



## Helsingin hotellien kannattavuuden kehittäminen benchmarkkauksen avulla

Tiina Laitinen & Katariina Mäkelä

Opinnäytetyö  
Matkailun liikkeenjohdon  
koulutusohjelma  
2016



<b>Tekijä(t)</b> Tiina Laitinen, Katariina Mäkelä	
<b>Koulutusohjelma</b> Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Helsingin hotellien kannattavuuden kehittäminen benchmarkkauksen avulla	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 55 + 4
<p>Opintojemme aikana tutustuimme kolmeen toimintamalliin, joiden näimme olevan sidoksissa katetuottolaskennan kolmeen osa-alueeseen: myynnin lisäämiseen, katteen parantamiseen ja kiinteiden kustannusten alentamiseen. Yksi toimintamalleista oli lentoyhtiöiden käytössä, toinen osa kansainvälistä kehitysprojektia ja kolmas oli käytössä hotelleissa Suomen ulkopuolella. Huomasimme, ettei mitään näistä toimintamalleista oltu vielä hyödynnetty Helsingin alueen hotelleissa, minkä vuoksi päätimme lähteä tutkimaan opinnäytetyössämme niiden soveltuvuutta kyseisen alueen toimipaikoissa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on benchmarkkauksen avulla tuoda esille toimintatapoja, joilla uskomme olevan vaikutusta kannattavuuden paranemiseen Helsingin hotelleissa. Tavoitteena on selvittää, kuinka toimivina Helsingin alueen hotellien ylin johto ne näkee.</p> <p>Työn tietoperustassa perehdytään toimintaympäristön nykytilaan ja käsitellään kannattavuuteen liittyvät keskeisimmät asiat. Kannattavuuden parantamisen osalta työ on rajattu koskemaan myynnin lisäämistä, myyntihinnan korotusta ja kiinteiden kustannusten pienentämistä. Osana tietoperustaa esitellään benchmarkkauksen kohteena olevat toimintamallit, jotka ovat The Plusgrade –sovellusalusta, Geneva Transport Card ja automatisoitu sisäänkirjautuminen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusongelma on, voidaanko Helsingin hotellien kannattavuutta parantaa tässä opinnäytetyössä esitetyjen benchmarkattujen toimintamallien avulla. Tutkimusongelma on täsmennetty vielä alaongelmiksi. Niiden avulla pyritään löytämään vastaus siihen, kuinka toimiviksi nämä toimintatavat tutkimukseen osallistuneissa hotelleissa nähdään. Lisäksi selvitetään, miksi toimintatavat eivät toimisi tutkimukseen osallistuneissa hotelleissa ja mitä haasteita toimintatapoihin liittyy.</p> <p>Tutkimusstrategiaksi tässä työssä valikoitui kvalitatiivinen tutkimus ja sen tutkimusmetodiksi teemahaastattelu. Tutkimusta varten haastateltiin viittä Helsingin alueella toimivaa hotellinjohtajaa. Haastattelut tehtiin helmi-maaliskuussa vuonna 2016.</p> <p>Tutkimustuloksista ilmeni, että The Plusgrade -sovellusalustaa voitaisiin hyödyntää lähes ainoastaan kausiluontoisesti eikä sen kannattavuudesta oltu varmoja. Geneva Transport Card sai varovaisimman vastaanoton, koska sille ei nähty varsinaista tarvetta, rahoitus olisi haastavaa ja käyttöönotto edellyttäisi laajaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Automatisoitu sisäänkirjautuminen sen sijaan kiinnosti haastateltavia eniten kaikista kolmesta toimintamallista, sillä kyseessä on lähitulevaisuudessa tapahtuva muutos.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kannattavuus, benchmarking, käyttöaste, keskihuonehinta, hotelliala	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Helsingin hotellit .....	3
2.1	Yleistilanne toimialasta .....	3
2.2	Markkinatilanne .....	3
2.3	Toimijat .....	6
2.4	Helsingin matkailun tavoitteet .....	7
2.5	Stopover-matkailijat .....	8
2.6	Suurimmat matkailijaryhmät .....	9
3	Laskentatoimi .....	11
3.1	Ulkoinen laskentatoimi .....	11
3.2	Sisäinen laskentatoimi .....	12
4	Kannattavuus .....	14
4.1	Tuotot .....	14
4.2	Kustannukset .....	15
4.3	Katetuottolaskenta .....	16
4.4	Kannattavuuden parantaminen .....	16
4.5	Revenue management eli tuottojohtaminen .....	17
4.6	Sisäiset mittarit ja tunnusluvut .....	19
5	Benchmarkkaus .....	21
5.1	The Plusgrade -sovellusalusta .....	21
5.1.1	The Plusgrade –sovellusalustan hyödyntäminen Helsingin hotelleissa .....	22
5.1.2	The Plusgrade –sovellusalustan haasteet .....	23
5.2	Geneva Transport Card .....	23
5.2.1	Geneva Transport Cardin hyödyntäminen Helsingin hotelleissa .....	24
5.2.2	Geneva Transport Cardin haasteet .....	24
5.3	Automatisoitu sisäänkirjautuminen .....	25
5.3.1	Automatisoidun sisäänkirjautumisen hyödyntäminen Helsingin hotelleissa .....	26
5.3.2	Automatisoidun sisäänkirjautumisen haasteet .....	26
6	Tutkimuksen esittely .....	28
6.1	Tutkimusmenetelmä .....	28
6.2	Tutkimuksen toteutus .....	30
6.3	Analyysimenetelmä .....	32
7	Tutkimustulokset .....	34
7.1	Mitkä asiat tulevat vaikuttamaan toimialan kehitykseen .....	34
7.2	The Plusgrade –sovellusalusta .....	37
7.3	Geneva Transport Card .....	41
7.4	Automatisoitu sisäänkirjautuminen .....	44

7.5 Tulosten luotettavuuden arviointi.....	47
8 Yhteenveto.....	49
9 Pohdinta.....	51
9.1 Jatkotutkimusehdotukset.....	52
9.2 Arvio opinnäytetyöprosessista ja omasta oppimisesta.....	53
Lähteet .....	56
Liitteet.....	62

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee Helsingin hotellien kannattavuutta ja sen kehittämistä. Tavoitteena on benchmarkkauksen avulla tuoda esille toimintatapoja, joilla uskomme olevan vaikutusta kannattavuuden parantamiseen ja joita ei vielä hyödynnetä kyseisen toimialueen hotelleissa. Tämän lisäksi tavoitteena on saada työelämälähtöinen näkemys toimintamallien käytettävyydestä. Tätä varten on tehty teemahaastatteluja, joissa valitut toimintamallit on esitelty rajatulle otokselle Helsingin alueen hotellijohtajia.

Koemme kannattavuuden kehittämisen ajankohtaiseksi asiaksi tämän hetkistä taloustilannetta tarkasteltaessa. Olemme opintojemme aikana oppineet, kuinka rajusti sekä keskihuonehinta että käyttöaste laskivat vuosien 2008 ja 2009 aikana ja näemme, että tulevaisuudessa vastaavanlainen tilanne voi mahdollisesti tulla uudestaan vastaan. Vaikka kehitys keskihuonehinnan ja käyttöasteen osalta on muuttunut positiivisemmaksi aina vuodesta 2011 lähtien, innoitti vuoden 2009 lasku meitä etsimään keinoja, joiden avulla kannattavuutta pystyttäisiin kehittämään vastaavanlaisessa tilanteessa.

Aihetta tutkimaan meitä kannustivat Tukholman ja Kööpenhaminan tilanteet matkailijoiden osalta. Nopea katsaus Helsingin suurimpien kilpailijoiden tilastoihin paljastaa, että finanssikriisin aiheuttamasta talouden hidastumisesta kärsivät vuosina 2008 ja 2009 molemmat pohjoismaiset suuret matkailukaupungit. On kuitenkin nähtävissä, että Tukholma ja Kööpenhamina ovat nousseet talouden ongelmista nopeammin kuin Helsinki.

Työn tietoperustassa perehdytään toimintaympäristön nykytilaan sekä käsitellään kannattavuuteen liittyvät keskeisimmät asiat. Kannattavuuden parantamisen osalta työ on rajattu koskettamaan myynnin lisäämistä, myyntihinnan korotusta ja kiinteiden kustannusten pienentämistä. Osana tietoperustaa esitellään bechmarkkauksen kohteena olevat toimintamallit, jotka ovat: Geneva Transport Card, The Plusgrade -sovellus ja automatisoitu sisäänkirjautuminen.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on: "Voidaanko Helsingin hotellien kannattavuutta parantaa tässä opinnäytetyössä esitettyjen benchmarkkaus -toimintamallien avulla?" Aluongelmat ovat:

- Toimisivatko nämä toimintatavat tutkimukseen osallistuneissa hotelleissa?
- Miksi nämä toimintatavat eivät toimisi tutkimukseen osallistuneissa hotelleissa?
- Mitä haasteita nämä toimintatavat sisältävät?

Opinnäytetyössä päädyttiin yllämainittuihin ongelmiin, koska niiden avulla haluttiin saada työelämälähtöinen näkemys siihen, kuinka toimivia benchmarkatut toimintatavat olisivat. Alaongelmien avulla haluttiin saada vielä tarkempaa tietoa siitä, kuinka haastateltavat näkivät toimintamallien toimivuuden omassa yksikössään, ja millaisia haasteita ne mahdollisesti sisältäisivät. Tämän näkökulman tuominen opinnäytetyöhän otettiin huomioon haastateltavia valittaessa, kun mukaan pyrittiin saamaan mahdollisimman erilaisia toimipaikkoja.

## **2 Helsingin hotellit**

Visit Helsinki ja Visit Finland ovat valinneet kohderyhmäkseen modernit humanistit eli henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita vieraista kulttuureista, uusista kokemuksista ja ovat huolissaan tulevaisuuden yhteiskunnasta sekä koko maailmasta (Visit Finland 2012). Visit Helsinki houkuttelee heitä Helsingin ja koko Suomen markkinointitoimenpiteillä uusien elämyksien äärelle. Helsingin matkailuvaltteja ovat suurimpien käyntikohteiden lisäksi design, merellisyys, arkkitehtuuri, kulttuuri- ja ruokatarjonta, tapahtumat, perhekohteet, ostokset, paikalliset ihmiset, kaupunginosat sekä gay-ystävällinen ilmapiiri (Visit Helsinki 2015a).

### **2.1 Yleistilanne toimialasta**

Vuoden 2014 lopussa Helsingissä oli 52 hotellia ja 16 040 vuodepaikkaa. Yöpymisiä oli lähes 3,3 miljoonaa, mikä tarkoittaa 1,1 prosentin nousua edellisestä vuodesta. Helsingissä majoittuivat pääosin kotimaiset matkailijat, joiden jälkeen suurimmat ryhmät olivat venäläiset, saksalaiset, britit ja ruotsalaiset. Venäläisten matkailijoiden määrä oli laskenut vuodesta 2013 yli 20 prosentilla osittain Venäjän poliittisen ja taloudellisen tilanteen vuoksi. Saksalaisia matkailijoita tuli 0,2 prosenttiyksikköä vähemmän kuin edellisenä vuonna, mutta muiden maiden kansalaisten osuudet olivat hienoisessa kasvussa. Kiinalaiset kasvavat matkailijaryhmänä koko ajan. Helsingissä yövyttiin lähes yhtä paljon vapaa-ajan ja työn merkeissä; vapaa-ajan matkustajien osuus oli 49,5 prosenttia, kun työmatkaajia oli 48 prosenttia. Huomattava on, että vuodesta 2013 liikematkustus nousi 4,5 prosenttia ja yöpymisten kasvu johtuu täysin tästä ryhmästä. (Helsingin kaupunki 2015.)

### **2.2 Markkinatilanne**

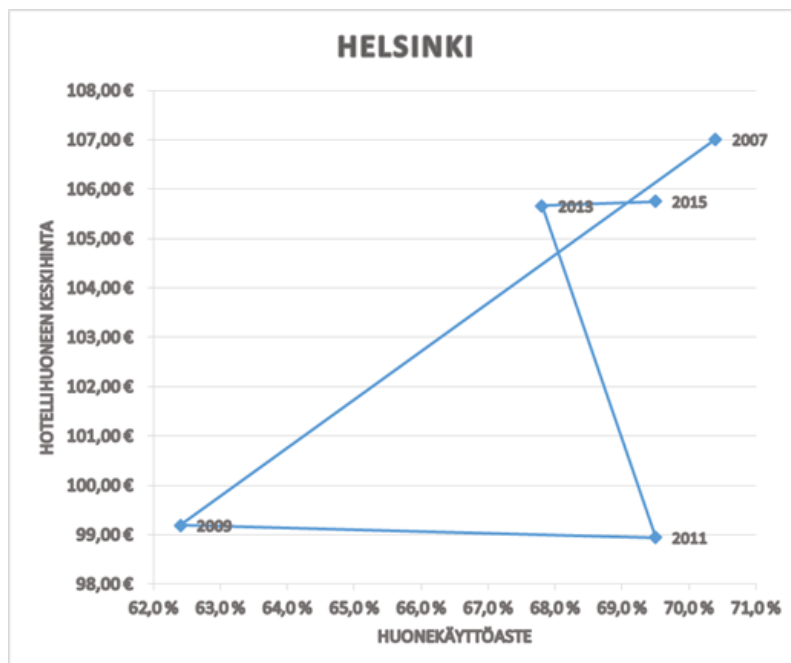
Hotellien määrä Helsingissä on kasvanut tasaisesti vuodesta 2006, jolloin kaupungissa oli 45 hotellia. Yöpymisen keskihinta saavutti huippunsa vuonna 2008 (Taulukko 1) kun hotellihuoneen keskihinta oli lähes 108 euroa. Vuosina 2009 – 2011 keskihinta oli alle 100 euroa mutta vuonna 2014 se oli jo lähes 107 euroa yöltä. Käyttöasteen huipputulos saavutettiin vuonna 2007 kun Helsingissä käyttöaste oli 70,4 prosenttia. Aivan kuten keskihinta, myös käyttöaste laski muutamaksi vuodeksi kunnes kääntyi taas nousuun vuonna 2011. Vuonna 2015 käyttöaste nousi 69,5 prosenttiin ja oli näin ollen lähellä vuoden 2007 huippulukemaa. Majoitusmyynnin arvo kasvoi vuonna 2015 saavuttaen suurimman tuloksen aina vuodesta 2006 lähtien. Vuoden 2014 tulos jäi hieman alle 4 miljoonaa tästä ennätyksestä. Vuoden 2014 hyvää majoitustilannetta selittää osaltaan se, että kansainvälisiä kongresseja järjestettiin Helsingissä ennätyksellinen määrä, 310 kappaletta. Tätä tukee

liikematkustuksessa tapahtunut kasvu edellisestä vuodesta. (Helsingin kaupunki 2015; 2016.)

Taulukko 1. Helsingin hotellien huonekeskihinta, käyttöaste ja majoitusmyynnin arvo (Helsingin kaupunki 2016)

	Hotellihuoneen keskihinta	Huonekäyttöaste %	Majoitusmyynnin arvo €
2006	104,39	69,0	202 266 471
2007	107,01	70,4	215 660 115
2008	107,92	68,8	221 738 254
2009	99,19	62,4	187 815 152
2010	96,77	67,2	198 723 705
2011	98,94	69,5	216 302 434
2012	106,24	69,4	233 267 367
2013	105,66	67,8	225 849 528
2014	106,59	67,8	231 625 812
2015	105,75	69,5	235 593 538

Selventääksemme taulukon 1 tietoja, olemme laatineet kuvion 1, johon olemme merkinneet Helsingin hotellien hotellihuoneen keskihinnan ja huonekäyttöasteen vuosilta 2007, 2009, 2011, 2013, 2015. Kuvioon on merkitty ainoastaan joka toinen vuosi, jotta siitä saatiin selkeämpi ja helpommin hahmotettava.



Kuvio 1. Helsingin hotellien huonekeskihinnan ja käyttöasteen muutokset vuosien 2007-2015 aikana



Matkailijan keskimääräinen viipymä oli vuonna 2014 Helsingissä 1,69 yötä (ulkomaalaiset: keskimäärin 1,88 yötä, suomalaiset: 1,52 yötä). Keskimääräinen viipymä kaikkien matkailijoiden osalta on laskenut vuodesta 2008 lähtien tasaisesti. (Helsingin kaupunki 2015.) Suurimpia haasteita on löytää keinot matkailijoiden pidempään oleskeluun Helsingissä ja mihin tarvitaan yhteistyötä eri tahojen kesken. Yksittäinen hotelli ei innosta matkailijaa jäämään pidemmäksi aikaa kaupunkiin vaan siihen tarvitaan kaikkien matkailualan toimijoiden panosta ja erilaisia keinoja.

Vaikka Helsingin luvuissa on havaittavissa myönteisiä merkkejä, Helsinki ei menesty vertailussa muiden pohjoismaisten pääkaupunkien kanssa. Esimerkiksi vuonna 2014 Kööpenhaminassa yöpyi yhdeksän prosenttia enemmän matkailijoita kuin vuonna 2013 ja Tukholmassa kuusi prosenttia enemmän. Helsingin yöpymiset kasvoivat vain prosentin verran ja tämä prosentti on ainoastaan liikematkustuksen ansiota. Tukholma ja Kööpenhamina saivat suurimmat matkustajamäärät yöpymisten osalta Pohjoismaissa. (Helsingin kaupunki 2015.) Kaikissa kolmessa kaupungissa matkailijamäärät ovat suurimpia heinä- ja elokuussa. Matkailijoista noin puolet ovat kaupungeissa vapaa-ajan merkeissä ja puolet työmatkalla. (Stockholm Business Region, Copenhagen Tourism Barometer.)

Tukholmassa yövyttiin vuonna 2014 yli 11 miljoonaa kertaa. Kaupungissa on yhteensä 160 hotellia. Tukholmassa hotellien vuodemäärä, myydyt hotellihuoneet ja matkailijoiden määrä ovat nousseet tasaisesti vuosina 2002–2013. Huonekäyttöaste on puolestaan vaihdellut 70 prosentin rajoilla huipun olleen juuri 70 prosenttia vuonna 2008. Viimeisin tieto vuodelta 2013 on 67 prosenttia. Hotellihuoneen keskihinta joutui Tukholmassa laskuun vuodesta 2008, jolloin hinta oli 805 kruunua verrattuna seuraavaan vuoteen, jolloin se oli pudonnut 723 (noin 82 euroa) kruunuun. (Stockholm Business Region.) Kööpenhaminassa puolestaan oli 85 hotellia, ja koko ajan lisää on rakenteilla. Yöpymisiä oli yhteensä lähes 6 miljoonaa, lähes kaksinkertaisesti Helsingin vuoden 2014 lukuihin verrattuna. 2000-luvun alusta laskien Kööpenhamina on panostanut kokoustiloihin sekä hotelleissa että muissa tiloissa. Huoneen keskihinta vuonna 2013 oli noin 900 Tanskan kruunua (noin 125 euroa) ja käyttöaste hotelleissa 70 prosenttia. (Sadolin & Albaek.)

Helsingin heikompi tulos matkailijoiden ja yöpyjien houkuttelussa on huomioitu kesällä 2015 mediassa, ja suurimpana medianäkökulmana Helsingin Sanomat on nostanut aiheen esiin. Helsingin Sanomat kertoo ulkomaisten yöpyjien määrän hotelleissa nousseen vuodesta 2007 vuoteen 2014 Tukholmassa 33 prosenttia ja Kööpenhaminassa jopa 67 prosenttia. Ongelma on suuremmalla tasolla kuin vain hotellien kannattavuudessa ja Helsinkiin pitäisi houkuttaa matkailijoita erilaisella markkinoinnilla ja houkuttimilla. (Helsingin Sanomat 2015.)

## 2.3 Toimijat

Helsingissä eniten hotelleja on Scandicilla, Sokotelilla ja Restelillä. Markkinoilla ovat sekä Kämp Group, Hilton, Best Western ja muutamat yksityiset toimijat.

Scandicilla on Helsingissä viisi hotellia, jotka kaikki sijaitsevat ydinkeskustassa. Hotellit edustavat Scandicin skandinaavista rentoa tyyliä. Joukkoon mahtuu myös Scandic Paasi, joka edustaa modernimpaa Scandic-tyyliä. Scandicilla on 230 yhteensä hotellia Pohjoismaissa ja Keski-Euroopassa. Vahvalla läsnäolollaan Pohjolan markkinoilla se on johtava ketju Pohjoismaissa, mutta vaikutus muilla alueilla on vielä vähäistä. (Scandic 2015a; Scandic 2015b.)

Sokos Hotelsin hotelleja on Helsingissä seitsemän. Kaikki hotellit ovat keskustan tuntumassa, kauimmaisina sijaitsee Pasilassa. Sokos Hotels on jaotellut hotellinsa kolmeen eri kategoriaan: Original, Break ja Solo. Original-hotellit edustavat perinteistä majoitusta, Break-hotellissa asiakas pääsee irtautumaan arjesta esimerkiksi kylpyläpalveluiden äärellä ja Solo-hotellit on luokiteltu klassikoiksi, sillä niissä on ainutlaatuinen tunnelma. Suurin osa Sokos-hotelleista sijaitsee Suomessa, mutta poikkeuksen tekevät Tallinnan ja Pietarin hotellit. (Sokos Hotels 2015a; Sokos Hotels 2015b; Sokos Hotels 2015c.)

Sokos Hotelsien lisäksi Sokotel Oy omistaa Radisson Blun kolme hotellia Helsingissä, jotka kaikki sijaitsevat keskustassa ja yksi palvelee parhaiten Länsiterminaalia käyttäviä matkailijoita. Radisson Blu kuuluu Carlson Rezidor Hotel Groupiin, jolla on yli 1370 hotellia 110 eri maassa. Tällä ketjulla on kattava verkosto maailman eri markkinoilla. (Radisson Blu 2015; Carlson Rezidor 2015.)

Restel-ketju hallitsee yhteensä yhdeksää hotellia Helsingin alueella. Yrityksen valikoimista löytyy Cumulus-hotellit Hakaniemestä, Kaisaniemestä ja Kalliosta sekä Holiday Innin kolme yksikköä Rautatieasemalla, Ruoholahdessa ja Messukeskuksen vierestä. Sekä Crowne Plaza että perinteikäs Seurahuone kuuluvat Restelille. Uusin tulokas on keväällä 2015 avattu Hotel Indigo Helsinki Boulevard, joka profiloituu korkeatasoisena boutique-hotellina. (Restel 2015a; Restel 2015b.)

Hilton-ketju omistaa kaksi hotellia Helsingissä, ja yhden Helsinki-Vantaan lentokentällä. Helsingin hotelleista Kalastajatorppa sijaitsee Munkkiniemessä ja palvelee parhaiten liikematkustajia, jotka suuntaavat muualle kuin keskustaan työmatkoillaan. Hilton Helsinki Strand vastaa keskustasijaintia hakevien matkajien tarpeisiin. Hiltonilla on maailmalla yli

4 400 hotellia hiukan alle sadassa maassa. Hiltonin nimen alta löytyy useita eri korkeatasoisia brändejä asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. (Hilton 2015a; Hilton 2015b.)

Kämp Group tarjoaa korkealaatuista majoitusta Helsingissä seitsemässä eri hotellissa. Kämpin valikoimaan kuuluvat Glo-hotellit, Hotel Haven, Klaus K, Lilla Roberts ja Hotel Fabian. (Kämp Group 2015.)

Best Western tarjoaa kolmea eri hotellivaihtoehtoa matkailijoille. Yksi hotelli on keskustassa, ja erilaisia liikematkustajia palvelevat Vuosaarella ja Haagassa sijaitsevat hotellit. Best Western hotelleja on yli 100 maassa maailmanlaajuisesti ja edustettuina ovat niin Australia, Afrikka, Kuwait kuin Vietnam. (Best Western 2015a; Best Western 2015b.)

Yksityisiä hotelleja edustaa muun muassa Next Hotel Helsinki Rivoli Jardin. Se on perustettu jo 1980-luvulla, mutta osan siitä osti Next Hotels 2007. Hotel Arthur puolestaan on ollut Helsingissä samoissa tiloissa jo vuodesta 1905 ja on yhä yksityisessä omistuksessa. Hotelli on pitänyt suosionsa vuosien aikana niin vapaa-ajan kuin liikematkustajien keskuudessa. (Next Hotels 2015; Hotel Arthur 2015.)

Jo yllämainittujen toimijoiden lisäksi Helsinkiin avataan vuonna 2016 ja 2017 useita uusia hotelleja, Clarion, Kämp Groupin St. George ja F6 sekä Cumulus Meilahti. (Clarion Hotel 2016; Cumulus 2016; Kämp Group 2015.)

## **2.4 Helsingin matkailun tavoitteet**

Visit Helsingin visiona on saada Helsinki suosittujen kaupunkikohteiden listalle matkailijoiden valitessa kohdettaan. Kaupungille halutaan luoda oma, vahva brändi joka houkuttelee matkailijoita eri puolilta maailmaa. Helsingistä halutaan luoda ympärivuotinen kohde, joka houkuttelisi vapaa-ajan, kokous- sekä risteilymatkustajia. (Visit Helsinki 2015c.)

Strategisina päämäärinä Helsingin matkailulla on saada matkailusta Helsingin seudulle vahva painoarvo sekä pitää Helsinki Suomen tärkeimpänä matkailukohteena. Tavoitteisiin kuuluvat Helsingin entistä helpompi saavutettavuus, tapahtumien kansainvälinen tunnettavuus ja matkailupalveluiden korkea taso, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita. Helsingin seutua tulee markkinoida kokonaisuutena ja luoda sille yhteinen brändi. Kaiken kaikkiaan Helsingin seudun matkailutulon pitäisi kasvaa tulevaisuudessa näiden toimenpiteiden ansiosta. Tavoitteiden toteutumista ja suoriutumista mitataan muun muassa matkailutuloilla, hotelliyöpymisissä, hotellien käyttöasteella, lento- ja laivayhteyksillä, matkailuun kohdistu-

vien investointien määrällä ja julkisen ja yksityisen sektorin panostuksilla matkailumarkkinointiin. (Visit Helsinki 2015c.)

## 2.5 Stopover-matkailijat

Vuonna 2014 Helsinki-Vantaan lentokentän kautta kulki yhteensä lähes 16 miljoonaa matkustajaa. Ulkomaisista matkustajista kenttää käytti vain vaihtoon 2,1 miljoonaa matkustajaa. Kotimaisia vaihtomatikustajia oli noin 380 000. Kentällä käy siis yli 2 miljoonaa matkustajaa, jotka näkevät vain lentokentän ja kuluttavat mahdollisesti muutaman euron kentän palveluihin ennen kuin jatkavat matkaansa. Näiden vaihtomatikustajien ansiosta säävutettiin kasvua kentän matkustajamäärissä. Suurin osa vaihtomatikustajista tuli Helsinki-Vantaalle Etelä-Koreasta, Japanista ja Kiinasta. Lähi-Itä on kasvamassa matkustajamäärissä. Helsinki-Vantaa haluaa saada itsestään vaivattoman vaihtokohteen ja nostaa itsensä idän ja lännen lentoliikenteen solmukohtaksi, mutta ei tulisi unohtaa yhteensä lähes 2,5 miljoonan matkustajan mahdollisuutta pysähtyä Helsingissä päiväksi tai kahdeksi. (Finavia 2015.)

Visit Finland on aloittanut projektin vaihtomatikustajien houkuttelemiseksi Suomeen. Stopover Finland -projekti haluaa lentomatikustajien pysähtyvän Suomessa matkallaan muualle Eurooppaan tai Aasiaan. Projektin aloittamiseen on vaikuttanut venäläisten matkailijoiden määrän romahtaminen. Stopover pyrkii saamaan 50 prosenttia enemmän aasialaisia pysähtymään Suomessa ja matkailutulona tämä tarkoittaisi noin 80 miljoonaa euroa vuodessa. Stopover-ohjelman tavoitteena on saada Suomesta tunnetuin stopover-kohde Aasiassa vuoteen 2020 mennessä. (Finpro 2015; Mende, 21.4.2015.)

Aasialaisista kiinalaiset käyttävät eniten rahaa matkansa aikana palveluihin ja ostoksiin, noin 620 euroa koko vierailun aikana, joten kohderyhmä on haluttu. Ohjelma haluaa tavoittaa sekä japanilaiset että etelä-korealaiset. Kolmen kohderyhmän yöpymisissä on viiden viimeisen vuoden aikana ollut huomattavaa nousua, 27–45 prosenttia. Matkailijoiden houkuttelemiseksi Suomessa on oltava helppo pysähtyä ja meillä tulee olla tarjottavana kiinnostavia kohteita sekä erilaisia elämyksiä lyhyelle ajalle. Tärkeitä kumppaneita projektissa ovat Finnair, Finavia, VR sekä bussiyhtiöt. Pääkaupunkiseudun matkailuyritykset ovat tärkeässä roolissa. Yhteistyöhön tavoitellaan lisää yrityksiä, joilla on sopivia matkailutuotteita tai jotka voivat kehittää sopivia tuotteita kohderyhmille. Tuotteille on asetettu kriteereiksi matkailijaa kiinnostava kohde, helppo saavutettavuus, ympärivuotisuus ja räätälöitävyyys sekä keski-eurooppalaisille että aasialaisille asiakkaille. Luonnollisesti yritysten pitää valmistautua panostamaan ja sitoutumaan tuotekehitykseen kun ohjelma itsessään loppuu. (Finpro 2015; Mende, 21.4.2015)

## 2.6 Suurimmat matkailijaryhmät

Helsingissä majoittuvat useimmiten venäläiset, saksalaiset, britit ja ruotsalaiset. Helsinki kilpailee näiden kohderyhmien matkailurahoista eri kohteiden kanssa ja seuraavassa käsitellään kohderyhmien tärkeimpiä kilpailijakohteita. (Helsingin kaupunki 2015.)

Venäläisistä matkailijoista taistelevat Helsingin ja Suomen kanssa muut Pohjoismaat ja Baltian maat. Suomen hyvä sijainti saa venäläiset silti usein tulemaan Suomeen etenkin Pietarista. Allegro-junayhteys tuo matkailijat suoraan Helsingin päärautatieasemalle mutta Moskovasta saapuvat matkailijat ovat vaikeammin tavoitettavissa. Nykyään varsinkin Norja on panostanut markkinointiin Venäjällä ja on järjestänyt suoria charter-matkoja Norjaan eivätkä venäläisten käyttövarat jää Suomeen edes läpikulkumatalla. Ruotsi markkinoi itseään kaupunki- ja risteilykohteena, joten Tukholma haastaa Helsingin kohteena. Baltian maiden valttikorttina Suomeen verrattuna on selkeästi alhaisempi hintataso sekä väestön parempi venäjän kielen taito. Baltian maiden kaupunkikohteet ovat myös lähellä venäläisiä. Kaikesta huolimatta Suomi on ehdoton ykkönen venäläisten matkailijoiden parissa Ruotsiin ja Norjaan verrattuna, kiitos aikaisin aloitetun markkinoinnin. Mainitsemisen arvoista on kuitenkin, että venäläisten matkailijoiden määrä romahti vuonna 2015 jopa 38,2 prosentilla edellisvuoteen verrattuna. (Visit Finland 2015a; Helsingin kaupunki 2016.)

Saksalaiset näkevät meidät niin kutsuttuna vihreänä kohteena ja kilpailemme lähinnä Kanadan sekä muiden Pohjoismaiden kanssa heidän rahoistaan. Saksalaisten suurin kiinnostus on nimenomaan luontoon ja erilaisiin mökkeily- ja luontolomiin. Norja, Tanska ja Ruotsi ovat saaneet Saksan markkinoilla jo hyvän etumatkan ja ovat tunnettuja matkailijoiden keskuudessa. Suomen kulttuuria tunnetaan hiukan, mutta matkailukohteena meitä ei tunneta laajalti. Mökkilomat eivät ole Helsingin ydinosuamista, joten kaupungin tulisi houkuttaa saksalaisia lyhytlomien viettäjiä. On huomattavissa, että saksalaiset tekevät yhä enemmän lyhyitä lomia useamman kerran vuodessa ja siihen tarpeeseen Pohjoismaiden kaupungit vastaavat kaupunkien kulttuuritarjonnallaan sekä lähellä sijaitsevalla luonnolla. Yksi ongelma saksalaisten osalta on ravintolaruokien korkea hinta, mikä ei takaa laatua. Ruokatuotteisiin tulisi panostaa lisää, jotta saisimme luotua esimerkiksi Kööpenhaminan kaltaisen korkean ruokakulttuurin maineen. Markkinointi tulee hoitaa saksaksi ja siihen tulee panostaa. (Visit Finland 2015b.)

Brittimatkustajia houkuttelevat eniten Norjaan, Islantiin, Kanadaan, Ruotsiin, Tallinnaan ja Pietariin. Ruotsissa erityisesti Tukholma on suosittu kohde ja se nähdään yhtenä parhaisista Euroopan kaupungeista. Ruotsi on nostanut ruokapuolen profiiliaan ja halpalentoyhtiöt

avaavat uusia reittejä Britanniasta samalla kun Suomen reittejä lakkautetaan. Tallinnassa kiinnostaa vanha kaupunki, edullinen hintataso sekä kylpylätarjonta. Varsinaista mainontaa Viro ei ole tehnyt mutta lehdissä on kirjoitettu paljon Tallinnasta. Pietari kaupunkina kiinnostaa, sillä se sijaitsee niin lähellä. Helsingistä Pietariin suuntautuvat matkat kiinnostavat nopean junan ja viisumivapaan risteilyn ansiosta. Muut kohteet, Norja, Islanti ja Kanada houkuttelevat matkailijoita enemmän luontoon liittyvillä aktiviteeteilla ja nähtävyyksillä. (Visit Finland 2015c.)

### **3 Laskentatoimi**

Laskentatoimella tarkoitetaan yrityksen liiketoimintaa koskevaa laskentaa. Sen avulla kerätään numeraalista tietoa yrityksen toiminnasta hyödyntäen lähteitä, jotka valikoituvat aina yrityskohtaisesti. Usein käytettyjä tietolähteitä ovat muun muassa kassa- ja varastojärjestelmät sekä palkanlaskenta. (Selander & Valli 2007, 21.)

Laskentatoimi jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Jaon perusteena toimii tuotetun tiedon käyttötarkoitus. Ulkoisen laskentatoimen tarkoituksena on tuottaa tietoa yrityksen liiketoiminnasta ulkopuolisille sidosryhmille, minkä vuoksi tuotettu aineisto on suurimmaksi osaksi julkista. Sisäisen laskentatoimen tehtävänä on puolestaan kerätä informaatiota ainoastaan yrityksen omaan käyttöön. (Selander & Valli 2007, 21–22.)

#### **3.1 Ulkoinen laskentatoimi**

Ulkoinen laskentatoimi tuottaa tietoa yrityksen taloudellisesta onnistumisesta ulkopuolisille sidosryhmille, kuten veronsaajalle, rahoittajille, tavarantoimittajille sekä muille yhteistyökumppaneille. Ulkoisen laskentatoimen hoitaminen on lakisääteistä ja näin ollen pakollista yritykselle. Sitä koskevat tärkeimmät lakiin perustuvat määräykset on kirjattu kirjanpito-, verotus- ja yhteisöainsäädäntöön. Lakisääteisyydellä varmistetaan, että kaikki yritykset noudattavat samoja sääntöjä ulkoisen laskentatoimensa osalta, jonka myötä yritysten tiedot ovat vertailukelpoisia keskenään. (Heikkilä & Saranpää 2013, 17; Selander & Valli 2007, 22.)

Perusta yrityksen ulkoiselle laskentatoimelle on kirjanpito, jonka pohjalta yritykselle laaditaan tilinpäätös sekä lasketaan verotettava tulos. Tilinpäätöksen osalta tärkeimmät raportit ovat tuloslaskelma ja tase. Tuloslaskelma kertoo, miten yritys on taloudellisesti onnistunut tilikautensa aikana. Se erittelee yrityksen tulot ja menot ja laskee niiden erotuksena liiketoiminnan tuloksen. Tase puolestaan kertoo yrityksen varallisuus- ja rahoitusilanteen tilinpäätöksen aikana. Kyseessä on kaksipuolinen raportti, joista vastaavaa-puoli kuvaa, mihin yrityksen varat on käytetty ja vastattavaa-puoli, kuinka toiminta on rahoitettu. (Heikkilä & Saranpää 2013, 17–24; Selander & Valli 2007, 22–53.)

Yrityksen kirjanpidon osalta on tärkeää huomioida, että vaikka aineiston avulla pystytään arvioimaan yrityksen menestystä ja kannattavuutta, niin tuotettu tieto on jälkilaskentaa. Sen osalta ei huomioida esimerkiksi tulevia muutoksia toiminnassa tai toimintaympäristössä. Tämän vuoksi kirjanpidon sisältämää tietoa ei voida hyödyntää suoraan yrityksen sisäisen laskentatoimen suunnittelulaskelmissa. (Selander & Valli 2007, 23.)

### 3.2 Sisäinen laskentatoimi

Sisäisestä laskentatoimesta käytetään myös nimityksiä johdon laskentatoimi sekä operatiivinen laskentatoimi. Näillä nimityksillä halutaan korostaa, että yrityksen johto on siitä vastuussa ja että se on osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Sisäinen laskentatoimi tuottaa tietoa yrityksen omaan käyttöön ja toimii apuna päätöksenteossa. Sen avulla kerätään ulkoista laskentatoimea yksityiskohtaisempaa tietoa liiketoiminnan suunnittelun, toiminnan ohjaamisen, johtamisen ja tarkkailun tueksi. Tämän vuoksi kerättävän aineiston tulee olla ajantasaista, realistista sekä annettava luotettava kuva liiketoiminnan taloudellisesta tilasta. (Heikkilä & Saranpää 2013, 24; Selander & Valli 2007, 22–23.)

Ulkoisesta laskentatoimesta poiketen sisäinen laskentatoimi on yritykselle täysin vapaaehtoista, minkä vuoksi sen toteutus vaihtelee suuresti eri yritysten välillä. Siihen vaikuttavat esimerkiksi yrityksen johdon käsitys tarvittavasta informaatiosta sekä heidän tapansa johtaa yritystä ja sen toimintaa. Samalla käytettävissä olevat resurssit, yrityksen koko, yritysmuoto sekä omistussuhteet vaikuttavat siihen, millaista tietoa sisäisen laskentatoimen osalta tuotetaan. (Selander & Valli 2007, 23.)

Vaikka sisäistä laskentatoimea ei ohjata lainsäädännön avulla, on useimmille aloille luotu alakohtaisia suosituksia siitä, kuinka sitä tulee hoitaa. Tämän tarkoituksena on yhdenmuukaistaa eri toimialojen sisäistä tunnuslukuseurantaa ja mahdollistaa yritysten taloudellisen tilanteen vertailu. Useat yritykset hyödyntävät tämän vuoksi kannattavuutensa arvioinnissa alakohtaisia tuloslaskelmarunkoja, joiden osalta voidaan omaa toimintaa verrata tärkeimpien kulu- ja katelukujen kautta muihin alan toimijoihin. Vertailu auttaa yritystä arvioimaan oman toimintansa onnistumista ja suunnittelemaan tulevaa. (Heikkilä & Saranpää 2013, 24–25.)

Sisäisen laskentatoimen hyödyntämä tuloslaskelma on tarkoitettu yrityksen omaan käyttöön ja se on kirjanpidon tuloslaskelmaa yksityiskohtaisempi. Kyseessä on katekatkoksiin jaettu raportti, joka antaa yrityksen johdolle tarkempaa tietoa tulostekijöistä, myynnistä ja kulueristä, jotka vaikuttavat lopullisen tuloksen muodostumiseen. Sisäistä laskentatoimea varten tuotettu tuloslaskelma sisältää tärkeimmät kate- ja tulosrivit, jotka ovat myynti-, palkka-, vastuu- ja käyttökate sekä liiketulos, tulos ennen veroja ja tilikauden tulos. (Heikkilä & Saranpää 2013, 29; Selander & Valli 2007, 63.)

Sisäisen tuloslaskelman lisäksi sisäinen laskentatoimi tuottaa erilaisia informaatiolaskelmia, joiden avulla yrityksen johto saa tietoa toiminnan ja tehtyjen päätösten kannattavuudesta. Näihin informaatiolaskelmiin sisältyvät muun muassa suunnittelu-, tavoite-, vaihto-



ehto- ja tarkkailulaskelmat. Suunnittelulaskelmien avulla pyritään suunnittelemaan ja ennakoidaan tulevia tapahtumia. Niiden avulla asetetaan tavoitteita ja suunnitellaan toimenpiteitä ja resurssien tarvetta, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Tavoitelaskelmat pitävät sisällään sen sijaan selkeitä numeraalisia tavoitteita, kuten tulostavoitteita. Vaihtoehtolaskelmia hyödyntäen yrityksellä on puolestaan mahdollisuus tehdä päätöksiä eri ratkaisujen välillä ja valita liiketoiminnan kannalta paras vaihtoehto. Tarkkailulaskelmat auttavat seuraamaan tehtyjen valintojen, suunnitelmien ja asetettujen tavoitteiden toteutumista ja niiden avulla pystytään päättämään mahdollisista jatkotoimenpiteistä. (Selander & Valli 2007, 26–28.)

## 4 Kannattavuus

Laskettaessa yrityksen tuottojen ja kustannusten välinen erotus, saadaan selvitettyä liiketoiminnan tulos, joka voi olla joko voittoa tai tappiota. Kannattavalla liiketoiminnalla tarkoitetaan sitä, että yrityksen liiketoiminnasta saadut tuotot ovat kustannuksia suuremmat.

Näin ollen yrityksen toiminta on kannattavaa sen tuottaessa voittoa, mikä on jatkuvuuden kannalta erittäin tärkeä tekijä. Liiketoiminnan osalta voi tosin ilmetä lyhempiä ajanjaksoja, jolloin toiminta tai yksittäinen tuote tuottaa tappiota. Tämä on yleistä eteenkin uuden liiketoiminnan alkuvaiheessa sekä tuodessa uutta tuotetta markkinoille. Tällaisilla lyhemmillä ajanjaksoilla ei ole välttämättä suurta vaikutusta yrityksen kokonaiskannattavuuteen, mutta niiden osalta on kyettävä tekemään tarvittavia toimenpiteitä ja tarpeen vaatiessa osattava lopettaa kannattamaton toiminta tai tuote oikeaan aikaan. (Selander & Valli 2007, 36; Viitala & Jylhä 2013, 306.)

Yrityksen kokonaiskannattavuus selviää jokaisen tilikauden päätteeksi tehtävästä tilinpäätöksestä. Sen osalta on hyvä huomioida, että tulos ei suoraan kerro esimerkiksi yksittäisten tuotteiden kannattavuutta. Niiden kannattavuuteen kiinnitetään enemmän huomiota sisäisen laskentatoimen osalta. Kannattavuuden mittaamista pystytään lähestymään kahdella eri tavalla. Sitä voidaan mitata joko absoluuttisina lukuina, jotka ilmenevät kirjanpidon avulla jokaisen tilikauden päätteeksi, tai suhteutettuna liikevaihtoon. Mikäli lukuja verrataan yrityksen liikevaihtoon, pystytään toimintaa vertaamaan helpommin muihin yrityksiin sekä omaan aikaisempaan menestykseen. (Selander & Valli 2007, 36.)

### 4.1 Tuotot

Yrityksen liiketoiminnasta syntyvät tuotot muodostuvat tuotteiden myynnistä. Yksittäisestä tuotteesta saatava tuotto lasketaan kertomalla myytyjen kappaleiden määrä yksikköhinnalla. Yrityksen kokonaistuotto selviää puolestaan laskemalla eri tuotteista saatavat tuotot yhteen. Tuottojen syntymistä voidaan seurata tuotekohtaisesti, mutta monissa yrityksissä niitä seurataan muun muassa tuoteryhmien, ajanjaksojen sekä asiakasryhmien kautta. Kerätyn tietojen avulla yritys saa tärkeää tietoa siitä, mistä sen tuotot muodostuvat. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2013, 25.)

Tuottoja, jotka muodostuvat yrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta nimitetään kirjanpidossa liikevaihdoksi tai myynniksi. Yritykselle saattaa muodostua myös muita tuottoja, jotka eivät ole suoraan liitoksissa sen liiketoimintaan. Ne voivat koskettaa muun muassa rahoitustuottoja tai liiketoiminnan muita tuottoja, jotka muodostuvat esimerkiksi liiketilojen vuokrauksesta. Näillä tuotoilla ei kuitenkaan ole suoranaista merkitystä yrityksen liiketoi-

minnan kannattavuuteen eikä niitä siksi oteta huomioon kun liiketoiminnan kannattavuutta arvioidaan. (Selander & Valli 2007, 38; Stenbacka ym. 2013, 25.)

Yrityksen tuottojen seuraaminen on nykypäivänä kustannusten seuraamista helpompaa. Suurimmaksi osaksi tämä johtuu siitä, että nykyisin myyntituotot saadaan selville kassajärjestelmien avulla, josta ne siirtyvät useimmiten suoraan yrityksen kirjanpitoon. Yrityksillä on usein mahdollisuus määrittää erilaisia tuoteryhmiä ja tuotteita käyttämiinsä kassajärjestelmiin, mikä puolestaan helpottaa tuottojen syntymisen seuranta. (Selander & Valli 2007, 38.)

## **4.2 Kustannukset**

Kustannuksilla tarkoitetaan yleisesti kaikkia niitä tekijöitä, joihin yritys käyttää rahaa toimintansa ylläpitämiseksi ja tehdäkseen liikevaihtoa. Kustannuksia seurataan niin kirjanpidon osalta kuin pienempinä osa-alueina, sillä kirjanpidon kautta saatava tieto ei aina riitä sisäisen laskentatoimen avuksi. Sisäisen laskentatoimen osalta kustannuksiin pohjautuvaa tietoa hyödynnetään muun muassa hinnoittelun ja kannattavuuden suunnittelussa. Kustannuksia voidaan ryhmitellä monin eri tavoin. Yksi yleinen tapa on jakaa kustannukset muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin sen mukaan, ovatko kustannukset suoraan riippuvaisia toiminnan volyyminä. (Selander & Valli 2007, 40–41.)

Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan niitä kustannuksia, jotka ovat suoraan riippuvaisia myynnin määrästä. Myynnin kasvaessa muuttuvat kustannukset lisääntyvät ja samoin myynnin laskiessa muuttuvien kustannusten osuus laskee. Yleisiä esimerkkejä muuttuvista kustannuksista hotelliliiketoiminnassa ovat muun muassa huoneiden siivous- ja liivanaatekustannukset sekä muut tarvikkekustannukset, joita muodostuu huoneiden myynnistä. (Heikkilä & Saranpää 2013, 53–54; Selander & Valli 2007, 45.)

Aina muuttuvat kustannukset eivät kuitenkaan ole täysin riippuvaisia myynnin määrästä. Joissain tilanteissa lisääntynyt kysyntä saattaa esimerkiksi edellyttää ylitöiden teettämistä, jolloin tuotteen yksikkökohtaiset kustannukset kasvavat. Tällaisia muuttuvia kustannuksia nimitetään kiihtyvästi muuttuviksi kustannuksiksi. Lisääntynyt kysyntä voi johtaa suurempiin raaka-aine tilauksiin, jolloin yksikkökohtaiset raaka-aine kustannukset laskevat suurempien ostojen johtaessa alhaisempaan hintaan. Näitä muuttuvia kustannuksia nimitetään alenevasti muuttuviksi kustannuksiksi. (Stenbacka ym. 2013, 27–28.)

Kiinteät kustannukset ovat puolestaan myynnin määrästä riippumattomia kuluja, jotka pysyvät samoina vaikkei liiketoiminnasta syntyisi yhtään myyntiä. Niihin kuuluvat esimerkiksi

kiinteät kiinteistökulut, vakuutukset ja vakituisen henkilöstön työvoimakulut. Niiden osalta tulee kuitenkin huomioida, että kiinteys ei tarkoita euromääräistä muuttumattomuutta vaan riippumattomuutta myynnin vaihteluun. Kiinteät kustannukset voivat muuttua muun muassa hintojen tai palkkojen korotuksen myötä. (Heikkilä & Saranpää 2013, 54.)

### 4.3 Katetuottolaskenta

Useat yritykset hyödyntävät katetuottolaskentaa liiketoimintansa kannattavuuden arvioinnissa ja sitä käytetään erityisesti lyhempien aikavälien tarkastelussa. Lyhempien ajanjaksojen osalta voidaan muuttuvien ja kiinteiden kustannusten olettaa pysyvän samoina, riippumatta yrityksen toiminnan volyyymista. Katetuottolaskennan tarkoituksena on auttaa paremmin ymmärtämään kannattavuuteen liittyviä olennaisia tekijöitä sekä löytämään ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin. Sitä on mahdollista hyödyntää niin koko yrityksen kuin pienempien osa-alueiden kannattavuuden arvioinnissa. (Heikkilä & Saranpää 2013, 53; Stenbacka ym. 2013, 61.) Taulukossa 2 on esitetty katetuottolaskelman peruskaava.

Taulukko 2. Katetuottolaskelman peruskaava (Stenbacka ym. 2013, 61)

Tuotot
- <u>Muuttuvat kustannukset</u>
= Katetuotto
- <u>Kiinteät kustannukset</u>
=Tulos

Yrityksen katetuotto lasketaan vähentämällä sen tuotoista muuttuvat kustannukset. Kun saadusta katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan selville liiketoiminnan tulos. Mikäli yrityksen katetuotto on suurempi kuin kiinteät kustannukset, on tulos voitollinen ja liiketoiminta kannattavaa. (Stenbacka ym. 2013, 61.)

### 4.4 Kannattavuuden parantaminen

Yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisiin tekijöihin yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan, kun taas ulkoisiin tekijöihin, kuten markkinahintatasoon, sen omalla toiminnalla ei ole merkittävää vaikutusta. Neljä keskeisintä asiaa, joihin yritys pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan parantaakseen kannattavuuttaan, ovat myynnin lisäys, myyntihinnan korotus, kiinteiden kustannusten alentaminen ja muuttuvien kustannusten alentaminen. (Stenbacka ym. 2013, 72.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan näistä toimintamenetelmistä kolmea ensimmäistä apuna kannattavuuden parantamisessa.

Myyntimäärien kasvun myötä muuttuvien kustannusten osuus lisääntyy. Mikäli tuotetasolla ei tapahdu muutoksia, pysyy katetuoton prosentuaalinen osuus samana. Euromääräinen katetuotto kasvaa kuitenkin samassa suhteessa kuin tuotot ja muuttuvat kustannukset. Myyntimäärien kasvulla ei ole suoranaista vaikutusta kiinteisiin kustannuksiin, jonka vuoksi tulos paranee lisääntyneen katetuoton verran. Kiinteät kustannukset voivat tosin kasvaa, mikäli myynti lisääntyy niin paljon, että esimerkiksi ylimääräistä työvoimaa joudutaan palkkaamaan. (Heikkilä & Saranpää 2013, 63; Stenbacka ym. 2013, 74.)

Myyntihinnan korotuksen avulla yritys saa jokaisesta myymästään tuotteestaan aikaisempaa suuremman katetuoton. Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten pysyessä ennallaan, siirtyy hinnan korotuksen myötä saatu katetuotto suoraan yrityksen tulokseen. Koska myyntihinnan korotus ei vaikuta yrityksen kustannuksiin, kannattaa sitä nostaa. Sen osalta tulee silti huomioida sen vaikutus myyntimääriin. Mikäli myyntimäärät laskevat liikaa, ei hinnankorotuksella ole enää positiivista vaikutusta. (Selander & Valli 2007, 116; Stenbacka ym. 2013, 73–74.)

Kiinteiden kustannusten alenemisella ei ole vaikutusta yrityksen tuottoihin. Samoin muuttuvat kustannukset ja katetuotto pysyvät ennallaan. Yrityksen tulos puolestaan paranee suoraan sen verran, kuinka paljon kiinteitä kustannuksia on onnistuttu alentamaan. (Heikkilä & Saranpää 2013, 63; Stenbacka ym. 2013, 75.)

Yllämainittujen kannattavuuden parantamiseen vaikuttavien menetelmien osalta tulee huomioida niiden keskinäinen riippuvuus. Esimerkiksi myyntihinnan korotus saattaa vähentää tuotteen kysyntää. Tämän vuoksi yrityksen tulee tarkoin miettiä, mikä menetelmä on sille kannattavin ja millainen vaikutus sillä on muihin tulostekijöihin. (Stenbacka ym. 2013, 75.)

#### **4.5 Revenue management eli tuottojohtaminen**

Hotelliliiketoiminnassa kiinnitetään tuottojen osalta huomiota myös tuottojohtamiseen, josta alan kirjallisuus käyttää yleisesti englanninkielistä nimitystä revenue management. Se pohjautuu yield managementiin, joka kehitettiin 1970-luvulla Yhdysvalloissa tarkoituksena nostaa lentoyhtiöiden käyttöastetta ja keskimääräistä myyntihintaa. Molemmat termit tarkoittavat tuottojohtamista ja niiden ainoa ero on, että lentoyhtiöt käyttävät yield management termiä kun taas hotelliliiketoiminnassa käytetään revenue managementia. (Forgacs 2013, 16; Selander & Valli 2007, 137.)

Yksi revenue managementin käytetyimmistä määritelmistä on: ”Oikea tuote oikealla hinnalla oikeaan aikaan oikealle asiakkaalle”. Määritelmä kuvastaa sekä hotellihinnoittelun haasteita että oikein ymmärrettynä ja käytettynä sen tarjoamia mahdollisuuksia. Hotellien strategiat tasapainottelevat usein korkean myyntihinnan ja käyttöasteen välillä, joiden osalta revenue management pyrkii auttamaan yrityksen johtoa hinnoittelu- ja myyntipäätösten teossa. Pääsääntöisesti se pohjautuu kahteen asiaan, oleskelun pituuden ja ajankohdan hallintaan sekä kysyntälähtöiseen hinnoitteluun. (Heikkilä & Saranpää 2013, 140.)

Revenue management soveltuu toimialoille, joiden käytössä oleva kapasiteetti on kiinteä, kysyntä kausiluontoista, myytävät tuotteet aineettomia ja niiden käyttö aikaan sidottua ja joiden suurin osa kustannuksista koostuu kiinteistä kuluista. Hotellielinkeino hyödyntää revenue managementia selvittäessään, kuinka monta huonetta on myyty, mihin hintaan ne myydään, mitä muuta kuin huoneita myydään, kenelle tuotteita myydään, sekä minkä kanavien kautta myynti tapahtuu. Tämän selvitystyön tarkoituksena on parantaa tuottoa vaihtelevan kysynnän ja tarjonnan mukaan. (Forgacs 2013, 14–18.)

Hotellialan yrityksillä on kiinteä määrä huoneita myytävänä, mikä osaltaan asettaa niille rajoituksia myynnin suhteen. Ne eivät pysty muuttamaan lyhyellä ajalla tätä kapasiteettia kysynnän mukaan, ja myynti on aikaan sidottua eikä tuotetta pystytä siis varastoimaan. Myymättömiä yöpymisiä ei voida myydä enää seuraavana päivänä. Tämän vuoksi paine niiden myymiseen on suuri, sillä menetetyillä myynneillä on merkittävä vaikutus kannattavuuteen. (Forgacs 2013, 18–20.) On kuitenkin huomioitava, että vaikka myyntipaineet ovat suuret, ei hotellin ole aina kannattavaa myydä aina ja jokaiselle asiakkaalle. Mikäli näin toimitaan, ja hotelli myy huoneita siinä järjestyksessä kuin asiakkaat ovat valmiita tekemään varauksia, voi tilanne kehittyä siihen, ettei niille asiakkaille jotka olisivat valmiita maksamaan enemmän viime hetken varauksesta ole enää huoneita jäljellä. Mikäli huone myydään edullisemmin kuin mitä toinen asiakas olisi siitä valmis maksamaan, menetetään silloin tuottoa. (Heikkilä & Saranpää 2013, 142.)

Kysyntä hotellialan yrityksissä vaihtelee jatkuvasti. Siihen vaikuttavat niin alueelliset kuin hotellityypistä johtuvat erot mutta lähes kaikilla hotelleilla on jonkin asteista kausivaihtelua. Kysyntä voi lisäksi vaihdella viikonpäivien tai vuorokauden aikojen myötä. Vaihteleva kysyntä luo omat haasteensa hotellialan yrityksille. Sen osalta on kuitenkin mahdollista nähdä selviä toistuvia kuvioita, jotka mahdollistavat muutosten ennustettavuuden. Järjestelmistä kerätyn tiedon avulla hotelleilla on mahdollisuus tunnistaa niin kausien alut kuin loput, joiden lisäksi on helppo selvittää yksittäisten päivien kiireisimmät ajankohdat ja viikkojen osalta korkean kysynnän päivät. Juhlapyhien, koulujen loma-aikojen ja lähistöllä järjestettävien tapahtumien vaikutus kysyntään on ennakoitavissa. Näiden tietojen avulla hotel-

leilla on mahdollisuus tehdä päätöksiä koskien omaa toimintaansa, kuten hinnoittelun ja tuotepaketoinnin osalta. (Forgacs 2013, 20–21.)

Suurin osa hotellien kustannuksista koostuu kiinteistä kulueristä ja ne kattavat suurimman osan kaikista toimintakuluista. Hotellin alkuinvestoinnit ovat suuria ja se vaatii paljon pääomaa toimintansa aloittamiseksi. Liiketoiminnan aloittamisen jälkeen toimintakuluihin sisältyy paljon rakennusajan kustannuksia, jotka sitovat pääomaa. Hotellin tulee pystyä kattamaan myös muun muassa kiinteistöään koskettavat kiinteät kustannukset. (Forgacs 2013, 21–22.)

Hotellin tulee saada aikaiseksi tarpeeksi liikevaihtoa, jotta se pystyy sekä kattamaan kulusa että tuottamaan voittoa. Selkein ratkaisu tähän on tuottojen kasvattaminen. Pelkääntään kulujen leikkaamisella saadaan harvoin aikaan haluttua tulosta ja se on useimmiten suoraan yhteydessä palvelun laatuun. Ainoat kulut, joihin voidaan lyhyellä aikavälillä vaikuttaa, ovat muuttuvat kustannukset. Taloudellisesti kannattavaan liiketoimintaan pyrittäessä tulee siis maksimoida liikevaihto, jonka tulee olla sekä riittävän tasainen että tavoitteita vastaava, jotta budjettitavoitteisiin päästään ja tulos olisi hyvä. Näiden tuottohaasteiden osalta revenue management toimii tärkeänä työkaluna hotellialan yrityksissä. (Forgacs 2013, 22.)

#### **4.6 Sisäiset mittarit ja tunnusluvut**

Yrityksen johtaminen tehokkaasti edellyttää mitattavia päämääriä ja keinoja mittaamiseen, jotta nähdään, kuinka hyvin päämäärät on saavutettu. Toimintaa pystytään mittaamaan niin sisäisten kuin ulkoisten mittareiden avulla. Sisäisiä mittareita hyödynnetään yleisesti kolmella eri tavalla. Niiden avulla pystytään saatuja tuloksia vertaamaan aikaisempiin historiatietoihin, jolloin toteutunutta toimintaa voidaan arvioida paremmin. Ne mahdollistavat budjetoitujen tavoitteiden seuraamisen ja niiden avulla kyetään omaa toimintaa vertaamaan toimialan keskiarvoihin. Sisäiset mittarit liittyvät yrityksen myymiin tuotteisiin, joka hotellialan yrityksissä koskettaa huonevuorokautta. Sen osalta sisäisten mittarien avulla tarkastellaan huonevuorokausien myyntiä sekä niistä syntyvää tuottoa. Ulkoisten mittarien avulla puolestaan tarkastellaan yritystä osana kokonaismarkkinoita, ja sen suhdetta alan kilpailijoihin. (Forgacs 2013, 25–26.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään sisäisiin mittareihin, jotka on rajattu koskettamaan käyttöaste prosenttia, keskihuonehintaa ja huonekohtaista tuottoa (RevPAR).

Käyttöaste prosentti ja keskihuonehintaa ovat hyvin yleisiä hotellialan yrityksissä käytettyjä tehokkuuden mittareita. Käyttöaste prosentti kertoo myytyjen huoneiden suhteen hotellin

kokonaiskapasiteettiin ja keskihuonehinta puolestaan ilmaisee huoneiden myynnistä syntyvän keskimäärisen huonekohtaisen tuoton rajattuna ajanjaksona (Taulukko 3). Niiden haasteena on, että välillä ne toimivat vastakkaisiin suuntiin. Peruskysymys on, kumpi on toivotumpi tilanne, korkea käyttöaste prosentti vai keskihuonehinta? (Forgacs 2013, 29–30.)

Taulukko 3. Käyttöaste prosentin, keskihuonehinnan ja RevPARin laskentakaavat (Forgacs 2013, 29-31)

Käyttöaste prosentti	$(\text{Myytyjen huoneiden määrä} / \text{Käytettävissä olevien huoneiden määrä}) * 100$
Keskihuonehinta	$\text{Huoneliikevaihto} / \text{Myytyjen huoneiden määrä}$
Huonekohtainen tuotto (RevPAR)	$\text{Toteutunut huonehinta} * \text{Käyttöaste prosentti}$

Yhtenä ratkaisuna yllä esitettyyn haasteeseen toimii huonekohtaisten tuottojen laskeminen (RevPAR), joka yhdistää aikaisemmin mainitut kaksi mittaria (Taulukko 3). RevPARia hyödynnetään arvioitaessa, kuinka hyvin on onnistuttu hyödyntämään liiketoiminnan potentiaalia rajattuna ajanjaksona. Siitä on hiljalleen kehittynyt yksi käytetyimmistä mittareista koskien huonetuottoa. (Forgacs 2013, 30.) RevPARin avulla on mahdollista saada sekä tarkempi että laajempi kuva hotellin kannattavuudesta ja verrata suoriutumista muihin toimijoihin (Vouk 2014).

On syytä huomioida, että RevPARin käyttöön liittyy haasteita. Se esimerkiksi suosii korkeinta liikevaihtoa, joka ei aina takaa kuitenkaan parasta tuottoa. Se ei ota huomioon kulu-rakennetta, mistä johtuen joissain tilanteissa voi syntyä sama RevPAR arvo, johon on päädytty eri tavoin, joko korkeamman käyttöasteen tai huonehinnan kautta. Se kumpi vaihtoehto on suositeltavampi, riippuu hyvin paljon hotellista. Korkeamman huonehinnan osalta muuttuvat kustannukset ovat pienempiä, sillä siivottavia huoneita on vähemmän. Sen sijaan korkea käyttöaste tarkoittaa, että hotellissa yöpyy enemmän asiakkaita, jotka käyttävät mahdollisesti rahaa muihin tuotteisiin ja palveluihin. Näiden kahden vaihtoehdon osalta voidaan verrata kustannussäästöjen ja lisätuottojen välistä erotusta, mutta aina sekään ei kerro parasta vaihtoehtoa, sillä niiden taustalla on hyvin erilaiset strategiat. Parasta vaihtoehtoa haettaessa tulee siis kiinnittää ensisijaisesti huomiota hotellin omaan kohderyhmään sekä strategiaan, jonka pohjalta päätös pystytään tehdä. (Forgacs 2013, 31–32.)



## 5 Benchmarkkaus

Benchmarkkaus tarkoittaa vertaisarviointimenetelmää, jonka avulla yritys pystyy vertaamaan omaa suoriutumistaan muiden toimijoiden tuloksiin. Vertailutietoja voidaan hakea niin oman alan sisältä kuin muilta aloilta. Benchmarkkauksen avulla haetaan parasta toimintatapaa, jonka pohjalta omaa toimintaa pystytään lähteä kehittämään. Valmiin toimintamallin sijasta benchmarkkauksen avulla haetaan vertailukohtaa, joka toimii pohjana niin uusille ideoille kuin suunnan löytämiselle oman toiminnan kehittämisessä. (Virtainlahti 2009, 129.)

Tässä opinnäytetyössä on haettu benchmarkkauksen avulla vertailutietoa niin lentoyhtiöiden kuin hotellien toiminnasta sekä kansainvälisestä kehitysprojektista. Vertailukohtien valinnassa yhtenä pääkriteerinä on toiminut tieto siitä, ettei niitä ole vielä hyödynnetty Helsingin alueen hotelleissa. Huomiota on kiinnitetty siihen, että vertailukohtien avulla olisi mahdollista parantamaan hotellien kannattavuutta ja että ne edustavat kukin osaltaan yhtä katetuottolaskennan osa-alueita. Katetuottolaskennan osa-alueet on rajattu koskettamaan myynnin lisäystä, myyntihinnan korotusta ja kiinteiden kustannusten pienentämistä.

Yllämainittujen kriteerien nojalla benchmarkkauskohteena olevat toimintamallit valikoituivat seuraavasti: myynnin lisäämistä tavoitellaan The Plusgrade –sovellusalustan avulla, myyntihinnan korotukseen tähdätään hyödyntäen Geneva Transport Cardia ja kiinteitä kustannuksia pyritään vähentämään automatisoidun sisäänkirjautumisen avulla.

### 5.1 The Plusgrade -sovellusalusta

The Plusgrade –sovellusalusta tarjoaa palveluaan lentoyhtiöille, joiden kannattava liiketoiminta edellyttää, että ne saavat jokaisesta lennosta mahdollisimman paljon liikevaihtoa. Sovellusalustan avulla yhteistyössä olevat lentoyhtiöt pystyvät tarjoamaan asiakkailleen mahdollisuuden korottaa matkustusluokkaansa, mikä auttaa kasvattamaan liikevaihtoa, mutta vahvistaa samalla asiakassuhteita lisäämällä asiakkaan kokemaa arvoa. Palvelun hyödyntämät algoritmit takaavat, että valikoiduille asiakkaille suunnattu korotusmahdollisuus täyttää aina ensisijaisesti lentoyhtiön omat sisäiset tavoitteet. (Plusgrade 2014a.)

The Plusgrade –sovellusalustan tarjoama palvelu toimii seuraavasti. Kun asiakas on varannut lennon, pystyy sovellusalustaa hyödyntävä lentoyhtiö tarjoamaan asiakkaalleen mahdollisuuden korottaa matkustusluokkaansa. Asiakasta voidaan lähestyä monien eri kanavien kautta, kuten varaussivuston, vahvistusilmoituksen, sähköpostin tai lentoyhtiön omien verkkosivujen. Valitut asiakkaat ohjataan sivustolle, jossa he pystyvät tekemään tarjouksen matkustusluokan korotuksesta. He syöttävät tiedon summasta, jonka he ovat

valmiita maksamaan, täyttävät maksutiedot ja lähettävät tarjouksen eteenpäin. Tämän jälkeen lentoyhtiöllä on mahdollisuus joko hyväksyä tai hylätä annettu tarjous. Mikäli tarjous hyväksytään, lähetetään siitä ilmoitus asiakkaalle, mutta muussa tapauksessa heidän alkuperäinen varauksensa säilyy voimassa. (Plusgrade 2014b.)

The Plusgrade –sovellusalustan avulla älykäs kohdentaminen on mahdollista. Lentoyhtiö pystyy itse määrittämään käytettävän strategian ja ehdot, milloin asiakkaalle tarjotaan mahdollisuutta matkustusluokan korotukseen. Sovellusalustan algoritmit takaavat, että ainoastaan niille asiakkaille, jotka täyttävät lentoyhtiön ennalta määritetyt tavoitteet myönnetään mahdollisuus matkustusluokan korotukseen. (Plusgrade 2014c.)

Lentoyhtiöt maksavat sovellusalustan käytöstä ainoastaan sen liikevaihdon osalta, mitä alustan käytöstä syntyy. Se toimii yhdessä useimpien varausohjelmien kanssa ja hyödyntää niin kutsuttua White-Label-periaatetta. Tämä tarkoittaa, että palvelu on toteutettu yrittäjäasiakkaan toiveiden mukaisesti ja se mukailee yrityksen omien verkkosivujen olemusta. Toisin sanoen se näyttää ja tuntuu lentoyhtiön omalta ohjelmalta. (Plusgrade 2014c.)

### **5.1.1 The Plusgrade –sovellusalustan hyödyntäminen Helsingin hotelleissa**

The Plusgrade –sovellusalustan avulla Helsingin alueen hotellien olisi mahdollista hallita paremmin käyttöastetta, kasvattaa liikevaihtoa, sekä hyödyntää paremmin asiakaslähtöistä hinnoittelua. Käyttöasteen hallinnan osalta sovellusalusta mahdollistaisi nopean reagoinnin jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Mikäli hotellin edullisimmat huoneet ovat kaikki varattuja, ja seuraavassa huoneluokassa on tilaa, pystyttäisiin korkeimmat tarjoukset hyväksyä ja näin ollen vapauttamaan myyntiin edullisempia huoneita.

Sovellusalustan käyttö mahdollistaisi käyttöasteen paremman hallinnan mutta samalla pystyttäisiin kasvattamaan liikevaihtoa. Myyntiin voitaisiin vapauttaa lisää suurinta kysyntää koskettavia huoneita ja aikaisemmin myydyistä edullisemmista huoneista saataisiin uusi korkeampi hinta. Tässä tulee kuitenkin huomioida, että tuotetasolla tapahtuva muutos lisäisi hieman muuttuvien kustannusten määrää. Sovellusalustan käyttö voisi vähentää kuitenkin vastaanottohenkilökunnan työmäärää paremman huoneluokan myymisen (upsell) osalta ja mahdollistaisi näin työajan käytön muihin työtehtäviin.

The Plusgrade –sovellusalustan käyttö mahdollistaisi myös asiakaslähtöisen hinnoittelun upsellin osalta. Tällä hetkellä hinnoittelu pohjautuu hyvin pitkälti hotellien omiin sisäisiin tavoitteisiin, joiden osalta on tosin hyödynnetty tarkkoja tutkimuksia koskien muun muassa markkinatilannetta. Sovellusalustan käyttö mahdollistaisi, että hinnoittelussa huomioidaan

aikaisempaa paremmin asiakkaiden maksuhalukkuus ja pystyttäisiin paremmin toteamaan se, kuinka hotelli asemoituu heidän silmissään.

### **5.1.2 The Plusgrade –sovellusalustan haasteet**

Sovellusalustan käytön osalta tulee ottaa huomioon sen mahdollinen negatiivinen vaikutus keskihuonehintaan. Mikäli alustan hyödyntäminen johtaa tilanteeseen, jossa korkeamman hintaryhmän huoneita myydään jatkuvasti normaalia alhaisempaan hintaan, laskee se hotellin keskihuonehintaa, vaikka liikevaihto kasvaisi samanaikaisesti. Tämän osalta tulee huomioida hotellin strategiset valinnat ja kohderyhmät, jotka vaikuttavat suuresti siihen mitä jatkotoimenpiteitä asiassa tulee tehdä.

The Plusgrade –sovellusalusta on herättänyt keskustelua lentoyhtiöissä koskien lentomat-kustajien mahdollisesti muuttuvaa varauskäyttäytymistä. Pelkona on, että liikematkustajat alkavat varaamaan economy-luokan paikkoja siinä toivossa että heillä on mahdollisuus korottaa matkustusluokkaansa edullisemmin. The Plusgrade –sovellusalustan toimitusjoh-taja Ken Harris uskoo kuitenkin liikematkustajien haluavan varmistaa mielenrauhansa varaamalla suoraan business-luokan paikan. Lentoyhtiöt ovat silti huolissaan, että hyväk-sytyjen tarjousten päätyessä ihmisten tietouteen syntyy hinnasto, joka vaikuttaa matkus-tajien varauspäätöksiin. (Duell 2013.)

Lentoyhtiöiden huoli mahdollisen hinnaston syntymisestä ei ole täysin aiheeton, sillä muun muassa Flyertalk.com sivustolta löytyy tietoa hyväksytyistä ja hylätyistä tarjouksista (FlyerTalk 2015). Useat blogien kirjoittajat kuten esimerkiksi Keri Anderson, Heel First Travel –blogissaan kertoo omista kokemuksistaan ja tekemistään tarjouksista (Anderson 2013).

On täysin mahdotonta estää hinnaston syntymistä ja tiedon leviämistä, mikä osaltaan vai-kuttaa siihen, että pidemmällä aikavälillä tehdyt tarjoukset eivät enää kuvasta asiakkaan todellista maksukykyä tai sitä, kuinka yritys ja sen palvelut ovat asemoituneet asiakkaan mielessä. Hinnaston muodostumisen lisäksi sovellusalustan käytön yhteydessä tulee ot-taa huomioon sen mahdollinen vaikutus yrityksen omiin kanta-asiakasohjelmiin.

## **5.2 Geneva Transport Card**

Kun matkailija saapuu Geneveen ja yöpyy hotellissa, hostellissa tai leirintäalueella, saa hän käyttöönsä oleskelun ajaksi lipun Geneven julkiseen liikenteeseen. Tämä lippu käy kaikissa liikennevälineissä, bussissa, junassa, raitiovaunussa ja järvellä liikennöivissä taksilaivoissa. Jos matkailija saapuu Geneven lentokentälle, saa hän kentältä ensiksi au-

tomaatista maksutta 80 minuuttia voimassaolevan lipun, jolla pääsee matkustamaan majoituspaikkaansa noutamaan ilmaisen Geneva Transport Cardin. Kun matkustaja on saanut korttinsa majoituspaikasta, hän voi matkustaa lentokenttäjunalla lentokentälle kotimatkaa varten. Kortti on aina yhdelle hengelle eikä sitä voi lahjoittaa toisen käyttöön tai vaihtaa ajankohtaa. (Geneve Tourisme 2015.)

Palvelu on rahoitettu nostamalla matkailijoiden maksamaa veroa kaupungille. Matkailuministeriön mukaan tämä kannustaa matkailijoita liikkumaan ympäri kaupunkia ja sen lähi-alueita julkisilla kulkuneuvoilla. Geneveen saapuu vuosittain yli miljoona matkailijaa, ja kortti kustannetaan heille kaikille, tavallaan heidän itsensä osittain maksamana. (Proceed 2015.)

### **5.2.1 Geneva Transport Cardin hyödyntäminen Helsingin hotelleissa**

Geneva Transport Card –toimintamallin soveltaminen Helsingin alueen hotelleissa mahdollistaisi mielestämme myyntihinnan korotuksen, jonka myötä keskihuonehinta saataisiin nostettua. Lisäarvon tuominen matkakortin muodossa antaisi perustellun syyn korottaa hotellihuoneen hintaa. Tämän lisäksi hotellit kasvattaisivat vastuullisen liiketoimintansa osalta ympäristövastuutaan tukemalla julkisen liikenteen hyödyntämistä. Ilmainen julkinen liikenne kannustaisi matkailijoita tutkimaan Helsinkiä laajemmin kuin vain ydinkeskustan osalta, jonne moni matkailija nykyisin jää varsinkin kesäaikaan tutkimaan kaupunkia jalkein. Tämä toisi tuottoja yrityksille kauempana Helsingin keskustasta.

Toimintamallin avulla Helsingin alueen hotelleilla olisi mahdollisuus myötävaikuttaa siihen, että yhä useampi stopover-matkailija saataisiin viipymään Helsingissä vähintään yhden yön ajan. Toimenpide olisi suoraan yhteydessä Stopover Finland -projektin tavoitteisiin ja se tukisi samalla koko alueen matkailun kehitystä. Toimintamallin tarjoaman laajemman hyödyn vuoksi olisi mahdollista, että siihen voisi saada rahallista tukea muun muassa Helsingin kaupungilta ja valtiolta. Sen myötä muuttuvien kustannusten osuus saataisiin pysymään mahdollisimman alhaisena ja näin ollen myyntihinnan korotuksesta saatu hyöty katetuotossa siirtyisi suoraan tulokseen, mikä nostaisi hotellien omaa kannattavuutta.

### **5.2.2 Geneva Transport Cardin haasteet**

Saman toimintamallin saaminen Helsinkiin vaatisi usean eri tahon yhteistyötä ja tärkeimpänä rahoituksen järjestämistä. Taloustilanteen huomioon ottaen valtion ja kaupungin osallistuminen tällaiseen hankkeeseen on epävarmaa, sillä menestyksestä ja lopullisesta tuotosta ei luonnollisesti ole takeita. Genevessä osan kortista rahoittaa matkailija itse veron kautta, ja Helsingissä matkailijaveron puuttuessa tämä tarkoittaisi suoraan huonehin-

tojen nostamista. Jos Helsingin huonehintoja nostettaisiin, kysymykseksi nousisi kysynnän riittäminen.

Ilmaisella julkisella liikenteellä voitaisiin houkutella stopover-matkailijoita jäämään yöksi tai kahdeksi Helsinkiin, mutta haasteena on Helsingin vetovoiman riittävyys näiden matkailijoiden houkuttelemiseksi. Kyse on yhä useiden toimijoiden yhteistyöstä ja Suomen sekä Helsingin markkinoinnista maailmalla, erityisesti stopover-matkailijoiden kohderyhmissä Aasiassa. Jos matkailijat kokisivat huonehinnat liian korkeiksi ilmaisesta liikenteestä huolimatta, hanke ei kohentaisi Helsingin hotellien tilannetta vaan huonontaisi sitä entisestään kysynnän laskiessa. Kuten missä tahansa hankkeessa, riski on olemassa - mutta yhtä lailla mahdollisuus erottautua Tukholmasta ja Kööpenhaminasta uuden edun avulla.

Edellä on jo mainittu tärkeä yhteistyö mutta erityisen tärkeää olisi saada kaikki hotellit mukaan projektiin. Jokaisen Helsingin hotellin ja hostellin tulisi sitoutua useiksi vuosiksi hankkeeseen ja tehdä uutta tuotetta tunnetuksi omien markkinointikanaviensa kautta, jotta uutuuden tunnettuus kasvaisi. Geneva Transport Card –toimintamallin luominen Helsinkiin veisi aikaa mutta jos kaikki toimijat saataisiin mukaan ja projektille suurta näkyvyyttä, voisi se auttaa Helsinkiä matkailukaupunkina nousemaan muiden Pohjoismaisten rinnalle matkailijamäärissä.

Toimintamallissa tulee huomioida sen vaikutus muihin vastaavien palvelujen tarjoajiin ja heidän tuotteisiinsa, kuten esimerkiksi Helsinki Cardiin. Yhteistyössä tulisi huomioida muut korvaavat tuotteet, jolloin toimintamallista saatava hyöty jakautuisi kaikkien eri toimijoiden kesken.

### **5.3 Automatisoitu sisäänkirjautuminen**

Ensimmäiset itsepalveluun perustuvat lähtöselvitysautomaatit ilmestyivät lentokentille lähes 20 vuotta sitten Yhdysvalloissa, joista ne hiljalleen siirtyivät muualle maailmaan. Tästä lähti automaattien yleistyminen lentokentillä, mistä ne ovat siirtyneet joidenkin hotellien käyttöön. Teknologian hyödyntäminen on mahdollistanut suurien asiakasmäärien paremman käsittelyn, henkilöstöressurssien tehokkaamman hyödyntämisen sekä estänyt ruuhkien muodostumisen. (Kidwell 2007.)

Yhä useammat hotellit ovat alkaneet muuttamaan toimintatapaa, jolla asiakkaat kirjautuvat sisään. Tänä päivänä useimmat suuret hotelliketjut, kuten muun muassa Hilton, Marriott, Sheraton, Fairmont ja Starwood, tarjoavat asiakkailleen mahdollisuutta kirjautua sisään hotelliin itsenäisesti. Näin asiakkaiden ei enää tarvitse pysähtyä erikseen hotellin vas-

taanotossa ja prosessia on pystytty tehostamaan sekä yksinkertaistamaan. He pystyvät hoitamaan sisäänkirjautumisen itse ja menemään suoraan huoneeseensa. Joissain hotelleissa asiakkaat saavat varausvahvistuksen yhteydessä kaksi avainkoodia, joista ensimmäisen avulla pääsee hotelliin sisälle ja toinen avaa hotellihuoneen oven. Lähetyillä on aina henkilökuntaa, mikäli asiakkailla on kysyttävää mutta muussa tapauksessa he pystyvät asioimaan itsenäisesti. (Rajagopalan 2010; Weed 2013.)

Suomessa itsenäisen sisäänkirjautumisprosessin yhtenä edelläkävijänä on jo pitkään toiminut Omena Hotels –ketju. Heidän hotelleissaan asiakas saa varauksen jälkeen ovikoodin sekä tekstiviestillä että sähköpostitse (Omena Hotellit Oy a). Ovikoodilla asiakas pystyy menemään saapumispäivänä suoraan huoneeseen klo 16 jälkeen ilman erillistä saapumisilmoitusta tai tuloselevitystä. Lähtöpäivänä ovikoodi toimii aina klo 12 saakka ja asiakkaat pystyvät siihen mennessä poistumaan hotellista ilman lähtöselvityksen tekoa. (Omena Hotellit Oy b.)

### **5.3.1 Automatisoidun sisäänkirjautumisen hyödyntäminen Helsingin hotelleissa**

Automatisoidun sisäänkirjautumisen avulla pystyttäisiin Helsingin alueella toimivien hotellien kiinteitä kustannuksia pienentämään ja tehostamaan niiden sisäänkirjautumisprosessia. Toimintamallilla ei olisi vaikutusta suoranaisesti yrityksen tuottoihin. Sen sijaan sen avulla saavutettu kustannussäästö näkyisi sen liiketoiminnan tuloksessa.

Automatisoidun sisäänkirjautumisen osalta tulee ottaa huomioon investoinnin aiheuttamat menoerät, mutta niiden suuruuteen ja vaikutuksiin ei perehdytä tässä opinnäytetyössä. On kuitenkin syytä tiedostaa, että toimintamallin edellyttämä investointi sekä käyttöönoton alussa tarvittava tuki henkilöstön osalta vaikuttavat siihen, ettei kustannussäästöjä syntyisi heti alussa, vaan ne näkyisivät vasta useiden vuosien kuluttua.

### **5.3.2 Automatisoidun sisäänkirjautumisen haasteet**

Automatisoitu sisäänkirjautuminen tarjoaisi yritykselle monia etuja mutta samalla jouduttaisiin kohtaamaan useita haasteita. Ensisilmäyksellä toimintamalli voi näyttää hyvin houkuttelevalta. Sen avulla olisi mahdollista saada suoraan kustannussäästöjä henkilöstön osalta ja näin parantaa yrityksen tulosta. On silti tärkeää kysyä, olisiko tämä toimintamalli se keino, jolla yritys tahtoo lisätä kannattavuuttaan?

Sen sijaan että yritys siirtäisi suoraan automaation avulla saavutetut kustannussäästöt tulokseensa ja pienentäisi työvoiman tarvettaan, tulisi sen pohtia muita vaihtoja. Toteuttaakseen paremmin vastuullista liiketoimintaa sekä taatakseen kannattavuutensa pitim-

mällä aikatahtimella, yrityksen olisi hyvä pohtia, tuleeko saavutetut säästöt siirtää jonkin kilpailuedun vahvistamiseen. Tätä linjaa noudattaen yrityksellä olisi mahdollisuus työllistää saman verran työntekijöitä ja saavuttaa suoran kustannussäästön sijasta entistä vahvempi kilpailuetu, joka takaisi taloudellisen menestyksen pitkälle tulevaisuuteen. Tämän näkökulman huomioon ottaminen on hyvin tärkeää, sillä tosiasia on, ettei mikään estäisi kilpailijoita siirtymästä yhtälailla hyödyntämään automatisoitua sisäänkirjautumista, jolloin varsinaista erottautumista ja kilpailuaseman parantumista ei tapahtuisi yritysten välillä.

Vastuullisen liiketoiminnan ja pitkäaikaisen kannattavuuden lisäksi automatisoituminen toisi tullessaan muita haasteita. Nykyisin kasvotusten tapahtuva sisäänkirjautuminen mahdollistaa muun muassa lisämyynnin tekemisen. Tämä osa-alue on tärkeää ottaa huomioon, jotta sen kautta syntyvät tuotot eivät katoa. Teknologian kehittyessä lisämyynnille voitaisiin lähteä etsimään uusia kanavia ja se voitaisiin osittain yhdistää automatisoituun sisäänkirjautumisprosessiin.

Toimintamallissa tulee ottaa huomioon sen vaikutus asiakkaan kokonaisvaltaiseen kokeemukseen. Vaikka automatisointi edustaa itsessään myös palvelua, poikkeaa se suuresti ihmiskontaktista. Sen avulla asiakkaan yllättäminen positiivisesti ja hänen odotustensa ylittäminen ei ole yhtä helppoa kuin asiakaspalvelijan kanssa kasvokkain tapahtuvassa tilanteessa. Pitkälle automatisoitu prosessi on kasvotonta, vaikka sen avulla pystyttäisiin takaamaan tasainen laatu. Tähän haasteeseen on vahvasti yhteydessä asiakkaan sitoutuminen yritykseen. Mikäli palveluprosessi automatisoidaan, eikä asiakkaalla ole vierailunsa aikana yhtään ihmiskontaktia, vaikuttaa tämä tunnesiteen syntymiseen yritykseen. Ilman minkäänlaista sidettä asiakkaan on helpompi vaihtaa toiseen toimijaan esimerkiksi edullisemmän hinnan myötä.

Automatisoidussa sisäänkirjautumisessa tulee lopuksi pohtia sen toteutusta. Lähdetäisiinkö toimintamallissa seuraamaan suoraan lentoyhtiöiden ja muualla maailmalla toimivien hotellien esimerkkiä ja hyödynnettäisiinkö niiden lailla itsepalvelukioskeja, vai onko niiden aika jo ohitse? Singapore Airlines on jo luopunut itsepalvelukioskien käytöstä Changin lentokentällä vuonna 2011, koska on todennut niiden käytön vähentyneen yhä useamman matkustajan hyödyntäessä online- sekä mobiilivaihtoehtoa lähtöselvityksessä (PassengerSelfService 2011). Tämän vuoksi on tärkeää, että toimintamallin toteutuksessa kiinnitettäisiin suurta huomiota omaan kohderyhmään ja sen käyttäytymiseen, jonka myötä pystyttäisiin löytämään sille paras mahdollinen vaihtoehto.

## 6 Tutkimuksen esittely

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on selvittää, voidaanko Helsingin hotellien kannattavuutta parantaa tässä opinnäytetyössä esitettyjen benchmarkkaus-toimintamallien kautta. Tutkimusongelman alle on täsmennetty vielä alaongelmat, joiden avulla pyritään löytämään vastaus siihen, kuinka toimiviksi toimintatavat tutkimukseen osallistuneissa hotelleissa nähdään, miksi toimintatavat eivät toimisi tutkimukseen osallistuneissa hotelleissa, ja mitä haasteita toimintatavat sisältävät.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus ja sen tutkimusmetodiksi teemahaastattelu. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen osalta tehtyjen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta ja sen alle sijoittuvat eri tutkimusmenetelmät. Sekä strategian että metodien valintaan vaikuttaa tutkimuksen tehtävä tai sen sisältämä ongelma. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132.)

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kokonaisvaltaisen tiedon keräämiseen. Aineistoa kerätään laadullisia metodeja hyödyntäen, jotka mahdollistavat sen että tutkittavien henkilöiden näkökulmat, ajatukset sekä mielipiteet tulevat selkeästi esille. Yleisimpiä laadullisia tiedon keräys metodeja ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelu. Niitä varten valitaan kohderyhmä, joka on muodostettu tarkoituksenmukaisesti. (Hirsijärvi, ym. 2009, 164.)

Kvalitatiivinen tutkimus suosii ihmisiä tiedon keräyksen lähteinä. Jokaista tapausta käsitellään yksilöllisenä ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Tutkijan tulee luottaa omiin havaintoihinsa, sekä tutkittavien kanssa käytyihin keskusteluihin tutkimuksessaan. Aineistoa analysoitaessa sen lähtökohtana on tiedon monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsijärvi, ym. 2009, 164.)

Tutkimuksessa tulee pyrkiä esittämään sen tutkimusongelma mahdollisimman selkeästi ja tarkkaan rajattuna. Kun tutkimusongelma on saatu täsmennettyä, voidaan sen alle kirjata alaongelmia. Tutkimusongelma on pääsääntöisesti yleisluonteinen kysymys, joka hahmottaa koko tutkittavan asian. Alaongelmien tuottamien vastausten avulla on puolestaan mahdollista vastata tutkimusongelmaan. (Hirsijärvi, ym. 2009, 126-128.)



Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on: "Voidaanko Helsingin hotellien kannattavuutta parantaa tässä opinnäytetyössä esitettyjen benchmarkkaus-toimintamallien kautta?" Ja sen alaongelmat puolestaan ovat:

- Toimisivatko nämä toimintatavat tutkimukseen osallistuneissa hotelleissa?
- Miksi nämä toimintatavat eivät toimisi tutkimukseen osallistuneissa hotelleissa?
- Mitä haasteita nämä toimintatavat sisältävät?

Opinnäytetyössä päädyttiin yllämainittuihin ongelmiin, koska niiden avulla haluttiin saada työelämälähtöinen näkemys siihen, kuinka toimivia benchmarkatut toimintatavat olisivat. Alaongelmien avulla haluttiin saada vielä tarkempaa tietoa siitä, kuinka haastateltavat näkivät toimintamallien toimivuuden omassa yksikössään, miksi toimintamallit mahdollisesti eivät toimisi, ja millaisia haasteita ne sisältäisivät. Tämän näkökulman tuominen otettiin huomioon haastateltavia valittaessa, jolloin mukaan pyrittiin saamaan mahdollisimman erilaisia toimipaikkoja.

Hyödynsimme tutkimuksessamme teemahaastatteluja, joiden avulla pyrimme saamaan vastaukset yllä esitettyihin tutkimusongelmiin. Teemahaastattelu on hyvin yksinkertainen ja tehokas tapa, kun halutaan selvittää, mitä tutkittava henkilö ajattelee määritellystä asiasta. Kyseessä on keskustelu, joka käydään tutkijan aloitteesta ja hänen ehdoillaan mutta jossa pyritään vuorovaikutuksen kautta selvittämään haastateltavilta heidän näkemyksensä tutkittavasta asiasta. (Eskola & Vastamäki 2015, 27-28.)

Teemahaastattelussa sen aihepiirit ovat etukäteen määritelty, mutta kysymyksiä tai niiden järjestystä ei ole tarkkaan määritelty. Haastattelijan huolehtii keskustelun aikana, että kaikki etukäteen päätetyt aihepiirit käydään lävitse, mutta niiden laajuus ja järjestys vaihtelee haastattelujen välillä. Haastattelijalla on käytössään tukilista käsiteltävistä asioista, muttei varsinaisia valmiita kysymyksiä. (Eskola & Vastamäki 2015, 29.)

Teemahaastattelussa haastattelijalla on siis määritellyt teemat, joista hän haluaa keskustella haastateltavan kanssa. Teemojen valintaa on mahdollista lähestyä kolmella eri tavalla. Ne voidaan valita joko intuition perusteella, aikaisempiin tutkimuksiin perustuen tai teemat voidaan johtaa tutkimuksen teoriasta. Tärkeintä teemojen valinnassa on se, että niiden osalta huomioidaan varsinainen tutkimusongelma, johon vastausta ollaan hakemassa. Hyvin toteutetussa tutkimuksessa on hyödynnetty kaikkia näitä keinoja. (Eskola & Vastamäki 2015, 35.)

Kun teemat on haastattelu varten saatu selville, on niistä hyvä laatia muistilista, joka sisältää joitakin valmiita apukysymyksiä. Osa haastatteluista voi sujua kuin itsestään eikä var-

sinaisia kysymyksiä tarvitse silloin esittää niin paljon, vaan ennemminkin huolehtia että haastateltava pysyy aiheessa ja kaikki teemat tulee käsiteltyä. Osa haastatteluista voi puolestaan olla haastavampia, jolloin valmiiksi laadituista kysymyksistä voi olla apua. On kuitenkin tärkeää muistaa, että kysymyksessä on keskustelu, minkä vuoksi muistiinpanot olisi hyvä pitää suppeina. (Eskola & Vastamäki 2015, 35-36.)

Tämän opinnäytetyön yhteydessä suoritettujen teemahaastattelujen apuna käytetty muistilista löytyy liitteestä 1. Muistilista koostuu kuudesta pääkohdasta. Ensimmäinen kohta, joka sisältää kysymyksiä haastateltavan taustasta, valittiin siksi että haastattelulle saatiin kevyt aloitus. Toinen kohta sisältää kysymyksen yleisestä toimialan kehityksestä, jolla haastateltava haluttiin pehmeästi johdattaa kohti käsiteltävää aihealuetta. Kohdat 3-5 käsittelevät opinnäytetyössä esille tuotuja benchmarkkaus-toimintamalleja ja niiden alle on kirjattu tukikysymyksiä aiheita koskien. Muistilistan viimeisessä kohdassa tiedustellaan, mistä asiasta haastateltava olisi kiinnostunut saamaan jatkossa lisäselvitystä. Tämä puolestaan on yhteydessä tämän opinnäytetyön pohdintaosioon, jossa tuodaan esille mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

Koska kyseessä oli haastattelijoiden ensimmäinen teemahaastattelu, sisältää muistilista useampia kysymyksiä kuin mitä ehkä olisi suotavaa. Sen avulla on pyritty takaamaan se, että kaikki teemat tullaan käsittelemään ja pyritty ehkäisemään sitä, etteivät haastattelijat jännittäisivät tilannetta tai menisivät lukkoon sen aikana.

Valitsimme tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi kvalitatiivisen tutkimuksen, koska halusimme kerätä mahdollisimman tarkkaa tietoa aiheestamme. Samasta syystä valitsimme teemahaastattelun tutkimusmetodiksemme. Näin halusimme tarjota haastateltaville tilaisuuden tuoda esille heidän oman näkemyksensä asiasta mahdollisimman vapaasti. Valintaamme vaikutti se, että meillä itsellämme ei ole vielä vankkaa pohjaa kyseiseltä alalta, minkä vuoksi emme osanneet arvioida mahdollisia vastauksia. Halusimme mahdollisuuden selventää saamiamme vastauksia ja esittää lisäkysymyksiä, jolloin pystyimme varmistamaan, että olimme ymmärtäneet ne oikein sekä saamaan mahdollisimman syvintä tietoa.

## **6.2 Tutkimuksen toteutus**

Tätä tutkimusta varten otimme yhteyttä 16:een Helsingin alueella toimivan hotellin johtotehtävissä toimivaan henkilöön. Pyrimme valitsemaan kohderyhmään henkilöitä erikokoisista toimipaikoista sekä suuremmista ketjuista että yksittäisistä toimijoista.

Lähestyimme heitä sähköpostitse tammi-helmikuun aikana vuonna 2016. Lähettämäsämme viestissä kerroimme opinnäytetyöaiheestamme ja pyysimme mahdollisuutta haastatella heitä asian osalta (Liite 2). Sähköpostiosoitteiden keräämisessä hyödynsimme kahden eri keinoa. Osan osoitteista keräsimme suoraan internetissä löytyvien tietolähteiden kautta ja osan kohdalla olimme suoraan puhelimitse yhteydessä hotelleihin, joiden kautta saimme suorat sähköpostiosoitteet kohdehenkilöille.

Tarkoituksenamme oli saada kahdeksan haastattelua mutta lopulta saimme sovittua viisi haastattelua. Osa henkilöistä kieltäytyi haastattelusta ja osalta emme saaneet mitään vastausta, useista lähestymisyrittämisistä huolimatta. Lopulta päädyimme pysymään saamisemme viidessä haastattelussa emmekä lähteneet enää hakemaan uusia henkilöitä, sillä tämä olisi vaikuttanut aikataulussa pysymiseemme ja hidastanut prosessin loppuun viemistä. Viidessä haastattelussa nousi esille samanlaisia teemoja ja vastauksia, jolloin toteimmme, että materiaalia oli riittävästi.

Aineiston laajuuden määrittäminen on hyvin haasteellista kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Se voi koostua joko yksittäisestä tapauksesta tai yhdestä haastattelusta tai toisaalta laajemmasta joukosta haastatteluita. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämisessä sen riittävyttä kuvataan saturaatiopisteellä. Saturaatiopiste tarkoittaa kohtaa, jossa haastattelut eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Hirsijärvi, ym. 2009, 181-182.)

Saturaatiopisteen saavuttaminen sisältää omat haasteensa. Tutkija itse vaikuttaa siihen, kuinka paljon hän pystyy löytämään uutta tietoa ja uusia näkökulmia keräämästään aineistosta. On huomioitava, että kvalitatiivisen tutkimuksen peruspiirre on se, että jokainen tapaus nähdään ainutlaatuisena, mikä puolestaan luo oman ristiriitansa. Jo näiden kahden kohdan osalta voidaan kysyä, milloin voidaan olla täysin varmoja, ettei useampi haastattelu tuottaisi lisää tietoa? Tämän vuoksi saturaatiopistettä tulee pitää ainoastaan ohjaavana kohtana aineiston laajuutta määriteltäessä. (Hirsijärvi, ym. 2009, 182.)

Ennen haastatteluita lähetimme laatimamme teemarungon kysymyksineen haastateltaville. Näin halusimme tarjota heille mahdollisuuden tutustua aiheeseen etukäteen ja mahdollisuuden miettiä käsiteltäviä asioita. Tämän myötä toivoimme saavamme syvempää tietoa tutkimustamme varten.

Sovitut haastattelut tehtiin helmi-maaliskuun aikana vuonna 2016. Ennen jokaista haastattelua etsimme tietoa haastateltavasta henkilöstä LinkedIn sivustolta sekä tutustuimme hänen toimipaikkaansa sen omien verkkosivujen avulla. Näin halusimme kerätä itsellem-

me riittävät taustatiedot haastattelua varten. Kuitenkin jokaisen haastattelun alussa esitimme kysymyksiä niin henkilöä itseään kuin tämän toimipaikkaa koskien, jotta saisimme haastateltavan rentoutumaan ennen varsinaiseen aiheeseen siirtymistä.

Haastattelimme johtajia heidän omissa toimipaikoissaan noin tunnin. Haastattelujen pituuteen vaikutti merkittävästi se, kuinka paljon henkilöillä oli kerrottavaa tutkittavasta asiasta. Teemojen järjestys vaihteli haastattelujen välillä. Useassa tilanteessa haastateltava toi esille toimialan yleisen kehittymisen osalta asian, jonka saimme johdettua johonkin valitsemistamme benchmarkkaus-toimintamalleista, jolloin siirryimme suoraan käsittelemään sitä. Saimme mielestämme käsiteltyä jokaisessa haastattelussa kaikki teemamme, mutta jokaiselle emme esittäneet samoja tukikysymyksiä. Sen sijaan pystyimme haastatteluissa tekemään lisäkysymyksiä haastateltavan esille tuomista asioista. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja eettisen toimintatavan mukaisesti tähän pyydettiin alussa jokaisen haastateltavan suostumus. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin analysointia varten.

### **6.3 Analyysimenetelmä**

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla kerätyn aineiston pohjalta ei tule tehdä yleistäviä päätelmiä. Mutta tutkimalla yksittäistä tapausta tai tapauksia tarkasti, voidaan löytää ne kohdat, jotka ovat asian osalta merkittäviä ja toistuvat usein kun asiaa tarkastellaan yleisemmällä tasolla. (Hirsijärvi, ym. 2009, 182.)

Eräs tapa analysoida teemahaastatteluiden kautta kerättyä aineistoa on sen järjestäminen teemoittain. Aineisto on helppo järjestää litteroinnin jälkeen niin, että jokaisen teeman alle kerätään jokaisen haastateltavan vastaukset. Sen jälkeen on helppo käydä koko analysoitava aineisto läpi yksi teema kerrallaan. Toinen tapa lähestyä analysoitavaa aineistoa teemojen mukaan on lukea se tapaus kerrallaan läpi. Analysointivaiheessa on hyvin tärkeää sitoa teoria osaksi tutkimustuloksia. (Eskola & Vastamäki 2015, 43.)

Tekemiemme teemahaastatteluiden analysointi edellytti ensimmäisenä, että nauhoitetut haastattelut kirjoitettiin auki eli ne litteroitiin. Pyrimme suorittamaan tämän työvaiheen heti jokaisen haastattelun jälkeen.

Saatuamme kaikki haastattelut tehtyä ja litteroidun materiaalin käyttöömmee, lähdimme kumpikin itsenäisesti käymään sitä lävitse ennalta laatimiemme teemojen avulla ja keräämään niiden alle esille nousseita asioita. Ennalta laatimamme teemat olivat suoraan yhteydessä opinnäytetyömme tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin. Haastatteluja analysoitaessa pyrimme löytämään vastauksia niihin.

Haastattelujen analysointivaiheessa huomasimme, että analyysistä saisi syvemmän, mikäli voisimme hyödyntää suoria lainauksia haastateltavilta. Emme olleen kysyneet tätä haastatteluja tehdessämme, jonka vuoksi eettisiä toimintatapoja noudattaen, lähestyimme tässä vaiheessa haastateltavia uudestaan sähköpostitse (Liite 3) ja pyysimme heiltä luvan tähän.

Analysointivaiheessa huomasimme, että olimme itse lähteneet lähestymään aihetta hyvin kielteisesti. Keskityimme alaongelmissamme lähinnä siihen, mikä vuoksi toimintatavat eivät toimisi kyseisissä toimipaikoissa ja mitä haasteita ne sisältäisivät. Tämän vuoksi päätimme lisätä tuloksiin yhdeksi uudeksi teemaksi vielä mahdollisuudet joita toimintatavat tarjoaisivat. Vaikka emme olleet tuoneet tätä teemaa haastatteluissa esille, huomasimme pian, että pystyimme löytämään myös siihen liittyvää aineistoa.

Analysointivaiheessa keskustelimme työstämme opinnäytetyöohjaajamme kanssa, ja tämän keskustelun pohjalta lisäsimme jokaisen toimintatavan alle erillisen kohdan koskien kannattavuutta. Näin saimme sidottua toimintatavat paremmin tietoperustaamme.

## 7 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa haastateltiin viittä Helsingin alueella toimivaa hotellinjohtajaa, jotka esiintyivät tutkimuksessa anonyymisti. Haastateltavat olivat työskennelleet hotellialalla 20-30 vuotta, mikä antoi heille vahvan taustan vastata kysymyksiimme.

Tutkimukseemme osallistuvista hotelleista osa kuului ketjuihin ja osa edusti yksityisiä toimijoita. Huonekooltaan hotellit vaihtelivat alle 100 huoneesta noin 300 huoneeseen. Suurin osa hotelleista tarjosi ravintolapalveluita koko päivän ajan ja toisten palvelut rajoittuivat aamiaiseen.

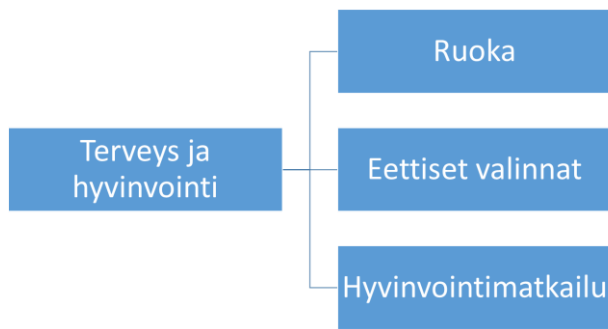
### 7.1 Mitkä asiat tulevat vaikuttamaan toimialan kehitykseen

Haastatteluiden alussa pyysimme tutkimukseen osallistuneita hotellinjohtajia kertomaan näkemyksiään siitä, mitkä asiat tulevat vaikuttamaan toimialan kehitykseen seuraavien 5-10 vuoden sisällä. Tämän osalta pääteemoiksi nousivat: terveys ja hyvinvointi, elämukset ja yksilöllisyys, teknologian kehitys, toimintaympäristön muutokset sekä lähtöalueita ja matkustuksen motiiveja koskettavat muutokset (Kuvio 2).



Kuvio 2. Haastateltavien näkemys asioista, jotka tulevat vaikuttamaan toimialan kehitykseen seuraavien 5-10 vuoden sisällä

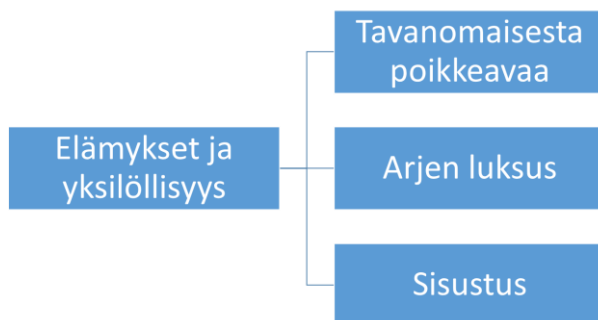
Terveyden ja hyvinvoinnin nähtiin korostuvan ruuassa, eettisissä valinnoissa ja hyvinvointimatkailussa (Kuvio 3). Ruuan osalta esille nostettiin niin erikoisruokavaliot, allergiat kuin yliherkkyydet. Eettisten valintojen nähtiin pohjautuvan siihen, että ihmiset haluavat luonnon säilyvän ja säästää sen jälkipolville. Tähän liittyen esille nousivat ekologiset hotelliketjut ja niiden mahdollisuudet markkinoilla. Hyvinvointimatkailun osalta esimerkkinä nostettiin esille japanilaiset matkailijat, jotka saapuvat suurkaupungeista Ruotsiin, jossa tarjotaan earthing-matkoja, joiden aikana matkailijat pääsevät kokemaan muun muassa sammaleella kävelyä ja puun halaamista.



Kuvio 3. Haastateltavien näkemys terveyden ja hyvinvoinnin vaikutuksista

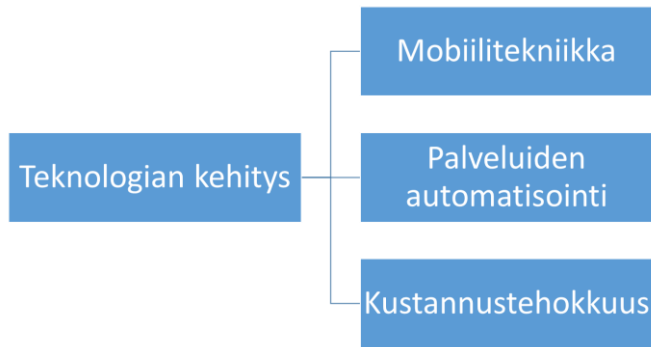
Elämykset ja yksilöllisyys nousivat haastatteluissa esille. Asiakkaiden nähtiin haluavan jotakin tavanomaisuudesta poikkeavaa, joka samalla edustaa arjen luksusta. (Kuvio 4).

Haastatteluissa kävi ilmi, että ihmiset panostavat nykyään entistä enemmän omien kotien sisustukseen. Tämä vaikuttaa osaltaan siihen, että hotellien pitää panostaa omaan toimintaansa yhä enemmän, jotta asiakkaille pystytään tulevaisuudessa tuottamaan yhä ”vau-elämys” ja ylittämään heidän odotuksensa.



Kuvio 4. Haastateltavien näkemys elämysten ja yksilöllisyyden vaikutuksista

Teknologian kehityksen osalta haastatteluissa nousi esille erityisesti mobiilitekniikka ja palveluiden automatisointi (Kuvio 5). Esille tuotiin muun muassa mobiilin mahdollisuudet viime hetken myynnissä ja tilanteiden nopeampaan reagointiin. Mobiilitekniikan myötä puhuttiin siitä, että asiakas pystyisi hoitamaan prosessin varauksesta aina majoittumiseen saakka ilman yhtään palvelukontaktia. Tämän myötä olisi mahdollista siirtyä yhä kustannustehokkaampaan toimintaan. Haastateltavat eivät kuitenkaan uskoneet, että se tulisi olemaan korvaava toiminto, vaan enemmänkin tarjolla oleva vaihtoehto. Vastaanottovirkailijan työn nähtiin kuitenkin selvästi muuttuvan tulevaisuudessa automatisoinnin ja teknologian kehityksen myötä.



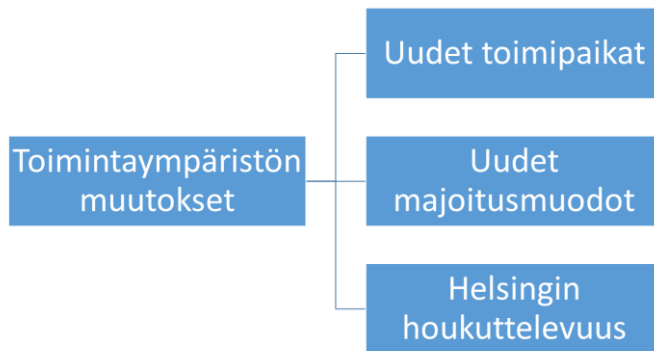
Kuvio 5. Haastateltavien näkemys teknologian kehityksen vaikutuksista

Haastatteluiden pohjalta tärkeimpiä toimintaympäristön muutoksia tulevat olemaan uusien toimipaikkojen avaaminen, uudet majoitusmuodot sekä Helsingin vetovoiman kehittäminen (Kuvio 6). Uusien toimipaikkojen avaamisen osalta haastatteluissa pohdittiin niiden vaikutusta niin hinta- kuin laatuvaan sekä hotellien tarpeeseen erottautua vahvemmin. Erottautumisen tarvetta nähtiin lisäävän se, että asiakkaat hakevat yhä enemmän elämyksiä ja kokemuksia eikä nykyinen tarjonta pysty vastaamaan siihen tarpeeksi voimakkaasti. Eräs haastateltava totesi, että uusien hotellien myötä monet pienet toimijat ovat kadonneet markkinoilta, mikä osaltaan on muuttanut toimialaa.

Uusien majoitusmuotojen osalta haastateltavat toivat vahvasti esille Airbnb-toiminnan, jonka nähtiin vastaavan asiakkaiden tarpeeseen kokea muuta kuin perinteistä majoittamista. Uudet majoitusmuodot nähtiin hyvin haastavana kilpailukenttänä, jonka osalta perinteiset kilpailusäännöt, normit tai tavat eivät ole enää samoja. Haastatteluissa korostui kuitenkin, ettei haasteita nähty kielteisenä asiana, vaan niiden myötä tuotiin esille, kuinka tärkeää on lähteä nyt kehittämään omaa toimintaa ja vahvistamaan kilpailuetuja kilpailussa pärjäämiseksi.

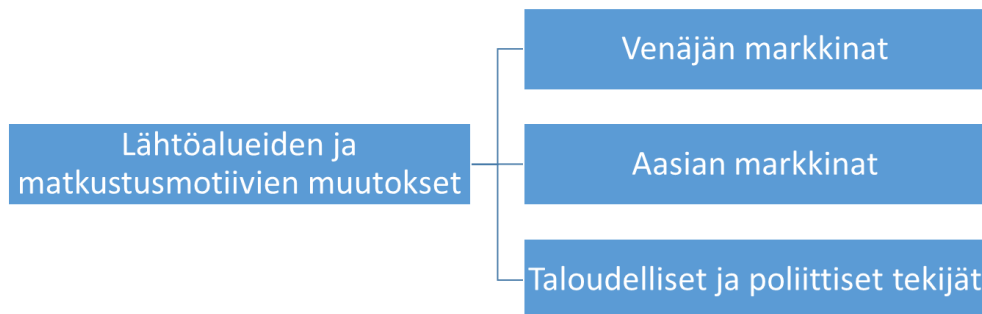
Helsingin houkuttelevuuden osalta tärkeänä asiana nähtiin Guggenheimin taidemuseon mahdollinen avaaminen Helsinkiin sekä Helsingin brändin rakentaminen. Helsingin kilpailijoista esille nostettiin Tallinna, Tukholma ja Pietari. Stopover-matkailussa kilpailijoina mainittiin Dubai ja Kööpenhamina. Haastateltavat pohtivat kuinka Helsingin ja Suomen brändiä saataisiin vahvemmaksi lähitulevaisuudessa.





Kuvio 6. Haastateltavien näkemys toimintaympäristön muutosten vaikutuksista

Haastatteluissa ilmeni, että lähtöalueissa sekä matkustusmotiveissa tulee tapahtumaan muutoksia (Kuvio 7). Moni pohti Venäjän markkinoiden tilannetta ja Aasiaa sen korvaajana. Haastatteluissa tuotiin ilmi poliittiset sekä taloudelliset tilanteet, jotka vaikuttavat matkustusvirtaan.



Kuvio 7. Haastateltavien näkemys lähtöalueiden ja matkustusmotiivien muutosten vaikutuksista

Tällä ensimmäisellä kysymyksellä halusimme saada kuvan siitä, mitkä asiat ovat hotellienjohtajien mielestä suurimmassa roolissa kun pohditaan toimialan kehitystä lähitulevaisuudessa. Tämän myötä halusimme nähdä, nousevatko omat kehityskohteemme esille. Itse koemme The Plusgrade -sovellusalustan sekä automatisoidun sisäänkirjautumisen olevan vahvasti liitoksissa teknologian kehitykseen. Eettiset valinnat sekä Helsingin houkuttelevuus tulevat puolestaan esille Geneva Transport Cardin myötä.

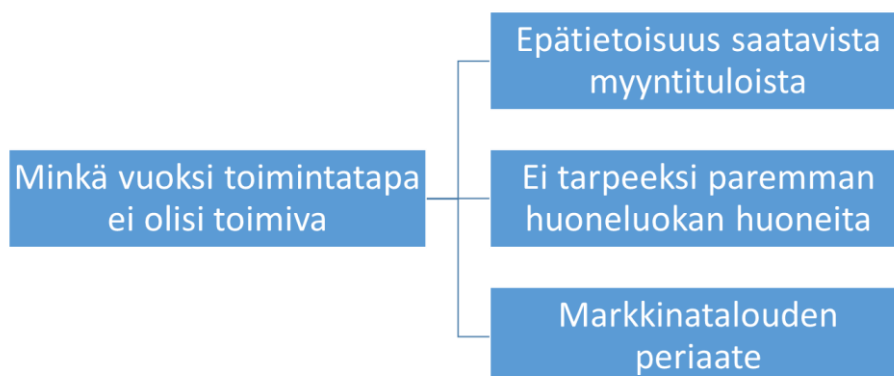
## 7.2 The Plusgrade –sovellusalusta

Tutkimukseen haastateltujen hotellinjohtajien mielestä The Plusgrade -sovellusalusta on mielenkiintoinen malli, jonka toimivuudesta ei oltu varmoja. On tärkeää huomioida, että kukaan haastateltavista ei ollut aikaisemmin kuullut kyseisestä sovellusalustasta. Eniten käyttöä sovellukselle nähtiin korkean kysynnän aikoina, jolloin standard-huoneet ovat joka

tapauksessa loppuunmyytyjä. Yksi haastateltava korosti sovelluksen toimimista hotelleissa, jotka sijaitsevat hyvällä paikalla ja toimivat kovalla käyttöasteella. Kahdessa hotellissa oli jo käytössä samankaltainen ulkopuolisen palveluntarjoajan ohjelma, mutta nämä nousivat perinteistä kaavaa, jossa hotelli itse tarjoaa standard- ja superior-huoneiden erotuksen hinnan asiakkaalle. The Plusgrade –mallia voitaisiin käyttää kausiluontoisesti ja markkinointimielessä tai jopa aloittaa koko hotellihuoneen myyminen eurosta ylöspäin markkinointitoimenpiteenä.

Nykyiset upsell-käytännöt keskittyivät yhä paljon tiskillä myymiseen sisäänkirjautumisen yhteydessä mutta uusiin tapoihin oltiin panostamassa oman varauskanavan tarjoamien vaihtoehtojen kautta. Muutos perinteisestä viime hetken myynnistä jo varaushetkestä alkavaan lisämyyntiin oli käynnissä suurimmassa osassa hotelleista. Käytännössä hotellit olivat uudistamassa kotisivujaan tai varausjärjestelmäänsä niin että parempaa huoneluokkaa tai lisätuotteita tarjottaisiin heti varauksen teon yhteydessä tai jälkeen. Paremman huoneluokan myyntiä vauhdittaakseen muutama hotelli järjesti satunnaisesti myyntikilpailuja henkilöstölle. Myyntikilpailuja enemmän luotettiin pysyvään toimintatapaan, jossa asiakkaille tarjotaan systemaattisesti parempia huoneita tilanteen salliessa. Tämän hetkinen upsell-käytäntö toimi eri hotelleissa joko erinomaisesti, kohtuullisesti tai heikosti. Riippuen hotellin omista käytännöistä, kaipasi nykyinen tilanne selkeää parannusta tai uusista mahdollisuuksista myyntiin oltiin kiinnostuneita.

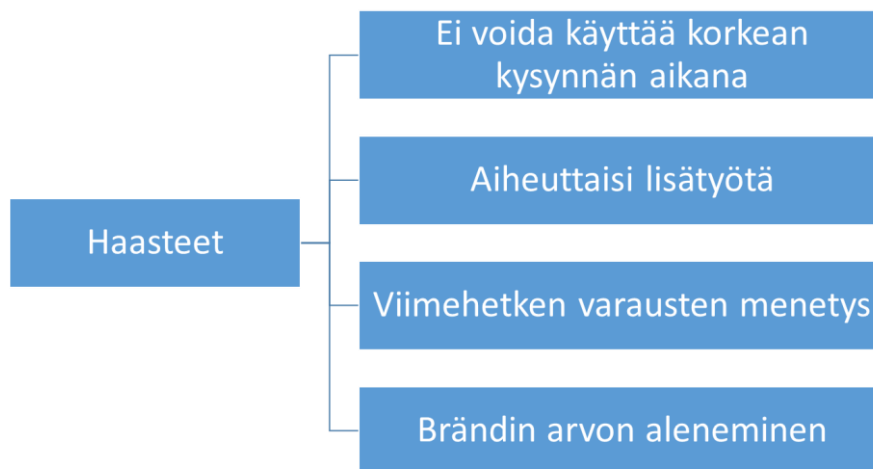
Mallin toiminnassa herätti epäilyksiä se, saisiko hotelli paremman huoneluokan myynnistä varmasti tarpeeksi tuloja vai myytäisiinkö huone liian edullisesti syntyvät kulut huomioon ottaen (Kuvio 8). Osa hotelleista ei lähtisi tähän malliin mukaan, koska paremman huoneluokan huoneita ei ole niin paljon että niiden myyminen ns. huutokauppaperiaatteella olisi järkevää. Haastateltavat nostivat esiin markkinatalouden periaatteen, jossa myyjä päättää tuotteen hinnan ja asiakas puolestaan tekee päätöksen, ostaako kyseiseen hintaan vai ei.



Kuvio 8. Haastateltavien näkemys siitä, minkä vuoksi The Plusgrade-sovellusalusta ei olisi toimiva

The Plusgrade-sovelluksessa nähtiin useita haasteita (Kuvio 9), jotka pitäisi ottaa huomioon, jos toimintatapaa alettaisiin käyttää. Mikäli sovellus olisi käytössä, niin osa haastateltavista näki että se pitäisi sulkea todella kovan kysynnän liikematkustuksen ajanjaksoina, sillä silloin varauksia on paljon ja paremman luokan huoneet myydään joka tapauksessa. Riippuen siitä, miten hotelli hallinnoi varauskanaviaan, tarkoittaisi The Plusgrade-sovelluksen käyttöönotto lisätyötä henkilöstölle kun standard-huoneita tulisi vapauttaa myyntiin yksi kerrallaan eri kanaviin ja henkilöstöä tarvittaisiin huonesaatavuuden tarkkailuun. Yhtenä haasteena nähtiin se, millä aikajänteellä huoneet olisivat myynnissä sovelluksessa, ettei hotelli menettäisi parempaa kauppaa lähempänä tulopäivää.

Brändiarvon aleneminen olisi yksi ongelmista, sillä huutokaupan tapaan käytävä kaupan käynti ei olisi yrityksen kannalta parasta mainosta vaan saattaisi alentaa brändin arvoa asiakkaan silmissä. Eräs haastateltavista totesi vastaavanlaisista toimintatavoista puhuttaessa: ”Toi on mulle niin kun brändin tuhoamista sisältäpäin. Ja se menee niin kun että silloinhan me ollaan hintavetoisia tuotteita, eikä vaan vedetä tai rakenneta sitä brändiarvoa.”. Pelkona olisi siis, että tuotteen osalta mentäisiin enemmän hinta edellä ja lisäarvon tuottaminen unohtuisi.

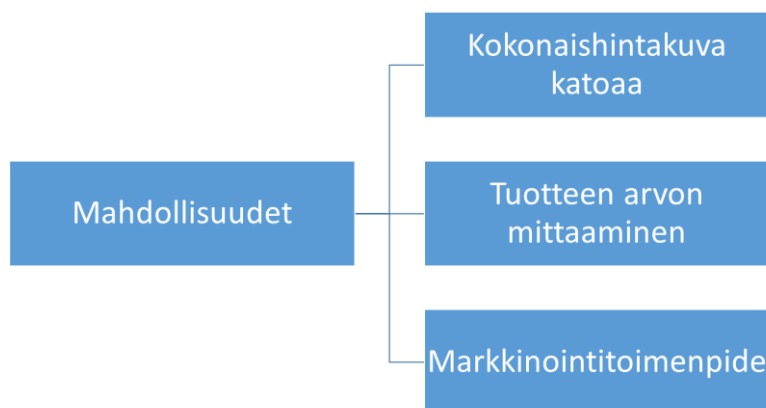


Kuvio 9. Haastateltavien näkemys The Plusgrade-sovellusalustan haasteista

The Plusgrade-sovellusalustan yhtenä mahdollisuutena (Kuvio 10) nähtiin sen vaikutus helpompaan ostopäätökseen kokonaishintakuvan kadottua. Tämä on hyvin yleinen piirre upsell toimelle. Eräs haastateltavista kuvasti tätä seuraavasti: ”Eli jos sä oot ostanut asian puoli vuotta sitten ja pari viikkoa ennen sä voisitkin saada business luokan huoneen tähän 20 eurolla niin sä oot unohtanut että sä oot maksanut 200 euroa aikaisemmin.”.

Sama haastateltava, joka toi sovellusalustan haasteissa esille, kuinka sen avulla voidaan brändi tuhota sisältäpäin, näki sen potentiaalin, mikäli tuotteen arvoa halutaan mitata. Sovellusalustan avulla olisi siis mahdollista mitata testiluontoisesti kuinka myyjän ja asiakkaan näkemys tuotteen arvosta kohtaa. Näin hotellilla olisi mahdollisuus kerätä tärkeää markkinatietoa asiakkailtaan. Tämä voisi siis toimia hänen näkemyksen mukaan kokeiluna, muttei pysyvänä toimintona.

Sovellusalusta nähtiin hyvänä markkinointitoimenpiteenä, jota voitaisiin hyödyntää kausiluontoisesti ja kampanjoissa. Sen avulla olisi mahdollista lähteä myymään koko hotellihuonetta eurosta ylöspäin.



Kuvio 10. Haastateltavien näkemys The Plusgrade - sovellusalustan mahdollisuuksista

The Plusgrade -sovelluksen tarkoituksena olisi nostaa hotellin käyttöastetta ja lisätä hotellin tuloja mutta haastateltuamme viitti hotellinjohtajaa ei mallin myönteinen vaikutus kannattavuuteen ole kiistaton. Haastatteluiden aikana kysimme haastateltavilta The Plusgrade -sovellusalustaa käsiteltäessä, kumpaa he pitivät tärkeämpänä: käyttöastetta vai keskihuonehintaa. Pääsääntöisesti haastateltavat valitsivat joko keskihuonehinnan tai toivat esille RevPARin. Ainoastaan yksi haastateltavista valitsi käyttöasteen tärkeämmäksi tekijäksi. Sama haastateltava oli ainoa, joka suhtautui kaikista myönteisimmin kyseiseen sovellusalustaan.

Suurin osa haastateltavista ei osannut sanoa, olisiko sovelluksella suoraa yhteyttä hotellin kannattavuuteen, mutta kuten yllä mainittiin, se nähtiin hyvänä markkinointikeinona ja lisäävän asiakkaiden kiinnostusta hotellia tai ketjua kohtaan. Haastatteluissa pohdittiin lentoyhtiöiden ja hotellien erilaista kustannusrakennetta. Sen myötä nähtiin, miksi malli soveltuu lentoyhtiöiden käyttöön, kuten myös miksi se osoittautuisi haasteelliseksi hotelleissa. Yksi haastateltava uskoi sovelluksen käyttöönotolla olevan pitkällä tähtäimellä myönteinen

vaikutus keskihuonehintaan ja eritoten se lisäisi asiakkaan yksilöllistä kokemusta ja antaisi kokemuksen omasta vaikuttamisesta.

Eräs haastateltavista puolestaan ajatteli, että jo tällä hetkellä asiakas saa liikaa määritellä hotellien huonehintaa ja tämä sovellusalusta tarjoaisi vain yhden uuden työkalun asiakkaalle. Mikäli keskihuonehintaa saataisiin muuten nostettua korkeammalle ja hinnat kohdilleen, niin siinä tapauksessa sovellusta voitaisiin ehkä hyödyntää.

### **7.3 Geneva Transport Card**

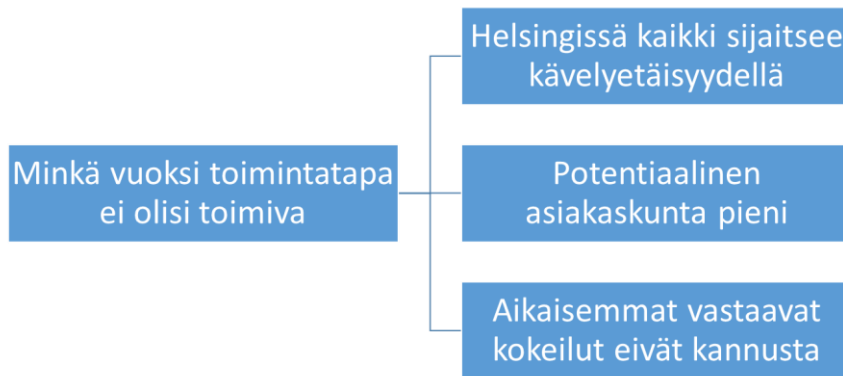
Geneva Transport Cardista (GTC) oli kuullut vain yksi haastateltavista ennen haastattelutilannetta. Käytännönä matkakortin sisältyminen yöpymiseen oli heistä hyvä idea, mutta haastateltavat ihmettelivät, miten Geneven osalta markkinointi on hoidettu, koska hyvältä kuulostava tapa on näin vähän tunnettu. Jos kortti otettaisiin Helsingissä käyttöön, niin markkinoinnin suunnittelu olisi yksi ensimmäisiä asioita, jotta edusta saataisiin kaikki irti ja matkailijoiden tietoisuuteen. Matkakortin sisällyttäminen yöpymiseen olisi poliittinen päätös, johon tarvittaisiin valtionvallan myötävaikutusta eikä vain matkailualan sitoutumista projektiin.

Geneva Transport Cardin soveltuminen kohdehotelleihin sai kolmessa pisteessä varovaisen myönteisen vastaanoton. Kaksi henkilöä uskoi kortin olevan turha heille, koska joko asiakkaat kaipaavat jo nyt riisutumpaa huonetuotetta lisätuotteiden sijaan tai korkeintaan kortti voisi olla yksittäinen kilpailuetu ja lisäpalvelu asiakkaille.

Haastatteluissa nousi esille eriäviä näkemyksiä siitä, tulisiko mallia soveltaa kaikissa Helsingin alueen hotelleissa vai ainoastaan halukkaissa. Osa haastateltavista sanoi, että mikäli mallia sovellettaisiin kaikissa hotelleissa, sen myötä katoaisi sen tarjoama kilpailuetu. Sen sijaan osa haastateltavista näki, että mallin käyttöön otto edellyttäisi kaikkien toimijoiden sitoutuvan siihen.

GTC:n soveltaminen omaan hotelliin ei toimisi henkilöiden mukaan, koska kaikki sijaitsee Helsingissä kävelyetäisyydellä (Kuvio 11). Helsinki nähdään liian pienenä kaupunkina, että huonehintaan sisältyvä matkakortti olisi tarpeellinen matkailijan liikkumiseen. Matkakortista kiinnostunut asiakaskunta olisi liian pieni, jotta hotellin kannattaisi lähteä mukaan tällaiseen toimintatapaan. Toinen haastateltava näki kortin niin pienenä tekijänä hotellin valinnassa, ettei hankkeeseen mukaan lähteminen olisi viisasta. Haastateltavat muistuttivat, etteivät kaikki käytä julkisia liikennevälineitä lainkaan vaan liikkuvat vain jalan tai jopa taksilla koko oleskelunsa ajan. Aiemmin tehdyt kokeilut tuotteiden (muun muassa Helsinki

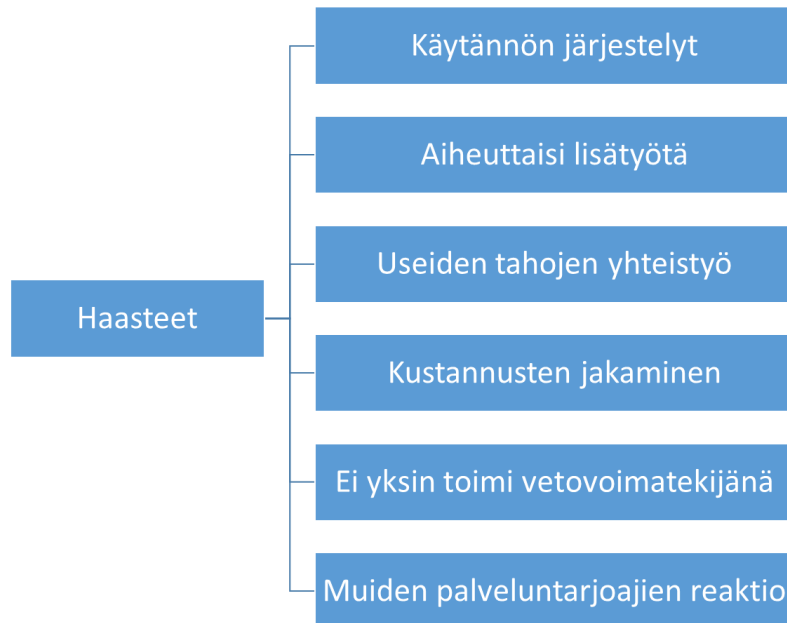
Card tai teatteriliput) paketoinnissa eivät kannusta liittymään uuteen pakettiratkaisuun, koska aiempien menekki ei ollut kovin korkea.



Kuvio 11. Haastateltavien näkemys siitä, minkä vuoksi Geneva Transport Card ei olisi toimiva

Matkakortin paketoiminen huonetuotteeseen toisi mukanaan haasteita, joista suurin oli kortin käyttämisestä koituvat ongelmat (Kuvio 12). Jos matkakortti ei toimisi tai katoaisi, kuka toimittaisi uuden? Kortti tarkoittaisi lisätyötä vastaanotossa matkailijoiden neuvomisessa kortin käytössä sekä julkisen liikenteen osalta. Jotta tällainen toimintamalli saataisiin toimimaan saumattomasti, tarvittaisiin useiden eri tahojen yhteistyötä. Haastatteluissa mainittiin Finnair, Visit Helsinki, Helsingin seudun liikenne sekä Helsingin kaupunki suurimpina tekijöinä. Keskusteluissa mietittiin sitä, ketkä kaikki osallistuisivat kustannuksiin. Jos vain hotellit lähtisivät mukaan rahoittamaan matkakorttia omalta osaltaan, unohdettaisiin matkailijoista hyötyvät kaupat ja ravintolat täysin ja ne pääsisivät nauttimaan vain hyödyistä. Helsingin kiinnostavuus kohteena ja kaupunkina pitäisi nostaa korkealle tasolle muutenkin, sillä pelkkä ilmainen matkakortti ei toisi matkailijoita lisää Helsinkiin. Eräs haastateltava kuvaili haastetta seuraavasti "Jos Helsinki ei ole tarpeeksi kiinnostava, niin mulla on lomaa kuusi päivää, niin en mä tuu käyttämään siitä yhtä yötä extrana jos ei Helsinki erottaudu jollain tavalla siitä massasta".

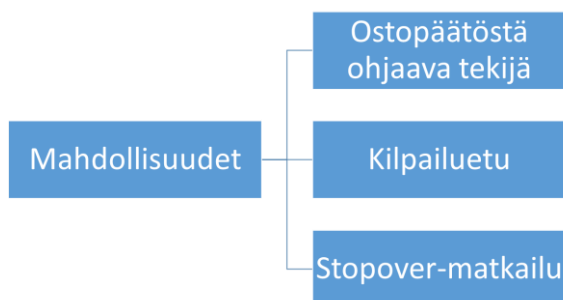
Haasteiden osalta esille nousi muiden palveluntarjoajien reaktio tähän toimenpiteeseen. Muiden vastaavien korttien ja palveluiden kysyntä voisi heikentyä tämän toimintamallin myötä.



Kuvio 12. Haastateltavien näkemys Geneva Transport Cardin haasteista

GTC nähtiin asiana, joka mahdollisesti voisi olla ostopäätöstä ohjaava tekijä (Kuvio 13). Samalla sen todettiin mahdollisesti tuovan hotellille kilpailuetua. Tämän ehtona tosin olisi, että sitä kehitettäisiin prosessina niin, että se olisi asiakasystävällinen.

GTC:n olisi mahdollista edistää stopover-matkailua, mutta yksinään se ei olisi ratkaiseva tekijä. Uskoa omaan kaupunkiin ja matkailuelämykseen kaivattiin ja tästä yksi haastateltava sanoi osuvasti ”Mä luulen, että me ollaan ihan yhtä eksoottisia jollekin kansainvälisillä markkinoilla, Dubai tai Helsinki, jos sä lähdet jostain Kiinasta tai Indonesiasta liikkeelle”. GTC:n nähtiin enemmänkin tuovan lisäarvoa, muttei toimivan ratkaisevana tekijänä stopover-paikkaa valittaessa.



Kuvio 13. Haastateltavien näkemys Geneva Transport Cardin mahdollisuuksista

Matkakortin lisääminen huonetuotteeseen nähtiin lisämyyntimahdollisuutena. Varsinaista huonemyynnin suoraa kasvua haastateltavat eivät uskoneet kortin tuovan, mutta jos korttia tarjottaisiin varauksen tekemisen jälkeen lisäpalveluna, niin se toisi hotellille euroja lisämyynnin kautta. Siitä haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä, että standard-huoneen

hintaan ei matkakorttia voida suoraan lisätä vaan yhtenä vaihtoehtona ehdotettiin matkakortin sisällymistä esimerkiksi superior-huoneen hintaan muiden etujen lisäksi. Näin keskihintaa saataisiin nostettua ja kate-euroja lisää hotellille.

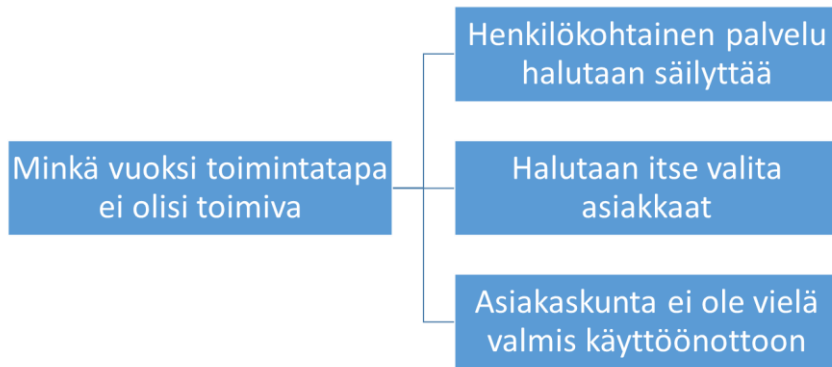
#### **7.4 Automatisoitu sisäänkirjautuminen**

Automatisoitu sisäänkirjautuminen oli tuttu aihe kaikille henkilöille ja heillä oli erilaisia kokemuksia sisäänkirjautumisen nopeuttamisesta uransa ajalta, mutta automatisoitu toiminto ei ollut käytössä missään toimipisteessä. Palvelun parantamiseksi yksi haastateltavista kertoi ovimiehen hoitaneen sisäänkirjautumisia vakituisille asiakkaille, jotta he välttyivät jonoilta ja odottamiselta.

Suurin osa haastatelluista piti automatisoitua sisäänkirjautumista hyvänä ajatuksena ja sopivana heidän asiakkailleen. Näissä hotelleissa korostettiin liikematkailijoiden määrää ja tärkeyttä, jolloin tällainen järjestelmä nähtäisiin valinnanvarana ja lisäpalveluna asiakkaalle. Yksi hotelli ei haluaisi lähteä tähän mukaan, sillä heidän asiakaskuntansa ei olisi sopiva tällaiseen käytäntöön.

Automatisoitua sisäänkirjautumista ei haluttaisi käyttää, koska hotellin asiakaskunta on niin pieni, että halutaan panostaa henkilökohtaiseen palveluun tiskillä persoonattomien koneiden sijaan (Kuvio 14). Hotelli haluaa yhä itse valikoida asiakkaansa eikä päästää ketä tahansa majoittumaan tiloihinsa. Yhden henkilön mukaan Suomi ei ole vielä valmis automatisoituun sisäänkirjautumiseen osittain siksi että matkailijoiden joukossa on niin paljon vapaa-ajan matkaajia, jotka eivät välttämättä ole tottuneet teknologian käyttöön tällaisissa tilanteissa. Juuri vapaa-ajan matkustajien suuri määrä nähtiin esteenä uuden teknologian käyttöönotossa. Haastatteluissa nousivat esille suuret ikäluokat, jotka ovat eläköitymässä ja heidän valmiutensa käyttää uutta teknologiaa. Esille nostettiin se, ettei samanlainen sovellus tai ohjelma sopisi kaikille, vaan pitäisi olla olemassa erilaisia vaihtoehtoja sisäänkirjautumiseen erilaiset asiakkaat huomioon ottaen.

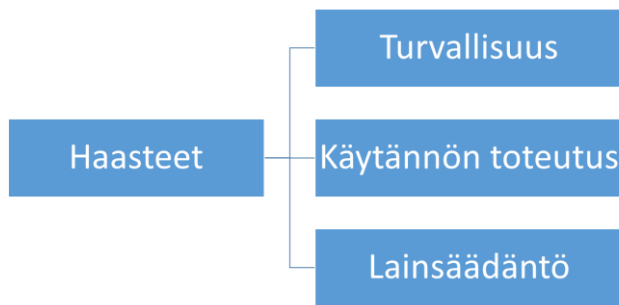




Kuvio 14. Haastateltavien näkemys siitä, minkä vuoksi automatisoitu sisäänkirjautuminen ei olisi toimiva

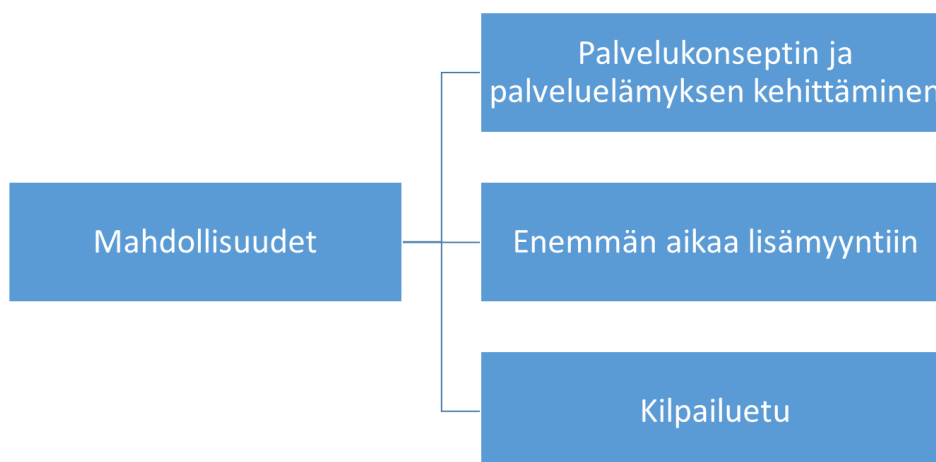
Automatisoidun sisäänkirjautumisen kohdalla nousi esille useita haasteita (Kuvio 15). Eniten keskustelua syntyi tunnistautumisen ongelmista ja turvallisuudesta. Miten matkustaja tunnistettaisiin ja vältettäisiin rikollinen toiminta? Toinen suurin haaste käsitteli järjestelmän käytännön asioita. Verrattuna lentokoneeseen, joka on putki ja jokainen istuin on lähes samanlainen, hotellissa on paljon erilaisia päällekkäisiä toimintoja ja erilaisia huoneita saman hintaluokan sisällä. Järjestelmän pitäisi pystyä kommunikoimaan saumattomasti kaikkien muiden ohjelmien kanssa, jottei samaa huonetta varattaisi mahdollisesti kahdesti tai asiakas kirjaisi itsensä sisään siivoamattomaan huoneeseen. Käytännön toteutuksen osalta tulisi huomioida käyttäjäystävällisyys sekä suuret asiakasvolyymit, jottei järjestelmä kaatuisi.

Lainsäädännöllinen näkökulma tuotiin esille, sillä laki vaatii matkustajailmoituksen jokaiselta majoittujalta ja tämä pitäisi ratkaista joko ohjelman kautta tai lakia muuttamalla. Koska kyseessä olisi tietokoneohjelma, olisi aina olemassa tietomurron mahdollisuus ja asiakkaiden tietojen vuotaminen. Jos automatisoituun sisäänkirjautumiseen siirryttäisiin, niin pohdittiin vähenisikö matkailijoiden neuvonta ja mihin työntekijöiltä vapautuva työaika siirrettäisiin. Viimeiset haasteet ovat toisaalta käytännön järjestelyistä kiinni, sillä varmistamalla, että vastaanotossa on aina henkilökuntaa vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin, eivät myöskään ensimmäistä kertaa kaupungissa käyvät joutuisi pulaan. Työntekijöiden sisäänkirjautumisesta vapautunut aika tulisi järkevästi siirtää muihin työtehtäviin.



Kuvio 15. Haastateltavien näkemys automatisoidun sisäänkirjautumisen haasteista

Automatisoidun sisäänkirjautumisen avulla olisi mahdollista lähteä kehittämään palvelukonseptia ja palveluelämystä (Kuvio 16). Sen myötä vapautuisi enemmän aikaa lisämyyntiin teko. Suurin osa haastateltavista näki toiminnon lisäpalveluna, ja näin ollen lisäarvon tuottamisena. Yksi haastateltava tiivisti automatisoidun sisäänkirjautumisen hyödyn asiakkaalle seuraavasti: ”Prosessia voidaan helpottaa ja mun mielestä tärkein ajatus on että asiakkaalle voidaan antaa mahdollisuus itse valita että haluaako hän sen ihmiskontaktin vai ei”. Koska kyseessä on toiminto, jota ei vielä hyödynnetä Helsingin alueen hotelleissa, sen avulla on mahdollisuus saavuttaa ensimmäisenä kilpailuetu. Kuten eräs haastateltavista kommentoi: ”Se joka ensimmäisenä ton kunnon, järkevän, hyvin toimivan, luotettavan online-systeemin lanseeraa markkinoille, niin sillä menee vahvasti.”.



Kuvio 16. Haastateltavien näkemys automatisoidun sisäänkirjautumisen mahdollisuuksista

Automatisoidun sisäänkirjautumisen vaikutusta suoraan kannattavuuteen ei osattu arvioida, mutta tärkeimpänä asiana haastateltavat totesivat, etteivät leikkaisi työtunteja vaan panostaisivat mieluummin palveluun ja palvelukonseptiin. Tietokoneen parissa vietetty aika vapautuisi asiakkaiden kokonaisvaltaisempaan palveluun ja conciergemaiseen toimintaan. Tätä kautta palvelun laatu ja asiakastyytyvyisyys paranisi sekä hotellin hyvä maine houkuttelisi lisää asiakkaita, mikä nostaisi kysyntää ja myyntiä.

## 7.5 Tulosten luotettavuuden arviointi

Vaikka tutkimuksen teossa pyritään välttämään virheitä, niin tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelee. Tämän vuoksi on tärkeää, että tutkimuksen osalta arvioidaan sen luotettavuutta. Arvioinnin tukena voidaan käyttää useita eri mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsijärvi, ym. 2009, 231.)

Useimmiten tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan sen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta ja sitä että tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia. Tämä voidaan näyttää toteen usealla tavalla. Esimerkiksi jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen tai jos kahdella tutkimuskerralla saadaan sama tulos, voidaan tulosta pitää luotettavana. Validiteetti puolestaan tarkoittaa, että tutkimuksessa mitataan juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Hirsijärvi, ym. 2009, 231.)

Nämä termit ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen myötä, minkä vuoksi ne saavat kvalitatiivisessa tutkimuksessa erilaisia tulkintoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen myötä voidaan todeta, ettei kahta samanlaista tapausta ole, minkä vuoksi tavanomaisia luotettavuuden mittareita on hankala hyödyntää. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan sen sijaan lisätä kertomalla tarkasti, kuinka tutkimus on suoritettu ja kuinka saatuihin tuloksiin on päädytty. (Hirsijärvi, ym. 2009, 232.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan hyödyntämällä niin kutsuttua tutkijatriangulaatiota. Tutkijatriangulaatio tarkoittaa, että tutkimuksen tekoon on osallistunut useampi tutkija. Heistä molemmat osallistuvat sekä aineiston keräämiseen että tulosten analysointiin ja tulkitsemiseen. (Hirsijärvi, ym. 2009, 233.)

Kuten aikaisemmin on todettu, kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, ettei tutkimuksen avulla kerätyn aineiston pohjalta voida tehdä yleistäviä päätelmiä. Olemme kuitenkin pyrkineet tarkastelemaan jokaista haastattelua perusteellisesti ja löytämään ne kohdat, jotka ovat mielestämme merkittäviä ja toistuvat usein. Oman näkemyksemme mukaan saavutimme saturaatiopisteen, kun haastattelujen aikana samat asiat alkoivat toistumaan. On kuitenkin mahdotonta sanoa, olisiko useammassa haastattelussa noussut esille vielä jotakin uutta.

Haastatteluiden analysointivaiheessa aloimme itse pohtia tulosten luotettavuutta, kun esille nousi, että kaksi esittämistämme toimintatavoista oli lähes kaikille haastateltaville täysin tuntemattomia. Tämän osalta aloimme pohtimaan, kuinka selkeästi ja johdonmukaisesti olimme itse kyenneet selventämään näiden toimintamallien pääideat haastateltaville.

Lisäsimme jälkikäteen uudeksi teemaksi mahdollisuudet, joita toimintatavat tarjoavat. Luottavuudessa tulee huomioida, että tulokset olisivat voineet olla erilaisia, mikäli olisimme ymmärtäneet tuoda tämän näkökulman esille jo haastatteluvaiheessa.

## 8 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on: ”Voidaanko Helsingin hotellien kannattavuutta parantaa tässä opinnäytetyössä esitettyjen benchmarkkaus-toimintamallien kautta?”. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että haastateltavat olivat ainoastaan automatisoidun sisäänkirjautumisen osalta samaa mieltä tässä opinnäytetyössä esille tuodun toimintatavan kanssa.

Automatisoidun sisäänkirjautumisen kautta syntyvää kustannussäästöä ei siirrettäisi suoraan tulokseen vaan sen avulla lähdettäisiin parantamaan palvelua ja kilpailuetua. The Plusgrade –sovellus tai Geneva Transport Card eivät haastateltavien mielestä tarjoaisi mahdollisuutta parantaa kannattavuutta tässä opinnäytetyössä aikaisemmin esitetyllä tavalla. Sen sijaan The Plusgrade –sovelluksen nähtiin mahdollisesti lisäävän asiakkaiden kiinnostusta hotellia kohtaan ja Geneva Transport Cardin toimivan lisämyyntimahdollisuutena.

Tuloksissa tarkasteltiin myös opinnäytetyön alaongelmia. Niiden kautta pyritti selvittämään toimintatapojen sopivuutta tutkimukseen osallistuneissa hotelleissa, minkä vuoksi ne eivät mahdollisesti toimisi sekä mitä haasteita ne tarjoaisivat. Alaongelmien lisäksi tuloksissa tuotiin esille myös jälkikäteen lisätty teema, jonka myötä esille nostettiin myös toimintatapojen tarjoamat mahdollisuudet.

Uusista toimintamalleista The Plusgrade -sovellus voitaisiin ottaa kokonaisuutena käyttöön yhdessä haastatelluista toimipisteistä ja neljä hotellia voisi käyttää sitä kausiluontoisesti. Sovelluksen käyttöönoton suurimpina esteinä nähtiin epätietoisuus saatavista myyntituloista, paremman huoneluokan huoneiden vähäinen määrä, sekä markkinatalouden periaate, jonka mukaan myyjän tulee voida määritellä hinta. Suurimmat haasteet olivat lisätyön syntyminen, brändin arvon aleneminen sekä sovelluksen sulkeminen suuren vapaa-ajan matkustajilta tulevan kysynnän aikana. Mahdollisuuksina ajateltiin kokonaishintakuvan katoaminen, tuotteen arvon mittaaminen sekä houkutteleva markkinointitoimenpide.

Geneva Transport Card sai kaksijakoisen vastaanoton toimipisteissä ja kortin käytössä korostettiin poliittisten päätösten osuutta. Osa haastateltavista ei nähnyt korttia toimivana keinona, koska Helsingissä suurin osa nähtävyyksistä sijaitsee kävelyetäisyydellä, potentiaalinen asiakaskunta olisi pieni eivätkä aikaisemmat vastaavat kokeilut kannustaneet sen käyttöönottoon. Suurimmat haasteet olivat käytännön järjestelyt, lisätyön syntyminen hotellissa, useiden tahojen yhteistyö ja kustannusten jakaminen, muiden palveluntarjo-

ajien reaktiot uuteen tuotteeseen sekä epäily siitä, ettei kortti yksin toimisi vetovoimatekijänä. Suurina mahdollisuuksina pidettiin kortin mahdollisuutta ostopäätöstä ohjaavana tekijänä, hotellin kilpailuetuna, jos kilpailijoilla ei sellaista olisi tarjolla sekä stopovermatkailun lisääntyminen matkakortin vetämänä.

Automatisoitu sisäänkirjautuminen kiinnosti haastateltavia eniten kaikista kolmesta toimintamallista, sillä kyseessä on lähitulevaisuudessa tapahtuva muutos, jota kaikki odottivat tulevaksi. Silti osa haastateltavista näki, ettei toimintatapa olisi heille sopiva, koska henkilökohtainen palvelu haluttiin säilyttää, asiakkaat haluttiin valita itse eikä asiakaskunnan nähty olevan vielä valmis toimintatavan käyttöönottoon. Haasteita olisivat lainsäädäntö, käytännön toteutus sekä turvallisuus niin järjestelmän kuin asiakkaiden kannalta. Mahdollisuuksiin luettiin henkilökunnan vapautuva aika esimerkiksi lisämyyntiin ja parempaan palveluun, kilpailuetu uuden teknologian myötä sekä palvelukonseptin ja –elämyksen kehittäminen.

## 9 Pohdinta

Haastateltavien vastauksissa toimialan kehityksestä 5-10 vuoden aikana kiinnitimme huomiota kahteen mielestämme ristiriitaiseen asiaan. He toivat esille sekä eettisyyden että uusien majoitusmuotojen osalta Airbnb:n. Näiden kahden asian osalta aloimme pohdintaan, kuinka paljon asiakkaat kiinnittävät Airbnb:ssä huomiota sen eettisiin kysymyksiin? Media on uutisoinut sen osalta etenkin veronkierrosta mutta muut näkökulmat, kuten asuntopulan kasvu kohdealueilla, ovat jääneet vähemmälle huomiolle uutisoinnissa.

Haastatteluissa ilmeni, että The Plusgrade -sovellusalustaa pidettiin mielenkiintoisena toimintatapana mutta harva olisi kuitenkaan valmis lähtemään suoraan kokeilemaan sitä. Eriyisen vahvasti esille nousi mielipide siitä, että myyjän tulisi saada määritellä tuotteen hinta. Tämän osalta aloimme kuitenkin itse pohtia markkinointiajattelun kehittymistä aina 1900 – luvun alusta lähtien ja kuinka yritysten on täytynyt muuttaa omaa toimintaansa ajan saatossa. Olisiko näin ollen mahdollista, että seuraava tulevaisuuden skenaario on se, että asiakkaalla olisi nykyistä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa tuotteen hintaan?

The Plusgrade –sovellusalustan yhteydessä kävi ilmi, että useat toimijat olivat parhaillaan uudistamassa kotisivujaan tai varausjärjestelmäänsä. Tämän tiedon nojalta pohdimme, voisiko osittain se, että heillä oli jo parhaillaan menossa suuret investoinnit vaikuttaa siihen, etteivät he olleet niin kiinnostuneita sovellusalustasta. Näemme loogisena vaihtoehtona sen, että he haluavat nähdä ensin, kuinka heidän tämän hetkiset uudistukset vaikuttavat kannattavuuteen ennen kuin he lähtevät hakemaan vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Kun Geneva Transport Card esiteltiin, puhuivat lähes kaikki haastateltavat poliittisesta päätöksestä ja epäilivät projektin toteutusta eri tahojen kanssa. Mietimme nykyisen taloustilanteen vaikutusta tällaisen projektin toteuttamiselle, jos matkakorttia olisi tarjottu stopover-kohderyhmälle jo ennen talouden hiipumista, olisiko vastaanotto ollut erilainen rahallisten resurssien ollessa suuremmat? Vaihtoehtoisesti kortin esittely myöhemmin voisi saada erilaisen vastaanoton, kun talous on kohentunut nykyisestä tilanteesta lähemmäs entisiä huippuvuosia.

Vaikka Helsingin koko nähtiin ongelmallisena matkakortin tarpeen suhteen, pohdimme, ettei aika mahdollisesti ole vielä kypsä tällaisen mallin esittelyyn. Helsingin keskustan laajetessa ja tapahtumien siirtyessä kauemmaksi ydinkeskustasta, esimerkiksi Kalasataman metroaseman lähelle Kyläsaareen ja Teurastamolle, voisi kortille olla pian tarvetta aktiivisille matkailijoille.

Vastauksissa nousi esille matkailijoiden yksilöllisyyden tarve ja pohdimme, miten yksilöllisyyttä voi ilmaista matkaillessa muuten kuin persoonallisen hotellivalinnan kautta. Vertaisarvioita tarjoavat sivustot, kuten Tripadvisor, ovat suosittuja ja paikallisten antamia vinkkejä etsitään ja kuunnellaan. Useasti tällaiset piilotetut paikat eivät löydy aivan kaupunkien keskustoista vaan sijaitsevat kauempana massoista. Geneva Transport Cardia ajatellen Helsingin keskustan ulkopuolelle liikkuminen olisi nykyisen trendin mukaista ja matkailijoille uusien kokemusten etsimistä postikorttimaiseman sijaan.

Automatisoitu sisäänkirjautuminen koettiin järjestelmänä niin haastavana, että se toteutuu ensimmäisenä isossa kansainvälisessä ketjussa, joka on saanut kokeilla järjestelmää muualla jo aiemmin. Ihmiskontaktin tärkeyttä korostettiin yhä palveluelämyksessä eikä siitä oltu valmiita luopumaan missään toimipaikassa. Silti aloimme pohtimaan, kuinka totuudenmukaisena kaikkia vastauksia voidaan pitää. Kysyessämme automatisoidussa sisäänkirjautumisessa, siirtäisivätkö haastateltavat sen kautta saavutetun kustannussäästön suoraan tulokseen vai sijoittaisivatko he sen muuhun toimintaan, niin kukaan haastateltavista ei tuonut esille säästön suoraan viemistä tulokseen. Tämän osalta voidaan pohtia sitä, saimmeko tähän kysymykseen suoria vastauksia vai vastattiinko meille niiden normien mukaan, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä.

## **9.1 Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimusehdotuksia varten esitimme toteuttamissamme teemahaastatteluissa haastateltaville kysymyksen siitä, mikä esittämistämme kehitysideoista oli heidän mielestään mielenkiintoisin ja mistä he haluaisivat saada jatkossa lisää tietoa. Näiden vastausten pohjalta selvisi, että kaksi haastateltavaa piti Geneva Transport Cardia mielenkiintoisena aiheena. Tämä osaltaan yllätti meidät, sillä aikaisempien tulosten pohjalta GTC oli saanut kaikista huonoimman vastaanoton. Haastatteluissa nousi esille kaksi eri lähestymistapaa asian jatkoselvityksessä.

Asiasta voitaisiin esimerkiksi tehdä mielipidekysely, jonka avulla selvitetäisiin olisivatko potentiaaliset asiakkaat valmiita maksamaan hotellihuoneesta enemmän, jos siihen sisältyisi ilmainen julkinen liikenne. Toinen haastatteluissa esille noussut lähestymistapa ottaisi huomioon asian laajemmin ja lähtisi selvittämään asiaa julkisen sektorin kautta, ja selvittäisi, kuinka asia tulisi käytännössä toteuttaa Helsingissä.

Kaksi haastateltavista koki myös The Plusgrade -sovellusalustan mielenkiintoiseksi jatkoselvityksaiheeksi. Nousi esille, että tutkimukseen olisi hyvä saada hotellin revenue manager haastateltavaksi ja näin kerätä tietoa sen toteuttamismahdollisuuksista.



Yksi haastateltava nosti palveluprosessin kehittämisen mielenkiintoisimmaksi aiheeksi, ja kuinka sen avulla pystyttäisiin muuttamaan standardisoidut työtehtävät palveluelämyksiksi. Tutkimuksessa tulisi selvittää asiakaspolkua ja sitä, missä kohdin sijaitsevat kriittisimmät pisteet, joita pystyttäisiin automatisoimaan tai joihin pystyttäisiin muutoin tuomaan lisäarvoa.

Yllämainittujen jatkotutkimusehdotusten lisäksi näemme itse, että tulevaisuudessa voitaisiin selvittää seuraavia asioita:

- The Plusgrade –sovellusalustan osalta voitaisiin tutkia, kuinka sen tässä opinnäytetyössä esille nousseisiin haasteisiin voitaisiin vastata. Haasteissa voitaisiin kiinnittää huomiota niin hintalistoihin kuin sovelluksen vaikutukseen kanta-asiakasohjelmiin.
- Automatisoidussa sisäänkirjautumisessa voitaisiin hakea lisätietoa käyttökokemuksista maailmalta niistä hotelleista, joissa se on jo käytössä. Tämän osalta voitaisiin kiinnittää erityistä huomiota siihen, kuinka lisämyyntiin on kiinnitetty huomiota automaation osalta.
- Geneva Transport Cardin osalta voitaisiin tutkia tarkemmin kuinka tämä kehitysprojekti on toteutettu, etenkin rahoituksen osalta ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut kohdealueella käyttöönoton jälkeen. Jatkoselvityksessä voitaisiin keskittyä vertaamaan Helsinkiä ja Geneveä matkakohteena ja samalla tutkimaan tässä opinnäytetyössä esille nousutta väitettä siitä, että Helsinki on liian pieni kaupunki tätä toimintatapaa varten.
- Geneva Transport Cardin kautta tarkoituksenamme oli kehittää keskihuonehintaa. Koska tulokset osoittivat, ettei sen nähty olevan mahdollista, näkisimme mielenkiintoisena tutkimuskohteena asiakkaiden käsityksen siitä, mistä lisäelementeistä he olisivat valmiita maksamaan lisää ja kuinka keskihuonehintaa voitaisiin tulevaisuudessa kehittää Helsingin hotelleissa.

## **9.2 Arvio opinnäytetyöprosessista ja omasta oppimisesta**

Tämän opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti molempien kirjoittajien suuntautumisopinnot, jotka halusimme yhdistää työssä. Halusimme myös, että aihe auttaisi meitä ammatillisessa kehitymisessämme sekä auttaisi meitä verkostoitumaan alan toimijoiden kanssa ja mahdollisesti työllistämään meitä jatkossa.

Opinnäytetyön teko alkoi 2015 keväällä, jolloin osallistuimme opinnäytetyöseminaariin. Tämän jälkeen siirryimme työstämään tietoperustaa, jonka saimme päätökseen 2015 joulukuussa. Saatuamme tietoperustan kokoon, siirryimme laatimaan teemarunkoa haastattelujen tueksi, minkä jälkeen aloimme ottamaan yhteyttä eri hotellien ylimpään johtoon.

Otimme vuoden 2016 helmikuussa yhteyttä kaiken kaikkiaan 16 hotelliin. Yhteydenottojemme tuloksena saimme sovittua viisi haastattelua, jotka teimme helmi-maaliskuun aikana. Haastattelujen saaminen osoittautui yllättävän haasteelliseksi. Alkuperäinen tavoitteemme oli kahdeksan haastattelua mutta lopulta viisi haastattelua oli riittävä määrä ja huomasimme samojen vastausten toistuvan.

Olimme tyytyväisiä, että saimme opinnäytetyömme haastatteluissa esitellä hotellien ylimmälle johdolle uusia toimintatapoja. Tähän nähden uskomme, että saamamme vastaukset ovat aitoja kannanottoja uusiin toimintatapoihin.

Maaliskuussa haastattelujen jälkeen aloimme kirjoittamaan tutkimusmenetelmiä sekä analysoimaan litteroimiamme haastatteluita. Analysointi oli erittäin mielenkiintoinen vaihe. Se herätti välillämme laajoja keskusteluja ja pohdintoja, joiden avulla meidän oli mahdollisuutta pohtia koko työtämme.

Erityisesti haastatteluja analysoitaessa ja tutkimustuloksia kirjoitettaessa, meidät yllätti automatisoidun sisäänkirjautumisen osalta se, ettei sitä varten ole vielä olemassa tarvittavaa teknologiaa. Haastattelujen kautta saimme kuitenkin laajemman ymmärryksen siitä kuinka monitahoinen järjestelmä olisi kyseessä ja minkä vuoksi sen toteutuksessa on haasteita.

Esimerkiksi analysoidessamme keräämäämme aineistoa, huomasimme, että emme olleet kysyneet lupaa haastateltavilta suorien lainausten käyttöön. Pystyimme kuitenkin korjaamaan tilanteen sähköpostin välityksellä ja saamaan luvan kaikilta aineiston käyttöön. Saimme mahdollisuuden pohtia omaa lähestymistämme aiheeseen, jonka myötä lisäsimme tuloksiin yhdeksi uudeksi teemaksi toimintamallien mahdollisuudet.

Opinnäytetyömme ohjaajan kanssa käymämme keskustelut olivat meille hyvin tärkeitä. Hänen ansiostaan saimme sidottua esimerkiksi tietoperustan paremmin osaksi tutkimustamme. Keskustelujen myötä tarkistimme tietoperustaamme välttääksemme asiavirhettä, kuten tuleeko automatisoidun sisäänkirjautumisen vaikutus liittää muuttuviin vai kiinteisiin kustannuksiin. Eri lähdeaineistot ilmaisevat henkilöstökustannusten jakautumisen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin hieman eri tavoin, riippuen siitä oliko kyseessä vakituisen henkilöstön kuukausipalkat, osa-aikainen henkilöstö tai kausityöntekijät. Tässä opinnäytetyössä päädyimme kuitenkin käsittelemään asiaa niin, että automatisoidulla sisäänkirjautumisella olisi mahdollista vähentää vakituisen henkilöstön määrää, joka työskentelee kuukausipalkalla ja lukeutuu näin ollen kiinteiden kulujen alle.

Opinnäytetyöprosessimme kesti kokonaisuudessaan noin vuoden. Se toteutettiin pitemmällä aikajänteellä, koska molempien tekijöiden työtilanteen takia aikataulusta ei haluttu tehdä liian tiukkaa.

Opinnäytetyö tarjosi meille loistavan tilaisuuden tutustua syvemmin meitä kiinnostavaan aiheeseen ja se auttoi meitä oppimaan uutta. Erityinen kiitos tästä kuuluu haastattelemllemme henkilöille, jotka ystävällisesti antoivat meille aikaansa ja jakoivat osan omasta kokemuksestaan.

## Lähteet

Anderson, K. 2013. Trying out Austrian Airlines Bid for an Upgrade Option. Heels First Travel. Luettavissa: <http://heelsfirsttravel.boardingarea.com/2013/11/26/trying-austrian-airlines-bid-upgrade-option/>. Luettu: 19.9.2015.

Best Western 2015a. Hotellit Helsinki. Luettavissa: <http://www.bestwestern.fi/etsi-hotelli/hotellit-suomessa/hotellit-helsinki>. Luettu: 19.9.2015.

Best Western 2015b. Hotellit maailmalla. Luettavissa: <http://www.bestwestern.fi/etsi-hotelli/hotellit-maailmalla>. Luettu: 22.9.2015

Carlson Rezidor 2015. Etusivu. Luettavissa: <http://carlsonrezidor.com/>. Luettu: 22.9.2015.

Clarion Hotel 2016. Clarion Hotel Helsinki. Luettavissa: <http://www.clarion.nu/clarion-helsinki-en>. Luettu: 28.4.2016.

Copenhagen Tourism Barometer. Results hotels 2014. Luettavissa: <http://copenhagen.tourismbarometer.com/Module/Index/10?year=2014&focusedChartType=1>. Luettu: 17.11.2015.

Cumulus 2016. Hotelli Cumulus Meilahti Helsinki. Luettavissa: <https://www.cumulus.fi/hotellit/cumulus-meilahti-helsinki>. Luettu: 28.4.2016.

Duell, M. 2013. Now anyone can get from cattle class to business class: Airlines launch blind auctions for spare seats. Associated Newspapers Ltd. Luettavissa: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2317079/Airlines-launch-online-upgrade-auctions-spare-seats-business-class.html>. Luettu: 29.9.2015.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja Opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, s. 27–44. 4. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Finavia 2015. Kansainvälinen matkustus veti Suomen lentoliikenteen kaikkien aikojen ennätykseen. Luettavissa: <http://www.finavia.fi/fi/tiedottaminen/ajankohtaista/2015/kansainvalinen-matkustus-veti-suomen-lentoliikenteen-kaikkien-aikojen-ennatykseen/>. Luettu: 2.10.2015.

Finpro 2015. Matkailun kärkihankkeet tavoittelevat satojatuhansia uusia turisteja Suomeen. Luettavissa: [http://www.finpro.fi/uutiset/-/asset\\_publisher/1skL/content/matkailun-karkihankkeet-tavoittelevat-satojatuhansia-uusia-turisteja-suomeen](http://www.finpro.fi/uutiset/-/asset_publisher/1skL/content/matkailun-karkihankkeet-tavoittelevat-satojatuhansia-uusia-turisteja-suomeen). Luettu: 29.9.2015.

FlyerTalk. 2015. FlyerTalk Forums Thread Wiki: OS Smart Upgrade. Luettavissa: <http://www.flyertalk.com/forum/lufthansa-austrian-swiss-brussels-lot-other-partners-miles-more/1459542-os-smart-upgrade.html>. Luettu: 29.9.2015.

Forgacs, G. 2013. Revenue Management – tuottojen johtaminen hotellielinkeinosssa. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, cop. Helsinki.

Geneve Tourisme 2015. Geneva Transport Card. Luettavissa: <http://www.geneve-tourisme.ch/en/useful-information/how-to-get-around/geneva-transport-card/>. Luettu: 21.9.2015.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2013. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 5. painos. Restamark Oy. Helsinki.

Helsingin kaupunki 2015. Helsingin matkailun tilastoraportti 2014. Luettavissa: [http://www.visithelsinki.fi/sites/default/files/legacy\\_files/files/Tilastot/FI/helsinginmatkailuntilastoraportti2014.pdf](http://www.visithelsinki.fi/sites/default/files/legacy_files/files/Tilastot/FI/helsinginmatkailuntilastoraportti2014.pdf). Luettu: 31.8.2015.

Helsingin kaupunki 2016. Helsingin matkailun tunnuslukuja 12/2015. Luettavissa: [http://www.visithelsinki.fi/sites/default/files/legacy\\_files/files/Tilastot/FI/helsinki1215.pdf](http://www.visithelsinki.fi/sites/default/files/legacy_files/files/Tilastot/FI/helsinki1215.pdf). Luettu: 5.4.2016.

Helsingin Sanomat 2015. Turistit löysivät Tukholman ja Kööpenhaminan – miksi Helsinki ei kiinnosta? Luettavissa: <http://www.hs.fi/sunnuntai/a1438311300080>. Luettu: 31.8.2015.

Hilton 2015a. Hilton Hotels. Suomi. Luettavissa: [http://www.hiltonhotels.com/fi\\_FI/suomi/](http://www.hiltonhotels.com/fi_FI/suomi/). Luettu: 19.9.2015.

Hilton 2015b. Hilton Worldwide. About. Luettavissa: <http://www.hiltonworldwide.com/about/>. Luettu: 22.9.2015.

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hotel Arthur 2015. Hotelli Helsinki – Hotelli Arthurin historiaa. Luettavissa: <http://www.hotelarthur.fi/fi/info/historia/>. Luettu: 21.9.2015.

Kidwell, H. 2007. Kable Intelligence Limited. Going it Alone: Airport Self-Service Check-In Kiosks. Luettavissa: <http://www.airport-technology.com/features/feature1179/>. Luettu: 11.11.2015.

Kämp Group 2015. Hotellit ja ravintolat. Luettavissa: <http://kampgroup.fi/hotellit-ja-ravintolat/>. Luettu: 19.9.2015.

Mende, H. 21.4.2015. Projektipäällikkö. Stopover Finland. Visit Finland. Seminaariesitys. Vantaa. Luettavissa: [http://www.visithelsinki.fi/fi/sites/visithelsinki.fi/files/files/Sekalaista/stopover\\_finland\\_ohjelma\\_heli\\_mende\\_visit\\_finland.pdf](http://www.visithelsinki.fi/fi/sites/visithelsinki.fi/files/files/Sekalaista/stopover_finland_ohjelma_heli_mende_visit_finland.pdf). Luettu: 29.9.2015.

Next Hotels 2015. Rivoli Jardin. Luettavissa: <http://www.nexthotels.fi/hotellimme/jardin/>. Luettu: 21.9.2015.

Omena Hotellit Oy a. Omena Hotellit 1-2-3. Luettavissa: <https://www.omenahotels.com/fi/>. Luettu: 11.11.2015.

Omena Hotellit Oy b. Kysyttyä. Tulo- ja lähtöselvitys. Miten teen kun tulen hotellille ja lähdän hotellilta? Luettavissa: <https://www.omenahotels.com/fi/kysyttya/>. Luettu: 11.11.2015.

PassengerSelfService. 2011. Singapore Airlines stops using self-service check-in kiosks at Changi Airport. Luettavissa: <http://www.passengerselfservice.com/2011/12/singapore-airlines-stops-using-kiosks-at-changi-airport/>. Luettu: 11.11.2015.

Plusgrade. 2014a. Let's get you upgraded. Learn more. The Plusgrade Platform. Introduction. Luettavissa: <http://www.plusgrade.com/>. Luettu: 6.8.2015.

Plusgrade. 2014b. Let's get you upgraded. Learn more. The Plusgrade Platform. How It Works. Luettavissa: <http://www.plusgrade.com/>. Luettu: 6.8.2015.

Plusgrade. 2014c. Let's get you upgraded. Learn more. The Plusgrade Platform. Benefits. Luettavissa: <http://www.plusgrade.com/>. Luettu: 6.8.2015.

Proceed 2015. Proceed Project. Geneva offers free PT to tourists. Luettavissa: [http://www.proceedproject.eu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=76&Itemid=5](http://www.proceedproject.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=76&Itemid=5)  
2. Luettu: 22.9.2015.

Radisson Blu 2015. Helsinki Finland. Luettavissa: <https://www.radissonblu.com/fi#/map-results>. Luettu: 19.9.2015.

Rajagopalan, M. 2010. International Council of Shopping Centers. Success with Self-Serve Kiosks. Luettavissa: [http://specialtyretail.com/issue/2010/01/retail-products/retail-product-features/success\\_with\\_self\\_serve\\_kiosks/](http://specialtyretail.com/issue/2010/01/retail-products/retail-product-features/success_with_self_serve_kiosks/). Luettu: 11.11.2015.

Restel 2015a. Luettavissa: Hotellit Helsinki. <http://www.restel.fi/hotellit/hotellit-paikkakunnittain/hotellit-helsinki>. Luettu: 21.9.2015.

Restel 2015b. Hotellit paikkakunnittain. Luettavissa: <http://www.restel.fi/hotellit/hotellit-paikkakunnittain>. Luettu: 22.9.2015.

Sadolin & Albaek. Copenhagen Hotel Market Report 2013. Luettavissa: [http://sadolin-albaek.dk/sites/default/files/attachments/copenhagen\\_hotel\\_market\\_report\\_2013.pdf](http://sadolin-albaek.dk/sites/default/files/attachments/copenhagen_hotel_market_report_2013.pdf). Luettu: 17.11.2015.

Scandic 2015a. Hotellit Helsinki. Luettavissa: <http://www.scandichotels.fi/Hotels/Suomi/Helsinki/>. Luettu: 19.9.2015.

Scandic 2015b. Hotellit. Luettavissa: <http://www.scandichotels.fi/Hotels/>. Luettu: 22.9.2015.

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. WSOY. Helsinki.

Sokos Hotels 2015a. Hotellit Helsinki. Luettavissa: <https://www.sokoshotels.fi/fi/helsinki>. Luettu: 19.9.2015.

Sokos Hotels 2015b. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://www.sokoshotels.fi/fi/tietoa-meista>. Luettu: 19.9.2015.

Sokos Hotels 2015c. Hotellit. Luettavissa: <https://www.sokoshotels.fi/fi/hotellit>. Luettu: 22.9.2015.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2013. Kannattavuuden avaimet. 6. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Stockholm Business Region. Stockholm Hotel Report 2014. Luettavissa:  
<http://www.investstockholm.com/globalassets/2.-understartsidor-investment-opportunities/7.-hospitality/stockholm-hotel-report-2014-eng.pdf>. Luettu: 21.10.2015.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. painos. Edita. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Visit Finland 2012. Modernit humanistit. Luettavissa:  
<http://www.visitfinland.fi/studies/modernit-humanistit/> . Luettu: 14.8.2015.

Visit Finland 2015a. Tietoa kohdemaista. Venäjä. Luettavissa:  
<http://www.visitfinland.fi/tietoa-kohdemaista/venaja/tuotteet-ja-kohderyhmat/>. Luettu: 2.10.2015.

Visit Finland 2015b. Tietoa kohdemaista. Saksa. Luettavissa:  
<http://www.visitfinland.fi/tietoa-kohdemaista/saksa/tuotteet-ja-kohderyhmat/>. Luettu: 2.10.2015.

Visit Finland 2015c. Tietoa kohdemaista. Britannia. Luettavissa:  
<http://www.visitfinland.fi/tietoa-kohdemaista/iso-britannia/tuotteet-ja-kohderyhmat/>. Luettu: 2.10.2015.

Visit Helsinki 2015a. 12 syytä vieraillla. Luettavissa:  
<http://www.visithelsinki.fi/fi/ammattilainen/miksi-helsinki/12-syyta-vieraillla>. Luettu: 14.8.2015.

Visit Helsinki 2015c. Luettavissa:  
<http://www.visithelsinki.fi/fi/ammattilainen/miksi-helsinki/faktoja-ja-tilastoja/helsingin-matkailustrategia>. Luettu: 29.9.2015.

Vouk, I. 2014. Hospitality Net. Things you didn't know about RevPAR. Luettavissa:  
<http://www.hospitalitynet.org/news/4066863.html>. Luettu: 24.4.2016.



Weed, J. 2013. The New York Times. Speedy Check-In Lets Hotel Guests Bypass Front Desk. Luettavissa: [http://www.nytimes.com/2013/03/19/business/speedy-check-in-lets-hotel-guests-bypass-front-desk.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2013/03/19/business/speedy-check-in-lets-hotel-guests-bypass-front-desk.html?_r=1). Luettu: 11.11.2015.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelulomake

<b>Taustatiedot</b>
<b>Ikä</b>
<b>Koulutus</b>
<b>Työkokemus</b>
<b>Nykyinen työtehtävä</b>
<b>Kuinka kauan toiminut nykyisessä työtehtävässä</b>

<b>Yleinen markkinatilanne</b>
<b>Mitkä asiat tulevat vaikuttamaan toimialan kehitykseen seuraavien 5-10 vuoden aikana?</b>

<b>Kysymykset koskien The Plusgrade – sovellusalustaa</b>
<b>Onko kyseinen sovellusalusta entuudestaan tuttu</b>
<b>Millainen upsell käytäntö tällä hetkellä käytössä</b>
<b>Millä keskihinnalla upsell tällä hetkellä tapahtuu</b>
<b>Kuinka suuri onnistumisprosentti on upsellissä</b>
<b>Kumpi tekijä on hotellille tärkeämpi: keskihuonehinta vai käyttöaste?</b>
<b>Mitä ongelmia sovellusalustan käytöstä mahdollisesti seuraisi</b>
<b>Mikäli keskihuonehinta on hotellille tärkeämpi, millaisena mahdolliset negatiiviset vaikutukset nähdään?</b>
<b>Olisiko sovellusalusta kokonaisuutena hyödyllinen osa omaa toimintaa</b>
<b>Olisiko pelkoa että nykyisten asiakkaiden varauskäyttäytyminen muuttuisi hinnaston syntyessä</b>

<b>Kysymykset koskien Geneva Transport Cardia</b>
<b>Onko kyseinen projekti entuudestaan tuttu</b>
<b>Kuinka korkeaksi keskihuonehinta voitaisiin nostaa, mikäli huonehintaan paketoitaisiin matkakortti</b>
<b>Kuinka projekti tulisi Helsingissä rahoittaa jotta siihen olisi kannattavaa lähteä mukaan</b>
<b>Mitä haasteita toimintamallista mahdollisesti seuraisi</b>
<b>Toimisiko mielestänne vetovoimatekijänä (stopover) matkailijoiden osalta?</b>

## **Kysymykset koskien automatisoitua sisäänkirjautumista**

**Kuinka automatisoitu sisäänkirjautuminen sopisi hotellin pääkohderyhmille**

**Kuinka suureksi arvioisit vaikutuksen kannattavuuteen**

**Olisiko automatisoitu sisäänkirjautuminen tapa, jolla hotelli haluaisi lähteä pienentämään kiinteitä kustannuksia**

**Mikäli tämän toimintatavan avulla lähdetäisiin pienentämään kiinteitä kustannuksia johtaisiko se suoraan työtuntien vähentämiseen vai lähdetäisiinkö sen avulla säästettyjä varoja ohjaamaan johonkin muualle**

**Mikäli varoja lähdetäisiin ohjaamaan muualle, ja esimerkiksi vahvistamaan jotakin kilpailuetua, mikä se olisi**

**Mitä haasteita toimintamallista mahdollisesti seuraisi**

## **Jatkoselvityskysymys**

**Mistä edelle mainituista ideoista haluaisit saada jatkoselvitystä?**

Liite 2. Haastateltavien yhteydenotossa käytetty sähköpostiviesti

Hei,

olemme Haaga-Helian matkailun liikkeenjohdon opiskelijoita ja opinnäytetyömme käsittelee Helsingin hotellien kannattavuuden kasvattamista. Haluaisimme haastatella teitä ja kuulla mielipiteitänne näihin eri keinoihin liittyen. Olisimme erittäin iloisia, jos teiltä tai hotellipäälliköltänne löytyisi aikaa tavata meidät ja kuulla ajatuksistamme.

Toivomme työmme tuovan uusia ajattelutapoja koko Helsingin seudun matkailun kehittämiseen ja olisi hienoa, jos voisitte olla mukana!

Olettehan meihin yhteydessä sähköpostitse ja sovitaan sopiva aika haastattelua varten.

Ystävällisin terveisin

Tiina Laitinen (tiina.laitinen@myy.haaga-helia.fi)

Katariina Mäkelä (katariina.makela@myy.haaga-helia.fi)

Liite 3. Haastateltaville lähetetty sähköposti koskien suorien lainausten käyttöä

Hei!

Kiitos vielä haastattelustasi opinnäytetyötämme varten.

Puramme nyt tuloksia ja ajatuksenamme on esitellä haastatellut hotellit ja haastateltavat tapaan "hotelli 1" ja "haastateltava 1". Mutta haluaisimme vielä varmistaa saammeko käyttää sinulta suoria lainauksia, nimettömänä tietenkin? Lähdeluettelossa nimesi näkyisi yhtenä haastatteluista.

Keväisin terveisin,

Tiina Laitinen ja Katariina Mäkelä