



## **Kokoushotellin kannattavuuden parantaminen tuottojohtamisen näkökulmasta**

Elmo Luoma-aho

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Amk - opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Elmo Luoma-aho
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Kokoushotellin kannattavuuden parantaminen tuottojohtamisen näkökulmasta
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 32 + 3
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toteutuskelpoinen kehitysehdotus toimivalle liiketoiminnalle tuottojohtamisen näkökulmasta. Liiketoiminta on kokoushotelli, jonka ongelmana on liikevaihdon epätasainen jakautuminen vuoden eri kuukausille. Kehitysehdotuksen tietoperustana on tuottojohtamisen kirjallisuutta sekä artikkeleita. Tarkemmin se keskittyy edelleen kokonaistuottojohtamiseen ja sen tuomiin etuihin kokoushotellin liiketoimintaa tarkasteltaessa.</p> <p>Kohdehotellista saadut tiedot perustuvat opinnäytetyön tekijän havaintoihin sekä kerättyyn dataan, ja sitä tukemaan on suoritettu teemahaastattelu, jonka kysymykset löytyvät liitteestä 1. Teemahaastattelun tavoitteena oli saada tarkempi kuvan yrityksen kokonaistuottojohtamisesta ja sen mahdollisista tunnistetuista hyödyistä liiketoiminnalle.</p> <p>Tietoperustassa käsitellään hotellin tuottojohtamisen perusteet sekä aihealueen keskeiset käsitteet pitäen sisällään kokonaistuottojohtamisessa käytettyjä käsitteitä. Kokoustilojen tuottojohtamisessa keskitytään kokonaistuottojohtamiseen ja käytännön esimerkkeihin kokousasiakkaan näkökulmasta. Kokonaistuottojohtaminen ja sen mahdollistaminen osana liiketoimintaa jaetaan lähteisiin viitaten neljään tärkeään kohtaan: tulonlähteiden optimointi, asiakaskeskeinen tuottojohtaminen, tuottoon keskittyminen kulut huomioiden ja TRM koulutus. Tähän viitaten käsitellään käytännön esimerkkien kautta kokoushotellin kannattavuutta sekä mahdollisia kehityskohteita.</p> <p>Pohdinta liiketoiminnan kehittämistä ja haasteista perustuu kohdehotellin liikevaihtojakauman eroavaisuuteen perinteisestä. Ajallisesti epätasaisen liikevaihdon lisäksi hotellin liikevaihdosta vain 25 % tulee majoitusmyynnistä, joka luo mahdollisuuksien lisäksi haasteita kannattavalle liiketoiminnalle. Tätä ongelmaa ratkaistaan kokonaistuottojohtamisen keinoin.</p> <p>Kehitysehdotuksen perustana ovat kokonaistuottojohtamisen keskeiset neljä kohtaa. Pääpaino on strategian merkityksessä, mittareiden tunnistamisessa sekä koulutuksessa. Kehitysehdotus painottaa, että kokonaistuottojohtamisen keinoilla ei ole tarkoitus pois sulkea vaan tunnistaa ne asiakkaan, jotka tuovat suurimman tuoton liiketoiminnalle ja auttaa tavoittamaan nämä asiakkaat.</p>
<b>Asiasanat</b> Tuottojohtaminen, kokonaistuottojohtaminen, TrevPAR, kokoushotelli

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Rajaus.....	4
1.2	Tarve on monisyinen .....	4
1.3	Tutkimusmenetelmä .....	5
1.3.1	Haastattelun perustelut .....	5
1.3.2	Tuotos.....	6
2	Hotellien tuottojohtaminen .....	7
2.1	Termit ja lyhenteet.....	8
2.2	Historia .....	9
2.3	Keskeiset käsitteet .....	11
2.3.1	Mittarit.....	11
2.3.2	Kapasiteetti, katoava inventaario ja vaihtuva kysyntä.....	11
2.3.3	Segmentointi – asiakkaat vs. markkina ja oikeat kanavat.....	12
2.3.4	Ennustaminen ja budjetointi .....	13
2.3.5	Hinnoittelu kiinteä vs. muuttuvat hinnat .....	13
2.4	Total Revenue management – kokonaisvaltainen tuottojohtaminen .....	14
2.4.1	”Function Space” – tapahtumatilat .....	16
2.4.2	Ravintola RM .....	16
3	Kokonaistuottojohtaminen kokoushotellissa .....	18
3.1	Tulonlähteiden optimointi.....	18
3.2	Asiakaskeskeinen tuottojohtaminen.....	19
3.3	Tuottoon keskittyminen kulut huomioiden .....	20
3.4	TRM koulutus .....	21
3.5	Ravintolamyynä osana kokoustilojen tuottojohtamista .....	21
3.6	TrevPAR .....	22
3.7	Muita keskeisiä käsitteitä kokoustilojen tuottojohtamisessa .....	23
4	Haastattelu ja tiedonkeruu .....	24
5	Pohdinta ja soveltaminen .....	25
5.1	Kohdehotellin esittely .....	25
5.2	Toimintaympäristön haasteet.....	26
5.3	Pohdintaa asiakkaiden merkityksestä liiketoiminnan tuottavuudelle .....	27
5.4	Kulujen hallinta ja palvelutason säilyttäminen .....	28
6	Kehitysehdotus.....	29
7	Johtopäätökset.....	31
	Lähteet.....	32

Liitteet .....	33
Liite 1. Haastattelukysymykset .....	33
Liite 2. Kehitysehdotus .....	34

# 1 Johdanto

Mitä on kannattava liiketoiminta kokoushotellissa? Onko tavoitteena täyttää jokainen tila ja huone, ja tavoitella maksimaalista käyttöastetta? Vai olisiko kannattavampaa ottaa huomioon tarkemmin toiminnan kulurakenne ja keskittyä liiketoiminnan kannattavimpiin osa-alueisiin. Tuottojohtamisen peruserä on täyden kapasiteetin ja potentiaalisen hallintaa sekä maksimaalisen tuloksen hakemista eri kanavien ja asiakassegmenttien avulla (Szende 2021, 2–3). Onko kannattavaa täyttää hotelli kaksi kertaa viikossa kokousasiakkaista, kun kulut juoksevat päivittäin? Tämä ongelma on herättänyt kysymyksen siitä mikä on liiketoiminnan kannalta optimaalinen täyttöaste? Mitä keinoja meillä on käytössä ja miten voimme kehittää keinovalikoimaa, jolla voimme reagoida tehokkaammin muuttuvaan markkinatilanteeseen.

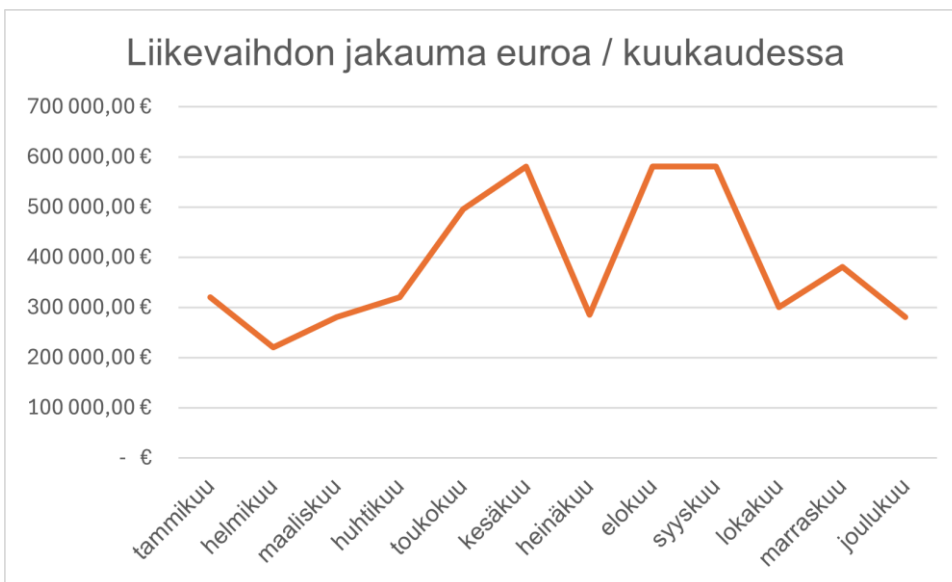
Hotelli- ja ravintola-alalla henkilöstökulut ovat nousussa, jolloin tehokkaan toimintamallin löytäminen on elintärkeää. Syynä kulujen nousuun on pitkälti pandemian sen jälkeinen aika. Pandemian aikana moni työntekijä vaihtoi alaa ja tämä on luonut kasvua tarvetta uudelleen koulutukselle ja toisaalta se myös luo painetta yritysten johtajille huolehtimaan tuottavimpien työntekijöidensä tarpeista työympäristössä (Yang, W. & Lee, P. C. 2023, 3391.). Tilanne ei ole ideaali yritysten näkökulmasta, mutta oikeilla työkaluilla ja toimintatavoilla on mahdollista tehdä edelleen kannattavaa liiketoimintaa ilman, että joudutaan tinkimään palvelun laadusta. Etenkin kasvuyritysten on löydettävä uusia tapoja toimia, jotta ne menestyvät kasvavassa kilpailussa.

Suuren loven yritysten kassoihin jättänyt koronapandemia ja sen vaikutukset ovat edelleen vahvasti läsnä jokaisen Mara-alan yrityksen arjessa. Nyt käynnissä oleva Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ei ole helpottanut tilannetta. Näiden kahden kriisin yhteisvaikutus on ollut kokonaisvaltaisen. Kriisit ovat poistaneet kokonaisia asiakassegmenttejä, ne ovat tyhjentäneet yritysten kassat ja näistä aiheutunut inflaatio vaikeuttavat yrityksen jokapäiväistä arkea.

Liiketoimintojen kohtaamiin ongelmiin ei ole olemassa suoraa ja nopeaa ratkaisua vaan näiden haasteiden kanssa tulee pystyä elämään ja tilanteeseen on sopeuduttava. Tuottojohtaminen antaa meille paljon keinoja, joilla pystymme vastaamaan näihin haasteisiin, mutta meidän on otettava mukaan kokonaisvaltaisempi lähestymistapa siihen. Yritysten strategiassa tuottojohtamisen huomiointi tulee olemaan ratkaisevassa roolissa tulevaisuudessa. Kuten myös se, että tuottojohtamisen keinoja ei käytetä ainoastaan huonehinnoitteluun vaan, että niitä edelleen integroidaan tehokkaasti liiketoiminnan kaikille sektoreille. Keinot ovat monet ja ne ovat olemassa niitä pitää vain osata käyttää ja lisätä tietoisuutta niiden hyödyistä yrityksille niiden jokapäiväisessä toiminnassa.

Kohdeyrityksen ongelma on kannattavuuden heikentyminen nykymarkkinan tilanteessa. Tämän lisäksi yrityksen liiketoiminta on keskittynyt määrättyille ajanjaksoille, ja voidaankin puhua

kausiluontoisesta liiketoiminnasta. Kausiluontoisuudesta kertoo, että liiketoiminta on vilkkaimmillaan touko- kesäkuussa ja elo- syyskuussa. Kuvan 1 kuvaaja havainnollistaa liikevaihdon jakaumaa kuukausittain. Näiden kuukausien aikana yritys tekee noin 50 % koko vuoden liikevaihdosta. Kuten kuvassa 1 on havaittavissa laskut ovat jyrkkiä ja liikevaihto näiden laskujen pohjalla vuoden alhaisimmalla tasolla. Ongelmana on myös sesonkikuukausien aikana kaupan keskittyminen viikkotasolla määritellyille päiville. Tavoitteena on luoda kohdeyritykselle kehitysehdotus, jonka ensisijainen tavoite löytää tuottojohtamisen keinoja, joilla yritys liikevaihto kasvaa niinä kuukausina, kun kauppa ei nykyisellä strategialla ole kannattavalla tasolla. Toinen tavoite on löytää keinot jaksottaa liikevaihtoa lyhyemmällä tarkastelujaksolla, eli hakea keinoja, joilla jo viikon tarkastelujaksolla liikevaihto jakaantuu tasaisemmin. Tämän tavoitteena on tehostamalla tehdä liiketoiminnasta kannattavampaa. Kehitysehdotuksessa on otettava huomioon liiketoiminnan kannattavuus.



Kuva 1. Vuoden 2023 liikevaihdon jakauma kohdeyrityksessä kuukausittain

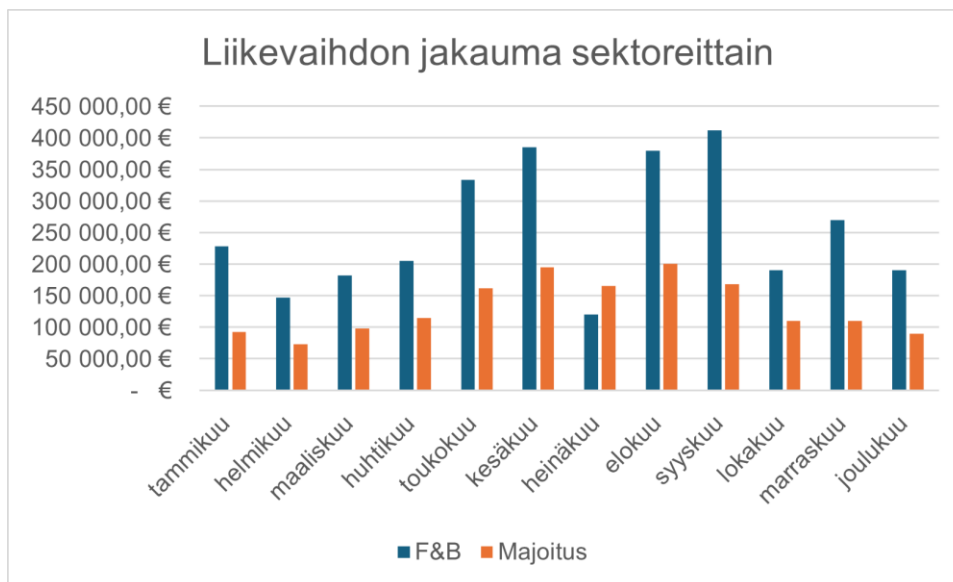
Kehitysehdotuksen tavoitteena on luoda suuntaviivat ja perustelut sille, miten ja mitä keinoja käyttäen yritys voi toimia tehokkaammin tulevaisuudessa. Pula osaavasta henkilöstöstä tulee olemaan jatkuvaa ja jatkuva epävarmuus on omalta osaltaan pois työntävä elementti kilpaillulla alalla. Kehitysehdotuksen tavoitteena on antaa yritykselle kilpailuetua suhteessa muihin alan toimijoihin antamalla elementit toimivan toimintamallin luomiseen.

Kehitysehdotus ottaa huomioon operaatioiden kannattavuuden ja samalla antaa myynnille työkaluja tehostaa toimintaa asiakasvirran takaamiseksi. Tavoitteena tutkimusta tehtäessä on löytää kohdeyrityksen kokouskaupalle ihanteellinen käyttöaste kannattavuuden näkökulmasta ja ohjata operaatioiden sekä myynnin toimintaa kohti tätä tavoitetta. Samalla tunnistetaan ne liiketoiminnan sektorit, joita kehittämällä tuottavuutta voidaan parantaa, ja tuodaan ne esiin. Kehitysehdotus

keskittyy kokousasiakkaisiin, joiden käyttämät palvelut pitävät usein sisällään kaikkia talon toimintoja ja sen vuoksi kehitysehdotus on pitkälti koko toimintaa kuvaava.

Kehitysehdotus tehdään toimivalle yritykselle ja tutkimuksessa käytetään hyväksi yrityksessä olevaa ammattitaitoa sekä viitataan tulon hankinta tapoihin kuten myös kulurakenteen muodostumiseen. Yritys pidetään nimettömänä ja sitä varten haastatellut henkilöt pysyvät myös nimettöminä. Yrityksen toiminta ja sen toimintamallit perustuvat haastatelluiden ohella allekirjoittaneen havaintoihin yrityksestä ja sen toiminnasta.

Kohdeyritys on hotelli, joka sijaitsee kilpaillulla liiketoiminta-alueella. Hotelli lukeutuu kokoushotelli-kategoriaan eli suurin asiakassegmentti on yritysasiakkaat. Hotellilla on myös oma osansa alueen vapaa-ajan matkailijoiden palvelemisessa. F&B puolella kokousten rinnalla liikevaihtoa tuovat erilaiset juhlat, tapahtumat sekä ravintolapalvelut. Tarjontaan kuuluu myös kolmansien osapuolien tuottamia ohjelmajpalveluja. Liikevaihdon jakauma eri sektoreiden välillä on hyvin poikkeuksellinen vähäisen huonekapasiteetin vuoksi. F&B osuus koko liikevaihdosta on noin 66 %. Kuvassa 2 on havainnollistettu, kuinka liikevaihto jakaantuu eri sektoreille kuukausittain. Suurin eroavaisuus kuukausittain on F&B myynnissä kuten kuva 2 kertoo. Kuvan 1 ja kuvan 2 kuvaajia vertaamalla voidaan tehdä analyysi, että F&B myynnin epätasaisuus on suoraan verrannollinen koko talon liikevaihdon epätasaisuuteen. Oman haasteen liiketoiminnalle asettaa kokoustilakapasiteetin suhde majoituskapasiteettiin, jossa ero on huomattava.



Kuva 2. Vuoden 2023 liikevaihdon jakauma kohdeyrityksessä sektoreittain

## 1.1 Rajaus

Tuottojohtaminen on hyvin laaja aihealue ja tutkimuksen rajaaminen on erittäin tärkeää. Kannattavuuden parantaminen kaikilla yrityksen osa-alueilla on haaste ja johon tuottojohtamisen tapoja voidaan käyttää suurilta osin. Yleisesti tuottojohtaminen keskittyy majoituskauppaan, mutta keinoja voi soveltaa useaan eri osa-alueeseen ja menetelmiä voidaan käyttää monin eri tavoin.

Tämän tutkimuksen tuotoksena syntyvän kehitysehdotuksen kohteena on yrityksen kokousasiakas. Tietoperustassa keskitytään kokousasiakkaan tarpeisiin sekä käytökseen, tilakäytön optimointiin ja kokonaisvaltaisen kannattavuuden kasvattamiseen kokousasiakasta silmällä pitäen. Kehitysehdotuksen on tarkoitus palvella koko yrityksen tarpeita, koska pohjimmiltaan ongelmat ovat samanlaisia yksiköstä riippumatta. Tulee kuitenkin huomioida, että esimerkeissä käytetyt luvut ja määrät perustuvat yksittäisen hotellin toteutumisiin eikä niistä voi muodostaa kuvaa koko yrityksen toiminnasta.

Tarkoituksena on, että tuotos on keskitetty ja helposti käsitettävä kokonaisuus. Sen vuoksi on tärkeää ymmärtää rajaus, että vaikka ehdotusta voidaan soveltaa yrityksiin, joiden strategia on vastaava ja keskittyy samoihin asiakassegmentteihin, kehitysehdotuksen luomisessa käytetyt tiedot perustuvat yhden toimipisteen toimintaan.

## 1.2 Tarve on monisyinen

Edellä mainittujen syiden lisäksi matkailu- ja ravintola-alan kannattavuus vaatii kehittämistä monella eri osa-alueella. Työntekijöistä kilpaillaan nyt rahan avulla ja TES-ehtojen mukaiset palkkaukset ovat harvinaisia ja lähes poikkeuksetta palkat ovat paikallisesti sovittuja. Tämä lisää yritysten taloudellista kuormaa ja heikentää niiden kannattavuutta ja kasvumahdollisuuksia. Työntekijät eivät myöskään halua sitoutua entisellä tavalla ja useat valitsevat vuokratyöfirman työsopimuksen mieluummin. Vuokratyövoima on kallista, mutta toisaalta se antaa yrityksille joustovaraa budjettiinsa.

Koronapandemian alalle jättämän jäljen paikkaamiseen menee aikaa, eikä paluuta entisiin toimintamalleihin ole järkevää edes harkita. Osittain pandemian aiheuttaman taantuman jatkona Euroopassa käynnissä oleva sota Venäjän ja Ukrainan välillä on tuonut mukanaan uusia haasteita edellisten rinnalle. Ukraina on maailman suurin maataloustuotteiden tuottaja ja viejä. Se on maailman viidenneksi suurin vehnän tuottaja ja neljänneksi suurin maissin tuottaja. Sota on vaikeuttanut globaalia ruokakriisiä entisestään, koska vienti ei ole ollut mahdollista järjestää entiseen tapaan. Apua tarjoavat järjestöt eivät ole pystyneet järjestelmään ruoka-apua kehittyviin maihin, joihin noin puolet Ukrainan viennistä on suunnattu. Vaikutus näkyy myös globaalisti raaka-aineiden hinnoissa, jotka ovat kautta linjan kasvaneet vertailu jaksolla maaliskuu 2020 ja maaliskuu 2022 +60 %. (Euroopan unioni, 2023).

Ruuan raaka-aineiden hintojen nousun suora vaikutus yritysten kannattavuuteen on ilmeinen ja luo omat haasteensa. Yleinen raaka-aineiden ja energian kallistuminen on kuitenkin suurempi ongelma erityisesti palvelualan yrityksille. Entuudestaan jo heikosti kannattava toimiala kärsii nyt entistä enemmän. Kun tähän yhdistää yleisen ostovoiman heikentymisen niin yksityisellä kuin myös yritys puolella, on monen yrityksen tulevaisuus vaarassa.

Tunnistettu tarve on kehittää nykyistä liiketoimintaa niin, että se toimii tehokkaammin. Tähän pyritään nyt käyttäen perinteisiä menetelmiä. Näitä keinoja ovat esimerkiksi hintojen säännöllinen tarkistus, tuntien tarkka seuranta, raaka-aine hankintojen keskittäminen ja hallinnollisten toimien tehostaminen. Nämä keinot ovat pääasiassa tarkoitettu olemassa olevan toiminnan tehostamiseen. Liiketoiminnalla on tarve kehittyä ja kehityksen tavoitteena on tehdä toiminnasta kannattavaa niin, että se ottaa huomioon nykymarkkinatilanteen.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä**

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka lopputuloksena saadaan kehitysehdotus toimivalle yritykselle. Kehitysehdotuksen pohjana käytetään tietoperustaa ja teemahaastattelua. Tietoperustassa käsitellään yleisesti läpi tuottojohtamista ja perehdytään tarkemmin kokonaistuottojohtamiseen sekä keinoihin, joilla kokonaistuottojohtaminen mahdollistaa liikevaihdon kasvattamisen. Teemahaastattelun avulla saadaan käsitys yrityksen nykyisestä tilanteesta tuottojohtamisen näkökulmasta.

Näiden pohjalta analysoidaan yrityksen nykyiset toimintatavat, niiden toimivuus sekä osaaminen. Tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen kuva yrityksen tarpeista sekä tunnistaa tietoon perustuen mitä osa-alueita yrityksen tulee kehittää kokonaistuottojohtamisen näkökulmasta.

#### **1.3.1 Haastattelun perustelut**

Tutkimuksen ja kartoituksen apuna on teemahaastattelu, jonka tarkoituksena on kartoittaa yrityksen mahdollisuuksia ja tarpeita myynnin sekä tuottojohtamisen näkökulmasta. Haastattelut pysyvät nimettöminä yrityksen tunnistettavuuden vuoksi. Haastattelut auttavat analysoimaan tietoperustan kanssa sitä mikä olisi yritykselle paras tapa kehittyä. Haastatteluita on kaksi ja niiden teema on sama, mutta näkökulma, josta teemaa käsitellään, on eri. Toinen puhtaasti kaupallinen ja toinen enemmän tuottojohtamisen näkökulmasta tarkasteltu. Haastateltavat ovat oman osa-alueensa ammattilaisia ja toimivat yrityksessä päättävässä asiantuntija roolissa.

### 1.3.2 Tuotos

Työn tuotoksena syntyy konkreettinen luettava kehitysehdotus, joka on suunnattu kohdeyrityksen tarpeisiin. Tuotoksessa on huomioitu yrityksen lähtökohta ja siinä keskitytään millä tuottojohtamisen keinoilla voidaan kehittää hotellin kannattavuutta kokousasiakkaiden näkökulmasta. Ehdotus on helposti ymmärrettävä ja se viittaa tähän työhön, jonka pohjalta se on tehty.

## 2 Hotellien tuottojohtaminen

Hotellien tuottojohtamisella tarkoitetaan toimia, joiden avulla hotellista saadaan mahdollisimman suuri tuotto ja taloudellinen tulos myynnissä olevalla huonekapasiteetilla suhteutettuna kysyntään. Perinteisen tuoton hallinnan näkökulmasta tuottojohtaminen voisi olla työkalu ainoastaan, kun kysyntä on täyttänyt kapasiteetin ja kyse on enemmän inventaarion hallinnasta jo olemassa olevilla määritellyillä hinnoilla. Kehitys on kuitenkin mennyt siihen suuntaan, että viimeisten vuosikymmenien aikana tuottojohtamisesta on tullut avaintyökalu yrityksille. Tuottojohtaminen integroituu yrityksissä myynnin ja markkinoinnin kanssa tehtävänänsä hintojen optimointi, asiakassegmentointi ja oikeiden jakelukanavien valinta. Hotellin hyvät perusteet tuottojohtamisessa luovat mahdollisuuden käyttää tuottojohtamista entistä tehokkaammin hyväksi tulevaisuudessa. (Szende 2021, 2–3.)

Kaikkien yritysten tavoitteena on luoda tuote, jonka tuottavuus yritykselle on maksimaalinen. Tulon hallinta ja kuluhallinta ovat perusteita tälle. Hyvällä tuottojohtamisella tulon hallintaa voidaan kiihdyttää entisestään. Tämä on tuottojohtamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä, luoda toimiva strategia, jossa kysyntää luomalla saadaan optimoitua käytetty kapasiteetti säilyttämällä asiakastyytyväisyys. (Szende 2021, 2–3.)

Tuottojohtaminen on arkipäivää hotelleissa ja sitä pidetään välttämättömyytenä menestykselle. Osalle toimijoista riittää yksinkertainen lähestyminen, kun taas kilpailluimmilla markkinoilla vaaditaan tuottojohtamiseltakin enemmän panostusta. Koska tuottojohtaminen on verrattain uusi ilmiö niin elinkeinossa käytetään paljon englannin kielistä termistöä puhuttaessa tuottojohtamisesta. Suurelle osalle termejä ei ole olemassa käännoiksi suomen kielelle. Myös tässä työssä on helppompaa käyttää niitä termejä, joita elinkeinossa käytetään.

## 2.1 Termit ja lyhenteet

Termi	Selite	Lyhenne
Revenue management	Tuottojohtaminen	RM
Revenue	tulot, tuotto, liikevaihto	
Management	johtaminen, hallinta	
Segmentointi	Asiakkaiden tunnistaminen heidän tarpeidensa mukaan	
Jakelukanava	Sivusto, palvelu, kauppa, josta palvelu on ostettavissa	
F&B	Ruoka- ja juomapalvelut kuten ravintola tai baari	
Online Travel Agency	OTA-kanavat eli kolmansien osapuolien tarjoamat sivustot tai palvelut, jotka myyvät hotellin palveluja	OTA
Average daily rate	keskihuonehinta = huonemyynti / myytyjen huoneiden määrä. Tärkeä avain mittari, joka määrittää hotellin	ADR
Revenue per available room	huonetuotto suhteessa huonekapasiteettiin = huonemyynti / huonekapasiteetti	RevPAR
Function space revenue management	vuokrattavien tilojen tuottojohtaminen	
Profit per available space time	tilavuokrasta saatu tulos suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. (Liikevaihto – kulut) / aukioloaika	ProPAST
Profit per occupied space time	tilavuokrasta saatu tulos suhteessa käytettyyn kapasiteettiin = tilan vuokrasta saatu tulos / varauksen kestolla. Jos tilan vuokrasta saatu tulos on 1000 € ja varauksen kesto on 8 h on tapahtuman ProPost $1000 \text{ €} / 8 \text{ h} = 125 \text{ €} / \text{h}$ .	ProPOST

Contribution per available space time	Työn määrä suhteessa vuokrattavan tilan saatavilla olevaan kapasiteettiin. Käytetään laskemaan tilan työaika vaadetta. Yleisesti voidaan ajatella, että mitä suurempi tila sitä enemmän se vie aikaa. = Käytetty aika / tilan saatavuudella. Tätä lukua voidaan verrata ProPOST, jolloin näillä kahdella tunnusluvulla voidaan tunnistaa tilat, jotka tuottavat tehokkaimmat eurot.	ConPAST
Myyntikate	myyntikate = liikevaihto – ainekulut – ulkopuoliset palvelut  myyntikate % = 100* myyntikate / liikevaihto	
Varausaikajänne	Aika varauksen vastaanottamisesta palvelunkäyttämiseen mitattuna päivissä. Varausaikajänne käyttäytyy samankaltaisesti saman asiakassegmentin sisällä.	
Total Revenue Management	Tuottojohtamista, joka ottaa huomioon asiakkaat kaikki käytämät palvelut hotellissa	TRM
Total Revenue Per available room	Hotellin tuottama kokonaisliikevaihto suhteessa saatavilla oleviin huoneisiin TrevPAR = kokonaisliikevaihto / huonekapasiteetti. Kokonaisliikevaihto = huonemyynti + F&B myynti + muu myynti (esim. sauna, kylpylä ja tilavuokrat)	TrevPAR

## 2.2 Historia

Tuottojohtamisen pitkä historia voidaan katsoa alkaneeksi kaupankäynnin keskittyessä markkinoille, joissa kysyntä määräsi tuotteiden hintoja. Paljon myöhemmin HolidayInn hotelliketjun perustaja Kemmons Wilson tunnisti tarpeen tarjota palveluita niiden kysynnän mukaan. Tästä hetkestä yleistynyt asiakkaiden segmentointi on tärkeä osa tuottojohtamista ja luonut edellytykset menestykselle usealle hotelliketjulle. (Tranter 2014, 19–20)

Todellinen tuottojohtamisen vallankumous tapahtui kuitenkin vasta vuonna 1978, kun lentoyhtiöiden sääntely laki poistettiin ja hinnoittelu vapautui. American Airlines etunenässä kiirehtivät luomaan omat järjestelmänsä, jolla asiakaskysyntää ja hinnoittelua voidaan hallita tehokkaasti. Tuolloin ei puhuttu vielä Revenue managementista vaan käytetty termi oli yield management, joka viittasi saatuun tuottoon suhteessa kuljettuihin maileihin. Tämä synnytti lentoyhtiöiden välille

hintasodan, joka herätti myös hotellialan huomion, joka alkoi soveltamaan lentoyhtiöiden luomia tekniikoita majoitusliiketoimintaan. (Tranter 2014, 21–23.)

Ensimmäisten toimijoiden joukossa Marriot Corporation onnistui kasvattamaan omaa tuottoon huomattavasti. Samalla alettiin hotellialalla puhua Revenue managementista yield managementin sijaan. (Tranter, 2014) Sittemmin teknologinen kehitys on tuonut mukanaan paljon tietoa, jota voidaan käyttää hyödyksi tuottojohtamisessa. Järjestelmät ovat kehittyneet ja jakelukanavien määrät ovat lisääntyneet jatkuvasti. Tapa työskennellä kehittyy ja tuottojohtamisen sovelletaan aina uusille toiminnan osa-alueille. Ravintoloiden tuottojohtaminen ja tilojen käytön tehostaminen tuoton maksimoimiksi ovat tuoreimpia tapoja soveltaa RM:ää hotelli- ja ravintola-alla.

## 2.3 Keskeiset käsitteet

Revenue management sisältää paljon käsitteitä ja kokonaisuuksia, jotka ovat keskeisiä sen ymmärtämiselle. Mitä laaja-alaisemmin nämä käsitteet ja teemat hallitsee sitä tehokkaammin, yritys pystyy niitä omaan liiketoimintaansa soveltamaan. On tärkeä muistaa, että Revenue manager ei toimi yrityksessä yksin vaan on nykypäivänä tiiviissä yhteistyössä myynnin sekä markkinoinnin kanssa. Jakelukanavien valinta, asiakassegmentointi, hinnoittelu ja kapasiteetin hallinta vaikuttavat kaikkien työskentelyyn ja onnistumista mitataan samojen mittareiden avulla.

### 2.3.1 Mittarit

Hotellit mittaavat onnistumistaan useammalla eri mittarilla, joita verrataan tilanteen mukaan edellisen vuoden vastaavaan aikaan, ennusteeseen, budjettiin tai kilpailijoihin. Yleisimmät käytössä olevat mittarit ovat käyttöaste, keskihuonehintaa sekä RevPAR. Näitä mittareita vertailemalla ja seuraamalla voidaan mitata onnistumista suhteessa markkinaan. Mittareihin pyritään vaikuttamaan suhteuttamalla hintaa saatavilla olevan kapasiteetin, asiakkaiden tarpeiden, kysynnän ja tarjonnan mukaan.

Kaikilla mittareilla onnistuminen on harvinaista ja usein yrityksen valitsevat strategiassa ne, joihin keskitytään tiiviimmin. Poikkeuksia on aina, ja esimerkiksi Suomen Lapin vilkkaimman matkailuseurongin aikana hotellit onnistuvat kaikilla mittareilla. Näissäkin tapauksissa, vaikka on onnistuttu, on tärkeää löytää ne juuri oikeat asiakkaat, jotka ovat valmiita maksamaan maksimaalisen hinnan palveluista.

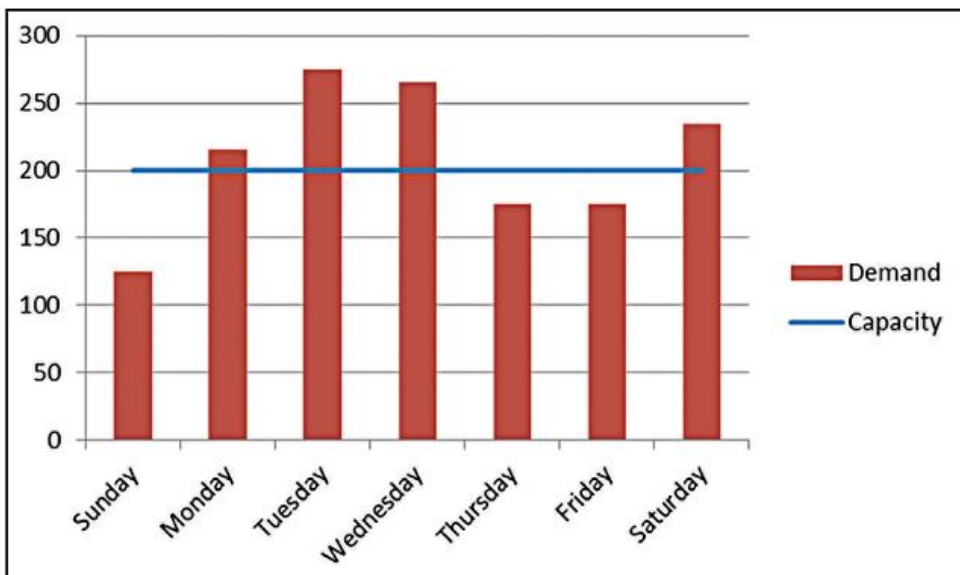
Asiakastytyväisyys, jota käytetään onnistumisen mittaamiseen, on tärkeä osa tuottojohtamista nykypäivänä. Asiakkaiden odotusten tulee kohdata palvelun laatu. Hinta asettaa asiakkaille aina odotuksia, joita hotellin tulee tasollaan vastata, näillä valinnoilla on suora yhteys yrityksen tulokseen (Demydyuk & Carlbäck, 2024). Tutkimuksen, joka kattoi dataa 17 vuoden ajalta kuudelta hotelliketjulta Yhdysvalloista, tulos oli, että asiakastytyväisyydellä on suurempi vaikutus taloudelliseen menestykseen kuin hinnoittelulla. Tutkimusartikkeli ehdottaa, että pitkän ajan tähtäimellä yritysten tulisi keskittyä asiakastytyväisyyteen hinnoittelun sijaan. Vaikka se tarkoittaisi lyhyellä tähtäimellä heikompaa tulosta. (Demydyuk & Carlbäck 2024.)

### 2.3.2 Kapasiteetti, katoava inventaario ja vaihtuva kysyntä

Hotelleilla on käytössään aina sama määrä huoneita. Huoneita ei tule lisää ja harvemmin niitä poistuu käytöstä. Joten tuottojohtajalla on aina käytössään sama määrä huoneita, joita myydä. Huoneiden ominaisuudet ovat myös pysyvät niille luotujen ehtojen mitoissa. Kapasiteetin hallintaan liittyy myös, että sitä ei voi varastoida vaan se on niin sanottua katoavaa inventaariota. Tällä

tarkoitetaan sitä, että kun aikaa kuluu mahdollinen tuotto mikä myytävästä tilasta olisi ollut saatavilla ei ole enää mahdollinen. Tämä heikentää hotellin kokonaistuottoa määritellyltä ajanjaksolta. (Szende 2021, 4–5.)

Vaihtuva kysyntä aiheuttaa sen, että tuottojohtaminen on tarpeen, kun hallitaan kiinteää kapasiteettia, jota ei voi varastoida. Tuottojohtamisessa jokaista päivää tarkastellaan erikseen. Joinakin päivinä kysyntä ylittää saatavilla olevan kapasiteetin, kun taas joinakin päivinä kysyntä jää alle kapasiteetin. Revenue managerin tehtävänä on soveltaa eri tekniikoita, kuten hinnoittelua ja viipymän aikaa, jotta hotellin kapasiteetti on mahdollisimman tehokkaasti käytettynä. Kuvan 3 taulukko kuvaa yksinkertaisesti skenaariota viikosta, jossa riskinä on, että osa kapasiteetista jää käyttämättä ilman oikeanlaista strategiaa. (Szende 2021, 4–5.)



Kuva 3. Vaihtuva kysyntä (Szende 2021)

Ilman, että kapasiteettia hallitaan ja suhteutetaan kysyntään on mahdollista, että tiistain ja keskiviikon kysyntä täyttää päivät niin, että pidempää majoitusta hakevat asiakkaat eivät löydä huonetta kun saapumispäivä on sunnuntai tai maanantai. On mahdollista, että osa inventaariosta jää käyttämättä. Tavoitteena on siis myydä oikea tuote oikeaan aikaan, joka maksimoi saadun tuoton yritykselle.

### 2.3.3 Segmentointi – asiakkaat vs. markkina ja oikeat kanavat

Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinointi toimintoa, jossa yritys määrittelee ja suuntaa markkinoinnin valituille asiakasryhmille perustuen niiden ominaisuuksiin, käytökseen sekä mieltymyksiin. Jotta segmentointi voidaan tehdä, täytyy ymmärtää, että asiakaskunta ei ole homogeeninen, vaikka tuote kaikille asiakkaille pysyisikin samana. Revenue managerin tehtävä on mahdollisimman

tarkasti tunnistaa asiakkaansa, jotta hän tietää mitä, mihin aikaan, mihin hintaan ja ennen kaikkea kenellä palveluita tarjotaan. (Szende 2021, 62–68.)

Majoituslalla segmentointi juontaa juurensa epävirallisesti aikaan, jolloin hotellit alkoivat kysyä asiakkailtaan matkustavatko ne vapaa-ajalla vai työssä. Varsinainen segmentointi aloitettiin myöhemmin, jolloin asiakkaat jaettiin yksinkertaisesti kolmeen eri ryhmään tilapäinen yksityinen asiakas, ryhmät ja sopimusasiakkaat. Jotta näihin ryhmiin voidaan tehokkaasti keskittyä, on ne edelleen jaettu pienempiin segmentteihin kuten yksityiset, yritykset ja liitot. (Szende, 2021, 62–68.)

Asiakkaat on tunnistettu eri markkinoilta, joilla ne toimivat ja Revenue managerin tehtävä on löytää asiakas oikealta markkinalta. Markkina on segmentoitu erikseen ja sama asiakas voi sijaita usealla eri markkinalla. Markkinat valitaan sen mukaan missä yrityksen potentiaaliset asiakkaat sijaitsevat. Hotellien yleisimmin tunnistetut asiakassegmentit ovat: suora myynti, sopimusasiakkaat, alennusasiakkaat, OTA-kanavat, kanta-asiakkaat ja palkkio-ohjelma asiakkaat. Revenue managerin tehtävä on myös ohjata asiakkaat oikealle markkinalle. Esimerkiksi yksityinen asiakas halutaan aina ostamaan mieluummin suoraan hotelliilta kuin OTA kanavan kautta. (Szende 2021, 62–68.)

Pohjimmiltaan segmentoinnin tavoitteena on tarjota tehokkaasti samaa tuotetta eri asiakkaille heille soveltuvaan hintaan, joka palvelee molempien osa puolien tavoitteita. Tiettyjä ehtoja ja rajoituksia asettamalla tämä on mahdollista. (Szende 2021, 62–68.)

#### **2.3.4 Ennustaminen ja budjetointi**

Revenue managerin päätehtävä on ennustaa toteutuvaa kauppaa. Ennustaminen vaikuttaa siihen, että tuottojohtaminen on mahdollista sekä samaan aikaan vaikuttaa siihen, miten hotellin operaatiot työskentelevät. Ennusteen pohjalta, joka luodaan historia datan, syötetyn tiedon ja laskentakaavojen avulla, tehdään myös hotellin budjettia. Budjetti on niin taloushallinnon, operaation sekä omistajien työkalu, jolla seurataan onnistumista ja jotta voidaan reagoida aikaisessa vaiheessa mahdollisiin tilanteisiin joko strategisesti pidemmällä aika välillä tai päivittäin operaatioissa. Ennuste tehdään päivätasolla, jotta se vaikutus olisi maksimaalinen. Kun ennusteet ja toteutuma eivät kohtaa, siihen puututaan välittömästi ja tapahtuneelle haetaan selitys.

#### **2.3.5 Hinnoittelu kiinteä vs. muuttuvat hinnat**

Hotellihuoneen hinnoittelu ei ole yksinkertainen tehtävä ja siinä tulee ottaa huomioon useampi eri näkökulma sen onnistumiseksi. Revenue managerin pääasiallinen tehtävä on myydä tuottoisasti enemmän huoneita kuin kilpailijansa. Muuttujia, joita hinnoittelua päätettäessä tulee ottaa huomioon ovat mm. saatavilla oleva inventaario, ennustettu käyttöaste ja kilpailijoiden hinnoittelu, vain

muutama mainittuna. Yleisesti ajatellaan, että huone on hotellin kannattavin osuus ja sen vuoksi pääfokus on usein siinä.



Kuva 5 Yksinkertainen kuvaus hinnoittelusta (Szende 2021)

Kuvan 5 teoria hinnoittelusta noudattaa yleistä markkina-ajattelua, jossa korkeampi kysyntä suhteessa inventaarioon nostaa palvelun hintaa. Hotellien hinnoittelu ei kuitenkaan ole näin yksinkertaista ja usein hotelleissa on eri asiakas- ja markkinasegmenteille omat hinnoittelu taktiikat. Taustalta löytyy aina korvamerkitty hinta, jonka ympärille muut hinnat ja hinnoittelutaktiikat on luotu. Jotkin segmentit ovat kiinteällä hinnalla, kun taas joidenkin segmenttien hinnoittelu perustuu kysyntään ja saatavuuteen. Tätä kutsutaan dynaamiseksi hinnoitteluksi, joka on yleisin tapa määrittää hotellihuoneen hinta. Dynaamisella hinnoittelulla on aina olemassa oma lähtötasonsa, josta mahdolliset sopimusten tai asiakkuuksien alaiset alennuksen lasketaan.

Hinnoittelussa voidaan ottaa huomioon myös hotellin kokonaistuotto, jolloin mukaan yhtälöön otetaan hotellin muut palvelut. Näitä palveluita ovat esimerkiksi kylpyläpalvelut ja F&B kauppa. Hotellihuone on kuitenkin näistä tuottoisin, joten se usein ohjaa päätöksen tekoa.

## 2.4 Total Revenue management – kokonaisvaltainen tuottojohtaminen

Total Revenue managementia (TRM) pidetään kaiken mahdollistavana tapana toimia ja antaa Revenue managerille mahdollisuuden tavoitella korkeinta mahdollista tuottoa asiakkaasta. TRM luotaa ja perustuu samoihin periaatteisiin kuin RM kapasiteetti, katoava inventaario, vaihtuva kysyntä, segmentointi ja hinnoittelu. Perinteinen RM on kuitenkin rajoittanut itsensä ainoastaan

huonemyynnin tuoton maksimointiin eikä se ota huomioon hotellin muita toimintoja kuten esimerkiksi ravintoloita, kylpylää tai kokoustiloja.

Tuottojohtamisen tekniikoiden avulla Revenue manager tavoittelee nyt tuottoa kaikista hotellin palveluista, sen sijaan että keskittyisi vain yhteen tulonlähteeseen. Tämä on yksi osa TRM:a ja toinen osa on yhdistää näitä taktiikoita, joilla tuottoa on saatu kasvatettua, jotta saadaan luotua mahdollisimman tuottava kombinaatio asiakkaita, jotka käyttävät hotellin palveluita mahdollisimman laajasti. Tämä maksimoi yksittäisen asiakkaan tuoton yritykselle. (Szende 2021, 405–408.)

TRM toimivuutta voidaan lähteä tavoittelemaan ottamalla käyttöön neljä TRM ominaista toiminta-kehystä, jotka ovat:

1. Tulolähteiden optimointi
2. Asiakaskeskeinen tuottojohtaminen
3. Tuottoon keskittyminen kulut huomioiden
4. TRM koulutus

Ensimmäisessä vaiheessa hotelli on tunnistanut kaikki mahdolliset tulonlähteet sille ja optimoinut niiden toiminnot tuoton takaamiseksi. Vaiheet kaksi ja kolme menevät pitkälti käsikädessä toistensa kanssa. Tässä vaiheessa keskitytään asiakkaisiin ja tunnistetaan kaikki tarpeet, joita heille voidaan myydä maksimaalisen tuoton saamiseksi. Tässä vaiheessa on tärkeää tarkastella myös kuluja sillä, ne määrittävät sen mitä palveluita kellekin on kannattava myydä. Hotellit voivat esimerkiksi "uhrata" jonkin tuotteen katetta paremman tuoton saavuttamiseksi. TRM sovellettaessa on kaikkien osastojen tärkeä olla avoimia keskenään ja tietää mitä päätöksiä tehdään, jotta kaikilla on ymmärrys mistä hotellin tuotto rakentuu. (Szende 2021, 405–408.)

Tästä päästään neljänteen vaiheeseen, jonka tarkoitus on taata se, että hotelli menestyy sen työntekijöiden panostuksen tuloksena. Jotta TRM voi toimia hotellissa on sen peruskäsitteet ja teoriat oltava kaikkien tiedossa. Hotellin tulee selkeästi viestiä se, miten ja mistä hotellin tuotto rakentuu, kun TRM-strategiaa noudatetaan. Työntekijöillä on suuri vastuu siinä, että tavoitteet saavutetaan ja näistä saavutuksista tulee myös palkita. Operaatioilla tulee olla selkeä käsitys siitä ketkä ovat TRM silmissä hotellin tärkeimmät asiakkaat ja miten pienillä asioilla voi olla suuri merkitys siihen, miten hotelli tuottaa. (Szende 2021, 405–408.)

### 2.4.1 "Function Space" – tapahtumatilat

Useimmilla hotelleilla on kiinteistöllään majoitushuoneiden lisäksi muita tiloja, joita se vuokraa asiakkailleen. Näitä tiloja ovat mm. juhlatilat, kokoustilat, ravintolat tai saunat. Näiden tilojen ja niissä myytävien palvelujen osuus koko hotellin liike vaihdosta on usein 30 %- 40 %. Liikevaihto ei tässä tapauksessa tule suoraan myytävästä tilasta vaan pääosin niissä tapahtuvista aktiviteeteista usein F&B on suurin myynnin tuottaja. Vaikka raha tulee hotellihuoneesta poiketen tuotteesta eikä tilasta on tuotteen myynti ainoastaan mahdollinen, jos asiakkaalla on hänelle sopiva tila tilaisuutta varten. Eli suurin osa hotellin muusta myynnistä on riippuvaista näistä tiloista. (Szende 2021, 331–336.)

RM näkökulmasta tilojen mukaan luku tuottojohtamiseen on melko uusi konsepti. Kimes & McGuire (2001) tapaustutkimusartikkeli antaa ymmärtää, että ennen tätä tutkimusta ei tilojen tuottojohtamista ole hyödynnetty systemaattisesti. Systematiikkaa on sittemmin kehittynyt ja nyt tilojen käytön optimointi on tehokas työkaluna, jonka avulla yritykset voivat saavuttaa huomattavaa kilpailuetua sekä tehdä olemassa olevasta toiminnasta tuottoisampaa.

Tilojen käytön optimointi on hyvin riippuvainen samoista lainalaisuuksista kuin mitä hotellihuoneen myynnissä tulee ottaa huomioon. Aivan kuten hotellihuoneet tilojen inventaariota ei voi varastoida, jos sitä ei myydä nyt sitä ei voida myydä myöhemmin. Kysynnän säännöt ovat myös vastaavat eli se voi olla rajoitettua tai rajatonta riippuen päivästä. Huonemyynnin tapaan tilojen kysyntä on päivä, viikko ja kuukausitasolla eri, mutta se noudattaa omaa kaavaansa. Pohjimmiltaan hotellihuone ja muut tilat ovat samanlaisia. Ne ovat fyysisiä tiloja, jotka sijaitsevat tietyssä paikassa ja omaavat ominaisuuksia, jotka houkuttelevat asiakkaita.

Koska tämä työ ja sen tuotos nojaa paljon tietoperustaan, jota tilojen optimoinnista on tutkittu ja kirjoitettu, on aiheesta kirjoitettu tarkemmin kappaleessa kolme. Kappaleessa kolme perehdytään erityisesti kokoustilojen optimointiin TRM näkökulmasta.

### 2.4.2 Ravintola RM

Ravintoloiden RM tavoite on sama kuin muullakin tuottojohtamiselle, eli miten saadaan tuotettua mahdollisimman paljon liikevaihtoa määritellyn ajanjakson sisällä. Ravintolan RM on kuitenkin harvemmin myynnillinen elementti vaan kyseessä on enemmän korkean kysynnän mahdollisuuksien hyödyntämistä.

Tilojen käytön optimoinnin historia ulottuu noin 30 vuoden taakse, kun taas tietoinen ravintolan RM (RRM) on otettu käyttöön vasta noin 20 vuotta sitten (Szende, 2021, 231–237). Myös RRM on tiedolla johdettua ja se yhdistelee kysynnän ja tarjonnan hallintamenetelmiä. Kysynnän puolella tavoitteena on ymmärtää mistä ravintolan kysyntä koostuu ja yrittää vaikuttaa sekä reagoida siihen

tuottavasti. Tarjonnassa keskiössä on ravintolan inventaarion todellinen ja mahdollinen tuotto määritellyn ajan sisällä.

RRM sovellettaessa tulee ymmärtää, että se ei noudata sanasta sanaan kaikkia samoja lainalaisuuksia, kun sitä verrataan perinteiseen RM. Pitää myös ymmärtää, että RRM ei ole kaikille ravintoloille ajankohtainen tai tarpeellinen työkalu. On raportoitu, että tuottojohtamisen tuottama lisäarvo ravintoloille on jossain kolmen ja viiden prosenttiyksikön välillä ja todellinen arvo sille saadaan vain, jos ravintola toimii täydellä tai lähes täydellä kapasiteetilla. Muistettavaa on myös, että RRM sovellettaessa tulee ottaa huomioon ravintolan kulurakenne ja se mikä vaikutus tehdyillä valinnoilla on esimerkiksi työvoima- tai raaka-ainekustannuksiin. (Szende 2021, 231–237.)

Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö ravintola voisi seurata tai käyttää RRM tekniikoita hyväkseen aika-ajoin toiminnassaan. Päiväkohtaisesti tehtävien päätöksen tueksi ovat RRM mittarit hyvä tiedostaa ja niiden vaikutus oikein käytettynä voi tehdä suuren merkityksen yksittäisille päiville. RevPASH on mittari, jolla voidaan mitata toiminnan kysyntää sekä tarjontaa. ”Revenue per available seat hour” = liikevaihto per asiakaspaikka per tunti, eli kuinka tuottoisasti ravintola on pystytty vastaamaan tarjolla olevaan kysyntään määritellyn ajan sisällä. (Szende 2021, 237–240.)

Oman yksikkönään toimivan ravintolan ja osana suurempaa kokonaisuutta toimivan ravintolan keino toteuttaa RRM ovat erilaiset. Hotellin yhteydessä toimivan ravintolan tekemillä päätöksillä on vaikutus koko hotellin liikevaihtoon, kun taas yksittäinen ravintola vastaa vain omasta liikevaihdostaan. Erilaisten kampanjoiden tai ravintolassa järjestettävien tapahtumien vaikutus voi olla hyvin merkittävä koko hotellin tuotolle. Lähtökohtaisesti hotelli ja ravintola ovat aina kävelleet käsikädessä ravintolan tarjotessa aamiaista hotelliasiakkaille. Usein hotelli tarjoaa aamiaisen asiakkailleen eli aamiaisen hinta sisältyy huonehintaan. Sisäisesti nämä on kuitenkin eritelty kahdeksi eri tulonlähteeksi. Samalla ajattelutavalla voidaan rakentaa erilaisia paketteja, jossa huonehintaan sisältyy muitakin ruokailuja, kuten puolihoito, täyshoito tai yksittäinen teemaillallinen.

RRM on aina yksilöllinen prosessi ja se tulee räätälöidä kunkin ravintolan tarpeiden mukaisesti. Tarvitteet vaihtelevat ravintola kohtaisesti ja yhtä oikeaa tietä ei ole olemassa. Monet ravintolat käyttävät RRM tekniikoita jo nyt hyötyvät niistä, mutta niiden käytöllä on olemassa myös suurempi potentiaali. Teknologian mukana tuomat innovaatiot tulevat entisestään kehittämään tapaa, jolla ravintoloita johdetaan ja RRM tulee varmasti olemaan iso osa tätä muutosta.

### 3 Kokonaistuottojohtaminen kokoushotellissa

Tämän työn tavoitteena on luoda kehitysehdotus kokoushotellille siitä, kuinka tuottojohtamisen keinoin voidaan saavuttaa kokoustiloilla enemmän tuottoa yritykselle. Kokoustilat ovat tapahtuma tiloja, joita hotelli tarjoaa pääasiassa kokousasiakkaille ja erilaisille ryhmille. Ryhmät voidaan jakaa useaan eri segmenttiin, joiden joukossa on liittoja, taloyhtiöitä, yksityisiä yrityksiä, kunnallisia toimijoita, valtion hallinnon toimijoita ja yksityisiä asiakkaita. Kaikki ryhmät ovat omilla markkinoillaan ja niillä on erilaiset tarpeet varauksen suhteen. Kaikilla ryhmillä on yksilölliset tapansa tehdä varauksia.

Kokoustiloja myytäessä asiakkaat joko vuokraavat tilan hotellilta tai he ostavat kokouspaketin, jonka hintaan kuuluu kokoustilan käyttö. Kokouspaketit ovat usein laajuudeltaan erimittaisia ja yleisesti pitävät sisällään joko kokonaisen päivän tai puolikkaan päivän tarpeet F&B tarjoilulaineen asiakkaalle. Paketit pitävät perinteisesti sisällään aamukahvituksen, lounaan, iltapäiväkahvituksen sekä tilan. Lisäksi hotelleilla on omat yksilölliset myyntivalttinsa ja lisätuotteita sekä palveluita on aina saatavilla asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Tuottojohtamisen näkökulmasta on tärkeä tietää mistä hotellin saama tuotto koostuu kussakin tilanteessa ja kun puhutaan kokoustilojen tuottojohtamisesta, on tämä erityisen tärkeää. TRM teknikoiden soveltaminen kokoustilojen tuottojohtamiseen onärkevin tapa lähestyä ongelmaa.

1. Tulolähteiden optimointi
2. Asiakaskeskeinen tuottojohtaminen
3. Tuottoon keskittyminen kulut huomioiden
4. TRM koulutus

Tarkastellaan listan kohtia tarkemmin käytännön esimerkkien kautta.

#### 3.1 Tulonlähteiden optimointi

Kokoustilojen RM näkökulmasta tulonlähteiden optimointi tarkoittaa oikeiden asiakassegmenttien tunnistamista ja näiden segmenttien oikein ajoittamista. Eri asiakassegmentit käyttäytyvät eritavoin varaamisen suhteen. Jos tarkastellaan kokoustilojen kannalta neljää suurinta asiakassegmenttiä: yritykset, julkinen hallinto, liitot ja järjestöt, voidaan nämä jakaa karkeasti kahteen. Yritysten ja julkisen hallinnon vuosittaiset kokoukset ja koulutukset ajoittuvat usein samaan ajankohtaan toimialasta riippumatta. Tämä trendi näkyy erityisen hyvin kuvassa 2, jossa sesonkikuukausien F&B myynti on trendin yläkäyrällä. Molemmille segmenteille on myös ominaista, että tapahtumia ei järjestetä viikonloppuisin tai maanantaisin.

Liittojen ja järjestöjen osalta rytmi on osittain erilainen, koska kyse on usein työn ulkopuolisesta ajasta. Tämä ohjaa näiden asiakkaiden varauksia ilman tuottojohtamista hiljaisemmille ajanjaksoille vaikkakin varauksia tulee tasaisesti koko vuoden mitassa. Ominaista on myös, että liitot ja järjestöt järjestävät tapahtumia viikonloppuisin.

Varauksen ajankohdilla on siis huomattavissa selkeä eroavaisuus. Toinen selkeä ero on keskios-tossa. Liitoille ja järjestöille ominaista on tiukempi rahan käyttö ja etenkin keskioso F&B osalta on tiukempaa. Toisaalta erityisesti liittojen tapahtumat kestävät useamman päivän, joka tuo huonemyynnille hyvää pohjakauppaa viikonloppuihin. Toki poikkeuksia on näissä ryhmissä, mutta yleisesti voidaan todeta, että keskiosasto jää verrokki ryhmistä eli yrityksistä sekä julkisen hallinnon toimijoista.

Liiketoiminnan näkökulmasta ongelma on siis se, että kannatta kauppaa keskittyy herkästi tietyille ajanjaksoille kuukausittain, mutta myös viikko kohtaisesti päivä tasolla. Tuottojohtamisen näkökulmasta tätä ongelmaa voidaan lähestyä hinnoittelun avulla, jolla voidaan ohjata erityisesti yritysten tuoma tuottoa. Julkisenhallinnon toimijain ovat usein sopimusasiakkaita, jolloin he ovat dynaamisen hinnoittelun ulkopuolella. Liittojen ja järjestöjen osalta hinnoittelu ei ole niin suoraviivaista. Siinä tulee ottaa huomioon, että nämä asiakasryhmät ovat usein täydentävää kauppaa, jolloin ne kuluttavat inventaariota, joka jäisi muuten käyttämättä. Hinnoittelu on sen mukaista ja joidenkin liittojen kanssa voidaan tehdä erillisiä sopimuksia heidän tarpeilleen soveltuviksi.

### **3.2 Asiakaskeskeinen tuottojohtaminen**

Kokoustilojen osalta tuottojohtaminen hinnoittelun ja saatavuuden kontrolloinnin on oltava aina asiakaskeskeistä. Inventaariota on usein yli tarpeen, joten tavoitteena on aina saavuttaa mahdollisimman suuri käyttöaste ja harvemmin tilojen myynnissä dynaamisella hinnoittelulla saadaan hakea maksimaalista tuloa. Tuottojohtamisella etsitään asiakkaille oikeat hinnat ja ajankohdat. Kokoustilojen osalta asiakkaiden erityiset tarpeet korostuvat ja tuottojohtamisen tulee kulkea käsikädessä osana liiketoiminnan kaupallisia toimintoja. Mitä myydään, miten myydään, missä myydään, ja kenelle myydään. Tuottojohtamisen keinot tulee ottaa huomioon strategiassa ja näin onkin, jos siinä vaiheessa, kun päätetään seuraavan vuoden hinnoittelua ja tehdään valinnat seuraavan vuoden asiakkaista. Tuottojohtamisen näkökulmasta tulee tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja mitä valintoja voimme tehdä asiakkaan näkökulmasta, että asiakas valitsee tulla asiakkaaksi.

Hinnoittelulle voidaan esimerkiksi luoda sääntöjä. Osakeyhtiö, joiden tarkoitus on tuottaa tulosta saavat omat hintansa ja ehtonsa. Voittoa tavoittelemattomat yhdistykset saavat omat hintansa ja ehtonsa. Tätä jakoa voidaan käyttää hyvin esimerkiksi kokouspakettien hinnoittelussa. Tilojen

suorassa vuokrauksessa tämä on haastavampaa, koska tuotto jää näissä tavoitellusta. Kulujen huomiomoinen on otettava huomioon, kun näitä päätöksiä tehdään.

### 3.3 Tuottoon keskittyminen kulut huomioiden

Tärkeä osa kokoustilojen tuottojohtamista on kulujen tunnistaminen. Jokainen liiketoiminta on kulujen osalta erilainen ja tämä korostuu, kun kokouspaketteja myydessä tulee huomioida, että kannattavuus jakaantuu usealla eri osastolle. Tuottojohtajan tulee luoda strategiansa tuottoa maksimoiden ja samaan aikaan pitäen kulut minimissään (Szende, 2021, 14–15). Hotellin liiketoiminnan kulut koostuvat pääsääntöisesti kiinteistä kuluista. Kiinteän kulut pitävät sisällään kiinteistön kustannuksia, vakuutuksia ja hallinnollisia kuluja. Nämä ovat kuluja, jotka juoksevat huolimatta siitä onko hotellissa asiakkaita. Hotellihuoneiden osalta muuttuvat kustannukset ovat pääsääntöisesti työvoimakuluja ja tarvikkeita, joita vaaditaan huoneen siivoamiseen, sekä OTA-kanaville maksetut komissiot. (Szende 2021, 4–5.)

Kokoustilojen osalta tilanne on monimutkaisempi. Vaikka itse tilaa voidaan verrata hotellihuoneeseen siinä mielessä, että tyhjillään se aiheuttaa samaan tapaan aina kiinteitä kustannuksia. Mutta koska kokoustilat suurilta osin myydään aina osana kokouspakettia, muuttuvat kustannukset koostuvat usealta eri liiketoiminnan alueelta. F&B ainekäyttö ja tarjoiluja varten tarvittava työvoima ovat suurin kulu kokouspaketteja myydessä. Iso kulu syntyy myös siivouksesta sekä tarvittavista materiaaleista sekä tekniikasta.

Kokoustilojen kannattavuutta laskettaessa tulee ottaa huomioon useita muuttujia. Kuluihin vaikuttaa tilaisuuden henkilömäärä, tilojen tarve, tilojen neliöt sekä tiloissa vietetty aika. Henkilömäärä määrittää tarvittavat tilat sekä tarjottavien tuotteiden määrän. Kokouspakettien sisältö vaihtelee yrityskohtaisesti. Usein se koostuu F&B tuotteista sekä tilavuokrasta. Näiden kannattavuus kokouspakettien osalta tulee olla ennalta tiedossa, jotta kokonaisuuden kulut voidaan ottaa huomioon. Tarjoilujen kulujen osalta operaatioilla on suurin vastuu siitä, että luvut toteutuvat. Tarjoilujen mitoittaminen oikein ja prosessien toimivuus ovat tärkeässä roolissa onnistumisen kannalta. Operaatioiden tulee valmistautua palvelemaan eri kokoisia ja eri tarpeita vaativia ryhmiä tehokkaasti.

Tilojen tarpeen suhteen on tärkeää tehdä oikeita päätöksiä etenkin, jos asiakkaalla on erityispyyntöjä tilojen suhteen pitää niiden kulut ottaa huomioon myyntiprosessissa. Tästä esimerkkinä ryhmätyötilat, jotka ovat esimerkiksi suuremmissa koulutuksissa välttämättömyys. Ryhmätyötilat tulee osata hinnoitella oikein ja ottaa huomioon kapasiteetti sekä mahdollinen menetetty myynti kapasiteetin täytyessä pienemmällä kokouspaketti myynnillä suhteessa saatavilla olevaan kapasiteettiin. Toisaalta ryhmätilojen puuttuminen on myös usein kaupansyntymisen esteenä. Tuottojohtamisen näkökulmasta näitä valintoja tulee tehdä nopeasti ja samalla niiden tulee olla osa yrityksen

strategiaa ja myyntiprosessia, joka vaatii osaamista sekä ymmärrystä niin myynnistä vastaaville työntekijöiltä ja operatiivisilta vastuuhenkilöiltä.

Ymmärrys on yksi seikka, toisaalta tuottojohtamisen tulee luottaa operaatioiden suorituskykyyn ja arvioon, jolla saadaan paras mahdollinen lopputulema. Koska kokoustiloja myydessä kulut jakautuvat usealle osastolle on kulujen seuranta haastavaa. Onkin tärkeää liiketoiminnan kehityksen kannalta, että yhteiset mittarit ovat kaikkien tiedossa ja, että kuluja pystytään seuraamaan.

### **3.4 TRM koulutus**

Koulutus ja tietoisuuden lisääminen ovat avainroolissa, kun kokoustiloja lähdetään tuottojohtamaan. Yrityksen strategiaan tehdyt valinnat eivät jalkaudu operaation, jos ymmärrystä ei ole. Kaikkien liiketoimintaan osallistuvien tulee tietää mitä tavoitellaan, keneltä tavoitellaan, miten tavoitellaan. Tavoitteet ovat yhteisiä ja kannustimien tulee olla yhteisiä. Kaikki ymmärtävät asiakasrajapinnassa asiakkaiden arvon yritykselle ja, että jokaisen työpanoksella on merkitystä tuloksen saavuttamisessa. Koulutus auttaa ymmärtämään pienten valintojen merkitystä kokonaisuuden kannattavuudelle. Koulutusta lisäämällä saadaan purettua osastojen välisiä esteitä ja autetaan ymmärtämään, miten yhdessä voidaan pitää entistä parempi huoli liiketoiminnalle tärkeimmistä asiakkaista. (Szende 2021, 428–429.)

Ilman koulutusta tehdyt strategiset valinnat voivat jäädä keskeneräisiksi suorituksiksi operaatioissa. Kun tärkeät asiakkaat on tunnistettu yhteisesti, on helpompi ymmärtää operatiivisen toiminnan onnistumisen tärkeys sen jokaisessa vaiheessa. Palvelun laadun takaaminen on vastuuhenkilöille helpompaa, kun kaikilla on yhteiset tavoitteet. Ymmärrys siitä, että kaikilla valinnoilla on vaikutus lopputulokseen, kehittää liiketoimintaa. Vaikka tuottojohtaminen on paljon numeroiden ymmärtämistä, asiakastyytyväisyys on tärkeä mittari jatkuvuuden kannalta. Tuottojohtaminen parhaimmillaan mahdollistaa liiketoiminnan onnistumisen ja operaatioiden tehtäväksi jää taata sen jatkuvuus tulevaisuudessa. Se, että ymmärrys siitä miksi tuottojohtaminen on tehty valitulla tavalla auttaa operaatioita toteuttamaan omaa osuuttaan.

### **3.5 Ravintolamyynti osana kokoustilojen tuottojohtamista**

Kokoushotellin liiketoiminnan kannalta olennainen osa on ravintolan toimintojen ymmärtäminen osana kokonaisuutta. Koska kokoustilojen tuotto luottaa paljon F&B kauppaan on kulujen seuranta tärkeää onnistumisen kannalta. Kulut ovat operaatioiden vastuulla ja onnistunut liiketoiminta pystyy ennustamaan kulujen osuudet liikevaihdostaan. Kulujen ohella kokoustilojen tuottojohtamisessa tulee ottaa huomioon ravintolakapasiteetti. Ravintolakapasiteetti voi olla rajoittava tekijä kokonaiskapasiteetille. Pitkien kokoontumisten aikana ruokailut keskitetään ja asiakkaiden toiveena on aika-  
taulullisesti tehokas ruokailu. Ravintolan kokonaiskapasiteetti tulee usein vastaan vain suurempia

seminaareja järjestettäessä. Tämä haastaa ravintoloiden operaatioita toimimaan nopeasti ja tuottamaan tehokkaan prosessin, jossa asiakas ei joudu jonottamaan ja tarjottujen tuotteiden sekä palvelun taso säilyy ennallaan.

Kapasiteetin ohella kannattavuuden varmistaminen on huomioitava, kun kokoustilojen yhteydessä käytetään ravintolapalveluita. Kannattavuuteen vaikuttaa asiakkaiden määrä, tuotteet, käytetyt työtunnit. Ongelmana ovat hiljaisimmat päivät, joina ravintolapalveluiden ylläpito ei ole taloudellisesti kannattavaa. Tämä ei kuitenkaan aina tarkoita, että kauppa olisi suoraan kannattamatonta. Ravintolalla on taloudellisen arvon lisäksi valtava käyttöarvo.

### 3.6 TrevPAR

Hotellin keskittyessä kokousasiakkaisiin on hyvä seurata TrevPAR:a, joka kertoo meille kokonaistuotteen onnistumisen koko hotellin osalta. TrevPAR eli Total Revenue Per Available Room, kokonaistuotto suhteessa huoneiden määrään. Riippumatta kokoushotellin koosta, jos hotellin liikevaihto koostuu suurimmaksi osaksi kokousasiakkaista ainut tuotto, joka merkitsee, on kokonaistuotto. TrevPAR on ymmärrettävä termi, jota voidaan mitata aina, kun liiketoiminnalla on majoitustoimintaa. TrevPAR kertoo meille, kuinka hyvin olemme onnistuneet segmentoinnissa ja asiakas-keskeisessä tuottojohtamisessa. Mittarina se kertoo myös pitkässä juoksussa sen, kuinka hyvin olemme organisaationa ymmärtäneet kokonaistuottojohtamisen käsitteen. Kulujen hallinnan ja ymmärtämisen kautta tiedostamme, että vaikka osastojen väliset kulut voidaan erotella ei yhden onnistuminen tarkoita kaikkien onnistumista.

Kokoushotellin tärkein asiakas on eniten kokonaistuottoa synnyttävä asiakas. Hotellien kannattavin liiketoiminnan osa-alue on aina majoitus, edellyttäen, että saavutetaan ennalta määritettyä käyttöastetta, joka on kannattava. Kokoustilojen tuottojohtamisessa kokouspaketti on yksi osa kokonaistuottoa. Kokouspakettien rinnalla lisää tuottoa yritykselle tuovat majoitus, tapahtumamyyni sekä ravintolapalveluiden myyni. Hotellissa majoittuva kokousasiakas on todennäköinen asiakas hotellin ravintolassa. Kaikki myyni kasvattaa kokonaistuottoa.

Kokousasiakasta on usein asiakas, joka suurella todennäköisyydellä käyttää hotellin useampia palveluja pelkän kokoustuotteen lisäksi. Strateginen kokonaistuotto ajattelu ja TrevPAR mittaaminen antaa mahdollisuudet mitata koko hotellin onnistumista sisäisesti, mutta myös kilpailijoihin (Remy, D., Boo, H. C. & Tee, S. 2023). TrevPAR mittaaminen mahdollistaa niiden asiakkaiden tavoittelun, jotka tuovat hotellille suurimman kokonaistuoton. Koska TrevPAR ei yksilöi asiakkaita ei sitä kautta saatua dataa voida pitää absoluuttisena. TrevPAR on kuitenkin helposti ymmärrettävä ja mitattavissa.

### 3.7 Muita keskeisiä käsitteitä kokoustilojen tuottojohtamisessa

Kokoustilojen tuottojohtaminen on yritykseltä strateginen päätös liiketoiminnan kehittämiseksi. Strategian tavoitteena on optimoida kokoustilojen käyttöä sekä hinnoittelua. Tätä strategiaa rakennettaessa on tärkeää ymmärtää muutamia keskeisiä käsitteitä, jotta olemassa olevaa liiketoimintaa voidaan analysoida ja kehittää mahdollisimman tehokkaasti. Yksi keskeisimmistä käsitteistä on TrevPAR, joka ei monikäyttöisyydestään huolimatta kerro meille esimerkiksi yksittäisten tilojen kannattavuudesta.

ProPAST (Profit per available space time) tämän avulla voidaan mitata tilavuokrasta saatua tuottoa suhteessa olevaan kapasiteettiin. Tämä on erityisen hyödyllinen, kun verrataan keskenään eri kokoisten ryhmien myynnin tuottoa yritykselle. ProPOST (Profit per occupied space time) on tilavuokrasta saatu tuotto suhteessa käytettyyn kapasiteettiin. ProPOST soveltuu hyvin eri tuotteiden vertailuun keskenään. Kun taas ConPAST (Contribution per available space time), mittaa työntöön tehokkuutta suhteessa saatavilla olevaan kapasiteettiin. Voidaan olettaa, että tehokkuus kasvaa suurempien yksittäisten varausten myötä ja pienempien kokoustilojen yksittäiset varaukset kasvattavat työmäärää suhteessa vuokrattaviin tiloihin. ConPAST avulla voidaan myös määrittää tehokkaat asiakasmäärät per saatavilla oleva tila. (Kimes, S. E. & McGuire, K. A. 2001.)

Nämä käsitteet ymmärtäen kokoustilojentuottojohtaminen voi olla liiketoiminnalle strategisesti oikea suunta kohti tuottavampaa yritystä. Tehokas tuottojohtaminen vaatii tarkkaa seuranta ja analysointia. Hotellin tulee jatkuvasti seurata kokoustilojen varaustilannetta, hinnoittelua ja kilpailutilannetta. Kerätyn tiedon avulla tehdään päätöksiä hinnoittelun, markkinoinnin ja myynnin suhteen. Näillä toimenpiteillä voidaan saavuttaa positiivinen kilpailuasema, jossa markkinaolosuhteisiin voidaan reagoida nopeasti.

## 4 Haastattelu ja tiedonkeruu

Tärkeä osa tätä opinnäytetyötä on kohdeyrityksen nykyinen tilanne. Tarkoitus on kehittää toimintaa ja se vaatii nykyisen toiminnan ymmärryksen. Kokonaiskuvan hahmottamiseen on käytetty apuna teemahaastattelua. Haastateltavana oli yrityksen tuottojohtaja. Haastattelun tarkoituksena oli keskittyä kokonaistuottojohtamiseen, koska strategisesti sitä ei ole ollut havaittavissa hotellinjohtoryhmän jäsenenä. Hotellinjohtoryhmänjäsenenä on tullut selväksi, että tuottojohtaminen yleisesti on erittäin ammattimaista, hyvin johdettua ja sillä koetaan olevan tärkeä strateginen arvo yrityksen kasvun kannalta. Haastattelun kysymykset nojaavat tämän työn tietoihin ja niitä on tarvittaessa selvennetty haastatettavalle.

Ensimmäisten kysymysten tarkoituksena on selvittää yrityksen nykyistä tilannetta. Kysymysten perusteella tulee selväksi, että kokonaistuottojohtaminen on teoriana hyvin tuttu haastateltavalle. TRM ei kuitenkaan ole olennainen osa yrityksen strategiaa, vaikka se haastateltavan mukaan tukisi useamman toimipisteen tavoitteita. Tarkemman kysymykset TRM:n neljästä strategisesti tärkeästä osa-alueesta: tulolähteiden optimointi, asiakaskeskeisyys, tuottokeskeisyys ja koulutus, antavan kuvan, että yrityksestä löytyy osaamista asiantuntijatasolla kokonaistuottojohtamiseen. Käytännössä tilanne on vaikeampi. Vaikea markkinatilanne ei anna vapautta valita asiakkaita ja vaikka strategisesti haetaan tiettyjä segmenttejä, on katselukantaa ollut tarvetta laajentaa. Samassa haastateltava toteaa, että näin on löydetty myös uusia segmenttejä.

Haastattelun toisen osan tarkoitus on kartoittaa yrityksen kehitysmahdollisuuksia. TRM näkökulmasta haastateltava toteaa, että suurin haaste on koulutuksen kanssa. Osaamista ja tekemistä on jo olemassa, mutta toiminta pitäisi olla keskitetympää. Kokonaistuoton kannalta tärkeäksi asiakkaaksi haastateltava nimeää yritysasiakkaan. Yritysasiakkaalle tarjottu keskihuonehinta on lähtökohtaisesti yritykselle hyvin tuottava ja usein asiakas on käyttämässä myös muita hotellin tuottamia palveluja. Tämä jatkuu kuitenkin ajatuksella kokonaistuottojohtamisesta, jossa esimerkiksi urheilujoukkueen arvoa ei voi väheksyä. Urheilujoukkueen tuoma liikevaihto ei välttämättä yllä yritysasiakkaan tasolle, mutta kuluiltaan se on erittäin pieni. Haastateltava toteaa, että kaikki ei ole niin mustavalkoista, kuin ajatellaan ja se vuoksi laajempi ymmärrys TRM:stä on tervetullutta.

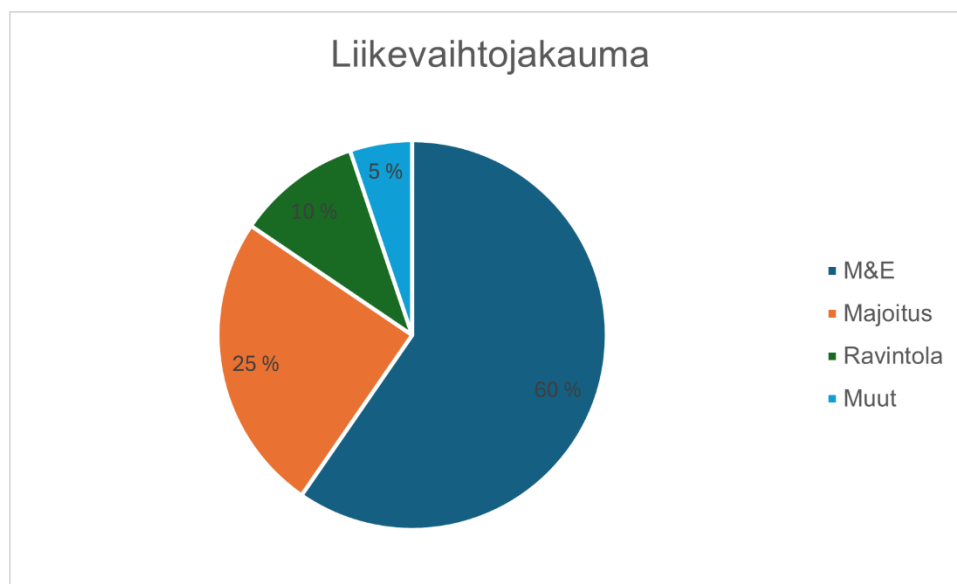
Yhteenvetona voidaan todeta, että yrityksen toimintatavat tukevat entuudestaan kokonaistuottojohtamista, mutta tekemistä osaksi strategiaa on edelleen. Strategisen ajattelun avulla olisi mahdollista tunnistaa lisää potentiaalisia asiakkaita ratkaisemaan ongelmaa.

## 5 Pohdinta ja soveltaminen

Tavoitteena on antaa kohdeyritykselle kehitysehdotus, joka tukee yrityksen tulevaisuuden strategiaa. Yrityksen lähtökohdat huomioiden kokonaistuottojohtamisella on mahdollista kasvattaa yrityksen tuottoa tulevaisuudessa. Kiinteistön mahdollisuudet ovat rajalliset ja parhaat kasvun mahdollisuudet nähdään asiakkaissa. Yrityksellä on paljon käyttämätöntä inventaariota, jota voidaan hyödyntää tekemällä oikeita strategisia. Resurssit ja toimintojen laajuus huomioiden kokonaistuottojohtaminen on yksi mahdollisuus kasvattaa tuottoa. Kokonaistuottojohtamisen strategian tulee olla johdonmukainen ja sen tulee tukea kaikkia liiketoiminnan osa-alueita. Strategian tulee olla yhteinen koko hotellille.

### 5.1 Kohdehotellin esittely

Kehitysehdotuksen kohteena toimii hotelli, jonka liiketoiminta koostuu majoituksesta, ravintolatoiminnasta, tapahtumakaupasta sekä tilojenvuokraamisesta. Hotelli sijaitsee kilpaillulla liiketoiminta-alueella ja sitä voidaan pitää kokoushotellina. Hotellin sijaintia voidaan pitää, joko kilpailuetuna, mutta myös haittana. Vaikka liiketoiminta-alue on kilpailtu ei hotellin välittömässä läheisyydessä ole tarjolla muita palveluita. Tämä on erityisen tärkeä seikka tämän hotellin kohdalla. Hotellin liikevaihdosta noin 65 % tulee erilaisista kokouksista sekä juhlilta. Ruokamyynnin osuus tästä edelleen on noin 67 % ja loppu juomista, sekä muista myytävistä tuotteista sekä palveluista.



Kuva 6 Hotellin liikevaihdon jakauma vuonna 2023 tulonlähteiden mukaan

Tämä liikevaihtojakauma poikkeaa niin sanotusta normaalista hotelliliiketoiminnasta. Kannattava hotelliliiketoiminta halutaan usein rakentaa vahvan majoitusmyynnin päälle ja prosenttijako eri

tulonlähteisen välillä on päinvastainen verrattuna kohde hotelliin. Osa syy tähän jakaumaan on majoituskapasiteetti suhteessa muiden tilojen kapasiteettiin.

Kiinteistö, jossa hotelli sijaitsee on vanha ja se on alun perin toiminut koulutuskeskuksena. Koulutuskeskuksen tilat luovat erinomaiset mahdollisuudet harjoittaa liiketoimintaa, joka keskittyy erityisesti kokous- ja yritysasiakkaisiin. Tilojen suunnitteluvaiheessa on tarkkaan mietitty toiminnallisuudessa eri skenaarioita, joissa kokouksia ja koulutuksia voidaan järjestää. Näiden lainalaisuudet eivät ole juurikaan muuttuneet ja toimintatavat kokousta, että kouluttaa ovat säilyneet verrattain samoina vuosien ajan.

Vanha kiinteistö antaa puitteet myös erilaisten juhlien järjestämiseen. Hotelli on hyvin suosittu häiden ja erilaisten perhejuhlien viettopaikka. Vaikka hotelli on selkeästi profiloitunut kokousasiakkaisiin ovat perhejuhlat tärkeä osa sen strategiaa.

Hotellissa työskentelee vakituisesti noin 30 työntekijää eri osastoilla. Osastoja hotellissa on viisi: vastaanotto, keittiö, sali, aamiainen ja M&E. Osastot toimivat tiivisti yhdessä ja arjessa kaikkien osastojen kesken on useita eri kohtaamispisteitä. Jokaisella osastolla on vastuuhenkilönsä, joilla on ennalta määriteltyjen omien vastuiden lisäksi yhteisvastuu arjen päätöksissä. Valtuudet päätöksiin on annettu johtoryhmän toimesta. Hotellin johtoryhmä on tiivis ja koostuu kolmesta henkilöstä. Suurinta vastuuta kantaa hotellinjohtaja, jolla on viimeinen päätäntä valta. Hotellinjohtajan lisäksi johtoryhmässä vastuuta kantaa operatiivinen päällikkö sekä keittiöpäällikkö.

Tuottojohtamisen näkökulmasta suurinta vastuuta kantavat hotellinjohtaja sekä yrityksen tuottojohtaja. Hotellinjohtaja on vastuussa hotellin strategian suunnittelusta ja toteuttamisesta. Kohdehotellin strategia on hyvin kaupallinen ja näkyvyyteen perustuva. Tätä strategiaa tukee vahva tuottojohtaminen, joka toimii ketterästi ja päätöksiä tehdään nopeasti.

## **5.2 Toimintaympäristön haasteet**

Matkailu- ja ravintola-alan yleinen tilanne on ollut jo pitkään haastava. Uusimpien kyselyjen mukaan kysyntä on ollut heikkoa ja lisäksi yritysten kannattavuutta rasittavat kohonneet kustannukset (Mara 2024). Sama pätee kohdehotelliin, jossa strategiaa on muokattu kysynnän mukaan kohdentamaan kannattaviin asiakasryhmiin. Kustannusten nousun on heikentänyt kannattavuutta ja osittain pakottanut myös näihin strategisiin valintoihin.

Strategian muutokset ovat käytännössä tarkoittaneet myynnin keskittymistä yrityksiin. Yksityisasiakkaiden ostovoiman kehitys on heikentynyt ja liiketoiminnan sektoreiden kuten ravintolan ala carte myynnin osuutta budjetista on vähennetty ja painopistettä lisätty erityisesti kokousmyyntiin.

Valinnoilla on tavoiteltu kannattavuuden ylläpitämistä. Tehostamalla raaka-aine käyttöä on kustannukset saatu pidettyä vaaditulla tasolla eikä laadusta ole tarvinnut tinkiä.

Raaka-aine kustannusten ohella työvoimakustannukset ovat edelleen nousussa. Palvelun laadun takaamiseksi tehostamista työvuoroissa tarjottujen palveluiden osalta ei ole haluttu tehdä, vaan tehostamiset on suunnattu kokonaisuun liiketoiminnan osa-alueisiin. Esimerkiksi ravintolassa järjestettävien tapahtumien määrää on vähennetty, koska niiden kannattavuus ei ole riittävän hyvä tässä vaikeassa markkinatilanteessa. Kiireiset päivät vaativat koko henkilökunnan panoksen ja tavoitteena on ollut pitää kaikki työ talon omilla työntekijöillä. Ostettua työvoimaa on vähennetty merkittävästi. Tämä valinta on parantanut valittujen ydinpalveluiden kannattavuutta huomattavasti, joka on vaikuttanut positiivisesti koko hotellin kannattavuuteen.

Tuottojohtamisen näkökulmasta tilanne on hyvä. Tuottojohtaminen toimii matalalla kynnyksellä yhteistyössä hotellinjohtajan, myyntipalvelun ja yrityksen markkinoinnin kanssa. Tuottojohtamisen päätökset tehdään hotellin strategiaa tukien. Majoitushintojen dynaamisen hinnoittelun lisäksi hotelli on dynaamisesti hinnoitellut kokouspakettien hinnat.

Vaikeassa markkinatilanteessa kaikki asiakkaat ovat tärkeitä hotellille. Asiakkaita houkuttelee pääsääntöisesti markkinoimalla eri tapahtumia, luomalla kampanjoita sekä kohdennetulla hinnoittelulla eri asiakassegmenteille.

### **5.3 Pohdintaa asiakkaiden merkityksestä liiketoiminnan tuottavuudelle**

Liikevaihtojakauman mukaisesti hotellin tehdessä 60 % liikevaihdostaan M&E kaupalla tärkeimmät asiakkaat koostuvat ryhmistä. Kohdehotellissa ryhmät jaetaan karkeasti yrityksiin, julkinen hallinto, liitot ja järjestöt, urheilujoukkueet, häät, muut ryhmät. Näistä tuoton kannalta kannattavimpia ovat yritykset, julkinen hallinto sekä liitot ja järjestöt. Heille tarjotut tuotteet ovat pitkälti myös samat. Tuotteet ovat samoja, koska tarpeet ovat samat. Ostajina ryhmät ovat kuitenkin erilaisia: yrityksille tärkeintä on palvelutaso, kun taas muiden osalta hinnallakin on merkitystä. Julkinen hallinto ja suurimmat liitot ovat usein sopimusasiakkaita. Muita käsitellään aina tapauskohtaisesti. Nämä asiakkaat luovat tärkeän pohjakaupan yritykselle ja ovat samalla ongelman ydin.

Kohdehotelli on profiloitunut vahvasti kokoushotelliksi eikä houkuttele sen vuoksi muita asiakkaita ilman erillisiä tapahtumia tai markkinointi toimenpiteitä. Osaltaan pieni huone kapasiteetti hankaloittaa tilannetta entisestään. Pieni huone kapasiteetti ei mahdollista sitä, että jokainen asiakassegmentti voisi yöpyä hotellissa samanaikaisesti. On strategisesti päätettävissä, että ennalta määrättyjen kuukausien aikana keskitetään kauppaa määrätuille segmenteille. Tämä on tulonlähteiden optimointia, jossa kysyntä määrää miten strategia luodaan. Liiketoiminnan kannalta kannattavimman asiakas on prioriteetti.

Kohdehotelli ei kuitenkaan ole yksin kannattava kokoushotellina. Se tarvitsee kokousasiakkaan ohella muita segmenttejä liiketoiminnan kannattavuuden takaamiseksi. Tuottojohtamisen näkökulmasta tämä asettaa haasteita erityisesti korkean kysynnän jaksoille, joiden aikana tulojen maksimointi on prioriteetti.

Asiakkaiden valinta ja tärkeä osa onnistumista. Koko vuoden mitassa ei ole mahdollista palvella kaikkia asiakkaita vuoden jokaisena päivänä. Tulon lähteiden optimointia tulee tarkastella ja strategisia valintoja on tehtävä.

#### **5.4 Kulujen hallinta ja palvelutason säilyttäminen**

Kulujen hallinta on liiketoiminnalle aina yksilöllistä. Jokaisella liiketoiminnalla on omat tarpeet ja sitä myötä omat kulunsa. Kulujen hallinnassa onnistuminen on edellytys kannattavalle liiketoiminnalle. Kohdehotelli, muiden yksilöllisten piirteiden lisäksi, on kulujen hallinnan puolesta myös poikkeuksellinen. Suuri kiinteistö, jossa eri tapahtumatilojen ja operatiivisten toimintojen välimatkat ovat pitkiä, haastaa operaatioita toimimaan tehokkaasti kulut huomioiden. Palvelutason säilyttämiseksi yksilöiden vaikutus korostuu ja työntekijöiden vastuu on suuri. Työntekijöiltä vaaditaan moniosaamista ja yksittäiseen rooliin palkattuja työntekijöitä on rajatusti.

Moni työvuoro pitää sisällään erilaisia roolituksia, operatiivisesta suorittamisesta, myyntityöhön ja hallinnollisiin tehtäviin. Tämä ei ole uutta hotellissa, mutta kohdehotellissa yhden tehtävän rooli on enemmän poikkeus kuin se, että työntekijä on roolitettu eri työtehtäviin päivän tarpeen mukaan. Tämän tarkoituksena on tietenkin kulujen hallinta, koska muuttuvista kuluista yksi olennaisin on henkilöstö, on kohdehotellin ratkaissut tätä palkkaamalla ja kouluttamalla työntekijöistä moniosaajia. Henkilöstön arvo mitataan operaatioissa ja moniosaajien avulla on eri tehtäviin käytettävissä enemmän käsipareja. Arvoa on myös ammatillinen osaaminen, joka takaa tehokkaan raaka-aine käytön.

Raaka-aineiden hinnan nousu ja ostovoiman hidas elpyminen haastaa liiketoimintaa pitämään yllä tuotteen tasoa. Kohdehotellille on tärkeää, että tuotteen taso säilyy korkeana. Korkean tason säilyttäminen vaatii ammattitaitoa ja suunnitelmallisuutta. Annoskoot, keitetty kahvin määrä, tarjotut oheistuotteet kaikella on merkitystä lopputuloksen kannalta. Asiakastytyvyyden varmistaminen on liiketoiminnan operaatioiden tärkein tehtävä. Palvelun tason tulee vastata oletuksia. Fakta on se, että kulut kasvavat tulevaisuudessa ja haaste on se, miten vastataan ostovoimaan tuotteelle, joka täyttää odotukset.

## 6 Kehitysehdotus

Kohdehotelli on hyvin tietoinen siitä mitä hyötyjä kokonaistuottojohtaminen tuo yritykselle. Tässä vaiheessa on ollut tärkeää tunnistaa ne kehityskohteet, joilla päästään alkuun kokonaistuottojohtamisen osalta. Kehityskohteita on kolme.

1. Mittarit
2. Tiedonkeruu
3. Koulutus

Kohdehotellin mittareiden tulee tukea kokonaistuottojohtamista. Tärkeimpänä näistä TrevPAR, pääsääntöisesti hotellin sijainnin vuoksi. Sijainti luo hotellille kilpailuedun, jossa asiakkaalle on perusteltavissa palveluiden oston keskittäminen hotellille. Esimerkiksi hotellin ulkopuoliset ruokailut ja illalliset ovat harvinaisia, jos asiakkaan viipymä hotellissa on yön yli kestävä. TrevPAR auttaa hotellia mittaamaan onnistumistaan kokonaisvaltaisesti.

TrevPAR seuranta on toteuttavissa helposti ja päivitettävissä yrityksen omiin seurantataulukoihin. Mittaria seurataan päivittäin, jotta siitä saadaan kaikki hyöty irti. Seurannan pohjalta hotelli pystyy tunnistamaan ne asiakkaat, joiden tuotto hotellille on suurin. Jatkossa hotellin on helpompi keskittyä niihin asiakkaisiin, joiden se tietää olevan tuottavimpia.

Mittarin seurannan tavoitteena on myös tunnistaa ne ajankohdat, joina hotellin tuottavuus on korkeimmillaan. Tämä auttaa tuottojohtajaa sekä myyntipalvelua hinnoittelemaan tuotteita niin, että niiden tuotto on maksimaalinen hotellille. Ennen kaikkea tavoitteena on tunnistaa asiakkaat, jotka täyden käyttöasteen aikoina ovat hotellin kannalta tuottavimpia. Tunnistetut asiakkaat, jos niiden käynnit ovat toistuvia, voidaan tunnistaa ennakkoon ja heille voidaan tarjota kampanjan omaisesti etuja kaupan kotiuttamisen varmistamiseksi.

TrevPAR ohella hotellin hyödyksi olisi seurata asiakaskohtaista keskiosta, josta ilmenee keskioston lisäksi asiakkaan tekemän varauksen perustiedot sekä toteutuneen tapahtuman tuotto. Varauksen perustietoihin kirjataan asiakas, asiakasmäärä, varausjänne sekä arvio varauksen tuotosta. Varauksen toteutumisen jälkeen kirjataan toteutunut myynti, asiakasmäärä, viipymä, keskiosto per asiakas. Varauksen tiedot, että toteutuneen tapahtuman tiedot pitää pystyä yhdistämään ja tietoja tulee käsitellä rinnakkain.

Tiedonkeruun lisäksi sen käsittelyn on kehityttävä. Tietoa tulee pystyä käsittelemään ja analysoimaan asiakaskohtaisesti. Tämä auttaa hotellia palvelemaan asiakkaitaan laadullisesti paremmin tarjoamalla heille palveluita valmiiksi paketoituna heidän tarpeisiinsa. Analysoinnin tavoitteena on ennakoita liiketoiminnan kannattavuutta asiakaskohtaisesti. Tiedonkäsittely ja analysointi vaatii

aikaa eikä sitä alkuun voida automatisoida. Majoittuvista asiakkaista tietoa jää automaattisesti hotellin järjestelmiin ja sieltä sitä käytetään hyödyksi tulevaisuudessa tuottojohtajan toimesta. Kokous- ja tapahtuma-asiakkaiden osalta tilanne on kuitenkin toinen. Tietoa kokousasiakkaasta jää eri järjestelmiin, mutta tietoa niiden välillä on vaikea tai lähes mahdotonta yhdistää, koska kassajärjestelmä tai varausjärjestelmä eivät kommunikoi keskenään.

Mittarit ja tiedonkeruu ovat tärkeitä, jotta strategiaa kokonaistuoton näkökulmasta voidaan lähteä kehittämään. Tärkeintä on kuitenkin ymmärtää työntekijöille, että miksi näitä mittareita seurataan ja mitä tavoitellaan. Kouluttamalla henkilöstöä saadaan työntekijät sitoutettua yhteiseen tavoitteeseen. Kokonaistuottojohtamisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on yhdistää hotellin eri osastojen tavoitteet yhtenäisiksi. Jos tietoa kerätään, se tietoa pitää myös jakaa ja jaettu tieto pitää olla ymmärrettävissä. Tiedon ymmärtäminen vaatii kouluttamista. Tuottojohtaminen ei ole itsestään selvyys kaikille ja sen laajuus sekä vaikutus, jokapäiväiseen operaatioon on tärkeää tietoa jokaisella työntekijälle. Kun hotelli toimii kokonaistuottojohtamisen näkökulmasta, on koulutuksen tarkoituksena ymmärtää asiakaslähtöisyyden merkitys ja se, kuinka asiakaslähtöisyys vaikuttaa hintaan ja tuotteeseen. Asiakasrajapinnassa nähdään esimerkiksi tuotteiden hinnat, ja usein hinnan annetaan määrittää tarjotun palvelun taso. Tieto asiakkaan kokonaisarvosta yritykselle auttaa operaatioita suhtautumaan palvelutuotantoon eri otteella.

Kohteen saavutettavat edut kokonaistuottojohtamiselle ovat merkittävät ja tämän kirjaaminen strategiaan selkänä kokonaisuutena kehittää liiketoimintaa. Kokonaistuottojohtamisen tarkoituksena ei ole pois sulkea mitään vaan yksinkertaisesti löytää objektiivisten mittareiden avulla paras asiakas liiketoiminnalle.

## 7 Johtopäätökset

Total Revenue Management TRM on vielä uusi termi alallamme ja sen ymmärtäminen vaatii paljon. Aiheena se on laaja ja nimensä mukaisesti se kattaa koko liiketoiminnan ja kaikki sen tuottoa tekevät osa-alueet. Asiakkaan löytäminen yhden osa-alueen kriteeristöjä täyttämään on itsessään jo haastava tehtävä tässä markkinatilanteessa. Parhaan asiakkaan löytäminen on vielä haastavampaa. On kuitenkin mahdollista löytää niille muutamille viikoille, kun hotelli on täynnä se paras asiakas.

Kokonaistuottojohtaminen ei pois sulje mahdollisuuksia hakea tuottoa edelleen useammalta eri asiakassegmentiltä. Parhaimmillaan sen avulla tunnistetaan kunkin ajankohdan tavoitellut asiakkaat. Liiketoiminnat tulevat aina olemaan kausiluonteisia ja tavoite on olla jokaisessa kaudessa houkutteleva, jos halutaan kasvattaa liikevaihtoa. Liikevaihdon kasvun kannalta kokonaistuottojohtaminen kohdehotellissa, jossa myynnin rakenne on perinteisestä hotellista poikkeava, on enemmän välttämättömyys kuin valinta.

Valinnan strateginen merkitys on kuitenkin vaikeasti ymmärrettävä ja ajattelutapa koetaan rasakaaksi, jota se myös on. Tulee ymmärtää, että vaikka TRM pitää sisällään paljon ei jokaisen valinnan tarvitse olla kokonaistuottoa kasvattavia. Tulee ymmärtää myynnilliset elementit, toimiminen osana yhteisöä ja mahdollistaa vastuullinen liiketoiminta. Kokonaistuottojohtaminen parhaimmillaan haastaa liiketoimintaa, työntekijöitä ja asiantuntijoita uudella tavalla kehittämään toiminnan eri osa-alueita.

Kokonaistuottojohtaminen vaatii laajempaa keskustelua hotellien toimintaympäristössä. On helpposti tunnistettavissa eri liiketoiminnoista, kuinka kokonaistuottojohtamista käytännössä harjoitetaan. Tiedostaen ja dataa keräämällä siitä saatu hyöty on vielä huomattavasti suurempi kuin hetimitäinen onnistuminen myynnillisesti. Esimerkiksi TrevPAR seuranta on erinomainen esimerkki mahdollisesta kehityksestä. Miten liiketoiminta suoriutuu samasta ajanjaksosta mittarina TrevPAR. Tämä auttaa tunnistamaan enemmän onnistumisia ja toisaalta helpottaa myös vuotokohtien löytämisessä.

Kilpailun kasvaessa kokonaistuottojohtaminen tulee olemaan avainasemassa. Alueiden kokonaishuonekapasiteetin kasvaessa on liiketoimintojen pakko etsiä tuloja muistakin lähteistä. Tähän keinovalikoimassa on esimerkiksi palveluiden yhdistäminen. TRM mahdollistaa tämän tehokkaasti.

## Lähteet

Demydyuk, G. V. & Carlbäck, M. 2024. Balancing short-term gains and long-term success in lodging: The role of customer satisfaction and price in hotel profitability model. *Tourism economics: the business and finance of tourism and recreation*, 30, 10, s. 844–875.

Euroopan unioni. 2023. Ruoan saatavuus ja kohtuuhintaisuus. Artikkel. Luettavissa: <https://www.consilium.europa.eu/fi/policies/food-security-and-affordability/> Luettu 22.5.2023

Kimes, S. E. & McGuire, K. A. 2001. Function-space Revenue Management: A Case Study from Singapore. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 6, s. 33–46.

Mara. 2024. Matkailu- ja ravintola-alan palvelujen kysyntä jatkuu vaimeana – suomalaisten ulkomaanmatkailu ennätysellistä. Tiedote. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2024/matkailu-ja-ravintola-alan-palvelujen-kysynta-jatkuu-vaimeana-suomalaisten-ulkomaan-matkailu-ennatysellista.html> Luettu 15.10.2024

Remy, D., Boo, H. C. & Tee, S. 2023. From traditional to new hotel revenue management metrics: An exploratory study on the potential of nrevpar and revpac. *Tourism and hospitality management*, 29, 2, s. 221-233.

Szende, P. 2021. *Hospitality Revenue Management – Concepts and Practices*. Apple Academic Press Inc. Florida.

Tranter, K. A., Stuart-Hill, T. & Parker, J. 2014. *An introduction to revenue management for the hospitality industry: Principles and practices for the real world*. Harlow: Pearson

Yang, W. & Lee, P. C. 2023. Retaining hospitality talent during COVID-19: The joint impacts of employee resilience, work social support and proactive personality on career change intentions. *International journal of contemporary hospitality management*, 35, 10, s. 3389–3409.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Teemahaastattelu

Tuotettuuttako hotelli omassa strategiassaan kokonaistuottojohtamista?

- Miten?
- Miksi ei?

Mittaako hotelli onnistumistaan kokonaistuottoa vertaavilla mittareille kuten TrevPAR?

- Jos ei onko hotellilla mahdollisuutta ottaa näitä mittareita käyttöön tulevaisuudessa?
- Jos kyllä miten hotelli on kehittynyt TrevPARin osalta sen seurannan aikana?

Mikä yrityksen osaamistaso on kokonaistuottojohtamisessa? TRM voidaan jakaa 4 osaan, kun nämä neljä osa-aluetta toteutetaan oikein, saadaan onnistunut kokonaistuottostrategia yritykselle.

- Miten toteutetaan tulolähteiden optimointi. Outlet level Optimization.
- Asiakaskeskeinen tuottojohtaminen. Guest Level revenue management.
- Tuottoon keskittyminen kulut huomioiden. Profit Focus
- TRM koulutus (ICEing) TRM iceing.

Mitä näistä edelle mainituista osa-alueista lähtisit kehittämään, jotta kokonaistuotto ajattelu olisi tulevaisuudessa osa / tärkeämpi osa yrityksen strategiaa?

Koetko, että kokonaistuottojohtamisesta olisi hyötyä yritykselle tulevaisuudessa?

Mikä asiakasryhmä on tärkein yrityksen tuoton kannalta?

Miten kokonaistuotto ajattelua voidaan mielestäsi toteuttaa yrityksen tärkeimpiä asiakkaita palvellessa?

## Liite 2. Kehitysehdotus

Hotel xx

### Kokonaistuottojohtamisen kehityskohteet ja toimenpide-ehdotukset

Tausta:

Kohdehotellissa on tunnistettu kokonaistuottojohtamisen (Total Revenue Management, TRM) merkityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. TRM:n tavoitteena on lisätä kannattavuutta asiakaslähtöisesti ja datan pohjalta. TRM ei pois sulje asiakkaita vaan tarkoitus on kehittää nykyistä asiakaskokonaisuutta. Kehittämisen ensivaiheessa tunnistettiin kolme keskeistä osa-alueita: **mittarit, tiedonkeruu ja koulutus.**

#### **1. Mittarit**

Nykytila:

Hotellilla ei vielä hyödynnetä TRM:ää tukevia mittareita täysimääräisesti. TrevPAR (kokonaistuotto huonetta kohden) on tunnistettu keskeiseksi mittariksi sijainnin tuoman kilpailuedun vuoksi. Sen avulla voidaan arvioida asiakkaiden kokonaistuottoa hotellille.

#### Toimenpide-ehdotukset:

- Otetaan TrevPAR käyttöön päivittäisessä seurannassa. Näin voidaan tunnistaa tuottavimmat asiakkaat ja ajankohdat.
- Kehitetään asiakaskohtainen keskiosto-mittari, joka sisältää varauksen perustiedot ja toteutuneen tapahtuman tuoton.
- Yhdistä varaus- ja toteumatiedot, jotta asiakastason analyysi on mahdollista.
- Seuraa mittareita, analysoi ja keskustele.

#### **2. Tiedonkeruu ja -analyysi**

Nykytila:

Tietoa kerätään useista eri järjestelmistä, mutta sen yhdistäminen ja hyödyntäminen on haastavaa, erityisesti kokous- ja tapahtuma-asiakkaiden osalta.

#### Toimenpide-ehdotukset:

- Yhtenäistä tiedonkeruuta eri järjestelmistä siten, että tieto on analysoitavissa asiakaskohtaisesti. → keskisostos
- Panosta manuaaliseen analyysiin alkuvaiheessa. Automaatio mahdollista tulevaisuudessa esim. tekoälyä hyödyntäen.
- Kehitä asiakastietojen yhdistelyprosessia, erityisesti tapahtuma- ja kokousasiakkaiden osalta. Kuka, mistä, miten ja miksi?

### 3. Koulutus ja henkilöstön sitouttaminen

Nykytila:

Henkilöstön ymmärrys TRM:stä ja sen merkityksestä vaihtelee. Ilman koulutusta mittareiden ja tiedon hyödyntäminen jää vajaaksi.

Toimenpide-ehdotukset:

- Järjestä koulutuksia koko henkilöstölle, joissa avataan mittareiden merkitys ja TRM:n vaikutus jokapäiväiseen työhön.
- Korosta asiakaslähtöisyyden ja tuottavuuden yhteyttä: kun ymmärretään asiakkaan arvo, palvelua voidaan kohdentaa ja hinnoitella tehokkaammin.
- Edistä tiedon jakamista ja tulkintaa, jotta eri osastot toimivat yhteisen tavoitteen mukaisesti.

#### Yhteenveto ja strateginen merkitys

Kokonaistuottojohtaminen yhdistää eri osastojen tavoitteet ja perustuu objektiivisiin mittareihin. Strategiaan kirjaaminen selkeänä kokonaisuutena tukee hotellin liiketoiminnan kehittämistä. Tavoitteena ei ole sulkea pois mitään asiakassegmenttiä, vaan tunnistaa ne, jotka tuottavat liiketoiminnalle eniten lisäarvoa.

Kehitysehdotuksen perustana toimii opinnäytetyö: *Kokoushotellin kannattavuuden parantaminen tuottojohtamisen näkökulmasta (Elmo Luoma-aho, 2025.)*