

### 6.2.1 Tuottojohtamisesta ja dynaamisesta hinnoittelusta

Haastattelut aloitettiin kartoittamalla kuinka tuttuja revenue managementin sekä dynaamisen hinnoittelun termit ovat. Haastatelluilta kysyttiin myös alkuun miten he kokevat revenue managementin näkyvän suomalaisessa ravintolatoiminnassa tai ovatko he törmänneet sen käytännön sovelluksiin alalla. Kaikille haastatelluille termi revenue management oli tuttu, mutta kukaan ei suoranaisesti yhdistänyt sitä suomalaiseen ravintolamaailmaan tai toimintatapaan. Koettiin sen olleen tuloillaan ravintola-alalle jo pitkään, mutta jääneen aina vain puheen askelelle, eikä kukaan osannut kertoa olemassa olevista mahdollisista käytännöistä suomalaisessa ravintolakentässä. Revenue managementin taustat muilta palvelualoilta olivat haastatelluille tuttuja, osittain siksikin, että otos edusti osaamista nimenomaan hotellien yhteydessä toimivan ketjutoiminnan kentältä.

Hotellibisneksessä ollaan tietysti jo menty aika pitkälle revenue managementissa. Mutta ravintolapuolella ollaan kyllä aika lailla lähtökuopissa. Ravintolapuolella me ja meidän kaltaiset ketjuravintolat ajattelee varmaan tällä hetkellä sitä, että millä päästään eroon "yksi hinta kaikilla markkinoilla ja kaikissa paikoissa". (Strategiisen johdon edustaja)

Kokonaisvaltaisen ennustamismenetelmän ja ravintolan tuoton optimoinnin sijaan revenue management kytkettiin haastatteluissa vahvasti hinnoitteluun ja hintastrategisiin päätöksiin.

Dynaaminen hinnoittelu käsitteenä ei ollut aivan yhtä selkeä kuin revenue management, vaikka kaikki haastatellut osasivat sen liittää muuttuvaan hinnoitteluun. Dynaamisesta hinnoittelusta nostettiin haastatteluissa esiin useita esimerkkejä eri hinnoittelustrategioihin liittyen.

### 6.2.2 Tuottojohtamisen työkaluista

Haastatteluvastauksista tuli kautta linjan selväksi että revenue managementin työkalut – järjestelmät, ohjelmistot ja toiminnalliset ratkaisut ovat ratkaisevassa

asemassa, kun tuodaan revenue managementia ravintola-alalle. Toinen ravintolan strategista johtamista edustavista haastateltavista kuvaili työkaluja seuraavasti:

Kyllä mä sanon näin, että nimenomaan työkaluja ei ole, työkalut mitä käytetään ja mitä on - niitä on toki jotain - ovat tosi kotikutoisia ja ei ole olemassa sellaista järjestelmätyökalupakkia mikä esimerkiksi hotellipuolella tai vaikka lentoyhtiötoiminnassa tällä hetkellä on. (Strategisen johdon edustaja)

Revenue managementin käytännön soveltamiseen liittyen ydinasiiana haastateltavat mainitsivat järjestelmät ja niiden toimivuuden sekä ennen kaikkea yksinkertaisuuden ja käytettävyyden. Järjestelmäasiantuntemusta ja ravintoloiden strategista johtoa edustavien haastateltavien taholta toivottiin nimenomaan käyttäjälähtöisesti kehitettyä järjestelmää. Ohjelmistokehittäjiltä toivottiin sellaista funktiota, joka mahdollistaisi ravintolajärjestelmän ja sen palveluntarjoajien hallinnoimisen ja tiedon linkittämisen tietokannan avulla. Tärkeintä olisi saada selville käyttöasteet ja revenue sekä mahdollistaa ns. big datan kerääminen asiakkaista tulevaisuutta varten.

Toinen ravintolan strategista johtoa edustavista haastatelluista koki, etteivät tekniset ratkaisut olisi avainasemassa revenue managementin implementoinnissa alalle. Revenue managementin työkaluista ravintolatoimintojen tuottojen ohjauksessa tulee haastatteluvastauksissa esille toimivien ratkaisujen puute ja huoli siitä, että mahdolliset tulevaisuudessa tarkoitukseen kehitettävät ohjelmistot ovat liian monimutkaisia aiheuttaen ylimääräistä hallinnollista työtä ja lisäten oleellisesti kustannuksia. Järjestelmäpohjan merkitys nousee haastatteluissa esiin etenkin siitä näkökulmasta, miten tieto olisi mahdollista saada ulos helposti käsiteltävässä ja ymmärrettävässä muodossa analysointia varten.

Revenue managementin perustana olevan informaation keräämiseen ja analysoimiseen liittyen nousi esiin haastatteluissa useita eri mielipiteitä. Pääosa haastateltavista oli sitä mieltä, että olemassa on jo paljon järjestelmiä, jotka periaatteessa toimisivat tuottojohtamisen työkaluina ja jo nykyään kerätään tietoa lukuisista eri ravintolatoiminnan osa-alueista.



Puhutaan paljon tiedolla johtamisesta, mutta aika usein se on mun ymmärtääkseni kyllä ihan harhaanjohtamista. Ei tämä tiedonpuutteeseen kaadu, vaan ehkä enemmänkin siihen että ei osata käsitellä sitä tietoa. Sitä on niin valtavasti, me ei tiedetä että mikä on relevanttia sille kysynnälle ja bisnekselle loppujen lopuksi. (Strategisen johdon edustaja)

Haastattelujen perusteella järjestelmäpuolella haasteena on erityisesti eri ohjelmien pirstaleisuus ja kokonaisuuden puute, joka aiheuttaa vaikeuksia saada kokonaiskuvaa revenue managementin eri osa-alueista ja liiketoimintaan vaikuttavista asioista, sekä tekee datan analysoinnin työlääksi. Erityisasiantuntija-osaamista edustanut haastateltu oli sitä mieltä, että yhä vieläkin Suomessa on puutteita tarvittavan informaation keräämisessä ja jopa perusasioiden seuraamisessa kuten asiakasmäärien ja -käyntien mittaamisessa.

Digitalisaation mukanaan tuomista mahdollisuuksista esiin nostettiin revenue managementin ja erityisesti dynaamisen hinnoittelun kannalta oleelliset työkalut, sähköiset menut, joista vaihtuvat hinnat pystytään muuttamaan reaaliaikaisesti. Kaikki haastatellut kokivat, että täysipainoisesti toteutettavaan hintojen dynaamisuuteen tai lyhyellä aikavälillä toteutettaviin hintapoliittisiin muutoksiin vaaditaan siihen soveltuvat työkalut, lähinnä tabletit ja sähköiset hinnastot, mutta niiden käyttämisestä oltiin hyvin eri mieltä. Järjestelmäasiantuntijuutta edustanut haastateltu ja jo omassa toiminnassaan digitalisaation mahdollisuuksia ja eri revenue managementin elementtejä hyödyntänyt ravintoloitsija kokivat menujen sähköistymisen olevan tätä päivää ja tulevaisuutta sekä niin asiakasta kuin tarjoilijaa ja ravintolaa helpottava asia.

Järjestelmä ohjaa hyvin myynnin mixiä enkä ymmärrä miksi kaikilla ei ole vastaavanlaista järjestelmää käytössä. Se on ihan paskapuhetta, että puhutaan jostain tunnelmista tms. – ei ole yhtään hyvää syytä olla hyödyntämättä teknologiaa, koska ravintoloitsijana kuitenkin tehdään bisnestä ja pitää saada tehtyä rahaa sen järjestelmän avulla. (Yksittäistä ravintolatoimintaa edustava)

Strategista johtoa edustaneet taas kokivat tablettien nykyisessä muodossaan vaikuttavan negatiivisesti asiakkaan kokemukseen ja palvelutapahtuman elämyksellisyyteen sekä olevan ristiriidassa nykypäivän ja tulevaisuuden trendien kanssa. He kokivat, että palvelutapahtumasta jää wau-efekti puuttumaan.

Jos katsotaan mihin suuntaan ravintolatrendit on menossa, ne ovat menossa tämmöiseen ”lähi, koti, paikallinen”. On paljon ravintoloita, joissa on siirrytty kivan näköisistä paperimenuista liitutauluihin takaisin ja sitten toisesta päästä toimittajat puskevat sähköisiä menuja ja muita. Mutta nyt tuntuu tällä hetkellä siltä, että se ei ole se tie mitä kuluttajat haluavat. (Strategisen johdon edustaja)

Yksityinen ravintoloitsija kertoi sähköisten järjestelmien soveltuneen omassa toiminnassaan erinomaisesti käytäntöön, mutta alku oli uranuurtajana takkuinen.

Reaktiot olivat alussa todella hämmästyttäviä. Nyt on selkeästi enemmän totuttu tekniikkaan ja ollaan enemmän innoissaan, vähemmän ja vähemmän tulee enää palautetta että tämä on huono idea tai että tämä pilaa tunnelman. Enemmänkin niin, että jengi alkaa ymmärtää ratkaisun ekologisuuden, kun ei tarvitse koko ajan printata uutta menua. (Yksittäistä ravintolatoimintaa edustava)

Haastateltavat olivat revenue managementin ja dynaamisen hinnoittelun käytännön soveltamisen osalta hyvin eri mieltä siihen liittyvistä kustannustekijöistä ja millä sektoreilla ja painoarvolla ne näkyvät. Strategista johtamista edustaneet olivat huolissaan kannattavuusongelmasta kokonaisvaltaisen tuottojohtamisen ollessa järjestelmäpohjaista ja sen vaatiessa erityisosaamista sekä hallinnollisia toimintoja – sitä varten pitäisi siis lisätä resursseja ja tehdä investointeja, joiden pitäisi tuottaa itsensä takaisin. Revenue managementin kustannuksista kysyttäessä haastateltavat toivat esiin käyttöönottoon liittyvistä tekijöistä sähköiset laitteet, kuten varausjärjestelmät ja käytettävät mittarit, menut sekä tietoa hallinnoivan järjestelmän. Koulutuskustannuksia tulisi uuden toimintatavan opettelusta, jotta henkilökunta saataisiin sisäistämään toimintatavat. Toisaalta taas mainittiin ruokalistojen painatuskustannusten poistuminen ja lisäarvona yritykselle sekä asiakkaalle tuleva ekologinen näkökulma sähköisten listojen käytöstä.

Vastakkaisiakin mielipiteitä tuli haastatteluvastauksista ilmi osan kokiessa sekä revenue managementin että uudenlaisten hinnoittelutapojen ja digitalisaation tuomien työkalujen olevan keino tuottavuuden kasvattamiseksi myös suhteessa väistämättä kasvaviin kuluihin.

Ketjut ovat puhuneet näistä asioista vuosia. Siellä on halua, mutta jostain syystä mietitään niitä kuluja ennen kuin mietitään, että tästä olisi oikeasti hyötyä ja tähän kannattaisi vaikka palkata 10 hengen tiimi vetämään tämä läpi. Aikavälillä x revenue managementista on niin paljon tällaisia case –juttuja, mistä nähdään miten paljon siitä on hyötyä. (Erityisasiantuntija)

Yksittäistä ravintolatoimintaa edustanut ravintoloitsija, jolla sähköiset menut ovat olleet käytössä jo pari vuotta, toi vahvasti ilmi yhdessä toimittajan kanssa tehdyn pilotointityön tärkeyden järjestelmän kehittämisen kannalta sekä kustannustehokkuutta kulujen jakamisessa. Hän koki vahvasti myös käytännön kokemusten kautta saadun taloudellista etua niin myynnin volyymin kasvusta kuin tuottavuuden kannalta juuri niin, kuin totesi lukeneensa Yhdysvalloissakin toteutetuista kokeiluista sähköiseen järjestelmään liitettyjen tuotteiden osalta.

Se on ollut hyvä, että kustannukset eivät ole juurikaan nousseet, mutta pystytään tekemään selkeästi tuloksellisempaa kauppaa laitteiden avulla. (Yksittäistä ravintolatoimintaa edustava)

### 6.2.3 Hinnoittelustrategioista

Hinnoittelu ja siihen liittyvät osa-alueet tulivat hyvin vahvasti ilmi haastattelujen vastauksista ilmentäen ravintola-alalla tällä hetkellä tutuimman ja käytetyimmän revenue managementin osa-alueen merkitystä. Kaikilta haastatelluilta tuli esimerkkejä eri hinnoittelumenetelmistä, vaikka samalla kävi selväksi, että pääosin hinnoittelu tapahtuu vieläkin kustannusperusteisesti ja yhä verrattain staattisesti. Haastatteluvastauksista tuli ilmi, että vaikka hinnoittelulla haettaisiinkin parempaa tuottoa eri menetelmin, revenue managementin olennainen elementti vielä usein puuttuu: hinnoittelupäätöksiä taustalla oleva monipuolinen tallennettu historiatieto, nykyhetken analysointi, tulevaisuuden ennuste ja optimointi näiden perusteella.

Käsitteenä revenue management on tuttu, en ole mikään ekspertti siinä. Täällä ehkä kaikki tapahtuu niin luonnollisena osana toimintaa, että ei hirveästi keskustella hienoilla termeillä vaan päätetään paljonko joku tuote maksaa ja se on sitten siinä. (Yksittäistä ravintolatoimintaa edustava)

Hinnoitteluesimerkkejä nousi haastatteluista esiin useita, joista osa maailmalta kuultuja toimintatapoja. Tällaisia olivat esimerkiksi early –bird tarjoukset aikaisille ruokailijoille sekä vahvat sesonkipainotteiset ja viikonpäivän asiakassegmentteihin nojaavat hinnoittelut. Muita mainittuja hinnoitteluesimerkkejä olivat perinteiset happy hour –hinnat ja muut kellonaikaan sidotut tarjoukset ja alennukset. Järjestelmäasiantuntemusta edustaneen haastatellun mukaan hinnoittelussa

voitaisiin siirtyä jopa täysin kysyntään ja asiakkaan tahtotilaan perustuvaan hinnoitteluun, jolloin hintataso on avoin ja palveluntuottaja neuvottelee asiakkaan maksukykyyn ja – haluun soveltuvan hintaratkaisun kussakin tapauksessa. Hintadifferointi asiakassegmenttien ja etenkin markkina-alueiden mukaan nousi esiin erityisesti strategista johtoa edustaneiden vastauksissa jo käytössä olevana hinnoittelumenetelmänä.

Dynaamisen hinnoittelun ja muiden joustavien hintaratkaisujen haasteiksi koettiin lähes kaikkien haastateltujen mielestä sekä edellä käsitelty teknisten ratkaisujen ongelma hinnastojen suhteen että alan pieni hinnoitteluala ja kustannusten suuri osuus liikevaihdosta. Toinen strategista johtoa edustaneista nosti esiin huolen ja toiveen ratkaisusta myös kustannusten osalta – miten sama palvelu tai tuote olisi mahdollista tuottaa tehokkaammin, jotta se voitaisiin myydä asiakkaalle edullisemmin kannattavuuden kärsimättä.

Dynaamisen hinnoittelun osalta haastatelluilta haettiin näkemystä siitä, mitä mieltä asiantuntijat ovat asiakkaiden suhtautumisesta muuttuviin hintoihin ravintola-alalla. On huomattu, että aloilla, joissa revenue managementin tekniikat ja erityisesti dynaaminen hinnoittelu on otettu käyttöön on alussa syntynyt kuohuntaa ja keskustelua asiakkaiden keskuudessa uusista hinnoittelutavoista ja hintoihin liitetystä hinta-aidoista. Haastatellut olivat lähes yksimielisiä siitä, että näin ei todennäköisesti kuitenkaan tulisi käymään ravintola-alalla, asiakkaiden ollessa jo osittain totutetut kelluviin hintoihin.

En nää suurta riskiä siinä. Nämä tietyt pelurit ovat jo kuluttajan siihen opettaneet. Mutta sellaisia riskejä on, ne ei ole kovin suuria, mulla on sellainen näppituntuma tai fiilis siitä että se aiheuttaisi pientä hämmennystä aluksi, mutta ihan niin kuin aikaisemmissakin esimerkeissä muilta aloilta niin se menee aika nopeasti ohi. (Strategista johtoa edustava)

Kukaan haastatelluista ei pitänyt asiakkaan kokeman oikeudenmukaisuuden käsityksen olevan esteenä dynaamisen hinnoittelun käyttöönotolle, vaikka myönnettiin sen vaativan totuttautumista. Esiin tuli etenkin strategista johtoa edustaneilta haastatelluilta huoli kuitenkin siitä, miten hinnoittelutapa vaikuttaa ketjun imagon rakentamiseen ja brändin kokemiseen

Kun rakennetaan brändiä ja rakennetaan niin kuin tuotteelle ja palvelulle uskottavuutta, niin mitä se sitten siinä tapauksessa tarkoittaa kun se hinta voisi vaihdella merkittävästikin. Yksityinen ehkä ei mieti sitä imagoa ja brändiä sillä tavalla, kuin isot ketjut, mutta toisaalta siellä on kyllä ihan päinvastaisiakin, jotka ymmärtävät sen oman tuotteen ja palvelun arvon ja imagon. (Strategista johtoa edustava)

Dynaamisen hinnoittelun viestimisen asiakkaille ei sinänsä koettu vastausten valossa aiheuttavan erityistä haastetta asian ollessa tuttu jo muilta palvelualoilta. Haastatellut strategisen johdon edustajat vertailivat myös eroa yksityisten ja ketjutoimijoiden välillä sekä toivat esiin ongelman segmentoinnissa ja tuotteen sekä palvelun uskottavuudessa, kun hinnan perusteella ei enää olisi mahdollista suoranaisesti profiloitua tiettyyn kategoriaan.

Ketjutasollahan se on suuri haaste. Koska miten me segmentoimme itsemme enää, mitä me edustamme? Olemmeko me edullinen toimija, kallis toimija vai halpa toimija, koska me olemme kaikkea? Eli tämä on nyt se iso kysymys, että mitä me edustamme sitten isossa kuvassa? (Strategista johtoa edustava)

Toisaalta strategista johtoa edustaneiden mukaan asiakkaiden ostopäätöksiä ohjaavat ravintola-alalla monet muutkin seikat kuin hinnat. Toinen strategista johtoa edustaneista nosti esiin ”*fiilis business*” -käsitteen ja asiakkaan kokemuksen arvon tärkeyden. Ravintolahintojen kehitykseen ei haastateltujen mukaan vaikuta pelkästään kustannustason nousu, vaan myös se, miten kuluttajat hinnat kokevat ja mitä he ovat valmiita maksamaan.

Strategisen johdon edustajat nostivat esiin eräänä seikkana hinnoitteluun liittyen kasvavat paineet katteiden osalta jatkuvasti nousevista kuluista johtuen. He kokivat esimerkiksi vähittäiskaupan ravintola-alan vahvaksi hintakilpailijaksi. Tähän vaikuttaa muun muassa ruoanlaiton nousu harrastukseksi suomalaisissa kotitalouksissa sekä se, että tarjontaa on kaupassa entistä enemmän. Kuluttajat ovat haastateltujen mukaan aiempaa hintatietoisempia ruoka- ja juomatuotteiden hintoja vertaillessaan. Hintaan vaikuttavana tärkeänä tekijänä mainittiin myös kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen. Kyseiset haastatellut nostivat mielenkiintoisena seikkana esiin vastikään mediassa esitellyn Cornellin yliopiston (2014) toteuttaman tutkimuksen, jonka mukaan kuluttajat kokevat kalliimmaksi hinnoitellun aterian edullista parempana.

Ketjuravintolan hinnoittelun haasteista toinen strategista johtoa edustaneista toi esiin sen, että hinnoittelua pitäisi kyetä tekemään yksityisen ravintolan tavoin aggressiivisesti ja mikäli näin ei ole, tulee omaa konseptia tarkastella kriittisesti. Hinnoitteluun vaikuttaa myös nykypäivän nopea tiedonkulku. Parhaan hinnan valinta on tehty asiakkaalle helpoksi ja sosiaalisen median käytön merkitys on kasvanut huomattavasti tämän päivän hintavertailussa, koki toinen strategista johtoa edustanut haastateltu.

Hinnoittelun muutos haastateltujen mukaan olisi teknisesti varmasti mahdollista, mutta haasteeksi saattaisi muodostua dynaamisen hinnoittelun osalta riittävän volyymin saaminen, jotta sitä olisi järkevää tehdä. Revenue managementin ja dynaamisen hinnoittelun käytännön soveltamista kartoittaneiden kysymysten yhteydessä tuli ilmi kautta linjan vertailut muihin maihin ja markkinoihin, joissa kysyntää pienempi tarjonta antaa myöden paljon laajemmalle repertuaarille revenue managementin työkaluja, etenkin ei hinnoitteluun liittyvässä kapasiteetin optimoinnissa. Esimerkiksi asiakaskierron seuraaminen ja siihen vaikuttaminen tai erilaistunut hinnoittelu pöydän sijainnin mukaan ovat asioita, joita Yhdysvalloissa on jo jonkun verran tehty. Lukuun ottamatta järjestelmäasiantuntemusta edustanutta haastateltua, muut kertoivat uskovansa kyseisten toimenpiteiden olevan tulossa. Volyymilla on olennaista merkitystä sille, miten sitä voitaisiin heidän mukaansa alkaa hyödyntämään suomalaisella ravintolakentällä. Olemassa olevat esimerkit kapasiteetin optimoinnista kertovat kuitenkin hyvin erilaisista ravintoloista, kuin mitä Suomessa on, ja volyyymi sekä suosio näillä pilotteja suorittavilla ravintoloilla tekevät erilaiset kokeilut mahdollisiksi. Kokeiluna eriarvoiset alueet ravintolassa näyttäytyvät kuitenkin haastateltujen mukaan mielenkiintoisina – kuten myös ajatus siitä, että palvelun hinta vaihtelisi ravintolassa palvelun tason mukaisesti.

Se (kapasiteetin optimointi) on sellaisessa markkinassa mahdollista ja varmaan käytetäänkin, missä kysyntä ylittää tarjonnan. Meillä tarjonta ylittää kysynnän moninkertaisesti ja asiakkaat tekee päätöksiä tosi lyhyellä aikataululla. Mutta niin kauan kuin tämä kysyntä on niin paljon pienempää kuin tarjonta, niin ei täällä Turussa ole varaa sitä tehdä. (Strategista johtoa edustava)

#### 6.2.4 Tuottojohtamisen vastuista ja markkinoinnista

Revenue managementin käytännön soveltamisen yhteydessä haastatelluilta tiedusteltiin heidän näkemystään mahdollisesta vastuunjaosta ja organisatiovastuista revenue managementiin sekä sen implementointiin liittyen. Haastatelluvastausten perusteella vastuujaot koettiin yleisesti merkityksellisiksi sekä verrannollisiksi siihen, miten laajasti revenue managementia ja dynaamista hinnoittelua tullaan toteuttamaan projektia aloitettaessa. Kaksi haastatelluista kertoi ketjutasolta löytyvän vahvan revenue management –osaamisen hotelli-puolella ja tämän puoltavan selkeästi saman tiimin käyttämistä myös ravintolapuolen revenue managementiin. Tällöin olisi mahdollista hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista sekä tekniikkaa ja järjestelmiä hinnoittelupäätösten ja ketjutaso määritysten tekemiseksi. Järjestelmäasiantuntijan mukaan tietyillä suuremman volyymin paikkakunnilla hintamääritykset tekisi hotellin revenue managementista vastaava henkilö, vaikka revenue managementia kokonaisuudessaan olisi hallittava ketjutasolta.

Ilman muuta sen pitäisikin olla sama tiimi, koska siellä (joissa on sekä hotelli- että ravintolatoimintaa) on sitä osaamista mikä vaaditaan siihen analyysiin ja tämän tyyppiseen asiaan. Niin todennäköisiä ensimmäisiä toimijoita, jotka ravintolapuolen RM:ää rupeavat harrastamaan, ovat nimenomaan hotelli- ravintola-ketjut, koska heillä on olemassa se ajatus ja osaaminen jo siellä sisällä. (Strategista johtoa edustava)

Tässä kohtaa mielipiteissä tuli haastateltujen osalta myös hajontaa, esimerkiksi haastateltu erityisasiantuntija sekä paikallisosuuskaupan strateginen johtaja kokivat, että ketjuissakin revenue management pitäisi tehdä markkinalähtöisesti ja paikallisesti. Erityisasiantuntijalta tuli myös ajatus siitä, että ravintolaan kiinteästi liittyvien muuttuvien raaka-ainekustannuksien johdosta prosessissa tulisi olla mukana tai yhtenä asianomistajana myös keittiön raaka-ainekuluista vastaava esimies.

Ehdottomasti omistaja tai sitten ravintolan johtaja, ravintolapäällikkö tai hotellipäällikkö. Mun mielestä olisi tosi hyvä jos siellä on mukana myös sieltä palvelupuolelta ja tavallaan sitten, koska hinnoittelu liittyy myös keittiöön, ettei tule joku markkinointitiimi ja sano että nyt me myydään blinit vitosella kun ne maksavat meille kahdeksan euroa. Että tavallaan sitten kun siinä on eritavalla ne kustannukset siellä mukana. (Erityisasiantuntija)

Revenue managementin vastuunottajalta vaaditaan järjestelmäasiantuntijan mukaan ravintola-alan tuntemusta, mutta ketjuissa on jo alan osaajia hotellipuolella, joille varmasti ravintolatuotteen oppiminen olisi mahdollista. Esiin nousi ajatus yhden ihmisen vastuuttamiseksi hoitamaan revenue managementia aina yksikön sisällä, joka sitten toimisi yhteistyössä muiden asianomistajien kanssa. Yhden ihmisen vastuuttamista puoltaisi myös kokonaiskuvan hallitseminen.

F&B-tuntemus vaaditaan, mutta mahdollista se on RM osaajalle opetella siinä myöskin tehdessä. Samalla tavallahan se on yhtä tuntematonta ollut siinä mitä huonehintaa maksetaan missäkin kaupungissa ja minkälainen se yleinen markkina on. (Järjestelmäasiantuntemusta edustava)

Erityisasiantuntijaosaajan näkökulmasta tuli ilmi segmentoinnin tärkeys. Hän korosti myös vastuunkannosta puhuttaessa ketjun brändin ja imagon varjelemisen merkitystä hinnoittelupäätöksissä.

Periaatteessa se pitäisi mun mielestä olla siellä markkinapaikalla, koska siis markkinoillahan se hinnoittelu tapahtuu. Ja sitten se, että joku istuisi jossain Helsingissä ja päättää koko Suomen ravintoloiden hinnat tietyille ajankohdille, niin tuntuu aika järjettömältä. Enemmänkin siinä on se, että miten se istuu siihen koko konseptiin koska sulla on nämä eri brändit siellä. Ja miten paljon niitä on niitä asiakkaita, eli siinä mennään taas segmentointiin. (Erityisasiantuntija)

Ulkoista ja sisäistä viestintää koskeviin kysymyksiin liittyen haastatellut olivat melko samaa mieltä. Uuden hinnoittelumenetelmän käyttöönotto muuttaisi olennaisesti yrityksen toimintatapaa ja tämä vaatisi haastatteluvastausten mukaan henkilökunnan kouluttamista. Järjestelmäasiantuntemusta edustanut haastateltu oli sitä mieltä, että uuden tekniikan kautta hinnoittelutavan muutos olisi helppoa myydä sekä henkilökunnalle että asiakkaalle. Useimpien haastateltujen vastauksista nousi esille sen tärkeys, että koko organisaatio seisoo muutoksen takana ja tarvittava koulutus järjestetään kaikille. Asiakasviestintään liittyen etenkin dynaamisen hinnoittelun osalta on olennaista sen korostaminen, miten asiasta asiakkaalle kerrotaan.

Erityisasiantuntijan mukaan oikea viestintä vaatii henkilökunnan uudelleenkouluttamista ja opastusta. Henkilökunnalle on kerrottava perinpohjaisesti ja ymmärrettävästi, että miksi näin tehdään sekä heitä on opastettava asian kommunikoinnissa asiakkaille. Tärkeimpänä erityisasiantuntija pitää sitä, että henkilökunta sisäistää ja ottaa sen omakseen ollen mukana yrityksen visiossa tehdä



dynaamista hinnoittelua. Dynaamisen hinnoittelun tulemisella ravintoloihin ei haastateltujen mielestä todennäköisesti olisi suurta merkitystä henkilökunnan, pääosin tarjoilijoiden, perustyöhön. Tämä toki edellyttäisi sitä, että välineet ovat kunnossa ja ollaan saatu ratkaistua se, miten hintojen esittäminen asiakkaille toteutetaan sekä saatu viestittyä asia henkilökunnalle oikein.

Sen (dynaamisen hinnoittelun) pitää olla osa sitä operaation standardia ja ymmärtää että klo 1 päivällä meidän hinnat muuttuu ja me vaihdamme prujut ja muuta. Haasteellisemmaksi muuttuu totta kai, jokainen asia tuo lisää monimutkaisuutta jo valmiiksi aika monimutkaiseen työtehtävään. (Strategisen johdon edustaja)

Asiakkaan kokemaan arvoon otettiin myös oma-aloitteisesti kantaa strategisen johdon taholta, liittyen revenue managementiin ja dynaamiseen hinnoitteluun.

Joskus koetaan, että jos on ns. hyvä tai jopa vähän kallis hinta, niin se automaattisesti tarkoittaa että tuote on parempi. Tarkoitan, että tämä bisnes on siitä kumma, että joskus samasta tuotteesta ottamalla lisää hintaa saat enemmän volyyymiä. Siinä ei ole logiikkaa, mutta tämä on elämystä, tämä on tunnetta. (Strategisen johdon edustaja)

### 6.2.5 Tulevaisuudesta

Koska kyseessä oli alalle vielä tuntemattoman toimintatavan ja käsitteistön ja mahdollisuuksien kartoittaminen, selvitettiin haastatteluissa myös tulevaisuuteen suunnatuin kysymyksiin revenue managementin ja dynaamisen hinnoittelun mahdollisuuksia. Samassa yhteydessä haettiin haastateltujen näkemyksiä yleisesti eri aihealueisiin, muun muassa hinnoitteluun, trendeihin ja ravintola-alan tulevaisuuteen liittyen. Haastatellut nostivat kaikki jossain muodossa esiin sen, miten trendit tulevat maailmalta Suomeen viiveellä. Usein Yhdysvalloissa, suurten volyyymien maassa, tehdään, kokeillaan ja toimitaan ensin ja kun sen huomataan olevan toimiva ratkaisu, leviää se pikkuhiljaa myös muualle maailmaan ja Suomeen.

Ideoita tulee ja selkeästi ulkomaailma ajaa haastamaan ravintoloiden hinnoittelumaailmaa. Toki Amerikassa varmaan on jo aikamoinen pohja revenue managementiin ravintoloissa. Yleisesti ottaen sieltähän ne trendit tulevat. Yleensä siellä tehdään ensin ja muu maailma toteaa sen sitten, että se toimii. (Järjestelmäasiantuntemusta edustava)

Haastatteluvastausten mukaan asiantuntijat kokevat revenue managementissa ja dynaamisessa hinnoittelussa suurta potentiaalia, joka kuitenkin vaatii paljon viisautta niin järjestelmäpuolella kuin liiketoiminnassakin toteutuakseen. Sekä erityisasiantuntijan että strategisen johtoa edustaneiden vastauksissa korostui selvästi se, että asia tulee miettiä loppuun saakka ja toimia järkevästi sekä sopivin askelin, jotta hyöty saadaan maksimoitua. Revenue management nähdään alalla selkeästi osana tulevaisuutta samoin kuin dynaaminen hinnoittelu. Moni puhui pienten askelten ottamisesta ja oppimisprosessista niin henkilökunnalle kuin asiakkaillekin.

Hintadifferoinnin kautta tän keskustelun kanssa pikkuhiljaa siirrytään dynamiikkaan siinä hinnassa ja sekin todennäköisesti etenee kausihinnoittelun kautta, jossa kausi koko ajan lyhenee. Se lyhenee kesästä kuukauteen, joka lyhenee viikkoon, joka lyhenee päivään, joka lyhenee päivän tunteihin. (Strategista johtoa edustava)

Haastatteluvastausten mukaan dynaamisen hinnoittelun ja revenue managementiin käyttöönottoon vaikuttavat muun muassa ajankäytön tehostaminen ja yritysten pyrkimys kustannustehokkuuteen sekä hinnoittelun avulla pyrkimys kapasiteetin parempaan käyttöön ja ruuhkahuippujen tasaamiseen. Tätä kautta sesonkivaihtelut tulevat tulevaisuudessa korostumaan ja hinnoittelu erilaistumaan.

Ei tule muutosvastarinta-fiilistä laisinkaan, jos se vaan pystytään toteuttamaan niin, että se liiketaloudellisesti kannattaa. Siitähän tässä on kysymys. Ja heti kun ne keinot tähän keksitään, niin kyllä tämä ala siihen varmasti enemmän siirtyy. Ja se miten sitten asiakas reagoi, niin siihen on sitten vaikea sanoa. (Strategista johtoa edustava)

Useammassa vastauksessa painotettiin, että asian monimutkaisuuden takia olisi syytä edetä yksi pala, moduuli, kerrallaan mahdollisimman yksinkertaisten työkalujen avulla. Yksittäisen pienemmän kokonaisuuden osalta asiaa olisi helppompaa käsitellä ja hahmottaa. Tämä mahdollistaisi kokeiluluontoisen aloituksen ja sen seurausten mittaamisen opettelemisen.

Strategista johtoa edustaneet kokivat tulevaisuuden ravintolatoiminnan haasteellisena eritoten ketjuohjatussa ravintolatoiminnassa. Asiakaskenttä koettiin pirstaloituneeksi sekä ketjuleima osin negatiiviseksi. Profiloitumista ja differoimista vaaditaan enemmän ja ravintolan kannattavuuden ylläpitäminen tulee

olemaan entistä vaikeampaa. Tulevaisuuskuvissa haastatellut näkivät myös liikematkustuksen vähenemisen ja sen vaikutuksen ravintolakulutukseen sekä elämyksellisyyden korostumisen palvelutapahtumissa.

Suurimmasta osasta haastatteluvastauksia nousi esille se, että jonkun toimijan on otettava se ensimmäisen rooli. Tämän jälkeen muut tulevat perässä näkiesään uuden toimintatavan avulla saavutettavat hyödyt. Strategista johtoa edustaneen haastatellun mukaan revenue managementin tai merkittävän hinnoittelutavan muutoksen aloitus tapahtuisi todennäköisesti pilotoinnin kautta, jotta sen hyödyt ja haitat olisi mahdollista mitata ja punnita lopullista implementointipäätöstä varten. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että matkaa on vielä edessä jotta revenue managementia ja etenkin dynaamista hinnoittelua päästäisiin toden teolla hyödyntämään ravintola-alalla.

Ravintola-puolen hinnoitteluunhan vaikuttaa tämä hinnoittelukyky, miten ravintolahinnat kehittyvät. Kustannustaso nousee ja hinnat nousee sitten sen mukaan, mitä hintaa saadaan. Kustannustason nousu ei vaikuta, siihen vaikuttaa enemmänkin kuluttajapuoli, että miten he näkee. Hinta on kyllä ja tulee aina olemaan sitä, että kysyntä ja tarjonta vastaa. (Strategista johtoa edustava)

Vahva revenue managementin osaamispohja hotellipuolelta puoltaa kaikkien haastateltujen mielestä ketjujen lähtemistä mukaan restaurant revenue managementiin ensimmäisinä toimijoina. Esimerkiksi toisen strategista johtoa edustaneen mielestä yksittäisessä ravintolassa hallinnon suuret kulut voivat ylittää dynaamisen hinnoittelun tuovat tuotot, jolloin se tuskin tulee olemaan kannattavaa. Ketjutoiminnoissa dynaamisen hinnoittelun kannattavuus riippuu hänen mielestään siitä, miten pitkälle se viedään. Paikallisuuskaupan strategista johtoa edustanut haastateltu tosin mainitsee yksityisten ravintoloiden olevan paljon nopeampia ja ketterämpiä ja näin valmiimpia tekemään muutoksia myös revenue managementin osalta.

Sitten kun siirrytään erilaisiin isompiin yrityksiin, missä on ketjuja ynnä muita, niin jokaista ketjua ja omaa imagoa ja brändiä suojellaan ja varjellaan viimeiseen asti, joka luo sitten kankeutta ihan varmaan revenue managementin ja dynaamisen hinnoittelun käyttöönottoon. (Strategista johtoa edustava)

Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan saattaa myös olla mahdollista, ettei dynaamista hinnoittelua tai varsinaista revenue managementia tulla hyödyntämään koskaan kaikissa ravintolatoiminnoissa.

### 6.3 Tulosten analysointi

Haastattelun tulokset on analysoitu vastaamalla tutkimuskysymykseen hyödyistä ja haasteista käyttämällä teoriasidonnaista analyysiä. Analyysi sisältää teoreettisia kytkentöjä, mutta ei suoraan ohjaudu teoriaan. Työn tekijöiden omat käsitykset tuottojohtamisesta ja dynaamisesta hinnoittelusta tuodaan esille haastatteluaineistoon perustuen sekä teoriaa tulkiten.

#### 6.3.1 Tuottojohtamisen ja dynaamisen hinnoittelun hyödyt

Tuottojohtamisesta on parhaimmillaan organisaatiolle hyötyä monella eri osa-alueella, jotka tulivat ilmi parhaiten teoriaosuudesta ja jossa niitä esiteltiin sekä hotellin että ravintolan tuottojohtamisen näkökulmasta. Lähtökohtaisesti kokonaistuoton nostaminen on todennäköistä, silloin kun tuottojohtamisen menetelmät on implementoitu organisaatioon onnistuneesti. Tätä varten tarvitaan kuitenkin tarkemmat laskelmat, jotta tuottojohtamisen kustannukset voidaan suhteuttaa siitä saataviin tuottoihin. Tuottoja voidaan parantaa usealla eri tavalla. Tuottojohtamisen avulla voidaan tehostaa myyntejä muun muassa kasvattamalla yksittäisen asiakkaan keskiostosta, nostamalla asiakasmääriä, suuntaamalla asiakasvirtaa ja tasaamalla ruuhkahuippuja sekä ohjaamalla myyntiä parempi-tuottoisiin myyntiartikkeleihin ja palveluihin. Markkinoinnin kohdentamisessa asiakkaille on mahdollista onnistua paremmin, kun taustalla on tietoa asiakas-segmenteistä ja segmenttien ostokäyttäytymisestä. Alennukset ja kampanjat voidaan kohdentaa oikea-aikaisesti ja hyödyntää tehokkaammin tuottojohtamisen työkalujen keräämän informaation avulla.

Tuottojohtamisen prosessin kautta henkilöstöä voidaan hyödyntää tuottojen lisäämiseksi eri tavoin. Henkilöstöä on mahdollista kannustaa tekemään lisä-

myyntiä ja tehostamaan myyntiponnisteluja asettamalla tavoitteita ja luomalla palkitsemiskäytäntöjä. Tuottojohtamista varten kerätyn informaation avulla voidaan reagoida tiedossa oleviin ruuhkahuippuihin ja asiakasvirran muutoksiin, jolloin työvoiman kohdentaminen ja tehokkaamman miehityksen toteuttaminen mahdollistaa paremman tuoton saavuttamisen. Asiakkaiden ostokäyttäytymisestä kerätty informaatio mahdollistaa paremman, kohdennetumman palvelun ja asiakaskokemuksen sekä sitouttaa asiakkuuteen.

Työkalujen avulla kerätyn informaation tarkastelun ja analysoinnin kautta on mahdollista tehdä sekä nykyistä toimintaa parantavia toimenpiteitä että reagoida toiminnan ja markkinoiden muutoksiin. Informaation tallentaminen ja hyödyntäminen takaa myös jatkuvuuden toiminnan kehittämisessä sekä antaa strukturoidun muodon toimenpiteille. Kapasiteetin- ja hinnoitteluhallinnan sekä palveluprosessien hallinnan toimenpiteet on kerätty tuottojohtamisen järjestelmässä yhteen, jolloin sen osa-alueet hyödyttävät toinen toisiaan ja mahdollistavat parhaan mahdollisen tuoton. RRM:n osa-alueena tuottoa parantavina tekijöinä vaikuttavat raaka-ainekulujen hallintaan sekä tuotevalikoimaan liittyvät toimenpiteet, kuten katehallinta, menu suunnittelu ja myynnin mixin optimointi. Tulevaisuudessa hotellimaailmasta tuttu garanteeraus ja kokous- ja tilausravintolatoiminnoissa käytetyt varaus- ja peruutusehdot ovat mahdollisia tuoda ravintolalan käytäntöön pienentämään tuoton menetystä no show-tilanteissa.

Tuottojohtamisen menetelmiä jo menestyksekkäällisesti käyttävää yksityistä toimijaa haastatellessa, nousi työn tekijöille esiin ajatus tuottojohtamisen järjestelmien käytön hyödyistä toiminnan jatkuvuudelle esimerkiksi omistajan tai ravintolapäällikön vaihtuessa. Järjestelmän avulla kaikki tieto ja osaaminen liiketoiminnan ja tuottojohtamisen eri elementeistä sekä toimenpiteistä olisi näin tallennettuna strukturoidussa muodossa käytettäväksi toiminnan tukena ja sen kehittämisessä myös jatkossa.

### 6.3.2 Tuottojohtamisen ja dynaamisen hinnoittelun haasteet

Kimesin & Beardin (2013, 464-469) näkemys ravintola-alan halusta implementoida revenue management eli tuottojohtaminen alan käytäntöön ja sen kohtaamat haasteet sai haastattelujen tuloksista vahvistusta. Hidasteena tuottojohtamisen leviämiseksi laajemmin ravintola-alalle niin Suomessa kuin maailmalla on ollut sen vaatimien järjestelmien monimutkaisuus ja eri järjestelmien yhteensovittaminen. Myös muutosjohtaminen alalle vieraassa toimintatavassa sekä tuottojohtamisessa tarvittavan datan laajuus ja hallinta verrattuna muihin tuottojohtamista käyttäviin aloihin, ovat omalta osaltaan osoittautuneet haasteiksi tuottojohtamisen onnistuneelle toteuttamiselle ravintola-alalla, joka tuli esiin lähes jokaisen asiantuntijan haastattelussa.

Niin teoriaosuudesta kuin haastatteluvastauksistakin käy hyvin ilmi, että nykyaikaiset järjestelmät ja niiden tuottama informaatio ovat olennainen osa tuottojohtamisen ja tehokkaan dynaamisen hinnoittelun toteuttamista. Ilman validia dataa ja sitä analysoitavaan muotoon tuottavia järjestelmiä sekä eri järjestelmien yhteensovittamista implementointi on erittäin vaivallista, jopa käytännössä mahdotonta. Järjestelmiä tarvitaan keräämään, organisoimaan, tuottamaan ja analysoimaan dataa sekä tuottamaan tarvittavia raportteja päätöksenteon tueksi, tehtyjen päätösten onnistumisen analysointiin sekä tarvittavien muutosten tekemiseen. Etenkin ketjuliiketoiminnassa ja erityisesti hotellien yhteydessä oleville ravintoloille on tärkeää saada eri järjestelmät ja niiden tuottama informaatio yhteen lähteeseen. Tähän viittasi myös Kimes & Beard (2013, 464-469), joiden mukaan ei ole tällä hetkellä olemassa ravintoloihin integroituja revenue managementin järjestelmiä, jotka keräisivät tietoa esimerkiksi POS –järjestelmästä ja pöytävaraus- sekä asiakkuudenhallintajärjestelmistä. Tähän voitaisiin liittää hotellien omat varaus- ja taustajärjestelmät. Näiden uusimpiin versioihin on jo integroitu revenue managementin ohjelma, jolloin ravintoloihin tuotetussa tuottojohtamisen informaatiossa olisivat mukana myös muun muassa hotellin käyttöasteet, segmenttiedot ja ennusteet.

Informaatio ja siihen liittyvä datan kerääminen, systemaattinen analysointi ja niiden perusteella tehdyt päätökset hinnoittelun tai tuottojohtamisen muiden osa-alueiden osalta nousi haastatteluvastauksista sekä teoriasta esiin eri tavoin. Erityisasiantuntija sekä yksittäistä ravintolatoimintaa edustanut haastateltu totesivat, että läheskään kaikki ravintolat eivät analysoi tai seuraa tuottojohtamiseen tarvittavaa dataa vaikka heillä olisi sitä hallinnoiva järjestelmä, saati tee sen perusteella toimintaa ohjaavia päätöksiä. Tällöin esimerkiksi dynaamisen hinnoittelun toteuttaminen oikein perustein on mahdotonta, ellei kyseessä sitten ole pieni yksittäinen ravintola, jossa omistaja on jatkuvasti paikalla ja kykenee reagoimaan hinnoitteluun reaaliaikaisesti. Voidaan todeta, että haastatellun yksityisen ravintoloitsijan yrityksessä toimitaan tuottojohtamisen periaatteiden mukaisesti, mutta tietoa hallitsee ja analysoi omistaja itse oman osaamisensa perusteella ilman järjestelmien tuottamaa dataa. Ongelmaksi tällaisessa tilanteessa saattaa muodostua omistajan vaihdos, jolloin historiatietoa ei enää ole saatavilla päätöksenteon tueksi, järjestelmien ja kokemuksen puuttuessa.

Eräänä merkittävänä haasteena ravintola-alalla on hotellien revenue managementissa käytössä olevien prosessia tukevien comp set -tietojen puuttuminen alalta. Vastaavaa markkinaosuusraportointia, jossa organisaatio voi seurata omaa suoriutumista markkinoilla suhteessa kilpailijoihin, ei haastatellun erityisasiantuntijan mukaan ravintolapuolella vielä juurikaan toteuteta, jolloin järjestelmän käyttämisen aloittaminen ja toimenpiteiden onnistumisen analyysi jäävät vaillinaisiksi seurantatyökalun puuttuessa.

Tuottojohtamisen työkaluihin lasketaan Ivanovin ja Zhechev:in (2012, 177-182) tekemän jaottelun mukaan kuuluvaksi ne työkalut, joilla voidaan nostaa asiakkaista saatavaa tuottoa. Hotellin revenue managementissa ei hinnoittelutyökaluihin kuuluvat varaston hallintaan tai kapasiteetin optimointiin liittyvät aihealueet, kuten kapasiteetin hallinta ylipäänsä, ylivaraaminen, varauksen garenteeraaminen ja walk in – asiakkaat, sekä yhä kasvavissa määrin jakelukanavia tarkastelevat tutkimukset ovat paljon pidemmällä kuin ravintola-alan vastaavat. Nämä työkalut ovat haastattelutuloksien mukaan sellaisia, jotka vaativat käyttöön ottamisessa tarpeeksi volyyymia, jotta niiden tuoma tuottovaikutus olisi ra-

vintola-alalla merkittävä. Ongelmaksi voi muodostua asiakkaan kokemus, sillä sekä teoriasta muun muassa Hayes & Miller (2011) että haastatteluvastauksista on nähtävissä, että juuri näiden työkalujen käytöstä voi asiakkaalle syntyä kysymys oikeudenmukaisuudesta.

Asiakkaiden palvelun arvon kokeminen on erilaisten kovien mittareiden lisäksi tärkeä asia tuottojohtamista harjoitettaessa. Revenue management –strategian näkökulmasta asiakkaan kokemalla arvolla on vaikutusta esimerkiksi hinnoittelua tehtäessä, sen vaikuttaessa siihen mitä asiakas on tuotteesta valmis maksamaan. Asiakas muodostaa mielikuvansa tuotteen arvosta muun muassa vertaamalla palvelua kilpailijoihin, huomioimalla tuotteen ja palvelun laadukkuuden, yrityksen imagon ja sijainnin sekä palveluntuottajan palvelutason avulla. Teoriaosuudessa asiakkaan arvokäsitykseen viittasivat Ivanov & Zchechev (2011, 185) todetessaan arvolähtöisyyden olevan osa revenue managementin prosessia sekä Hayes & Miller (2011, 373-384) painottaessaan arvoon vaikuttavien tekijöiden tuntemista maksuvalmiuteen vaikuttavana tekijänä.

Tuottojohtamisen teoria painottaa segmentoinnilla ja markkinoinnilla olevan tärkeät funktionsa toteutuksen kannalta. Hinnoittelutapaa muutettaessa dynaamisempaan suuntaan, saattaa ravintolatoimija kuitenkin olla uuden haasteen edessä palvelunsa segmentoimisen kanssa, kun hintataso vaihtelee edullisesta toimijasta kalliiseen toimijaan ja väärin markkinoitaessa asiakas saattaa kokea palvelusta maksamansa hinnan ja yrityskuvan välillä olevan ristiriidan, kuten esimerkiksi strategisen johdon edustavat haastatteluissa totesivat.

Tuottojohtamisen vastuuhenkilöiden rooli nousi esiin haastatteluvastauksissa ja yhdistettynä teoriasta ilmi tulleeihin seikkoihin vaikuttaa selvältä, että koko prosessi tulee olla vastuutettuna yhdelle ihmiselle, isommissa kokonaisuuksissa takana voi olla myös tarvittaessa useamman ihmisen muodostama tiimi. Haastatteluissa kuitenkin oltiin erimielisiä siitä, että miten käytännön vastuunjako pitäisi toteuttaa. Osa haastatelluista esimerkiksi oli sitä mieltä, että päätöksentekijöiden ja vastuuhenkilöiden tulisi olla paikallisilla markkinoilla – ketjujen tapauksissa toimipaikalla, kun taas toisten mielestä järkevämpää ja tehokkaampaa olisi keskittää toiminnot ketjuohjaukseen ainakin suurimpien kaupunkien osalta.



Tällöin hotellien revenue management –tiimit ja revenue managerit voisivat ottaa ravintolan tuottojohtamisen osaksi kokonaisuutta ja hyödyntää paikallisen operatiivisen johdon tuottamaa ja keräämää tietoa, jolloin ketjussa oleva tietotaito saataisiin hyödynnettyä.

Haastatteluvastausten perusteella tuottojohtamisen järjestelmä vaatii paljon työtä sen monitahoisuuden johdosta ja pienemmälle ravintolatoiminnalle tuottojohtamisen kokonaisuudesta voi muodostua raskas. Menetelmästä sekä järjestelmien käyttämisestä hyötyykin todennäköisesti suurempi toimija, kuten ketju, jossa volyyymi on riittävä toimenpiteiden suorittamiseksi ja ylipäänsä tuottojohtamisen prosessien toteuttamiseksi. Tiedyt osa-alueet tuottojohtamisesta, kuten dynaaminen hinnoittelu ja monitahoisemmat hinnoittelumenetelmät ylipäänsä, on jopa helpompi toteuttaa ketterämmin toimivissa yksittäisissä ravintoloissa kun taas esimerkiksi ketjuohjatuissa suurten organisaatioiden ravintolayksiköissä hinnoittelu on pääosin systemaattisempaa ja keskitettynä toimintona myös usein joustamattomampaa. Haastattelutulosten perusteella Suomen markkinoilla on todennäköisesti liian vähän volyyymia varsinaisesti dynaamisen hinnoittelun käyttöön ottamiselle, mutta tarvetta olisi erilaistuvien hinnoitteluratkaisujen hyödyntämiselle.

Ketjuravintoloiden osalta kerätään ja liikutetaan jo nyt monipuolisesti erilaista tietoa ketjujohdon ja toimipaikkojen tai yksiköiden välillä. Tämä antaisi ymmärtää, että elementit tuottojohtamisen järjestelmän käyttämiseksi olisivat olemassa, vaikka tieto ja data ei välttämättä liiku tuottojohtamisen järjestelmien vaatimassa muodossa. Tarkasteltaessa tuottojohtamista kokonaisuudessaan tutkitun teorian valossa voidaan sen ja työn tekijöiden taustan kautta todeta, että elementtejä siitä toteutetaan jo useassa ravintolassa. Oleellista olisi koota jo käytössä olevat osa-alueet yhtenäiseksi toimintasuunnitelmaksi ja selkeäksi osaksi liiketoimintastrategiaa tai edes yksikön tai kustannuspaikan paikallisiksi toimenpiteiksi, joilla on strukturoitu muoto ja tavoite sekä seuranta. Kun tuottojohtamista ei ole selkeästi strategiaan kirjattu toimenpiteinä, tavoitteina ja yrityksen yleisenä linjana, niin erilaiset jo toteutuksessa olevat osa-alueet jäävät seuraamatta

ja analysoimatta sekä niiden toteutus pysyy yhden yksikön sisällä hyödyttämättä muita saman ketjun yksiköitä.

Tuottojohtamisen käyttöönottoaminen vaatii muutosjohtamista ja ajattelutavan muutosta, joka näkyi sekä haastatteluvastauksissa että teoriassa. Asiasta kirjoittivat esimerkiksi Kimes & Beard (2013) viitatessaan tuottojohtamisen kulttuurin rakentamiseen organisaatioissa. Ketjuilla on yleensä jo olemassa olevat resurssit revenue managementiin hotellipuolella sekä vahva kokemus muutosjohtamisesta ja sisäisestä viestinnästä, jotka omalta osaltaan edesauttavat muutosprosessissa.

Haastattelutulokset ovat vahvistaneet tekijöiden omaa käsitystä siitä, että suurimmissa hotelli- ja ravintola-alan ketjuissa toteutetaan jo jossain määrin tuottojohtamista, mutta kehitystyötä tehdään lähinnä omien toimipaikkojen sisällä niin käytännön kuin järjestelmienkin osalta. Tämä taas on osasyynä siihen, ettei jo olemassa olevia toimintamalleja ole siirtynyt yleisemmin alan toimijoiden käyttöön. Erityisasiantuntija esimerkiksi kertoi toteuttaneensa tuottojohtamisen implementoinnin uutena asiana lähes 300 hotelliin, jonka jälkeen kyseinen hotelli-ketju on kehittänyt asiaa eteenpäin omissa ravintolatoiminnoissaan. Strategista johtoa edustanut haastateltu uskoo, että mikäli järjestelmätoimittaja toisi tuottojohtamisen järjestelmän ravintolalle olisi todennäköistä, että yritys lähtisi testaamaan järjestelmää pilotin kautta punnitakseen sen hyötyjä ja haasteita.

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuudessa arvioidaan totuutta ja objektiivisuutta. Objektiivisyys tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa sitä, että on tarkasteltava havaintojen luotettavuutta ja puolueettomuutta. Puolueettomuus nousee kysymykseksi siinä, pystyykö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia itseään vai suodattaako tutkija tiedonantajan kertomuksen oman kehüksensä läpi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 135 -136.) Työn tekijät ovat ravintola-alan ammattilaisia, joilla oli työn alkaessa tuottojohtamisesta ja dynaamisesta hinnoittelusta verrattain suppea kokemuksellinen näkökulma. Tämä edesauttoi osaltaan

aihealueen objektiivista käsittelyä teoriaan ja haastatteluihin perustuvien havaintojen osalta.

Tutkimuksen validius tai pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata ja sillä voidaan osaltaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Toisaalta Hirsjärvi ym. (2009) lainaa Wolcottia (1995) ja Holsteinia & Gubriumia (1995, 9), jotka ovat päätyneet kritisoimaan, että haastattelu ja tapaustutkimuksissa kaikki ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia ja ettei ole kahta samanlaista tapausta, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen. Hirsjärvi ym. (2009) kuitenkin toteaa, että kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida, vaikka validius -termiä ei haluttaisikaan käyttää.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on sitä parempi, mitä tarkemmin tutkija kuvaa tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheita sekä selostaa millä perusteella on esitettyjä tulkintoja tehty. Haastattelututkimuksissa kuvattavia seikkoja ovat mm. haastatteluolosuhteet ja paikat, niihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan itsearvio tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.) Haastattelut pyrittiin toteuttamaan rauhallisissa olosuhteissa, haastateltavien työpaikoilla ja heille parhaiten sopivina ajankohtina. Haastattelujen tekemiselle varattiin aikaa runsaasti ja haastattelujen kestot vaihtelivat tunnista lähelle kahta tuntia. Haastattelutilanteet sujuivat avoimen keskustelun merkeissä ja kiireettömästi. Nauhoitukset ja tarkka litterointi edesauttoivat haastattelujen purkua ja niiden analyysiä, jolloin haastateltujen viesti saatiin esille mahdollisimman oikeana.

Tuomi ja Sarajärvi (2009) ovat esitelleet triangulaation, jolla tarkoitetaan erilaisien metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa, keinona parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142-143.) Tässä tutkimuksessa triangulaatiota voidaan nähdä esiintyvän tutkijaan liittyvänä triangulaationa, jolloin tutkijoina toimii useampi henkilö. Työ on tehty parityönä, joka on antanut kahdenlaiset näkökulmat tutkimuksen tekoon ja teorian kokoamiseen sekä arviointiin. Etenkin aineiston analyysissä

kahden tekijän erilaiset taustat ja näkemykset antoivat lisäarvoa tutkimukselle sekä edesauttoivat säilyttämään objektiivisuuden vastausten tulkinnassa. Kirjallisen osuuden rakentaminen, sekä tulosten esittäminen on ollut haasteellista, sillä parityöskentelynä tehty työ on osoittautunut erityisesti asian tiivistämisen ja yhteisen punaisen langan löytämisen kannalta odotettua vaikeammaksi. Valmis työ ja johtopäätökset ovat kuitenkin yhteistyön tulos.

Tutkimusta kokonaisuutena arvioidessa voidaan todeta, että analyysistä johdetut päätelmät ja sen perusteella tehdyt toimenpide ehdotukset suhteessa alan aikaisempiin tutkimuksiin ja teoreettiseen viitekehykseen kuvaavat tuloksia luotettavasti ja johdonmukaisesti.

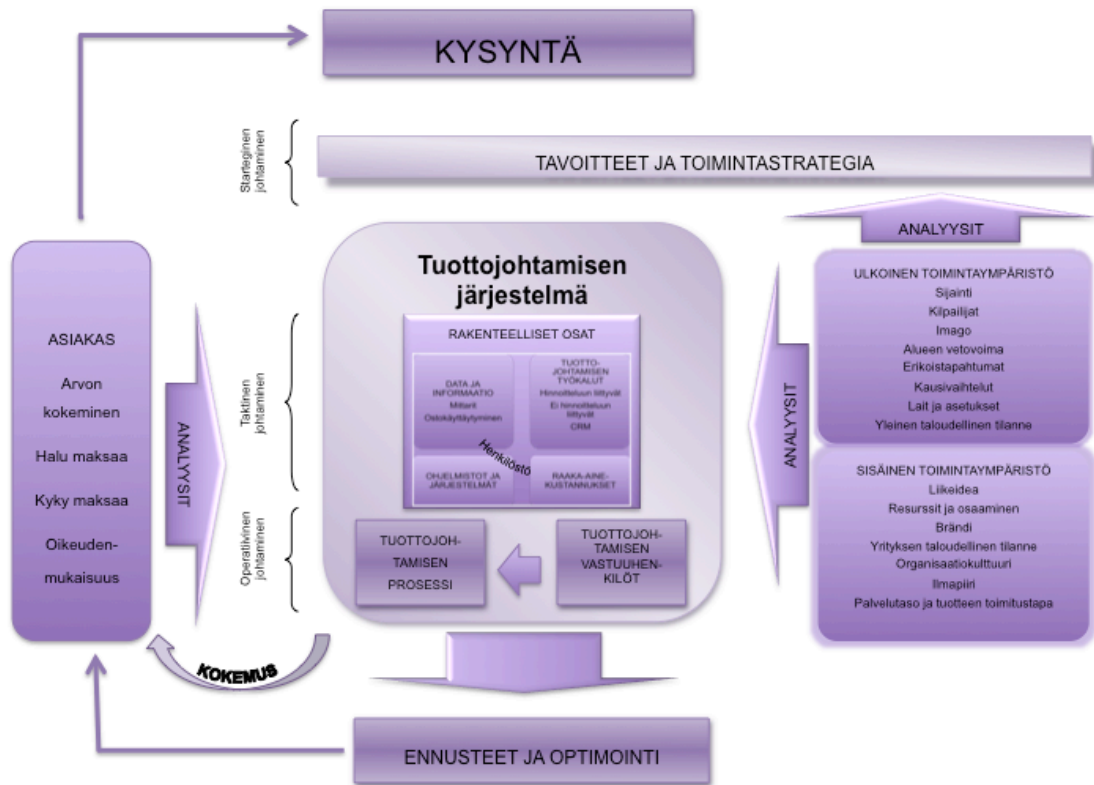
## 7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET TYÖN TULOKSIEN PERUSTEELLA

Tuottojohtaminen, joka tunnetaan paremmin maailmalla revenue management –termillä, on ollut kasvava kiinnostuksen kohde viimeisen kahden vuosikymmenen aikana ja siitä haetaan vastauksia kiristyviin tuotto-odotuksiin yhä useammalla toimialalla, niin myös ravintola-alalla. Ensimmäiset aiheetta käsittelevät kirjoitukset ovat yli 15 vuoden takaa, mutta niin maailmalla kuin Suomessakin näyttää siltä, että täysipainoisen revenue management –järjestelmän käytännön toteutukset ravintolaympäristössä ovat vielä harvassa.

Haastattelujen vastauksista, muun muassa strategisen johdon edustajilta, tuli toive ja tarve avata tuottojohtamisen, revenue managementin, termejä ja käsitteistöä, jotta mahdollisen implementoinnin yhteydessä tuottojohtamisesta ravintolassa puhuttaisiin yhtenäistä kieltä ja näin helpotettaisiin uuden ja suhteellisen monitahoisen toimintatavan käytännön toteutusta. Tarkoitus oli myös käsitteellisellä tasolla selventää eroavaisuuksia tuottojohtamisen eri osa-alueiden välillä. Tällaisia keskeisiä termejä on kerätty hyödynnettäväksi liitteeseen 1.

Työn tulosten kuvaamiseksi ja selkeyttämiseksi on tuottojohtamisen kokonaisuus koottu ja mallinnettu kuvaan 7, johon on kerätty nimenomaan ravintola-alan tuottojohtamisen eri elementit, sisältäen myös dynaamisen hinnoittelun osa-alueen. Kuvan perustan ovat muodostaneet mallit, joita ovat koonneet hotellin revenue managementista Ivanov & Zhechev (2012, 176), asiakaslähtöistä revenue managementia kuvanneet Martens & Hilbert (2011, 90) sekä teoriaosuudessa esitetty Kimesin & Beardin (2013) RRM:n malli. Työssä on seuraavaksi avattu kuvan 7 osa-alueita sekä ehdotettu teoriaosuuden, haastattelututkimuksen että työn tekijöiden ammattitaustaan perustuvan reflektion perusteella niitä toimenpiteitä, joita tuottojohtamisen osalta tulisi ketjuravintoloissa tarkastella implementoinnin yhteydessä. Työn rajauksen mukaisesti ohessa on keskitytty lähinnä taktisen ja operationaalisen tuottojohtamisen vastuisiin ketjuravintoloiden yksiköissä. Riippuen ketjun organisaatiomallista ja johtamisjärjes-

telmästä tuottojohtamisen kenttää on mahdollisesti jaettu, mutta ohessa on ha-  
luttu antaa mahdollisimman laajasti alaa hyödyntävä näkemys siitä, mitä tuotto-  
johtamisen tai sen osa-alueen implementointi konkreettisesti tekijöiden mielestä  
yksiköissä vaatisi.



Kuva 7. Tuottojohtaminen ravintola-alalla (mukailten Martens & Hilbert 2011, 90; Ivanov & Zhechev 2012, 176; Kimes & Beard 2013,466-468)

## 7.1 Informaatio tuottojohtamisen perustana

Pohjana sekä tuottojohtamiselle että onnistuneelle dynaamiselle hinnoittelulle on validi data ja informaatio, jonka perusteella pystytään toteuttamaan revenue management –prosessi tai tekemään yksittäisiä hinnoittelupäätöksiä. Aiheesta ovat kirjoittaneet muun muassa Skugge (2007), Hayes & Miller (2011), Ivanov & Zchehev (2012) ja Kimes & Beard (2013). Tietoa tarvitaan historiasta ja nykytilasta ja se käsittää eri osa-alueita sen mukaan kuinka tarkkaan analyysiin pää-

tökset halutaan perustaa, miten päätöksiä seurataan ja niihin tarvittaessa reagoidaan sekä miten pitkälle toteutumista analysoidaan.

Ravintola-alan tuottojohtamisen kannalta olennaisin informaatio sisältää vähimmillään tiedon oman liiketoiminnan tunnusluvuista, asiakkaista ja heidän ostokäyttäytymisestään sekä markkina- ja kilpailutilanteesta. Suurimmissa osissa ketjuravintoloita on olemassa mittarit ja seuranta tunnusluvuista, jotka kertovat liikevaihdosta ja sen rakenteesta, myynnin mixistä eri tuoteryhmien osalta sekä vähimmillään sovitulla aikavälillä tuloslaskelman tuottama tieto katetuotosta ja työvoimakäytön tunnusluvuista. Asiakkaiden määrä ja keskiostos sekä kellonajat, jolloin he ravintolassa käyvät, on saatavilla jo lähes kaikista käytössä olevista POS-järjestelmistä, vaikka kaikissa toimipaikoissa mahdollisuutta kerätä tai analysoida tietoa ei käytetäkään. Markkina- ja kilpailutilanteen seuranta systemaattisen informaation keräämisen kannalta on vielä harvinaisempaa ja perustuu useimmiten ketjutasolla tehtyihin markkina-analyyseihin sekä hinnoittelusta päättävien tahojen arvioihin olemassa olevasta tilanteesta.

Asiakas ja asiakkaan tuntema arvo ovat tärkeässä osassa tuottojohtamisen onnistumisessa. Jotta RRM:n implementointi olisi mahdollista toteuttaa onnistuneesti, on tiedettävä yrityksen asiakkaan halu ja kyky maksaa tuotteesta tai palvelusta. Aihetta ovat käsitelleet muun muassa Hayes & Miller (2011) ja Kimes (1999).

Tietopohja on oleellinen kun haetaan tuoton optimointia eri toimenpitein. On tiedettävä, missä liiketoiminnan osa-alueella on eniten potentiaalia ja mihin fokus olisi suunnattava, kuten haastatteluissa esimerkiksi alan erityisasiantuntija ja pohjoismaisen ketjun strategista johtoa edustanut haastateltu korostivat. Informaation tulisi olla helposti käsiteltävässä muodossa ja historiatietoon verrattavissa. Toiminnan onnistumisen mittaamiselle, korjaavien toimenpiteiden tekemiseksi, fokuksen uudelleen suuntaamiseksi ja optimoinnin onnistumiseksi tarvitaan myös valideita mittareita sekä KPI:t, jotka kertovat olennaiset asiat.

### Ensisijaiset tarkasteltavat:

- myynnit tuntitasolta lähtien: miten myynti rakentuu, koska asiakkaat kulkevat, missä on vajaakäyttöä ja missä kysyntä mahdollisesti ylittää tarjonnan
- myynnin rakenne: mitkä tuotteet myyvät, mikä on niiden tuotto, missä on mahdollisuuksia tehdä lisämyyntiä ja hinnan tarkistuksia matalammalle tai korkeammalle
- asiakkaat ja ostokäyttäytyminen: segmentointi, keskiostos sekä asiakasmäärät eri viikonpäivinä ja kellonaikoina
- markkinat ja kilpailijat: ketjuravintolayksikön kannalta tärkeimmät hinnoitteluun vaikuttavat tekijät, kuten alueen hintataso ja asema markkinoilla (positiointi)

### Optimoinnin tarkentaminen:

- tarjoilijakohtaiset myyntiluvut
- menu suunnitteluun pohjautuva informaatio
- asiakkaiden aikaan sidottu ostokäyttäytyminen, konversio hotellin asukkaista (kuinka moni yöpyvästä jää ravintolaan ruokailemaan) sekä seurueiden koko (asiakkaat vrt. laskujen määrä), hintaherkkyuden tunnistaminen
- kausivaihteluiden merkitys myynneille ja kysynnälle, erikoistapahtumajankohtien vaikutus
- organisaatiokulttuurin, resurssien sekä osaamisen analyysi

## 7.2 Järjestelmät tiedon kokoajina

Jotta tuottojohtamisen ja dynaamisen hinnoittelun kannalta oleellinen informaatio saataisiin kerätyksi ja tallennetuksi sekä rakennetuksi luettavaan, selkeään ja toimenpiteiden kannalta olennaiseen muotoon, tarvitaan sitä ylläpitävät järjestelmät. Aihetta ovat käsitelleet muun muassa Albanese (2004), Ivanov & Zhechev (2012) ja Kimes & Beard (2013). Markkinoilla on jo olemassa useita



järjestelmiä, joiden moduulit sopivat myös ravintola-alan tuottojohtamisen tai dynaamisen hinnoittelun tueksi. Lisäarvoa saadaan, kun järjestelmä on spesifisti rakennettu vastaamaan juuri kyseisen organisaation vaatimuksia, liiketoiminnan erityispiirteet huomioon ottaen. Kuten kaikista haastatteluvastauksista ilmeni, olennaisinta on käytettävän järjestelmän helppokäyttöisyys ja mahdollisimman vähän aikaa vaativa hallinnoitavuus.

#### **Vähimmäisvaatimus järjestelmistä:**

- POS-kassajärjestelmä, joka tallentaa kassatapahtumat ja kerää tarvittavan datan myynneistä, myynnin rakenteesta sekä asiakkaista
- seuranta- ja tallennustyökalu, joka mahdollistaa ulkoisen toimintaympäristön seurannan (esim. alueen hintataso, markkina) ja tiedon tallentamisen tuottojohtamisen käyttöön (historia, nykyhetki, tulevaisuus)

#### **Optimoinnin tarkentaminen:**

- RRM-järjestelmän tai kokonaisen ERP-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, johon on integroitu kaikki tiedonkeruuseen tarvittavat järjestelmät

### 7.3 Tuottojohtamisen työkalut monipuolisesti käytössä

Tuottojohtamisen työkaluista ovat kirjoittaneet muun muassa Kimes & Chase (1998) ja Ivanov & Zhechev (2012). Kapasiteetin- ja varastonhallinnan ei-hinnoitteluun liittyvät työkalut tuottojohtamisessa eroavat kenties eniten alakohdista käytettyinä. Siinä, missä hotelli optimoi ja johtaa sekä lyhyellä että pitkällä välillä sen kapasiteetin käyttöä eri toimenpitein, on ravintola-alalla tästä vasta vähän kokemusta. Ei-hinnoittelutyökaluihin kuuluvaa palveluprosessin hallintaa ja ajankäytön optimointia käytetään niitkin etenkin Suomen tasolla pienissä volyymeissä vielä vähän ja niiden käyttöä tulee tarkoin harkita, kuten haastattelut kertoivat. Tutuin esimerkki volyymin suuntaamiseen tähtäävästä ja kysyntää tasaavasta toimenpiteestä lienee jo pitkään käytössä ollut happy hour –hinnoittelu, joka itse asiassa on samalla myös hinnoittelutyökalu. Hinnoitteluun

liittyviä tuottojohtamisen työkaluja on niitäkin käytössä vasta verrattain vähän. Kuten strategista johtoa edustaneiden haastateltujen vastauksista ilmeni, mahdollisuuksia erilaistuneille hinnoitteluratkaisuille on useita.

### **Käytettävien työkalujen vähimmäisvaatimus :**

- hinnoitteluun liittyvät: hintadifferointi, hinnoittelu mix, kampanja- ja pakettihinnoittelu
- ei hinnoitteluun liittyvät: keskiostoksen nostamiseen keskittyvät toimenpiteet (lisämyynti)
- CRM (*customer relations management*): kanta-asiakasohjelmat

### **Optimoinnin tarkentaminen:**

- dynaaminen hinnoittelu, hinnoittelun monipuolistaminen ja sen tarkentaminen erilaisten hinta-aitojen avulla
- revPASH, pöytäkierto, pöytäasettelu- ja rakenne, pöytävarauksen garanteeraaminen ja no show-maksut, lisämaksulliset palvelumoduulit (esimerkiksi lisämaksusta parempi pöytä tai yksilöllisempää tarjoilua), palveluprosessin keston mittaaminen, kokonaisajan lyhentäminen, kapasiteetin käytön optimointi (markkinointitoimenpiteet, kampanjat asiakasvirtaa ohjaavina tekijöinä)
- kampanjoiden kohdentaminen kanta-asiakkaille, kanta-asiakkaiden sitouttamistoimenpiteet

## **7.4 Raaka-ainekustannuksien hallinta**

Tavoiteltaessa parempaa tuottoa, on raaka-ainekustannusten vaikutus tuottojohtamiseen ja hinnoitteluun myös huomioitava. Raaka-ainekustannusten hallintaa osana tuottojohtamisen prosessia on käsitelty varsin rajatusti olemassa olevassa teorialiedossa ja useimmiten lähinnä hinnoitteluun liittyvänä tekijänä. Esimerkiksi strategista johtoa edustanut haastateltu kuitenkin toi esiin vahvasti raaka-ainekustannusten vaikutuksen tuoton parantamiseen. Raaka-ainekustannusten tämänhetkinen vahva asema ravintolatuotteiden hinnoittelus-

sa vaatii työn tekijöiden näkökulmasta asian huomioimista osana tuottojohtamisen prosessia. Kiinnittämällä huomiota raaka-ainekustannusten osuuteen tuotteen tai palvelun myyntihinnasta, on mahdollista parantaa tuottoa pitämällä kustannusten osuus mahdollisimman matalana.

**Raaka-ainekulujen minimoimiseksi tehtävät vähimmäistoimet:**

- hankintatoimi: kustannustehokkaasti suunnitellut hankinnat ja osto- sekä hintasopimukset
- katetuottolaskelmat: pohjana kriittiselle pisteelle
- varastonhallinta: kiertonopeus ja hävikinhallinta
- tuotevalikoima: oikea raaka-ainemix, jolla saadaan paras mahdollinen tuotto, menu suunnittelu

**Optimoinnin tarkentaminen:**

- sesonkikohtaiset raaka-aineet
- ABC-analyysi, FIFO, seurannan parantaminen

**7.5 Tuottojohtamisen prosessin ja vastuuhenkilöiden selventäminen**

Tärkeää tuottojohtamisen prosessissa on vastuuhenkilön nimittäminen, esimerkiksi revenue managerin tai ketjuohjatussa toiminnassa kokonaisen tiimin vastuuttaminen, jolla on vaadittava osaaminen. Vastuuhenkilön roolista ovat kirjoittaneet muun muassa Hayes & Miller (2011) sekä Ivanov & Zhechev (2012) ja se tuli esiin myös lähes kaikkien haastateltujen vastauksissa. Keskitetty vastuunjako on ensiarvoisen tärkeää kokonaiskuvan säilymisen kannalta. Tuottojohtamisen prosessin toimivuuden kannalta on olennaista, että prosessi on kuvattu ja toimenpiteet on kirjattu ylös toteutusta ja sen kehittämistä varten. Ilman kuvausta ja kokonaiskuvan hahmottamista vaarana on toimintojen jääminen toisistaan irrallisiksi osiksi ja kokonaisuutena tuoton optimointi saattaa jäädä tavoittamatta. Revenue manager vaikuttaa prosessin kautta operatiiviseen toimintaan.

Myynnin ja työvoiman tehokkaan käytön säännöllinen tarkastelu on tärkeä osa tuoton optimointia ja voiton maksimoimista. Se vaatii paljon aikaa revenue managerilta, mutta saatu informaatio on arvokasta ja se auttaa revenue manageria tekemään parempia päätöksiä. Kuvassa 8 on esitetty ravintolan myynnin ja työvoiman käytön seuraamisen askeleet mukailtuna suomalaisen ravintolan tuottojohtamista varten. (Hayes & Miller 2011, 421.)

#### Askeleet myynnin analysointiin ravintola-alalla

1. Analysoi viikoittain ravintolan tai valitun yksikön myynti
2. Analysoi viikoittain myyntiajankohdat kellonaikojen tai kattausten (esim. aamiainen, lounas päivällinen) perusteella
3. Analysoi viikoittain myynti sen mukaan, miten se on tuotettu (esim. pöytiintarjoilu, take away, drive-in, ennakkotilaukset)
4. Analysoi kuukausittain (tai laskutuskauden mukaan) edellä mainitut tekijät suhteessa toisiinsa
5. Tarkastele säännöllisesti sekä euromääräisiä että prosentuaalisia muutoksia tuoteryhmäkohtaisten (esim. tilavuokrat, ruoka, juoma, pelituotot) myyntien osalta
6. Tarkastele säännöllisesti, että palveltujen asiakkaiden määrä on tallennettu oikein kassajärjestelmään tai käytössä olevaan järjestelmään sekä seuraa keskiostojen suuruutta ja muutosta
7. Tarkastele säännöllisesti myyntiä ja toiminnan tehokkuutta työvoiman käytön suhteen (soveltuvat KPI:t: myynti / tehty työtunti, myynti / tv-kulu)
8. Tarkastele ja reagoi tarvittaessa operaation osa-alueisiin, joilla on suora vaikutus myyntiin: miehitys, palvelustandardit ja keittiötoiminnot
9. Tarkastele myyntiä ja myynnin kehittymistä suhteessa kilpailijoihin ja markkinatilanteeseen
10. Ota käyttöön ja seuraa tuottojohtamisen myyntiin liittyviä tunnuslukuja, kuten RevPASH, RevPAF ja käyttöaste%

(Mukaiillen Hayes & Miller 2011, 421)

Kuva 8. Askeleet myynnin analysoimiseksi ravintola-alalla (mukaiillen Hayes & Miller 2011, 421)

#### Prosessin onnistumisen kannalta olennaisimmat tehtävät:

- selvittää kuka on päävastuussa tuottojohtamisen prosessista tai sen osa-alueista
- tarkentaa muut vastualueet
- kuvata tai kirjata prosessin osat

**Optimoinnin tarkentaminen:**

- vastuuhenkilöiden resursointi, tuottojohtamisen tiimi
- myynnin analysoinnin parantaminen
- toimenpiteet koko prosessin tehostamiseen ja parantamiseen

**7.6 Henkilöstökäytön optimointi**

Henkilöstön rooli on olennainen osa tuottojohtamista, niin sen toteutuksen kannalta kuin huomioon otettavana kustannustekijänäkin. Tuottojohtamisen kannalta on tärkeää keskittyminen sekä henkilöstökulujen pienentämiseen että henkilöstön tekemien myyntiponnistelujen kasvattamiseen. Aiheesta ovat eri näkökulmista kirjoittaneet muun muassa Skugge (2007) sekä Kimes & Beard (2011). Henkilöstön kouluttaminen ja sitouttaminen tuottojohtamiseen nousi vahvasti esille myös tehdyissä teemahaastatteluissa.

**Henkilöstön tuoton optimoinnin vähimmäistekijät:**

- henkilöstökulujen hallinta: seurattavat KPI:t (esim. myynti/tt), henkilöstön kohdentaminen asiakasvirtojen mukaan
- henkilöstön koulutus ja perehdytys: tuotetuntemus ja perusmyyntitaidot
- henkilöstön palkitseminen ja motivointi: yksittäisten suoritusten parantaminen

**Optimoinnin tarkentaminen:**

- henkilöstökulujen hallinta: KHT:n (keskituntihinta) hallintaan liittyvät toimenpiteet, moniosaajuuden lisääminen osastorajojen ylityksen mahdollistamiseksi
- henkilöstön koulutus ja perehdytys: lisämyynti ja suosittelutaidot, perehdyneisyys tuoton optimointiin
- henkilöstön palkitseminen ja motivointi: henkilökohtainen seuranta, kannustimien ja tavoitteiden asettaminen

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSHAASTEET

Työn tavoitteena oli selventää ravintola-alalle vielä vieraiden tuottojohtamisen ja dynaamisen hinnoittelun teoriaa, käsitteitä ja mahdollisuuksia suomalaisessa ketjuohjatussa ravintolaympäristössä. Työssä koottiin yhteen teoriapohjaa tuottojohtamisesta ja dynaamisesta hinnoittelusta hyödynnettäväksi suomalaisessa ravintolakentässä. Teemahaastatteluiden avulla aihetta syvennettiin ja tarkennettiin sekä selvitettiin, mikä on tuottojohtamisen ja dynaamisen hinnoittelun rooli suomalaisissa ravintoloissa tänä päivänä. Haastatteluvastauksista kävi ilmi, ettei tuottojohtamista tai dynaamista hinnoittelua vielä hyödynnetä ravintoloissa ainakaan tietoisesti, ja että tulevaisuudessa erityisesti tuottojohtamisessa nähdään suurta potentiaalia kiristyvän kilpailun markkinoilla.

Työn tuloksena todettiin, että tuottojohtaminen hyvin implementoituna kasvattaa tuottoa, mutta sen käyttöönotto vaatii investointia sekä järjestelmiin, niiden käyttöönottoon että henkilökunnan koulutukseen. Kokonaisvaltaisen ravintolan tuottojohtamisen järjestelmän puute tuli esille sekä teorian kautta alan asiantuntijan Kimesin (2013) tutkimuksissa, että työssä toteutetun haastattelututkimuksen vastausten valossa. Vaikka osa käytössä olevista järjestelmistä antaa mahdollisuuden laajamittaisen tiedon keräämiseen ja analysointiin, niistä puuttuu käyttäjäystävällisyys ja osa-alueiden integroituminen yhtenäiseksi järjestelmäksi. Järjestelmien kehittäminen tulevaisuudessa yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa toimineekin lähtökohtana onnistuneelle tuottojohtamisen käyttöönotolle ja toteuttamiselle. Puhtaasti dynaaminen hinnoittelu hinnoittelumenetelmänä vaikuttaa haastatteluvastausten perusteella vaativan suurempaa volyymia, kuin mitä tällä hetkellä Suomen ravintolamarkkinoilla on olemassa. Eri-laistuvat hinnoitteluratkaisut, kuten esimerkiksi aiempaa vahvemmat hintaporastukset tai Kulmalan (2011) kysyntäperusteinen kapasitettihinnoittelu, tuovat osaltaan paremmin Suomen markkinoille sopivaa tuottopotentiaalia. Ne toimivat sekä erillisinä ratkaisuinä että osana laajempaa tuottojohtamisen kokonaisuutta.

Jotta työn tulokset olisivat alalle helpommin hyödynnettäviä, kuvattiin tuottojohtamisen eri osa-alueet kokonaisuudeksi kuvioon ravintola-alalle muokattuna. Näitä alueita avattiin lyhyesti selventämään niiden käytännön hyödyntämistä joko kokonaisuutena tai itsenäisinä osioina. Tuottojohtamisen prosessista poimittiin Hayes & Millerin (2011) myynnin analyysin askeleet käytettäväksi suomalaisessa ravintolaympäristössä amerikkalaisesta mallista muokattuna. Lisäksi kerättiin keskeinen termistö selityksineen työn liitteeksi.

Kuten työssä todettiin, ei ravintolan tuottojohtamisesta (RRM) ole juurikaan vielä olemassa tutkimuksia. Ivanov ja Zhechev (2012) toivat esiin, että tämän hetken akateeminen, tutkittu tieto revenue managementin osalta on vahvasti jäljessä etenkin suurien hotelliketjujen käytännöistä. (Ivanov & Zhechev 2012, 190-191.) Kimes ja Beard (2013) ovat koonneet yhteen niitä tutkimuksen aihealueita, joilla olisi vaikutusta tulevaisuudessa RRM:n onnistuneeseen implementointiin ja käytettävyyteen. Aihealueet käsittävät RRM:ään tarvittavan infrastruktuurin sekä tavat, joilla paremmin johdetaan tuotevalikoimaa, kehitetään ja analysoidaan alennuksia ja kampanjoita, tehdään hinnoittelupäätöksiä ja –strategioita sekä henkilökunnan paremman hyödynnettävyyden tuoton maksimoimisessa.

Niitä tutkimuksen aihealueita, jotka koetaan Kimesin & Beardin (2013) listaukseen sekä haastattelututkimuksen tuloksiin nojaten olevan ensisijaisia, ovat järjestelmien ja informaation keräämiseen tarvittavien työkalujen tutkiminen ja kehittäminen taustalla olevan informaation hyödyntämiseksi. Merkittävänä tutkimusaiheena koetaan olevan myös hinnoittelun psykologian periaatteiden selvittämisen sekä asiakkaiden arvon kokemisen erityisesti ravintola-alalla. Asiakassegmentointi alalla on eräs tuottojohtamisen osa-alue, jonka tutkiminen edesauttaisi käytäntöjen parempaa implementointia. Samoin henkilökohtaisen tuottavuuden lisäämisen ja kehittämisen tutkimuksella olisi todennäköisesti paljon annettavaa. Tuottojohtamisen työkalujen kehittämisessä ja tutkimuksessa jatkotutkimuksen aiheeksi nostetaan vielä hinta-aidat ja niiden hyödynnettävyyttä testaavat tutkimukset.

## LÄHTEET

- Aarnio N. 2011. Hinnittelustrategiat sähköisillä lukulaitteilla – Case: Sanomalehti ja kirja. Opinnäytetyö: Laurea Leppävaara.
- Ahlblad, J. 2009. Tähtiluokitus närästää hotelleja. Kauppalehti 12.1.2009. Viitattu 28.4.2014 <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/?xid=3126292&date=2009/01/12>.
- Alamutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.
- Albanese, P. 2004. Revenue Management – periaatteet ja käytännöt palvelualalla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Alkoholilaki 8.12.1994/1143.
- American Marketing Association 2007. Definition of Marketing. Viitattu 9.5.2014. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
- Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999. Hinta kilpailuetuna teollisuusyrityksissä. Helsinki: WSOY.
- Anttila, P. 2008. Onko opinnäytetyöstä kehittämistyöksi? Mistä löytyvät opinnäytetyön metodologiset ratkaisut? Teoksessa: Anttila, P 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen ja Anttila, P.. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittäminen. Hamina: Akatiimi. Viitattu 24.1.2014 <http://www.chydenius.fi/pdf/anttilan-kalvot>.
- Babey, E. R. 2006. Costs of Enterprise Resource Planning System Implementation – and Then Some. New Directions for Higher Education. No. 136, 21-33.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Berman B. & Evans J. 2001. Retail Management; A Strategic Approach. New Jersey: Phi Learning Pvt Ltd.
- Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2011. 10 tulevaisuuden kipupistettä. Tulevaisuusvaliokunnan 2007-2011 yhteenvetoa ja arviointia. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2011
- Eling, J. 2012. 7 tips for restaurant yield management. Viitattu 21.12.2013. [www.marketing4restaurants.com](http://www.marketing4restaurants.com).
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2009. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Finlex, valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista. Viitattu 25.1.2014 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030352>
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Forgacs, G. 2010: Revenue Management – Tuottojen johtaminen hotellielinkeinossa. Lansing, Michigan: American hotel & lodging educational institute. Suomentanut Ari Björkqvist, 2013. HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulu.
- Forgacs, G. 2010. Revenue Management: Dynamic Pricing. Viitattu 25.11.2013 <http://www.hospitalitynet.org/news/4045046.html>.



Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 2000. Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S., (toim.).2000. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications.

Haimala J. 2013. Hinta kilpailukeinona. Metropolia luentomateriaali, 10/4/2013. Viitattu 24.3.2014 file:///E:/Downloads/hinta\_kilpailukeinona.pdf.

HAMK, laadullisen aineiston käsittely, tulkinnalliset menetelmät. Viitattu 24.1.2014. [http://portal.hamk.fi/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob\\_page.show?\\_docname=9501673.PDF](http://portal.hamk.fi/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=9501673.PDF).

Hayes, D.K. & Miller, A. H. 2011. Revenue Management for the hospitality industry. John Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey.

Heikkilä, O. & Saranpää, T. 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Visio – Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hukka, M. 2005 Ketjuuntumisesta kilpailuetu. Helsinki: Edita Publishing Oy

Hyrkäs J. 2011. Dynamic pricing agreements of Norwegian hotels from the corporate accounts perspective. Opinnäytetyö. Degree program in international business. Helsinki: Haaga Helia.

Ivanov, S. & Zhechev, V. 2012. Hotel revenue management - a critical literature review. Tourism review Vol. 60, No. 2, 175 -197.

Jones, P. 1999. Yield management in UK hotels: a system analysis. Journal of the Operational Research Society. Vol 50, No 11, 1111-1119.

Juholin, E. 2009. Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Karadjov, Y. & Farahmand, M. 2007. Revenue management circa 2020. Journal of Revenue and Pricing Management. Vol 6, No 4, 291-292.

Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä – Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Saarijärvi: Offset Oy.

Kautto, M. & Lindblom, A. 2004. Ketjuliiketoimintamalli. Sisältö, logiikka ja johtaminen. Turun Kauppakorkeakoulu, sarja B-1:2004. Raisio: Paino-Raisio Oy.

Kautto, M. & Lindblom, A.2005. Ketju. Kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Kautto, M.; Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2011. Muut hintailmaisut. Viitattu 6.4.2014 [www.kuluttajavirasto.fi](http://www.kuluttajavirasto.fi) -> Yritykselle -> Markkinointi ja mainonta ->Alennus- ja tarjousilmaisut -> Muut hintailmaisut.

Kimes, S. E. & Beard, J. 2013. The future of restaurant revenue management. Journal of Revenue and Pricing Management. Vol. 12, 464–469.

Kimes, S. E. 2004. Restaurant Revenue Management: Implementation at Chevys Arrowhead. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 2004. Vol 45, no 1, 52-67.

Kimes, S. E. 2004. Restaurant Revenue Management. The Center For Hospitality Research at Cornell University. CHR Reports 2004. Vol 4, no 2.

Kimes, S. E. 2011. The future of distribution management in the restaurant industry. Journal of Revenue and Pricing Management, Vol 10, No 2, 189–194.

Kimes, S.E & McGuire, K. 2001. Function Space Revenue Management – A Case Study from Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 2001, Vol 42 No 6, 33-46.

Kimes, S.E. & McGuire, K. 2001. Function Space Revenue Management: Applying Yield Management to Function Space. Working paper, Cornell University. Viitattu 3.5.2013. [https://www.hotelschool.cornell.edu/chr/pdf/showpdf/chr/research/working/functionspace.pdf?t=CHR&my\\_path\\_info=chr/research/working/functionspace.pdf](https://www.hotelschool.cornell.edu/chr/pdf/showpdf/chr/research/working/functionspace.pdf?t=CHR&my_path_info=chr/research/working/functionspace.pdf).

Kimes, S.E. 1999. Implementing Restaurant Revenue Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 40, No 3, 16–21.

Kulmala, H. 2011. Hinnoittelu – mitä se on käytännössä? PDF materiaali. Viitattu 4.5.2014. [http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu\\_stateofheart.pdf](http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu_stateofheart.pdf).

Laakso, H. 2005. Franchising – Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum.

Lak, H. 2013. Ilo irti matkailun kausivaihteluista. *Deski* 15.1.2013. Viitattu 29.4.2014 <http://deski.fi/9/50/ilo-irti-matkailun-kausivaihteluista-16094#&panel1-1>.

Lehti, M.; Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Suuri Hämmennys: Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Helsinki: Taloustieto Oy.

Martens, T. & Hilbert, A. 2011. Customer value based revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 10, 87-98.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6-7. painos. Helsinki: Edita.

Neilimo, K. 2010. Asiakkuuden ABC. Viitattu 20.1.2014 <http://www.terveysjatalous.fi>.

Netessine, S. 2004. Dynamic pricing of inventory/capacity with infrequent price changes. *European Journal of Operational Research* 174 (2006) 553–580

Peslak, A. R. 2006. Enterprise resource planning success. An exploratory study of the financial executive perspective. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 106 No. 9, 2006. pp. 1288-1303

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut – strateginen markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen – Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A.. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. viitattu 24.1.2014 [www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/).

Sen, A. 2011. A comparison of fixed and dynamic pricing policies in revenue management. *Omega* 41 (2013) 586-597

Skugge, G. 2007. Future of Revenue Management: Capture your current potential. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol 6, No 3, 242-243.

Taipale-Lehto, U. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportti. Opetushallitus, Edita Prima Oy.

Talonen, J. 2014. Asiakasta eivät kiinnosta kustannukset. Talouselämä 13.1.2014. Viitattu 14.4.2014 <http://www.talouselama.fi/uutiset/asiakasta+eivat+kiinnosta+kustannukset/a2225483>.

Talonen, J. 2012. Hotelli ja matkailuala kuuntelee heikosta asiakastaan. Aromi 6.3.2012. Viitattu 29.4.2014 <http://aromilehti.fi/ajankohtaista/2012/03/hotelli-ja-matkailuala-kuuntelee-heikosti-asiakastaan/>.

Talonen, J. 2014. Tuottojohtamisen perusteet. Viitattu 20.1.2014 <http://www.intocc.eu/portfolio/intohimo-tuottoihin/>.

Thomas, J. W. 2007. Market Segmentation. Viitattu 20.12.2013. [www.decisionanalyst.com](http://www.decisionanalyst.com).

Tontti, M. 2008. Tuottojohtaminen hotellin huonemyynnin tuottojen maksimointi hinnoittelun ja kapasiteetin hallinnalla. Pro Gradu, Tampereen Yliopisto.

Tranter, K. A.; Stuart-Hill, T. & Parker, J. 2009: An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry. New Jersey: Pearson Education Ltd.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Tykkä, H. 2005. Ohjelmistotuotteiden ja osaamisintensiivisten tietopalveluiden hinnoitteluun vaikuttavat tekijät, hinnoittelustrategiat ja –mallit. Pro Gradu-tutkielma: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Valtioneuvoston asetus kulutushyödykkeen hinnan ilmoittamisesta markkinoinnissa 11.07.2013/553.

Varjonen J. & Peltoniemi, A. 2012. Kodin ulkopuolella ruokailu osana ruokailutottumusten muutosta 1910-2010. Viitattu 20.12.2013 [http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5597/2012\\_01\\_julkaisu\\_kodin\\_ulkopuolella\\_ruokailu.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5597/2012_01_julkaisu_kodin_ulkopuolella_ruokailu.pdf).

Von Martens, T. & Hilbert, A. 2009. Customer-value-based revenue management. Journal of Revenue and Pricing Management, Vol.10, No 1, 87-98.

Väliäho, T. 2013. Kasper Saari haali ravintoloita, vaikka suomen talous piiputtaa. Helsingin Sanomat 18.9.2013.

Välimäki, H. 2013. viitattu 18.12.2013 [http://www.hansvalimaki.com/hans\\_valimaki](http://www.hansvalimaki.com/hans_valimaki).

Whitcher, J. 2013. Yield management: An alternative to the discount deal?. Viitattu 21.12.2013. <http://www.restaurantbusinessonline.com/controlling-costs/restaurant-technology/articles/yield-management-alternative-discount-deal>.

Withiam G. 2001. Yield Management. The Center for Hospitality Research at Cornell University. CHR reports 2001.

[www.franchising.fi](http://www.franchising.fi) Viitattu 20.12.2013 <http://www.franchising.fi/jasenesittelyt>.

[www.hesburger.fi](http://www.hesburger.fi) Viitattu 20.12.2013 <http://www.hesburger.fi/yritys/organisaatio/tunnusluvut>.

Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U. 2011. Revenue management – a practical pricing perspective. Great Britain: Palgrave Macmillan.

YLE uutiset (19.11.2013) *Tamperealainen Restamax tekee pörssihistoriaa*. Viitattu 20.12.2013 [http://yle.fi/uutiset/tamperealainen\\_restamax\\_tekee\\_porssihistoriaa/6935735](http://yle.fi/uutiset/tamperealainen_restamax_tekee_porssihistoriaa/6935735).

Ylikoski, T. 1999 Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: KY- palvelu Oy.

Åman, S.; Tykkä, H.; Miikkulainen, K.; Tinnilä, M. & Leminen, S. 2005. Hinnoittelun ABC - Opas tietotuotteiden ja -palveluiden hinnoitteluun. Viitattu 25.11.2013  
<http://www.tieke.fi/display/julkaisut/Oppaat>.

## Restaurant revenue managementiin liittyviä käsitteitä

<b>Arvo</b>	(value) Myynti- tai ostotapahtumassa saavutettu hyöty vähennettynä kustannuksilla.
<b>Arvoperusteinen hinnoittelu</b>	(value based pricing) Hinnoittelutapa, jossa tuotteen hinta määräytyy sen mukaan mitä asiakkaat kokevat tuotteen tai palvelun arvon olevan.
<b>Asiakaskeskeinen tuottojohtaminen</b>	(customer-centric revenue management) Filosofia, joka asettaa etusijalle asiakkaiden määrän kasvattamisen lyhytaikaisen tuoton maksimoinnin sijaan päätöksenteossa
<b>Asiakaskierto / pöytäkierto</b>	(table turn) Asiakaskierto tai pöytäkierto kertoo, kuinka monta kertaa yksi pöytä tai asiakaspaikka on käytössä yhden kattauksen aikana.
<b>Comp set</b>	(competitive set) Markkinaosuusraportti. Ryhmä samankaltaisia ja keskenään kilpailevia saman alan yrityksiä, joihin oman yrityksen toimintaa (tunnuslukuja) verrataan.
<b>Differointihinnoittelu</b>	(differential pricing) Hinnoittelutapa, jossa asiakkailta veloitetaan eri hintaa samasta tuotteesta tai palvelusta.
<b>Garanteeraus</b>	(guaranteed reservation) Varauksen vahvistaminen esimerkiksi luottokorttiedoin, jolloin saapumatta jäänyttä asiakasta voidaan veloittaa mikäli peruutusta ei ole tehty.
<b>Hinnoitteluhallinta</b>	(price management) Strategioita ja taktiikoita, joiden avulla revenue managerit tekevät hinnoittelua.
<b>Hinnoittelukerroin</b>	(pricing factor) Luku, jolla kertomalla kustannukset saadaan hinta, jonka sisällä raaka-ainekustannuksen prosentuaalinen osuus on haluttu mukainen.

<b>Hinta-aita</b>	(price fence) Sääntö tai säännöt, jotka määrittävät minkälaiset asiakkaat voivat ostaa tuotetta tai palvelua tarjotulla hinnalla.
<b>Hintajousto</b>	(price band, price elasticity) Suurimman ja pienimmän mahdollisen hinnan erotus.
<b>Historiatiedot</b>	(historical data) Kerätty data sekä tieto jo menneistä tapahtumista ja asiakkaista.
<b>Ilmapiiri</b>	(ambiance) Ilmapiiri kuvaa tietyn paikan tunnelmaa, ominaisuuksia ja tunnetta.
<b>Kate</b>	(gross profit margin) Voitto, joka jää yritykselle kun tuotteen kustannukset vähennetään myyntihinnasta.
<b>Keskihuonehinta</b>	(ADR, average daily rate) Keskimääräinen hinta huoneelle tietyllä ajanjaksolla, esimerkiksi yhtenä päivänä, viikkona, kuukautena tai vuotena.
<b>Keskiostos</b>	(check average) Summa, jonka asiakas keskimäärin käyttää ravintolaostoonsa valitulla ajanjaksolla. Lasketaan jakamalla kokonaismyynti asiakasmäärällä.
<b>Kiinteä hinnoittelu</b>	(fixed pricing) Hinnoittelutapa, jossa hinta on kaikille sama.
<b>Kiinteät kustannukset</b>	(fixed costs) Myynnin määrän muutoksista huolimatta muuttumattomina pysyvät kustannukset.
<b>Kohdemarkkina</b>	(target market) Potentiaalisten asiakkaiden joukko, joille markkinointitoimenpiteet ja markkinointiviestintä kohdennetaan.
<b>Kysyntä</b>	(demand) Potentiaalisten asiakkaiden määrä, joilla on halu ja mahdollisuus ostaa tuote tai palvelu yrityksen tarjoamalla hinnalla.
<b>Käyttöaste</b>	(occupancy procentage) Kertoo prosenttilukuna myytyjen huoneiden tai pöytien määrän halutulla ajanjaksolla.

<b>Lisämyynti</b>	(upsell) Tuoton nostamiseksi tehtäviä toimenpiteitä, joilla asiakkaalle myydään alkuperäistä ajatusta kalliimpi tuote tai palvelu, tai yhden tuotteen tai palvelun sijaan myydään asiakkaalle useampia tuotteita tai palveluja.
<b>Lisätty tuotekustannus</b>	(product cost: plus) Hinnoittelumenetelmä, jossa raaka-ainekustannuksen lisäksi huomioidaan mitä tahansa muita mahdollisia kuluja hintaa määritellessä. Suosituimpana mallina valmistuskustannusten (prime cost) käyttö, joka sisältää raaka-ainekustannusten lisäksi tuotteen valmistamiseen liittyvät henkilökuntakustannukset.
<b>Markkinaosuus</b>	(market share) Yleensä prosenttiosuus, jolla kuvataan yrityksen osuutta tietyllä alueella tapahtuvasta myynnistä.
<b>Markkinasegmentti</b>	(market segment) Asiakasjoukko, jolla on yksi tai useampi yhteinen piirre tai ominaisuus.
<b>Menu mix</b>	(menu mix) Kokonaismäärä valitulla ajanjaksolla asiakkaiden tilaamista ruoka- ja juomatuotteista.
<b>Muuttuvat kustannukset</b>	(variable costs) Kustannukset, jotka usein nousevat myyntimäärän noustessa ja laskevat sen laskiessa.
<b>Myyntivolyymi</b>	(sales volume) Yksittäisten tuotteiden myyty määrä määriteltynä ajanjaksoa kohti.
<b>No Show</b>	Varauksen tehnyt asiakas, joka ei kuitenkaan ole saapunut paikalle eikä ole peruuttanut varaustaan.
<b>Optimointi</b>	(revenue optimization) Taktiikoiden käyttöä, jotka ennustavat asiakkaiden toimintaa ja reaktioita hintoihin ja joiden avulla optimoidaan saatavuutta ja pyritään maksimoimaan yrityksen tuotto ja saavuttamaan paras mahdollinen tulos.
<b>Paketointi</b>	(bundling, package) Erilaisten tuotteiden tai palveluiden niputtaminen yhteen ja myyminen edullisemmalla hinnalla, kuin yksittäin ostettuina.

<b>POS-järjestelmä</b>	(Point of Sale System) Usein kassajärjestelmä, joka myös kerää ja säilyttää tietoa myyntitapahtumista.
<b>Päivän osa</b>	(day part) Tietty osa päivästä, jolloin tiettyntyyppinen menu on tarjolla, kuten esimerkiksi aamiaisaika, lounasaika ja illallisaika. Käytetään tarkkaan myynnin seurantaan ja markkinoille kohdentumiseen.
<b>Raaka-ainekustannushinnoittelu</b>	(product cost percentage, pricing method) Hinnoittelumenetelmä, joka perustuu raaka-ainekustannuksiin ja niiden osuuteen tuotteen hinnasta. Raaka-ainekustannusten osuus hinnasta tulee määritellä haluttuun prosenttiosuuteen, jolloin tätä ylläpitämällä päästään haluttuihin voittotavoitteisiin hinnan muuttuessa raaka-ainekustannusten mukana.
<b>Ravintolakeskittymä</b>	(restaurant row) Alan termi alueelle, johon on keskittynyt useita kilpailevia ravintolayrityksiä.
<b>Revenue manager</b>	(revenue manager) Henkilö tai tiimi, joka on vastuussa yrityksen hinnoittelusta huomioiden asiakkaiden maksuhalukkuuden.
<b>RevPAF</b>	(revenue per available square foot) Kertoo keskiarvon paljonko myyntiä on saatu neliometriä kohden halutulla ajanjaksolla.
<b>RevPASH</b>	(revenue per available seat per hour) Kertoo keskiarvon paljonko myyntiä on saatu asiakaspaikkaa kohden halutulla ajanjaksolla.
<b>ROI</b>	(return on investment) Hyöty, joka saadaan tehdystä investoinnista.
<b>Sekahinnoittelu</b>	(price blending in foodservice) Hinnoittelutapa, jossa ruoka- ja juomatuotteita hinnoitellaan niin, että kustannusten suhde lopulliseen hintaan vaihtelee, tarkoituksena optimoida tuottoja ilman suuria kustannuksia.
<b>Strateginen hinnoittelu</b>	(strategic pricing) Hinnoittelumalli, joka vaatii tiedon analysointia, jotta hintojen asettamisessa voidaan



	huomioida asiakkaiden käsitys tuotteen tai palvelun arvosta.
<b>Tulevaisuustiedot</b>	(future data) Data, joka kuvaa tulevaisuuden tapahtumia.
<b>Tuotto</b>	(revenue) Totaalisumma saadusta myynnistä määrättyllä ajanjaksolla.
<b>Varauskanava</b>	(channel) Reitti, jota pitkin asiakas varaa haluamansa palvelun.
<b>Voitto</b>	(profit) Puhdas tuotto, jonka yritys saa tuotteen tai palvelun myynnistä.
<b>Walk-in</b>	(walk-in) Asiakas, joka saapuu paikalle ilman varausta.
<b>Yield management</b>	(yield management) Revenue managementia edeltänyt termi, kysyntäpohjainen revenue management strategia, joka tähtää tuottojen maksimointiin hintoja manipuloimalla. Käytetään useasti verbinä yil-daaminen.
<b>Ylivaraaminen</b>	(overbook) Useampien varausten vastaanottaminen, kuin mille todellisuudessa on tilaa.

## KYSYMYSRUNKO TEEMAHAASTATTELUITA VARTEN

1. Kerro hieman itsestäsi, kuka olet ja millainen tausta sinulla on?
2. Ovatko revenue management ja dynaaminen hinnoittelu sinulle tuttuja?
3. Käytetäänkö ravintoloissanne revenue managementia ja näkyykö se mielestäsi suomalaisissa ravintoloissa?
4. Onko yrityksessänne käytössä revenue management työkaluja tai ohjelmistoja ravintolatoiminnassa?
5. Miten näet tuottojohtamisen mahdollisuudet ravintolaympäristössä?
6. Miten näet dynaamisen hinnoittelun mahdollisuudet ravintolaympäristössä?
7. Miten ravintoloissanne tällä hetkellä hinnoitellaan ja mitä hinnoittelutyökaluja teillä on käytössä?
  - o onko mietitty muutosta esimerkiksi dynaamisempaan suuntaan?
8. Mitä tekijöitä näet vaikuttavan dynaamisen hinnoittelun mahdollisuuteen ravintolalalla?
9. Miten luulet asiakkaiden reagoivan hinnoittelun muutokseen? Mitkä asiat siihen vaikuttavat?
10. Mitä pitäisi tapahtua tekniikan ja ohjelmistojen osalta jotta tuottojohtamisen ja erilaisen hinnoittelun käyttöön ottaminen olisi mahdollista? Onko tällaisia työkaluja / ohjelmistoja jo käytössä?
11. Mitä tuottojohtamisen ja dynaamisen hinnoittelun toteuttaminen vaatisi taustalleen organisaatiosta (toimenkuvat, vastuut)?
12. Millaisena investointina näet tuottojohtamisen käyttöönottamisen / hinnoittelutavan muutoksen, mistä kustannukset koostuisivat?
13. Näetkö tuottojohtamisen / dynaamisen hinnoittelun osana alan tulevaisuuden kehitystä?
14. Sana vapaa: heräsikö vielä ajatuksia, jotka haluaisit jakaa?

Ketjuosaajille lisäksi:

1. Mitkä ovat mielestäsi ketjuohjatun ravintolatoiminnan haasteet?
2. Näetkö hinnoittelussa eroa ketjun ja yksittäisen toimijan välillä?
3. Näetkö mahdollisena toimia ketjukeskeisesti vai toimipaikkakeskeisesti?