LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppakorkeakoulu

Laskentatoimi

TAPAUSTUTKIMUS MAJOITUSLIIKETOIMINNAN JÄRJESTÄMISESTÄ KAMPUSALUEELLA

Jessica Salminen

Työn ohjaaja/ 1. tarkastaja:	professori Satu Pätäri
2. tarkastaja:	professori Jaana Sandström

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Salminen, Jessica
Tutkielman nimi:	Tapaustutkimus majoitusliiketoiminnan järjestämisestä kampusalueella
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Pääaine:	Laskentatoimen maisteriohjelma
Vuosi:	2015
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 89 sivua, 4 kuviota, 1 kaavio, 11 taulukkoa, 2 liitettä
Tarkastajat:	prof. Satu Pätäri, prof. Jaana Sandström
Hakusanat:	Majoitusliiketoiminta, majoitusliike, tuottojohtaminen, kannattavuus, tapaustutkimus
Keywords:	Accommodation business, accommodation establishment, revenue management, profitability, case study

Tutkielman tavoitteena on selvittää, mitä eri tapoja majoitusliiketoiminnan järjestämiseksi on olemassa ja miten näitä liiketoimintamalleja voidaan ryhmitellä. Lisäksi selvitetään, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat majoitusliiketoiminnan kannattavuuteen. Tutkimuksen toimeksiantajayritys suunnittelee majoitusliiketoiminnan perustamista kampusalueelle, joten mahdollisuuksia toiminnan perustamiseen arvioidaan teorian ja empirian pohjalta.

Tutkimuksen teoreettisessa osiossa majoitusliikkeitä ryhmitellään niiden toiminnan ymmärtämiseksi. Teoriaosuudessa tutkitaan myös tuottojohtamista ja sen periaatteisiin perustuvia menetelmiä, joita voidaan hyödyntää majoitusalalla. Tutkielman empiirinen osio toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Se koostuu kahden potentiaalisen asiakkaan teemahaastatteluista, benchmark-analyysista ja siihen liittyvästä Helsingin yliopiston palvelupäällikön sähköpostihaastattelusta, vierailijamääriä koskevasta datasta sekä matkailualan tilastoista. Aineiston perusteella selvitetään, miten majoitusliiketoiminta kannattaisi järjestää kohdeyrityksen tapauksessa.

Tutkimus osoitti majoitusliiketoiminnan moninaisuuden, sillä majoitusliikkeiden aineellisten ominaisuuksien, palvelukokonaisuuksien ja omistuspohjien yhdistelmiä on lukuisia. Majoitusliikkeen ominaisuuksien ryhmittely osoittautui hyödylliseksi keinoksi ymmärtää majoitusliikkeiden toimintaa. Ryhmittely nosti esiin tärkeitä seikkoja, jotka kohdeyrityksen on otettava huomioon majoitusliikeidean jatkokehittelyssä. Yksinkertaisia tuottojohtamisen menetelmiä voidaan hyödyntää myös kohdeyrityksen tapauksessa kannattavan liiketoiminnan varmistamiseksi.

ABSTRACT

Author:	Salminen, Jessica
Title:	A case study on creating a profitable accommodation business on campus
Faculty:	LUT, School of Business
Major:	Accounting
Year:	2015
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 89 pages, 4 figures, 1 chart, 11 tables and 2 appendixes
Examiners:	prof. Satu Pätäri, prof. Jaana Sandström
Keywords:	Accommodation business, accommodation establishment, revenue management, profitability, case study

The aim of this study is to find out what the different ways to operate an accommodation establishment are and how these business models can be grouped. Another objective is to find out what are the factors that affect the profitability of an accommodation establishment. The study was commissioned by a company which is planning to set up an accommodation business on its campus area, so the opportunities for the establishment of the new business are estimated on theoretical and empirical basis.

In the theoretical section the accommodation establishments are grouped in order to better understand their operation. The theoretical part also examines revenue management and its methods that can be used in the accommodation business. The empirical section is carried out as a qualitative research. It consists of two focused interviews for potential customers, a benchmark analysis and an interview for the Service Manager at University of Helsinki, data on visitor amounts, as well as tourism statistics. The evidence is used to explain how the case company should organize its new accommodation business.

The study showed how diverse the hospitality sector is since the combinations of material properties, service packages and ownership structures of accommodation estab-

lishments are numerous. Grouping the characteristics of accommodation establishments proved to be a useful tool to understand their operation. It also raised important issues that the case company should take into account in the further development of the business idea. The case company can utilize simple revenue management methods to ensure profitable operations.

Alkusanat

Melkein jätin helpotuksen huumassa alkusanat kirjoittamatta. Gradun palautukseen liittyy kuitenkin koko pitkän opiskelutaipaleeni päätös, joten pysähdyin miettimään graduprojektin kulkua ja tutkielman valmistumiseen vaikuttaneita seikkoja.

Haluan kiittää Satu Pätäriä toimeksiannon järjestämisestä ja asiantuntevasta ohjauksesta. Koin toimeksiantogradun tekemisen mielekkäänä ja motivoivana. Tapaamiset toisen ohjaajani Jaana Sandströmin kanssa olivat erittäin antoisia ja lähdin tapaamisista ideoita täynnä. Kiitokset kuuluvat myös muille projektiin osallistuneille ja haastateltaville heidän antamastaan ajasta, asiantuntemuksesta ja neuvoista.

Gradusta puhuminen osoittautui parhaaksi keinoksi ideoiden kehittelyyn, ongelmanratkaisuun ja projektin valmiiksi saattamiseen. Tähän tarvitsin monta kärsivällistä keskustelijaa ja kuuntelijaa. Suurkiitokset tästä kuuluvat Porkkanoille, Pusuille, Tukholman Pirjoille, Sarille, Amandalle, Villelle ja Tuukalle. Olen teille vähintään voileipäkakut ja kuplivat velkaa.

Ilman perheeni rohkaisua ja tukea tästä projektista ei olisi tullut valmista. Olen äärettömän kiitollinen avustanne ja siitä, että elitte täysillä mukana.

And finally a special thank you to Max: for your patience, positive energy and seeing the end to this project when I couldn’t.

Tukholmassa 15.2.2015

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 8

1.1 Tutkielman tausta 8

1.2 Aikaisempia tutkimustuloksia 10

1.3 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset 12

1.4 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto 14

1.5 Tutkielman rakenne 15

2 MAJOITUSLIIKKEIDEN RYHMITTELY 16

2.1 Palvelutaso ja laatu 16

2.2 Koko ja sijainti 21

2.3 Omistuspohja 22

3 KANNATTAVUUS MAJOITUSALALLA 26

3.1 Tuottojohtaminen ja kannattavuuden suunnittelu 28

3.2. Hinnoittelu 30

3.3 Ylivaraaminen 34

3.4 Ennustaminen 35

3.5 Teoreettiset lähtökohdat empirialle 36

4 EMPIIRINEN OSIO 39

4.1 Tutkimusprosessin kuvaus 39

4.2 Tutkimuksen luotettavuus 45

4.3 Toimiala Suomessa 46

4.4 Yliopistokonteksti 50

4.4.1 Aalto Inn, Espoo 52

4.4.2 Töölön Tornit, Helsinki 53
4.4.3 Analyysi benchmarkingin tietojen pohjalta 56
4.5 Case: Majoitusliiketoiminta kampusalueella 58
4.5.1 Kohdeyrityksen kuvaus 58
4.5.2 Kooste potentiaalisten asiakkaiden haastatteluista 61
5 ANALYYSI TOIMINNAN JÄRJESTÄMISESTÄ 65
5.1 Majoitusliikkeen ominaisuudet 65
5.1.1 Palvelutaso ja laatu 65
5.1.2 Koko ja sijainti 67
5.1.3 Omistuspohja 68
5.2 Tuottojohtamisen keinot ja menetelmät 70
5.2.1 Hinnoitteluhallinta 70
5.2.2 Palvelutoimitusprosessien hallinta 73
5.2.3 Kapasiteettihallinta 74
5.3 Yhteenveto havainnoista päätöksentekijöille 75
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 77
6.1 Pohdintaa 77
6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin 78
6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset 80
LÄHDELUETTELO 82
AINEISTOLUETTELO 89
Liite 1. Haastattelurunko potentiaalisille asiakkaille
Liite 2. Haastattelukysymykset palvelupäällikölle

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta

Majoittuminen on monitahoinen yhteiskunnallinen ilmiö, joka kehittyy yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten myötä. Majoitusliikkeet (*accommodation establishment*) ovat majoitustoimintaa harjoittavia liikkeitä, jotka tarjoavat lyhytaikaista majoitusta matkailijoille, lomanviettäjille ynnä muille vierailijoille. Majoitusliikkeitä kaivataan niin kodiksi kaukana kotoa kuin arjen pakopaikaksi. Majoitusliikkeiden tuotteet koostuvat aineellisista tekijöistä, kuten ruokapalveluun liittyvästä prosessoinnista sekä aineettomista tekijöistä eli palveluista. Näin ollen eri majoitusliikkeiden tarjoamien tuotteiden välillä on suuria eroja. Lisäksi oman haasteensa palveluntarjoajalle luovat palveluelementtiin liittyvät asiakkaan kokemukset ja tunteet. (Ingram 1996, 30)

Majoitusala on sekä pääoma- että työvoimavaltainen sektori vierailijoiden vaatiman infrastruktuurin ja palveluiden takia (Page 2011, 152). Erilaisia majoitustyyppejä on lukuisia, kuten hotellit, oppilaitokset, motellit, majatalot, BB-majoitukset (*bed & breakfast*), huoneistohotellit, lomakylät ja -keskukset, leirintäalueet, lomamökit, huvilat, hostellit, ystävien tai sukulaisten luona yöpyminen sekä uusimpina ilmiöinä kodinvaihdot ja sohvasurffaus. Eri majoitustyypeistä itsepalveluasumista (*self catering accommodation*) on tutkittu verrattain vähän, vaikka sen suosio on kasvussa. Siihen kuuluvat mökit, lomaasunnot, opiskelija-asuntolat sekä yrityksille vuokrattavat asunnot. Itsepalveluasuminen ei rajoitu pelkästään vapaa-ajan käyttöön, sillä yritykset hyödyntävät sitä esimerkiksi konferenssien, koulutusten ja kurssien aikaiseen majoitukseen. Kysyntä tämäntyyppiselle majoitukselle on kasvanut demografisten, taloudellisten sekä elämäntyyliin liittyvien muutosten myötä. Ekologisuuden ja aktiivilomien arvostus on noussut samalla kun yritykset pyrkivät löytämään edullisia majoitusvaihtoehtoja. Itsepalveluasuminen kilpailee hotellien ja BB-majoitusten lisäksi kakkoskotien ja lomaosakkeiden kanssa. (Johns & Lynch 2007, 293)

Majoitustoiminnan ytimessä on palveluiden tuottaminen, minkä tulisi olla tuottavaa ja kannattavaa liiketoimintaa. Siihen liittyvät kuitenkin useat majoitusalalle ominaiset sekä

palveluiden tuottamiseen liittyvät haasteet. Majoitusliiketoiminnan erityispiirteitä ovat korkeat kiinteät kustannukset, suuri riippuvuus alihankkijoiden suorituksista, kiinteä kapasiteetti, merkittävä riippuvuus paikallisista ja ilmastollisista tekijöistä sekä voimakkaat kysynnän sesonkivaihtelut. Yhdessä palveluiden ominaisuuksien heterogeenisyyden, aineettomuuden, varastoimattomuuden sekä tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuuden kanssa ne aiheuttavat haasteita kapasiteetin hallinnassa, mikä taas vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen.

Korkeita kiinteitä kustannuksia kattaakseen majoitusyritykset pyrkivät kasvattamaan käyttöastetta myymällä huoneita alennushinnoilla, mutta kapasiteetti toimii rajoitteena. Myymällä enemmän huoneita yksikköhinnat alenevat, mutta samalla alenevat myös keskihinnat, mikä vaikuttaa kokonaiskannattavuuteen. Tuottojohtaminen on kasvattanut suosiotaan majoitusalalla tarjoten ratkaisun kapasiteetin ja kannattavuuden hallinnan haasteisiin. (Albanese 2004, 8) Sen avulla huonetuottoa optimoidaan muuttamalla huonehintoja ja käyttöastetta kysynnän mukaan. Ajattelumallin taustalla on oletus siitä, että eri asiakkaat ovat valmiita maksamaan samasta huoneesta eri hinnan. Tavoitteena on siis myydä huone oikealle asiakkaalle oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan. Voimakkaan kysynnän aikoina maksimoidaan huonehintaa, kun taas alhaisen kysynnän aikoina maksimoidaan huoneiden käyttöastetta. Tavoitteena on tuottojen maksimointi jokaisessa kysyntätilanteessa. Tästä syystä kysynnän seuranta on tärkeää hinnan ja kapasiteetin optimoimiseksi. (Cleophas ym. 2011, 9)

Tuottojohtamisen perusajatus on vanha, mutta tekniikan kehittyminen mahdollistaa entistä tarkemmat kysynnän mallinnukset ja ennusteet, optimoinnin sekä suuret tietokannat. Tuottojohtamisesta on kehittymässä muutakin kuin pelkkä tekninen apuväline kapasiteetin ja hinnoittelun hallintaan. Siitä on muodostumassa uusi lähestymistapa kysynnän johtamiseen liittyvään päätöksentekoon. (Talluri & van Ryzin 2004b, 5)

1.2 Aikaisempia tutkimustuloksia

Hua ym. (2012, 588) tutkivat majoitusalan yritysten taloudelliseen menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksensa perusteella he toteavat, että majoitusalan yritykset, jotka ovat suorituskyvyltään selvästi kilpailijoitaan parempia, toimivat usein franchising-periaatteella. Franchising-mallissa yritys hyötyy vakiintuneista toimintamalleista, keskittyneistä markkinointiohjelmista, paremmasta ja helpommasta rahoituksesta sekä jaetusta riskistä taantumien aikaan. Tutkijat toteavat myös, että yrityksen menestyksekäs johtaminen edellyttää taloudellisen suorituskyvyn benchmarkingia toimialan mediaaniin varmistaakseen taloudellisen menestyksen kilpailijoihin nähden. Myös Claver-Cortés ym. (2007, 14) tutkimuksen tulokset tukevat näitä havaintoja. Tutkimuksen mukaan ketjuhotelleilla on korkeampi käyttöaste ja bruttoliikevoitto (*gross operating profit,* GOP).

O'Neill & Mattila (2006, 152) luokittelivat tutkimuksessaan hotellit seuraaviin markkinasegmentteihin: luksus-ketjut, upper upscale -ketjut, upscale -ketjut, keskitason ketjut (*midscale*), jotka tarjoavat ruokaa ja juomaa, keskitason ketjut ilman ruoka- ja juomatarjontaa, edulliset ketjut (*economy*) sekä riippumattomat hotellit (*independent*). Kannattavuutta vertaillakseen tutkijat käyttivät liiketulosprosenttia (*net operating income,* NOI), johon lasketaan kaikki toiminnasta saadut tuotot vähennettynä toiminnasta aiheutuneilla kustannuksilla. Liiketulosprosentilla mitattuna parhaiten suoriutuvia olivat edulliset ketjut (39,1%), upscale –ketjut (27,1 %) ja upper upscale -ketjut (13,6 %). Kannattamattomimman segmentin muodostivat keskitason ketjut, jotka tarjoavat ruokaa ja juomaa. Korkeamman käyttöasteen ja keskihinnan omaavat hotellit ovat kannattavimpia ja niiden liiketulosprosentti on korkeampi kuin muiden.

Singh ym. (2014, 206-207) tutkivat 714 hotellin liikevaihdosta laskettavien, hotellien liiketoiminnan tehokkuusmittareiden sekä tuloksesta saatavien kannattavuuden mittareiden välistä suhdetta vuosina 2006-2009. Tarkastelussa oli tehokkuutta mittaavista mittareista käyttöaste, huoneen keskihinta (*average daily rate*, ADR) sekä huonekohtaiset myyntitulot (*revenue per available room,* RevPAR) sekä kannattavuuden mittareista bruttoliikevoitto ja liiketulosprosentti. Tutkimuksen perusteella havaittiin, että huoneen keskihinta ennakoi kannattavuutta paremmin kuin käyttöaste, vaikka huoneen keskihinta ja käyttöaste yhdessä vaikuttavat kannattavuuteen. Viivan ylä- ja alapuolen mittareiden välillä

on selkeä positiivinen suhde, mutta aiemmissa tutkimuksissa on löydetty viitteitä myös siitä, että huoneen keskihinnan ja kannattavuuden välinen suhde on marginaalinen tai jopa negatiivinen sekä riippuvainen talouden tilanteesta (O'Neill & Mattila 2006, 149). Huonossa taloudellisessa tilanteessa markkinoilla saatetaan ajautua kilpailemaan alhaisimmalla hinnalla. Kysymys viivan ylä- ja alapuolen mittareiden suhteesta on siis edelleen ratkaisematta, mutta Singhin ym. tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi taloudellisia ennusteita tehdessä.

Tuottojohtaminen on erityisen toimivaa liiketoiminnassa, johon liittyvät seuraavat ominaisuudet: kiinteä kapasiteetti, muuttuva ja epävarma, mutta ennustettavissa oleva kysyntä, varastoimattomuus sekä sopiva kustannus- ja hinnoittelurakenne (Chiang ym. 2007, 103; Kimes 2000, 121). Tuottojohtaminen soveltuu majoitusalan yritysten käyttöön hyvin, mutta sen haasteet liittyvät hinnoitteluun, kapasiteetin hallinnointiin, ylivaraamiseen sekä ennustamiseen (Chiang ym. 2007, 105). Majoitusalalle on ominaista säädellä kulutuksen eli majoittumisen kestoa ja käyttää erilaistettua hinnoittelua (*differential pricing*) (Kimes 2003, 133). Lisäksi haasteena tuottojohtamisen menetelmiä käytettäessä voivat olla kulttuurierot, sillä asiakkaat saattavat pitää siihen perustuvia hinnoittelumenetelmiä epäreiluina (Choi & Mattila 2006, 28; Kimes, 2003, 134).

Hotellien tuottojohtamisen järjestelmissä päivittäisten saapuvien asiakkaiden ja käyttöasteen ennustaminen on oleellinen tekijä, ja paremmalla teknologialla voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä. Ennusteilla on merkittävä vaikutus näiden järjestelmien toimivuuteen, koska ne ovat hinnoittelu- ja huoneallokaatiopäätösten pääajuri (Zakhary et al. 2009, 345). Majoitusalan hinnoittelu on kehittynyt pelkkiin rakennus- ja toimintakustannuksiin pohjautuvista hinnoittelumalleista malleihin, jotka huomioivat myös markkinaympäristön ja siellä vaikuttavat tekijät (joustava hinnoittelu, *dynamic pricing*). Nämä mallit huomioivat kuinka kysyntä vastaa hinnan muutoksiin (Dolgui & Proth 2010, 108). Esimerkiksi Gu (1997, 273-275) esittelee tutkimustensa perusteella joustavan hinnoittelun mallin, joka huomioi muuttuvat kustannukset sekä huoneiden kysynnän ja kysynnän hintaherkkyyden. Näiden mallien haasteena ovat kuitenkin niiden tekemät oletukset ympäristön muuttujista, jotka eivät välttämättä täysin vastaa todellisuutta.

Majoitusalan lisäksi tuottojohtamista hyödynnetään nykyään useilla muillakin aloilla, kuten autonvuokrauksessa, ravintoloissa, golf-kentillä sekä risteilyalalla (Albanese 2003, 13). Tuottojohtamisen keinoin on saavutettu tulojen 2-8 prosentin nousu useilla eri toimialoilla verrattuna sellaisiin yrityksiin, joissa tuottojohtamista ei ole hyödynnetty (Talluri & van Ryzin 2004a, 15). Tuottojohtamisen menetelmien hyödyntäminen saattaa selittää myös ketjuhotellien menestystä verrattuna itsenäisiin toimijoihin (O'Neill & Carlbäck 2011, 520).

1.3 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä selvitys majoitusliiketoiminnan eri muodoista sekä ryhmitellä ja kuvailla niitä. Lisäksi perehdytään kannattavuuden suunnitteluun tuottojohtamista käsittelevien artikkeleiden kautta. Tämän jälkeen analysoidaan majoitusliiketoiminnan järjestämisen mahdollisuutta kohdeyrityksen tapauksessa. Tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Mitä eri tapoja majoitusliiketoiminnan järjestämiseksi on olemassa ja miten näitä liiketoimintamalleja voidaan ryhmitellä?

Tätä ongelmaa avataan kahden alakysymyksen avulla:

- Mitkä tekijät vaikuttavat majoitusliiketoiminnan kannattavuuteen?
- Miten majoitusliiketoiminta kannattaisi järjestää kohdeyrityksen tapauksessa?

Vastaamalla näihin kysymyksiin saadaan selville millaisen toiminnan kehittämiseen kohdeyrityksen kannattaisi suuntautua sekä miten kannattavuutta voidaan hallita ja suunnitella. Empiriaosuuden pohjalta kootaan yhteinen ymmärrys siitä, mistä kohdeyrityksen hankkeessa on kysymys ja millaista toimintaa ollaan luomassa. Tutkimusta ohjaavat hyvin pitkälti toimeksiantajan osoittamat aihealueet. Tavoitteena on luoda aiheeseen kattava katsaus; eräänlainen avaus tai sysäys majoitusprojektin jatkokehittelyyn.

Case-projektin ollessa alkutekijöissään tutkija ei pysty luotettavasti ottamaan kantaa projektin toteutettavuuteen ja mielekkyyteen. Toteutettavuustutkimuksen perusteeksi tarvittaisiin valmis liiketoimintasuunnitelma. Kannattavuuden tarkempaan arviointiin vaaditaan

tiedot kiinteistä ja muuttuvista kustannuksista, joita ei tässä vaiheessa ole vielä saatavilla. Näiden tietojen puuttuessa tässä tutkimuksessa keskitytään saatujen pohjatietojen, haastatteluiden ja benchmarking-analyysin perusteella hahmottelemaan majoitustoiminnan mahdollisuuksia. Rajoitteensa empiriaosuuden laajuudelle asettaa yksin toimivan tutkijan resurssit sekä aikataulu.

Tutkimuksen aiheena on majoitusliiketoiminnan järjestäminen kampusalueella, mikä ohjaa rajauksia teoria- ja empiriaosuudessa. Teoriaosuudessa majoitusliiketoimintaa koskevaan teoriaan tutustutaan majoitusliikkeitä ja niiden ominaisuuksia kuvailevien artikkeleiden kautta. Aihealuetta tutkitaan johdon näkökulmasta, sillä tutkimus on tarkoitettu uutta majoitusliikettä suunnittelevien henkilöiden päätöksenteon tueksi. Tutkimuksen rajausta ohjaavat näiden päätöksentekijöiden tarpeet ja kiinnostuksen kohteet, jotka selvitetään tutkimuksen alussa. Teoriaosuutta varten tehdyt rajaukset ohjaavat myös empiriaosuuden sisältöä erityisesti haastatteluissa käytetyn kysymysrungon kautta. Teoriaosuuden aihealueita halutaan tutkia kohdeyrityksen kannalta ja tällä tavoin pyritään johdonmukaisuuteen teoria- ja empiriaosuuksien välillä. Asiakasnäkökulmaa tuodaan esiin asiakkaiden majoitustarpeiden kautta johdon päätöksenteon tueksi, mutta muutoin se jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimusta aloitettaessa toimeksiantajan ideaa majoitusliiketoiminnasta ei ole rajattu koskemaan tietynlaista toimintamallia tai kohderyhmää, joten tutkimuksen keskeisiksi käsitteiksi muodostuivat majoitusliiketoiminta yleisellä tasolla ja sen kannattavuuden suunnittelu. Majoitusliiketoiminta on aiheena laaja, joten teoriaosuuden alussa sitä pyritään ryhmittelemään. Ryhmittelyn kautta helpotetaan päätöksentekijöiden suunnittelutehtävää, sillä kaikki vaihtoehdot esitellään ja kuvaillaan. Majoitusliiketoiminnan kuvailussa keskitytään sen ominaispiirteisiin, kuten palveluntuottamisen, omistus- ja kustannusrakenteen sekä hinnoittelun luomiin haasteisiin, jotka erottavat sen muunlaisesta liiketoiminnasta.

Majoitusliiketoimintaa suunnittelevan toimeksiantajan tavoitteena on kannattavan liiketoiminnan perustaminen, ja tähän näkökulmaan pyritään antamaan ohjausta selittämällä kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä sekä tutustumalla tuottojohtamisen eli kannattavuuden suunnittelun menetelmiin. Kannattavuus käsitetään yrityksen tuottojen ja kulujen

väliseksi suhteeksi. Kannattavan toiminnan edellytyksenä ovat kuluja suuremmat myyntitulot. Tuottojohtamista koskevat tieteelliset artikkelit ja kirjallisuus rajataan koskemaan vain majoitusalaa, mikä on tämän tutkimuksen kannalta olennaista. Tuottojohtamisen menetelmät ovat olleet majoitusalalla käytössä jo pitkään, ja sitä on myös tutkittu paljon.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen ja tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tavoitteena on keskittyä vain yhteen tapaukseen, jota pyritään syvällisesti havainnoimaan ja kuvailemaan. Tutkimuksen kohteen laadusta pyritään antamaan oikea kuva, mutta tulosten yleistettävyys on rajallista.

Teoriaosiossa aiheeseen liittyvistä käsitteistä ja niiden yhteyksistä tehdään yleinen katsaus kirjallisuuden ja tutkimusartikkeleiden avulla. Tuottojohtamisen teoria rajataan käsittelemään lähinnä majoitusalaa ja hotelleja, vaikka menetelmää hyödynnetään useilla muillakin aloilla. Pääosa käsitellyistä artikkeleista käsittelee tuottojohtamisen ja majoittumisen ilmiöitä Yhdysvalloissa ja Euroopassa 1990-luvun lopulta lähtien. Henkilöstön johtamisen ja markkinoinnin näkökulmat jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimusaineisto koostuu tutkijan, toimeksiantajan ja projektiin osallistuneiden henkilöiden välisissä kokouksissa tehdyistä havainnoista ja muistiinpanoista, yliopistomestarin raportoimista käyttäjämääristä, kahden mahdollisen asiakkaan haastatteluista sekä Helsingin yliopiston palvelupäällikön haastattelusta. Tutkimusaineistoa täydennettiin tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi tämä vaati etukäteissuunnittelua sekä dokumentointia. Haastatteluiden lisäksi hyödynnetään benchmarking-analyysia alalla jo menestyksekkäästi toimivaan yritykseen liiketoiminnan hahmottamiseksi. Empiriaosion lähteinä toimivat lisäksi Internet-lähteet sekä matkailualan tilastot.

Potentiaalisten asiakkaiden haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina teemahaastattelun muodossa, joka mahdollistaa melko vapaan keskustelun haastattelutilanteessa. Esimerkiksi kysymysjärjestyksestä voidaan poiketa. Haastattelurunko (liite 1) varmistaa, että kaikki ennalta suunnitellut kysymykset esitetään ja aihealueet käydään läpi. Helsingin yliopiston palvelupäällikön haastattelu toteutetaan sähköpostihaastatteluna, jonka

etuja ja haasteita käydään tarkemmin läpi kappaleessa 4.1, jossa kuvaillaan tutkimusprosessia. Haastattelukysymykset ovat tutkielman liitteenä (liite 2). (Ruusuvuori ym 2005, 11)

1.5 Tutkielman rakenne

Teoriaosiossa perehdytään tieteellisten artikkeleiden ja kirjallisuuden avulla erilaisten majoitusmuotojen ryhmittelyyn ja kuvailuun sekä majoitusliiketoiminnan kannattavuuden suunnitteluun. Luvuissa 2 ja 3 esitellään tärkeimmät käsitteet ja teoreettinen tausta, joiden avulla tutkielmaa suhteutetaan alan aikaisempaan tutkimukseen. Keskeiset termit määritellään empiriaosiota varten.

Luvussa 2 erilaiset majoitusliikkeet ryhmitellään. Perusteena käytetään palvelutasoa ja laatua, kokoa ja sijaintia sekä erilaisia omistuspohjia. Tämän jälkeen luvussa 3 avataan kannattavuuden käsitettä majoitusalalla tuottojohtamisen keinoihin perehtymällä. Ensin selvitetään tuottojohtamisen toimintaperiaate, jonka jälkeen tarkastellaan tarkemmin majoitusalan hinnoittelua, ylivaraamista sekä ennustamista.

Empiriaosion alussa luvussa 4 esitellään laajemmin tutkimusmenetelmät ja –aineisto, jonka jälkeen siirrytään käsillä olevan tapauksen tutkimiseen. Suomen majoitustoimialan tilannetta kuvaillaan toimialaraporttien avulla, jonka jälkeen tarkastellaan benchmarking-analyysin kohdetta. Myös tapaustutkimuksen kohde esitellään. Luvussa 5 analysoidaan majoitusliiketoiminnan järjestämistä kohdeyrityksen tapauksessa tehdyn kartoituksen, benchmarking-analyysin ja haastatteluiden avulla. Yhteenveto ja johtopäätökset -kappaleessa kootaan yhteen tutkielman tärkeimmät asiat ja vastataan tutkimuskysymyksiin.

2 MAJOITUSLIIKKEIDEN RYHMITTELY

Majoitusliikkeiden ryhmittely on tärkeää niiden toiminnan ymmärtämiseksi. Ryhmittelyn avulla selvennetään majoitusliikkeiden tyypit ja valikoima. Majoitusliikkeet voidaan ryhmitellä palvelutason, laadun, koon, sijainnin ja omistuspohjan mukaan. Ryhmät eivät ole toisensa poissulkevia, joten sama majoitusliike voi kuulua useaan ryhmään. Majoitusliikkeiden ominaisuuksia käydään seuraavaksi tarkemmin läpi edellä mainittujen ryhmien osalta. (Vine 1981, 19)

2.1 Palvelutaso ja laatu

Page (2011, 161-172) jaottelee majoitusliikkeet kolmeen pääryhmään sen mukaan, kuuluuko niihin palveluelementti. Jaottelu esitetään taulukossa 1. Palveluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi siivousta ja ruokailuja. Majoitusliikkeitä, joihin kuuluu palveluelementti, ovat hotellit, resort-hotellit, oppilaitokset, lentokenttähotellit, motellit, majatalot, BB-majoitukset sekä huoneistohotellit. Näiden majoitusliikkeiden johtamisessa tulee erityisesti huomioida sijainnin, koon ja jakelukanavien tärkeys.

Taulukko 1 Majoitustyypit palvelutason mukaan. (mukaillen Page 2011, 159)

Majoitus palveluelementillä	**Pelkkä majoitus**	**Muut**
Hotellit Resort-hotellit Oppilaitokset Lentokenttähotellit Motellit Majatalot BB-majoitus Huoneistohotellit	Lomakylät ja -keskukset Asuntovaunut Leirintäalueet Lomamökit Huvilat Nuorisohostellit	Ystävien/sukulaisten luona yöpyminen Kodinvaihdot Sohvasurffaus

Hotellit tarjoavat tilojensa ja palveluidensa puolesta täydellisemmän palvelukokonaisuuden kuin muut majoitusliikkeet. Palvelutarjontaan voivat kuulua tilojen puolesta mm. vastaanotto, yleiset ruokailutilat, sviitit, lounge-alue sekä juhlatilat. Hotellin tehtävänä on tarjota majoitusta, ruokaa ja juomaa, kuljetusta, vapaa-ajan viihdettä sekä muita palveluita, jotka avustavat edellä mainittuja, kuten autonvuokrausta sekä erilaisia lippu- ja varaus-

palveluita esimerkiksi lentoja, retkiä ja turistikierroksia varten. Hotellit voidaan luokitella tasonsa mukaan kansallisesti (maakohtaiset arviot), kaupallisesti (luokituksen laatijoiden omat vaatimukset) tai kansainvälisesti (tähtiluokitus) (Brännare ym 2005, 11). World Tourism Organization (WTO) on pyrkinyt vuodesta 1962 lähtien kehittämään yleisesti hyväksytyn hotelliluokitusjärjestelmän. Tästä huolimatta erilaisia luokitusjärjestelmiä on käytössä satoja (Ingram 1996, 32).

Vine (1981, 19) listaa kansainvälisen laatuluokitusjärjestelmän luomiseen liittyviä ongelmia:

- Kansallisten perinteiden aiheuttamat haasteet, kuten lainsäädäntö.
- Kansainvälisten hotellitarkastajien kouluttamisen kustannukset.
- Yhteisistä määrällisistä ja laadullisista kriteereistä sopimisen vaikeus.

Näistä syistä useimmissa maissa on käytössä kansallinen luokitusjärjestelmä, jossa huomioidaan hotellin koko, palvelut ja muut mukavuudet, henkilöstö, hinta, palvelun laatu ja/tai ravintolan taso. Ongelmana kansallisissa järjestelmissä on se, että ne keskittyvät usein määrällisiin kriteereihin, kuten huoneen tai sängyn kokoon. Laadun ja hotellin mukavuuksien tarkka arviointi ja mittaaminen ovat haasteellisia, sillä ne perustuvat subjektiiviseen kokemukseen tietyllä hetkellä. (Vine 1981, 23)

Motellikonsepti kehitettiin Yhdysvalloissa 1920-luvulla (Lockyer & Roberts 2009, 25). Niissä on yleensä 10–50 huonetta ja ne tarjoavat rajoitetusti palveluita, kuten välipala-automaatteja ja kanavapaketin huoneessa. BB–majoitukset (*bed & breakfast*) tarjoavat edullisen majoituksen ja aamiaisen lisäksi muita palveluita vain rajoitetusti. Tämäntyyppiset majoitusliikkeet ovat yleensä hyvin pieniä tarjoten vain 1-25 huonetta. (Sheela 2002, 6)

Uusimpia nopeasti kasvavia alaryhmiä ovat hintatietoisille matkailijoille suunnatut budjettihotellit ja -hostellit sekä boutique-hotellit, jotka korostavat tyyliä ja yksilöllisyyttä. Budjettihotellit ovat osoittautuneet tuottaviksi, sillä niillä on usein alhaiset rakennus- ja henkilöstökustannukset (100 huoneen hotellissa 20 työntekijää). Budjettihotellit valtaavat markkinoita, sillä ne houkuttelevat lomamatkailijoiden lisäksi liikematkustajia. (Page 2011, 166)

Pelkän majoituksen tarjoajia ovat lomakylät ja –keskukset, asuntovaunut, leirintäalueet, lomamökit, huvilat sekä nuorisohostellit. Tätä ryhmää voidaan myös kutsua itsepalvelumajoituksen tarjoajiksi. Se tarjoaa asiakkailleen enemmän joustavuutta ja yksilöllisyyttä, ja se on yleistynyt viime aikoina kansainvälisellä tasolla. Siihen kuuluvat myös lomaosakehuoneistot sekä niin sanotut kakkosasunnot ulkomailla. Tätä ryhmää leimaavat kausiluontoisuus, kodinomaisen majoittumisen tavoittelu sekä ekologisuus. Hostellit tarjoavat edullista ja pelkistettyä majoitusta. Hostelleja on eritasoisia reppureissaajien hostelleista budjettihostelleihin, jolloin majoittumisvaihtoehdot vaihtelevat asuntolatyylisistä jaetuista huoneista yksityisiin, hotellityylisiin huoneisiin. (Sheela 2002, 7)

Itsepalvelumajoittumisen suosio on kasvussa, sillä kuluttajat arvostavat valinnanvapautta, itsenäisyyttä, epämuodollisuutta sekä kätevyyttä. Se on yleensä hotellia edullisempi vaihtoehto, joka tarjoaa kodinomaista asumista. Tämä majoittumisen muoto on hyvin houkuttelevaa vapautta ja joustoa kaipaaville asiakkaille. Yleensä asiakas yöpyy pidempään kuin yhden yön ja viettää aikaa jonkin aktiviteetin parissa, jolloin majoitus voidaan paketoida paikallisten mahdollisuuksien kanssa houkuttelevaksi kokonaisuudeksi. (Johns & Lynch 2007, 295)

Itsepalvelumajoittumisen sektori voidaan luokitella taloudellisen vaikutuksen, omistajuuden sekä käyttötavan mukaan. Eri majoitusmuodoilla on erilainen vaikutus paikalliseen talouteen. Yrityksillä on paikallisesti työllistävä vaikutus, kun taas kakkoskotien tai lomaosakkeiden omistajat tuovat paikkakunnalle vain hetkellistä kulutusta. Itsepalvelumajoituksen omistaja voi olla yksityinen henkilö (kakkoskoti tai lomaosake), pieni yritys (leirintäalue, mökki, asunto, huvila) tai suuri organisaatio (kokouskeskus, linna, huvila, mökit). Majoitus on tarkoitettu yksityiseen käyttöön, loman tai vapaa-ajan viettoon tai yritysten kokouksia ja kursseja varten. (Johns & Lynch 2007, 299)

Yliopistojen tai yksityisen sektorin tarjoamat opiskelija-asuntolat ovat yksi tärkeä kategoria itsepalvelumajoittumisen alalla. Näitä asuntoloita tarjotaan usein kesäaikana julkisesti muille vuokrattavaksi. Yritysten järjestämät kurssit ja koulutukset muodostavat toisen tärkeän kategorian. Tähän kategoriaan kuuluvat myös kieli- ja kesäkoulut. (Johns & Lynch 2007, 303-304)

Muita mahdollisia majoituksen tarjoajia ovat ystävät ja sukulaiset sekä melko uudet ilmiöt kuten kodinvaihto ja sohvasurffaus.

Lockyer (2002, 298) vertaili tutkimuksessaan liikematkustajien ja hotellijohdon käsityksiä siitä, mitkä majoituksen ominaisuuksista ovat tärkeimpiä. Hotellin siisteys osoittautui kummankin ryhmän joukossa tärkeimmäksi tekijäksi. Liikematkustajien mielestä seuraavaksi tärkeimpiä ominaisuuksia ovat huoneen osalta kylpyhuoneen laatu, huoneiden ylläpito sekä patjan ja tyynyn laatu. Yleisesti majoitukseen liittyvistä ominaisuuksista tärkeimpiä ovat pysäköinnin saatavuus sekä äänieristys huoneiden välillä. Vastauksissa on havaittavissa eroja miesten ja naisten välillä. Naiset arvostavat majoituksessa turvallisuutta ja sisustusta, kun taas miehille ravintola sekä ruokapalveluiden joustavat aukioloajat ovat tärkeitä. Liikematkustajat ovat tutkimuksen mukaan hyvin hintatietoisia. Hotellijohdon vastaukset eroavat näistä hieman. Hotellin siisteyden jälkeen tärkeimpiä tekijöitä ovat henkilökuntaan ja palveluun liittyvät ominaisuudet, kuten henkilökunnan ystävällisyys, sitoutuminen ja innostuneisuus. Näiden lisäksi he kokivat maineen ja sijainnin tärkeiksi. Tutkimus osoittaa liikematkustajien ja hotellijohdon näkemysten välillä vallitsevan eron. Tuloksia voidaan hyödyntää hotellin palveluiden suunnittelussa.

Toisessa tutkimuksessa Lockyer selvitti yhdessä Robertsin kanssa (2009; 29, 35) asiakkaiden vaatimuksia majoituksen suhteen, kun he majoittuvat eripituisia jaksoja työn, loman tai näiden yhdistelmän vuoksi motellissa. Majoittumisen kesto osoittautui tärkeäksi tekijäksi asiakkaan vaatimustason suhteen. Vaatimukset ovat alhaisimmat vain yhden yön yöpyvillä asiakkailla, joille tärkeintä on sijainti. Muutaman yön majoittuvilla on joitakin vaatimuksia nukkumisen, syömisen, turvallisuuden ja rentoutumisen suhteen. Yli neljä yötä yöpyvillä on korkeammat vaatimukset mukavuuksien suhteen. Kaikille yhteisiä odotuksia motellimajoittumisen suhteen ovat keittiö tarvikkeineen sekä ruokailutila. Motellimajoituksen koettiin olevan kuin pienikokoinen koti, joka sopii erityisesti perheille.

Ingramin (1996, 31) mukaan kuluttajan valintaan eri hotellien välillä vaikuttavat seuraavat tekijät:

- Aiemmat kokemukset, matkustustiheys, kulttuuri
- Vierailun syy (työmatka, lomamatka vai näiden yhdistelmä)

- Matkustustapa (lentokone, henkilöauto, linja-auto jne.)
- Hotellin sijainti
- Varauksen alkuperä (matkatoimisto, henkilökohtainen valinta)
- Läpimenoaika (*lead time*) varauksen ja huoneen käytön välillä
- Tietämys hotellista (henkilökohtainen suositus, oppaat, hotellin brändi ja markkinointi)
- Laatuluokitus
- Julkaistut hinnat ja ehdot.

Samat tekijät vaikuttavat myös hotellin tarjoamasta tuotteesta asiakkaalle muodostuviin odotuksiin. Majoituspaikan valintaan vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on majoitusliikkeiden johtajille tärkeää, sillä asiakkaiden päätöksillä on suora vaikutus majoitusliikkeen kannattavuuteen.

O'Neillin (2011, 177) tutkimukset tukivat oletusta siitä, että uusien majoitusliikkeiden käyttöaste tasapainottuu noin kolmessa vuodessa. Tässä ajassa hotellit saavuttavat pitkän aikavälin keskimääräisen käyttöasteensa. Käyttöasteen tasoittuessa poikkeavasti, se myös jäi alhaisemmaksi. Hotelleista kaikkiaan 61,9 prosentilla käyttöaste tasapainottui enintään neljässä vuodessa ja ainoastaan 6,3 prosentilla käyttöaste tasapainottui ensimmäisen toimintavuoden aikana. Toisaalta 0,2 prosenttia hotelleista saavutti keskimääräisen pitkän aikavälin käyttöasteensa kahdeksassa vuodessa. Näiden hotellien toiminnasta löytyi negatiivisia tekijöitä, jotka vaikuttivat käyttöasteen kehitykseen, kuten brändiin liittyviä ongelmia tai huono sijainti. Eroja huomattiin pitkä- ja lyhytaikaiseen majoittumiseen tarkoitettujen hotellien välillä. Pitkäaikaiseen majoittumiseen tarkoitettujen hotellien käyttöaste tasoittui 2,75 vuodessa verrattuna tavallisten hotellien 3,13 vuoteen. Pidempiaikaiseen majoittumiseen tarkoitetut hotellikonseptit saattavat olla houkutteleva liiketoimintamalli hotellien kehittäjille varsinkin korkean käyttöasteensa takia. (O'Neill 2011, 178-179)

2.2 Koko ja sijainti

Kiinteistön koon puolesta hotellit voidaan jakaa pieniin, alle 50 huoneen hotelleihin, keskisuuriin (50-300 huonetta), suuriin (yli 300 huonetta) ja megahotelleihin (yli 1000 huonetta) (Brännare, ym 2005, 12). Suuremmilla hotelleilla on parempi käyttöaste sekä bruttoliikevaihto (*gross operating profit*, GOP), mikä johtuu siitä, että suuremmilla hotelleilla tai ketjuun kuuluvilla hotelleilla on mahdollisuus hyödyntää suurtuotannon etuja ja alan kokemusta (Claver-Cortés ym 2007, 13; Pine & Phillips 2005, 64).

Sijainti määrittelee majoituksen houkuttelevuuden ja saavutettavuuden. Esimerkiksi kaupungeissa luksushotellit sijaitsevat keskustassa, jolloin ne ovat lähempänä nähtävyyksiä. (Page 2011, 160) Sijainnin mukaan majoitusliikkeet voidaan luokitella kaupungin keskustassa, esikaupungissa sekä lentokentän tai moottoritien läheisyydessä sijaitseviin. Sijainti vaikuttaa kaupallisen majoitusliikkeen tyyppiin. Hotellit ja lyhytaikaisesti vuokrattavat asunnot sijaitsevat kaupunkien keskustoissa, lentokenttien läheisyydessä ja esikaupunkialueilla, kun taas moottoriteiden varsilla motellit ovat yleisempiä. Esikaupunkialueilla esiintyy lisäksi hostelli- ja BB-tyylisiä majoitusratkaisuja. (Sheela 2002, 5)

Sijaintipäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat saavutettavuus, ”kasaantuneisuus” (*agglomeration*), kaupunkisuunnittelu ja kohdealueen kehitys. Majoitusyrityksen on oltava asiakkaiden saavutettavissa ja potentiaalisen markkinan läheisyydessä. Sijaintia suunnitellessa myös muiden palveluiden, kuten lentokentän, rautatieaseman tai nähtävyyksien, saavutettavuus otetaan huomioon. Varsinkin kaupungeissa hotellit muodostavat klustereita eli ne kasaantuvat tietyille alueille hyötyäkseen toisistaan. Ne pyrkivät hyötymään myös kaupunkisuunnittelusta ja julkisten palveluiden läheisyydestä. (Yang 2012, 676)

Sijainnin valintaan vaikuttavat myös majoitusyrityksen ominaisuudet kuten koko, laatuluokitus, omistajuus sekä palveluiden monipuolisuus. Suuret hotellit sijaitsevat usein kauempana kaupunkien keskustoista alempien tontista aiheutuvien kustannusten takia. Laatuluokitukseltaan erilaiset hotellit palvelevat hyvin erilaisia potentiaalisia markkinoita, mikä vaikuttaa sijainnin valintaan. (Yang 2012, 676-677)

Uuden majoitusyrityksen menestymiselle sijainti on yksi tärkeimmistä tekijöistä. Tehokkaan sijaintistrategian luominen on olennaista asiakkaista kilpaillessa, ja sitä on hyvin

hankalaa ja kallista muuttaa myöhemmin. Sijainti on merkittävä, ellei jopa tärkein tekijä majoitusta etsivän asiakkaan päätöksenteossa, oli kyseessä sitten vapaa-ajan tai liikematkailija. (Johns & Lynch 2007, 296; Yang ym. 2011, 675)

2.3 Omistuspohja

Majoitusalalla omistajuus erotetaan usein liiketoiminnan johtamisesta, minkä takia alalla ilmenee kahdenlaista liiketoimintaa: kiinteistösijoittamista sekä toiminnanjohtamista (Brotherton 2003, 9). Kiinteistön omistuksen sekä toiminnan ja toimintaprosessien johtamisen välinen suhde on yksi tärkeimmistä hotellisektorin rakenteellisista muuttujista. Vaihtoehtoina ovat kiinteistön omistaminen kokonaan tai osittain (sijoittaminen), tai kiinteistön vuokraaminen. Toinen tärkeä päätös liittyy toiminnanjohtamiseen. Maailmanlaajuisesti toiminnanjohtamisen suhteen on kolme vaihtoehtoa: omistajan johtama, franchise-sopimukseen perustuva tai management contract –malli. Taulukko 2 kuvaa omistajuuden ja päivittäisen hallinnan ja valvonnan välistä suhdetta. Omistajan johtamassa majoitusliikkeessä omistaja-johtajalla on täysi hallinta kiinteistöön sekä yrityksen päivittäiseen toimintaan. Management contract- ja franchising-mallit edustavat tilannetta, jossa omistajuus on eriytetty päivittäisestä johtamisesta. (Contractor & Kundu 1998, 329-330)

Taulukko 2 Hotellien omistus- ja operointimallit (mukaillen Contractor & Kundu 1998, 330)

		Omistajuus	
	Täysi	Kyllä	Ei
Päivittäinen hallinta ja valvonta		Kokonaan omistettu	Management contract
		Enemmistö	Franchising
	Heikko	Vähemmistö	

Yhdysvaltojen ja Euroopan välillä omistus- ja operointirakenteiden suosiossa on havaittavissa eroja. Yhdysvalloissa selkeästi yleisempiä malleja ovat franchise- (38 %) ja management contract –mallit (40 %). Vain noin 10 prosenttia hotelleista on kiinteistön omistajan johtamia. Euroopassa eri toimintamallien käyttö jakaantuu tasaisemmin omistajien

johtamien (29 %) sekä franchise- (29%) ja management contract –mallien (37 %) välillä osaomistusmallien ollessa harvinaisimpia (6 %). (Contractor & Kundu 1998, 328)

Täysi omistajuus ja riippumaton toiminta on mahdollista investoimalla uuteen hotelliprojektiin tarvittava pääoma kokonaisuudessaan tai hankkimalla 100 prosentin omistajuus olemassa olevasta hotellikiinteistöstä ja –yrityksestä. Omistaja-johtajalla on hallinnassaan hotellikiinteistö, sen omaisuus sekä päivittäinen toiminta, mikä oikeuttaa valtaan hotellia koskevassa päätöksenteossa. Myöskään voittoja ei tarvitse jakaa, mutta omistaja/johtaja kantaa kaikki liiketoimintaan liittyvät riskit yksin. Esimerkiksi hotelliprojektin aloitusvaiheessa kumppanuudesta voi olla hyötyä rahoituksen varmistamisen suhteen, sillä uuden hotellin ensimmäisinä 3-5 vuotena se ei vielä yllä voittoihin. (Wood & Brotherton 2008, 72)

Management contract on malli, jossa omistajuus ja toiminnan johtaminen on erotettu toisistaan esimerkiksi tilanteessa, jossa kiinteistön omistaja on sijoitusyhtiö, jolla ei ole hotellin johtamiseen liittyvää osaamista. Kiinteistön omistaja hyödyntää ammattimaisen hotellitoiminnan johtamiseen keskittyneen yrityksen palveluita ja brändiä maksua vastaan ja pyrkii tällä tavoin saavuttamaan lisäarvoa asiakkailleen sekä kasvattamaan kassavirtaa. Toimintaa johtava taho pyrkii minimoimaan kiinteistön omistamiseen liittyviä riskejä ja perii maksuja johtamisesta (esim. prosenttiosuus tuotoista). Useimmat täydenpalvelun luksus- ja resort-hotellit sekä kokouskeskukset suosivat management contract –mallia. Sopimuksilla katetaan seuraavat aihealueet: immateriaalioikeudet, hotellit sijoituksina ja liiketoimintana sekä omistajien, toiminnanjohtajien ja rahoittajien tarpeet. Sopimuskausi on yleensä noin 16 vuotta, jonka jälkeen se voidaan uusia tai päättää. Lisäksi sopimuksen keskeytyksestä voidaan sopia, esimerkiksi siinä tapauksessa, jos toiminta on peräkkäisinä vuosina tappiollista. (Deroos 2010; 69, 75) Hotellin toiminnanjohtajan palkitseminen on yleensä sidottu hotellin myyntiin ja tulokseen toiminnanjohtajan ja omistajan intressien yhdenmukaistamiseksi (Parte-Esteban & Ferrer García 2014, 58-59).

Management contract -mallit ovat kehittyneet pääomaa sitomattomista sopimuksista omistusta vaativiin sopimuksiin (esim. joint venture), mikä on ristiriidassa muiden alojen kehityksen kanssa. Toisaalta teknologiapohjaisten yhteistyöhankkeiden määrä kasvaa majoitusalalla. (Chathoth ym 2003, 420)

Franchising-mallin perusteella hotellin omistaja ostaa tietynlaisen toimintamallin. Majoitusalalla käytetään business format franchising -mallia, jossa franchisor omistaa toimintamallin, nimen sekä liiketoiminnan designin ja valvoo näiden käyttöä. Myös varaukset, koulutus, mainonta ja tekninen neuvonta saattavat kuulua sen tarjontaan. Franchising-yrittäjä saa käyttää toimiluvan antajan omistamaa toimintamallia maksamalla aloitusmaksun sekä toistuvat royalty-maksut (Brännare ym 2005, 17). Franchising-ketjuun kuuluminen on yksi keino nostaa huonehintaa ja tuottoja (Hung ym. 2010, 383). Se antaa myös paremman mahdollisuuden tehdä investointeja (Claver-Cortés ym. 2007, 16). Muita hyötyjä ovat pääsy tietokonejärjestelmiin, yhteistyökumppaneiden tuki, koulutus, toiminnan tehostuminen sekä yrityksen omistuksen säilyttäminen. Ketjuun liittymistä harkitessa tulisi arvioida, ylittävätkö ketjuun kuulumisesta saatavat hyödyt siitä aiheutuvat kustannukset. Rahamääräisten kustannusten, kuten liittymismaksujen ja rojaltien lisäksi siihen liittyvät toiminnalliset kustannukset (autonomian menetys) sekä sopimuksiin sidotut säännöt ja sanktiot. Ketjuun kuuluvassa yrityksessä rahamääräiset kustannukset ovat usein henkilöstökustannusten jälkeen suurin kustannuserä. (Morrison 1994, 27-28)

Franchising-yrittäjillä on erilaiset tarpeita riippuen maantieteellisestä sijainnista. Yhdysvalloissa asiakkaat odottavat franchising-mallin tarjoajalta teknistä tukea, kuten koulutusoppaita ja asiantuntemusta toiminnan johtamisesta. Eurooppalaiset asiakkaat arvostavat asiakasvirran lisäämistä ja tekninen tuki on heille vain lisäpalvelu. (Johnson & Buehler 1993, 1)

Majoitusalalla pienet yksityiset toimijat ovat usein epäedullisessa asemassa suurempiin toimijoihin nähden erityisesti jakelukanavien ja näkyvyyden kannalta. Hotelli- ja hostelliketjut saavuttavat toiminnassaan suurtuotannon etuja kokonsa ja keskitettyjen toimintojensa avulla. Ketjut tarjoavat pienemmille toimijoille mahdollisuuden hyödyntää varausjärjestelmiään, ketjun imagoa sekä jo muodostuneita asiakassuhteita (Page 2011, 162). Pienet toimijat hyötyvät esimerkiksi keskitetyistä hallinto- ja markkinointitoiminnoista. Jakelukanaviaan hyödyntäen ketjut auttavat markkinoinnissa sekä linkittymisessä muiden matkailuyritysten kanssa. Hyödynnettävissä olevia jakelukanavia ovat:

1. Vapaaehtoiset ketjut, kuten Best Western, joilla on markkinointiohjelma jäseniilleen sekä matalammat jäsenmaksut. Ne on suunnattu pienemmille itsenäisille hotelleille.

2. Franchise-ketjut, kuten Holiday Inn, jotka veloittavat korkeampia maksuja ja tarjoavat pidempiaikaisia sopimuksia (10 – 15 vuotta). (Page 2011, 162).

Strateginen allianssi on keino vähentää yksityisen pienen toimijan haavoittuvuutta (Morrison 1994, 25). Se on kahden tai useamman yrityksen välinen yhteistyösopimus, jonka avulla jaetaan aineellisia ja aineettomia resursseja yhteisten ja yksilöllisten päämäärien saavuttamiseksi. Verkostoituvat yritykset pyrkivät yhdessä parantamaan kilpailuasemaansa (Chathoth ym 2003, 421). Selkeä strateginen tarkoitus tai päämäärä erottaa strategiset allianssit muunlaisista yritysten välisestä yhteistyöstä (Morrison1994, 26).

Joint venturet ovat alliansseja, joiden avulla luodaan uusi yritys, jossa osallistujayrityksillä on osittainen omistus. Kumppanuudet (*partnerships*), lisenssi- ja franchising-mallit ovat kahden tai useamman yrityksen välisiä sopimuksia, jotka eivät vaadi omistusta yhteisessä yrityksessä tai muutoin sido pääomaa. (Chathoth ym 2003, 420) Consortium membership on eräs yhteistoiminnan malli, jossa useampi hotelli tai laajempi turistiorganisaatioiden kokonaisuus tekevät yhteistyötä säilyttäen itsenäisyytensä mutta saadakseen tuottoihin ja kustannuksiin liittyviä hyötyjä, joita yritykset eivät saisi omillaan. Yhteistyötä voivat olla esimerkiksi yhteiset markkinointitoimenpiteet. (Morrison 1994, 26)

Contractorin ja Kundun (1998) mukaan pääomaa sitomattomalla yhteistyösopimuksella on alhaisemmat transaktiokustannukset ja parempi arvonluontikyky kuin yhteistä omistusta vaativissa ratkaisuissa, kuten joint ventureissa. Syynä tähän on se, että yhteistyön tuottojen mittarina toimivat myyntitulot verrattuna liikevoittoon, jota käytetään joint ventureiden mittarina. Lisäksi joint ventureihin liittyy suuria hallinnollisia kustannuksia.

O’Neill ja Carlbäck (2011, 520) havaitsivat tutkimuksessaan, että ketjuhotellit pärjäävät taloudellisesti paremmin taantumassa kuin itsenäiset hotellit. Vaikka itsenäisillä hotelleilla on ketjuhotelleja paremmat keskihinta ja huoneiden tuottoaste, ne eivät silti kykene tekemään parempaa tulosta kuin ketjuhotellit, vaikka ketjuhotelleilla on suuremmat kustannukset (mm. royalty-, varaus- ja markkinointimaksut). Ketjuhotelleilla on yleisesti parempi käyttöaste ja taantuman aikaan parempi liiketulosprosentti, mikä vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen. Syynä voi olla itsenäisten hotellien kyvyttömyys ennustaa ja reagoida ajoissa kysynnän laskuun.

3 KANNATTAVUUS MAJOITUSALALLA

Kannattava toiminta on jokaisen yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden edellytys. Majoitusalalla kannattavuus riippuu yrityksen kyvystä tunnistaa pitkällä aikavälillä tuottoisa markkina. Toiminnan käynnistyttyä kannattavuutta voidaan parantaa myyntiä kasvattamalla ja kustannuksia pienentämällä. Myyntiä kasvattavat lisäasiakkaat, useampien huoneiden myynti sekä oikeanlaisten myyntihintojen käyttö. Myyntituottojen tulisi kattaa kaikki toiminnasta aiheutuneet kustannukset. Huone- tai vuodemyynnin analysoimiseksi majoitusalalla seurataan erilaisia tunnuslukuja, kuten huone- tai vuodekäyttöastetta sekä huoneen keskihintaa. (Selander & Valli 2007, 137) Yksinkertaistettuna kannattavuus on yrityksen voitto tai tappio, mutta sitä voidaan myös kuvata myös liikevaihdon tai sidotun pääoman ja voiton välisenä suhteena (Brax 2007, 5).

Tuottavuus liittyy läheisesti kannattavuuteen. Tuottavuutta mittaamalla voidaan arvioida kannattavuutta. Kumpikin mittaa tehokkuutta, mutta kannattavuus liittyy yrityksen rahaprosessiin ja tuottavuus taas reaaliprosessiin. Tuottavuus lasketaan yrityksen tuotosten ja panosten suhteena. Majoitusalalla tuotosta voidaan mitata käyttöasteella, keskihinnalla tai huonekohtaisilla myyntituotoilla. Hinnanmuutoksen myötä kannattavuus voi laskea, vaikka tuottavuus pysyisi ennallaan. (Brax 2007, 5) Brown ja Dev (1999, 24) korostavat lisäksi strategisten päätösten merkitystä kannattavuuteen. Monet näistä päätöksistä, kuten hotellin koko ja omistajuus- ja johtamisjärjestelyt, tehdään jo ennen hotellin avaamista.

Huoneiden käyttöasteella (*room occupancy rate*) tarkoitetaan käytössä olevien huoneiden ja tarjolla olevien huoneiden välistä suhdetta. Esimerkiksi matkailutilastossa on käytössä kaksi eri huoneiden käyttöasteen mittaria: netto- ja bruttokäyttöaste. Huoneiden nettokäyttöasteeseen lasketaan mukaan ainoastaan kuukauden aikana käytössä olleet huoneet jaettuna käytettävissä olleiden huoneiden lukumäärällä, jolloin tilapäisesti käytöstä poistettuja huoneita ei lasketa mukaan. Huoneiden bruttokäyttöasteeseen lasketaan mukaan koko huonekapasiteetti huomioimatta sitä, ovatko huoneet käytettävissä vai eivät. (Suomen virallinen tilasto 2014) Korkea käyttöaste ei välttämättä takaa parempaa taloudellista suorituskykyä, sillä käyttöaste saattaa olla korkea liian alhaisten hinto-

jen takia. Tämä johtaa tuottojen pienenemiseen sekä mahdollisesti lisäkustannuksiin kiinteistön liiallisen käytön vuoksi. (Claver-Cortés ym. 2007, 16).

Majoituskapasiteettia mitattaessa lasketaan joko huoneita tai vuoteita. Kausittaiset ja vuosittaiset vaihtelut voidaan ottaa paremmin huomioon vuoteita laskettaessa (Brotherton 2003, 9). Kapasiteetin rajoitteena on huoneiden rajallinen määrä, mikä estää palvelemasta enempää asiakkaita. Ylivaraaminen on yleisesti käytetty keino saavuttaa täydempi kapasiteetti (Desiraju & Shugan 1999, 44). Kapasiteetin kasvattaminen on mahdollista vain pitkällä aikavälillä.

Hinnoittelun kannalta kapasiteettiin liittyy kaksi ominaisuutta: kapasiteetin joustavuus sekä katoavaisuus. Joustavuudella tarkoitetaan kykyä tuottaa ja tarjota erilaisia tuotteita alkuperäisellä kapasiteetilla. Joustavalla kapasiteetilla kyetään tuottamaan erilaisia tuotteita tai tyydyttämään erilaisten asiakkaiden tarpeita. Katoavaisuudella tarkoitetaan mahdollisuutta kapasiteetin säilyttämiseen. Majoitusalalla hotelliyön varastoiminen on mahdotonta, jolloin kapasiteetista tehdään ajasta riippuva yksikkö, jota myydään. (Bitran & Caldentey 2003, 206)

Majoitusalalla käytettävällä käyttöastetta maksimoivalla liiketoimintastrategialla pyritään vastaamaan kapasiteettiongelmiin. Suurten kiinteiden kustannusten vuoksi alenevat yksikkökustannukset vaikuttavat houkuttelevilta, mutta usein strategia johtaa matalampiin keskihintoihin, sillä yritykset joutuvat antamaan alennuksia käyttääkseen koko kapasiteetin. Kannattavuutta voidaan tällä strategialla parantaa, mutta varovaisemmalla hinnanalennuspolitiikalla voidaan saavuttaa parempi tulos, vaikka käyttöaste laskisikin hieman. Tuottojohtamisen (*revenue management*) avulla pyritään hallitsemaan samanaikaisesti sekä kapasiteettia että hintoja. Siihen perustuva myyntistrategia keskittyy palveluiden erilaistamiseen ja markkinoiden laajentamiseen, sillä asiakasta laskutetaan maksukyvyn, kysynnän tilanteen, varausajan tai muiden palveluun liittyvien ominaisuuksien tai rajoitusten mukaisesti. (Albanese 2004, 13-15; 17; 23)

3.1 Tuottojohtaminen ja kannattavuuden suunnittelu

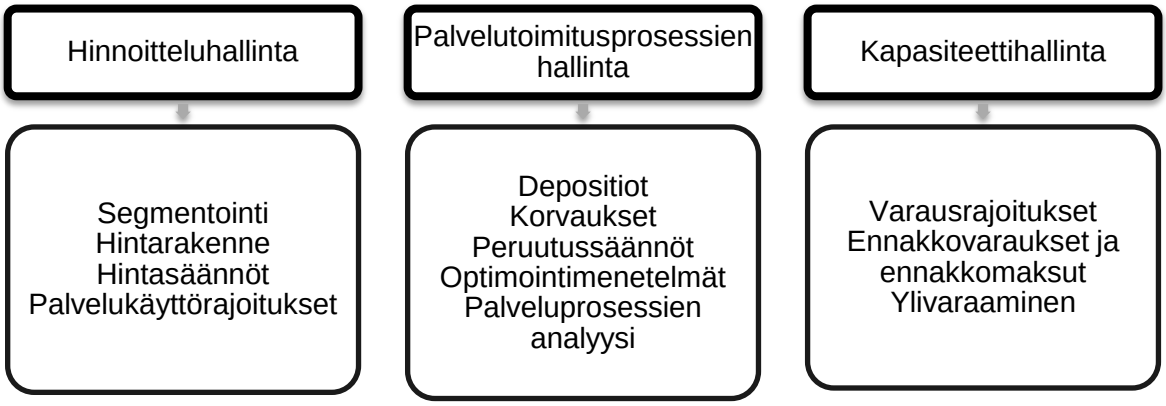
Tuottojohtaminen perustuu lentoyhtiöiden hyödyntämään yield managementiin. Yield management kehitettiin Yhdysvalloissa 1970-luvulla, kun lentoyhtiöt ryhtyivät kokeilemaan eri hinnoittelumalleja täyttääkseen muutoin tyhjänä lentäviä istuimia. Istuinpaikkoja myytiin suurillakin alennuksilla. Vaarana oli kuitenkin se, että korkeammilla hinnoilla lentävät matkustajat, jotka lentäisivät joka tapauksessa, siirtyisivät halpatuotteisiin, jotka oli tarkoitettu lisämatkustajien houkuttelemiseen. Tämän riskin kontrolloimiseksi lentoyhtiöt kehittivät kaksi uutta keinoa: 1) aletuotteisiin liittyi rajoituksia, kuten että varaus piti tehdä 21 päivää ennen, 2) myytävien aletuotteiden määrää rajoitettiin. Hotelleilla oli samanlaisia ongelmia suurien kiinteiden kustannusten sekä kysynnän ja tarjonnan tasapainottelun kanssa kuin lentoyhtiöillä. Aikataulujen puuttuminen erottaa kuitenkin hotellit lentoyhtiöistä: asiakas voi itse määrittää oleskelunsa pituuden, mikä lisää monimutkaisuutta. 1980-luvun loppuun mennessä tuottojohtamisesta tuli Yhdysvaltojen lisäksi myös Euroopassa hotellialan standardi. (Cross ym. 2009, 57; Kimes 2000, 120; Talluri & van Ryzin 2004a, 15)

Tuottojohtaminen avustaa kysynnän johtamiseen liittyvässä päätöksenteossa, kuten hinnoittelu- ja jakelukanavapäätöksissä. Sen tavoitteena on lähestyä hinnoittelua asiakaslähtöisesti. Asiakkaiden varauskäyttäytymisen lisäksi ostokäyttäytyminen, eli maksukyky ja maksuhalu, toimivat segmentoinnin perusteena. (Brännare ym 2005, 192)

Käytettävät tuottojohtamisen menetelmät riippuvat toimialasta, kulutuksen keston ennustettavuudesta sekä siitä, onko hinta kiinteä vai muuttuva. Kulutuksen kestolla tarkoitetaan asiakkaiden saapumisen ja kulutuksen tai käytön keston ennustamista. Hinnoitteluun kuuluvat parhaiden hintojen kehittäminen jokaiselle asiakassegmentille, saatavuuden rajoittaminen parhaan hinnan saamiseksi sekä sääntöjen määrittely. Säännöt määrittävät kuinka paljon kukin asiakas maksaa, ja niitä luodessa on otettava huomioon hintojen ja sääntöjen oikeudenmukaisuus. (Kimes 2003, 132)

Albanese (2004, 23-29) erottelee kolme tuottojohtamisen pääkeinoa, jotka kuvataan kuviossa 1. Hinnoittelunhallinnan avulla luodaan hintarakenne, joka perustuu erilaistetun hinnoittelun periaatteisiin. Siihen kuuluvat hintaluokat, jotka pohjautuvat segmentoinnin

tuloksiin. Tavoitteena on erilaistetun hinnoittelurakenteen luominen ja sen puolustaminen. Palvelutoimitusprosessien hallinta tähtää palvelukäyttöaikojen kestoon liittyvän riskin ja odotusaikojen vähentämiseen. Ennakkomaksujen, peruutussääntöjen ja korvausten avulla pyritään suojautumaan esimerkiksi oleskelun ennenaikaisen keskeytyksen aiheuttamilta menetetyiltä tuloilta. Kolmantena keinona on kapasiteetinhallinta, jolla pyritään kapasiteetin sopeuttamiseen kysyntätilanteiden ja asiakkaiden varaus- ja ostokäyttäytymisen mukaan.



Kuvio 1 Tuottojohtamisen pääkeinot ja menetelmät. (Mukaillen Albanese 2004, 28)

Käytännön tuottojohtaminen majoitusalalla on hinnan ja kapasiteetin hallintaa ennustettujen kysyntämäärien mukaisesti (Talluri & van Ryzin 2004b, 2). Kysynnän tarkka ennustaminen on tärkeää, jotta hintoja voidaan muuttaa oikein ja tätä kautta maksimoida myyntitulojen määrä. Tuottojohtaminen mahdollistaa sen, että hintaherkät asiakkaat, jotka ovat valmiita ostamaan huoneensa sesongin ulkopuolella, voivat tehdä sen edullisemmilla hinnoilla, kun taas hintojen vaihteluista piittaamattomilla asiakkailla on mahdollisuus ostaa huoneensa sesonkiaikana, mutta korkeampaan hintaan. Samalle tuotteelle on siis olemassa useampi hinta erilaisia kysyntätilanteita varten. Tuottojohtamisen tärkein tunnusluku majoitusalalla on huonetuotto (RevPar), jolloin tuotto lasketaan yhtä käytössä olevaa huonetta kohden. Tunnusluku kertoo myös kapasiteetin hyödyntämisestä. (Selander & Valli 2007, 137-139)

Jauncey, Mitchell ja Slamet (1995, 25) listaavat ominaisuuksia, joita ihanteellisen tuottojohtamisen keinoja hyödyntävän käytännön sovelluksen tulisi sisältää. Näitä ovat historiadatan kerääminen ja analysointi trendien hahmottamiseksi, tulevaisuuden kysynnän ennustaminen oikean hinnan löytämiseksi, integroiminen kiinteistönjohtamisjärjestelmään remonttien ja siivousten organisoimiseksi, ennusteiden korjaaminen toteutuneen kysynnän mukaan, mahdollisuus muuttaa markkinasegmenttien määrää ja ominaisuuksia, tiedot saapumatta jääneiden ja varauksen peruuttaneiden asiakkaiden määristä, kyky analysoida ja mallintaa hintojen ja rajoitusten vaikutusta sekä antaa neuvoja niiden sopivasta yhdistelmästä. Vaaditut ominaisuudet saattavat vaihdella yksittäisten käyttöönottoprojektien kohdalla majoitusliikkeen luonteen, koon, sijainnin ja markkinan mukaan.

Tuottojohtaminen ei ole ollut kovin suosittua pienissä ja keskisuurissa hotelleissa, vaikka se soveltuu myös niille. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tuottojen maksimointi ei välttämättä ole yhtä tärkeä tavoite kuin suurissa yrityksissä, jotka vastaavat osakkeenomistajilleen. (Lee-Ross & Johns 1997, 66)

Seuraavissa alakappaleissa käydään tarkemmin läpi majoitusalalle olennaisia tuottojohtamisen menetelmiä: hinnoittelua, ylivaraamista ja ennustamista.

3.2. Hinnoittelu

Majoitusliikkeet pyrkivät yleensä asiakaslähtöiseen ja joustavaan hinnoitteluun, jonka avulla hintoja muutetaan tietyn vaihteluvälin eli hinnoittelualueen sisällä. Majoitusyritys määrittää huoneelle vähimmäishinnan, joka toimii ohjehintana huonehintaa määritettäessä. Se on hinta, joka kattaa kustannukset ennalta arvioidulla käyttöasteella. Hinnan ylärajana toimii asiakkaan maksuhalukkuus. Majoitustuotteen hinnoittelussa on huomioitava:

- Yleinen kysyntä ja kausivaihtelut
- Sijainti
- Yrityksen laatutaso ja oheispalvelut
- Kilpailu

- Yhteiskunnan määräävät tekijät, kuten lainsäädäntö. (Selander & Valli 2007, 89)

Cross ym. (2009, 67) havainnollistavat hotellien hinnoitteluongelmaa. Oletettavasti hotellilla on oltava myyntihinnat vuodeksi eteenpäin ja se asettaa hinnat kolmelle segmentille ja kymmenelle eri huonetyypille. Seitsemällä eri yöpymisen kestolla saadaan 76 650 potentiaalista hintapäätöstä per päivä. Jokainen päätös koostuu useista tekijöistä, kuten käyttöasteesta, kysynnän hintaherkkyydestä ja kilpailukykyisestä asemoinnista hinnan suhteen. Pienikin hinnoitteluvirhe voi vaikuttaa merkittävästi huonekohtaiseen liikevaihtoon. Hinnoitteluun liittyy majoitusalaa leimaavat ominaisuudet, kuten kausiluontoisuus, tuotteen palveluluontoisuus (katoavaisuus) sekä joustamaton tarjonta (Hung ym 2010, 378).

Hinnoittelun sopeuttamista markkinatilanteen mukaiseksi kutsutaan hinnoittelustrategiaksi. Sen tavoitteena on hinnan optimointi, mikä on yksi keino parantaa yrityksen kilpailukykyä tuotantokustannusten laskemisen ja markkinaosuuden kasvattamisen ohella (Dolgui & Proth 2010, 101). Hotelleilla saattaa olla useita tavoitteita hinnoittelussaan: kannattavuuden optimointi ja/tai maksimointi, tulojen maksimointi, tuotteen erilaistaminen markkinoilla, myyntitahdin kasvattaminen tai hidastaminen, markkinaosuuden kasvattaminen tai hinta-arvo -suhteen viestiminen asiakkaalle. Hinnoitteluun on kolme yleistä lähestymistapaa:

1. Kustannusperusteinen hinnoittelu, joka perustuu taloudelliseen näkökulmaan. Tuotteet hinnoitellaan tuottamaan kohtuullinen tuotto kustannusten kattamiseksi.
2. Asiakaslähtöinen hinnoittelu, joka on markkinalähtöinen lähestymistapa. Hinnat määritellään sen mukaan, paljonko asiakas on valmis tuotteesta maksamaan.
3. Kilpailuun perustuva hinnoittelu, joka on myös markkinalähtöinen. Hinnat asetetaan tasolle, jolla tavoiteltu markkinaosuus voidaan saavuttaa. (Collins & Parsa 2006, 91-104)

Yleisiä hinnoittelustrategioita ovat korkean tai alhaisen hinnan strategiat sekä muunneltavat strategiat, kuten segmentointi, hintadiskriminointi, alennushinnoittelu, tunkeutuminen markkinalle alhaisella hinnalla sekä tuottojohtaminen. Hinnoittelustrategian käyttäminen on hyödyllistä silloin, kun asiakkaat ovat heterogeenisiä, kysyntä on epävarmaa

ja vaihtelee paljon ja tuotanto on joustamatonta, mikä mahdollistaa hintojen muuttamisen kun kysyntä vaihtelee. (Dolgui & Proth 2010, 102)

Tuottojohtamisessa hyödynnetään hinnoittelustrategiaa, jossa aikaisessa vaiheessa ostaville hinnat ovat alhaisempia. Osa kapasiteetista jätetään myytäväksi kalliimmalla myöhäisemmässä vaiheessa. Hinnoittelu riippuu asiakkaan saapumis- tai varaamisajankohdasta (aikaisin tai myöhään) sekä siitä, kuinka paljon asiakas arvostaa palvelua eli onko asiakas välinpitämätön vai herkkä hintojen vaihtelulle. Majoitusalalla aikaisin huoneensa varaavat ovat valmiita maksamaan vähemmän kuin myöhään saapuvat. Hinnoittelustrategiaan vaikuttaa se, onko kysyntä ennustettavissa eli tiedetäänkö markkinasegmentin koko. (Desiraju & Shugan 1999, 45-46)

Hintajousto on olennainen käsite tuottojohtamisen keinojen kannalta ja sillä tarkoitetaan kysynnän vähenemistä hinnan noustessa. Kysynnän ollessa joustamatonta, hintojen nostaminen ei vaikuta kysynnän määrään. (Selander & Valli 2007, 69)

Hinta on yksi tehokkaimmista keinoista viestiä tuotteen laadusta asiakkaalle (Chung 2000, 135). Hinnoittelun haasteena on päättää hinnat eri asiakasryhmille ja kuinka vaihdella hintoja ajan mittaan voiton maksimoimiseksi (Chiang ym. 2007, 105). Optimointimenetelmät majoitusalan tuottojohtamisessa ovat perinteisesti rajoittuneet optimoimaan inventaarin myyntiä eri hinnoilla. Tällöin päämääränä on allokoida huoneiden myyntimäärä jokaisella hinnalla voiton maksimoimiseksi. Tässä piilee kuitenkin se riski, että hinta ei olekaan oikea, jolloin asiakas joko hyötyy alhaisesta hinnasta tai jättää huoneen ostamatta liian korkean hinnan takia. (Cross ym. 2009, 66)

Hinnan korjaamiseksi on useita keinoja. Kustannuspohjaisen hinnoittelun avulla lasketaan kustannukset per tuote ja lisätään voiton osuus. Hintakokeilussa hintaa muutetaan ja myyty määrä tai markkinaosuus tallennetaan. Tietoa voidaan käyttää myöhemmin hinnan määrittelyssä. Asiantuntija-arvio on ainoa keino kokonaan uudenlaisille tuotteille. Markkina-analyysi puolestaan perustuu tuotteen historian tarkasteluun ja sen hyödyntäminen edellyttää, että nykyinen markkinaympäristö on samanlainen. Kyselyn tekeminen asiakkaille antaa mahdollisuuden kysyä oikean hinnan määrää asiakkailta itseltään. (Dolgui & Proth 2010, 105)

Hung ym. (2010, 378) selvittivät tutkimuksessaan, että hotellin huonehintaan vaikuttavat merkittävästi huoneiden lukumäärä, hotellin ikä, markkinatilanne sekä siivoushenkilökunnan määrä per huone. Tekijöiden vaikutus riippui kuitenkin hotellin hintaluokasta eli kuuluiko hotelli matalan vai korkean hinnan kategoriaan.

Collins ja Parsa (2006, 91-104) tutkivat Yhdysvalloissa hotellien hinnoittelustrategioita tulojen maksimoimiseksi. Tutkimuksen mukaan useimmat hotellit käyttävät 0- tai 5-päätteisiä kokonaisiin dollareihin perustuvia hintoja, mutta hintojen pyöristäminen 0,99- tai 0,95-päätteisiksi dollareiksi ja senteiksi toisi lisätuottoja menettämättä asiakkaita.

Desiraju ja Shugan (1999, 49) kuvailevat parhaita hinnoittelustrategioita tilanteessa, jossa tiedetään markkinasegmentin koko (taulukko 3). Asiakkaat jaetaan kahteen segmenttiin, hintaherkkiin ja hintojen muutoksille välinpitämättömiin (yleensä liikematkustajia). Hintaherkkien segmentin ollessa suuri ja välinpitämättömien segmentin ollessa pieni, kannattaa hinnoittelustrategiana käyttää alehinnoittelua. Muissa tilanteissa tuottojohtamisen keinot ovat hyödyllisiä, esimerkiksi jos kumpikin segmentti on suuri, kannattaa hyödyntää tuottojohtamisen periaatteita ja rajoittaa myyntiä myöhäisiä varaajia varten, tai myydä kaikille korkeammalla hinnalla. Jos hintaherkkien segmentti on tarpeeksi suuri tai kapasiteetti on pieni, tuottojohtaminen on tarpeetonta ja yhden hinnan strategia on riittävä. Tällöin hinta riippuu hinnalle välinpitämättömien segmentin koosta. Tuottojohtaminen on tutkimuksen mukaan tuottavampaa, kun markkinoilla on olemassa eri asiakassegmenttejä, jotka saapuvat tai varaavat palvelun eri aikoina (ajoissa/myöhään).

Taulukko 3. Parhaat hinnoittelustrategiat majoitusalalle. (mukaillen Desiraju & Shugan 1999, 49)

		Välinpitämättömien segmentti	
		Pieni	Suuri
Hintaherkkien segmentti	Pieni	tuottojohtaminen tai alehinta	tuottojohtaminen
	Suuri	alehinta	tuottojohtaminen ja myynninrajoitus tai korkea hinta

Suurin osa hotelleista käyttää jonkinasteista muuttuvaa hinnoittelua. Abraten ym. (2012, 167) tutkimuksen mukaan 1000 tutkitusta hotellista vain 10 prosentilla hinta ei muuttunut

ollenkaan kolmen kuukauden tarkastelujakson aikana. Keskimäärin hinnat vaihtelivat +/- 10 prosenttia ja hotelliyön hinta riippui muiden saman luokituksen hotellien saatavuudesta. Ajoissa huoneensa varaava asiakas hyötyy edullisista hinnoista. Hintojen vaihtelu riippui myös viikonpäivästä (arki vai viikonloppu), asiakastyypistä (työ- vai vapaa-ajanmatkailija) sekä tähtiluokituksesta. Työmatkaajat yöpyvät arkipäivisin, jolloin hinnat saattavat laskea check-in päivää lähestyttäessä. Viikonloppuisin vapaa-ajanmatkaajia on enemmän ja hinnat nousevat check-in päivää lähestyttäessä.

Internetinkäytön yleistymisellä on ollut suuri vaikutus majoitusalaan, mutta sitä on tutkittu verrattain vähän kuten myös hintojen vaihtelevuutta online-markkinoilla (Abrate ym. 2012, 160). Asiakkaiden kannalta internet helpottaa hintojen vertailua ja mahdollistaa strategisen kuluttajakäyttäytymisen. Toisaalta hotellitoimijat saavat nopeammin tietoa kuluttajakäyttäytymisestä. (Chiang ym 2007, 116)

3.3 Ylivaraaminen

Majoitusalalla asiakkaan saapumisen ja oleskeluaikojen tai palvelukäyttöaikojen kestoa on vaikea ennustaa. Mahdollisuus varata huone etukäteen aiheuttaa viime hetken peruutuksia, ilman peruutusta saapumatta jäämisiä (*no show*), oleskelun keskeytyksiä ja ylivaraamista (Hung ym 2010, 378). Varausten myymistä yli kapasiteetin kutsutaan ylivaraamiseksi (*overbooking*). Se on keino kasvattaa käyttöastetta, kun peruutusten tai varauksen muuttamisen uhka on suuri. Ylivaraamista pyritään optimoimaan tulojen maksimoimiseksi ja palvelun tarjoamisen estymisen minimoimiseksi (Chiang ym 1007, 109).

Toh ja DeKay (2002, 79-82) selvittivät 12 Yhdysvalloissa toimivan hotellin ylivaraamiskäytäntöjä. Hotellit pyrkivät varautumaan ylivaraamisen ja sakkomaksujen avulla ilman peruutusta paikalle saapumattomiin eli no-show –asiakkaisiin (3,7 % varauksista), aikaisemmin lähteviin asiakkaisiin (3,1 %) sekä aiottua pidempään majoittuviin (2,6 %). Sakkomaksut olivat 35-75 dollaria. Ylivaraaminen ja sakkomaksut mahdollistavat sen, että hotelli saa maksun sekä perutusta varauksesta että uudelleenmyydystä huoneesta. Tohin ja DeKayn esittelemä ylivaraamisjärjestelmä edellyttää, että hinnoittelu on asetettu oikein eri ajankohdille, jonka jälkeen sen avulla pyritään täyttämään hotellin kapasiteetti.

Luksushuoneita tai invalideille sopivia huoneita ei yleensä lasketa ylivarattavaan kapasiteettiin mutta luksushuoneita voidaan käyttää huonetason nostamiseen (*upgrade*).

Historiaan perustuvan datan perusteella voidaan arvioida no-show –asiakkaiden määrää. Jos heitä arvioidaan olevan yksi tai useampi, niin majoitusyrityksen kannattaa ottaa varauksia vastaan yli kapasiteetin. Yrityksen tulee kuitenkin huomioida tilanne, jossa kaikkia asiakkaita ei pystytä ylivaraamisen vuoksi palvelemaan. Tästä aiheutuu lisäkustannuksia muun muassa korvauksen ja lisäpalveluiden muodossa. Ylivaraaminen yleensä laskee keskihintaa ja kasvattaa tuottoja, jos no-show –asiakkaita ilmenee. (Desiraju & Shugan 1999, 50) Useat pienet ja keskisuuret hotellit pyrkivät välttämään ylivaraamista, jotta ne eivät joudu epäsuosioon ja menetä toistuvia vierailuja. (Lee-Ross & Johns 1997, 67)

3.4 Ennustaminen

Hinnoitteluun, kapasiteetin hallintaan sekä ylivaraamiseen liittyvien päätösten laatu riippuu ennusteiden tarkkuudesta. Ennusteita tehtäessä on otettava huomioon mitä ennustetaan ja miten, eli ennustemenetelmä, käytettävä data sekä ennustetarkkuus. Ennusteet voivat perustua toteutuneisiin varauksiin tai saapumisiin. (Chiang ym. 2007, 111) Tarkkojen ennusteiden teko on tärkeää menestykselliselle kannattavuuden suunnittelulle (Kimes 2003, 135). Ennusteiden tarkkuus vaikuttaa hintaehdotuksiin sekä saatavuuteen. Ennusteita tehdessä on päätettävä, mitä mitataan. Kehittyneimmät tuottojohtamisen järjestelmät perustuvat saapumisiin, mutta useimmat käyttävät hotelliöihin perustuvia ennusteita. Samoin on mietittävä, käytetäänkö ennusteiden perustana rajoitettua vai rajoittamatonta kysyntää. Ennusteissa käytettävän ajanjakson tulisi olla tarpeeksi pitkä, jotta alan kausiluontoisuus otetaan huomioon. (Weatherford & Kimes 2003, 405-406)

Weatherford ja Kimes (2003, 401-405) tutkivat tuottojohtamiseen perustuvien ennustemenetelmien tarkkuutta kuudesta hotellista saadun datan avulla. Hotellien ennustemenetelmissä on kaksi dimensiota: milloin varaus tehtiin ja milloin huoneessa majoituttiin. Ennustemenetelmät voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: historialliseen varausdataan perustuvat, edistykselliset menetelmät, jotka käyttävät olemassa olevaa dataa, sekä yhdistelmämenetelmät. Historialliseen dataan perustuvat menetelmät huomioivat ainoastaan

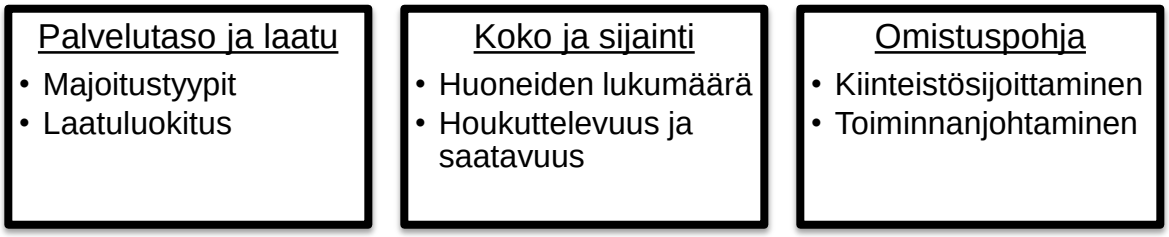
toteutuneen huonevarausten tai saapumisten määrän per yö. Edistykselliset menetelmät sisältävät varausten määrän kehityksen tietyn yön suhteen. Yhdistelmämenetelmissä käytetään joko regressiota tai historiallisista ja edistyksellisistä menetelmistä saatua painotettua keskiarvoa. Tarkimmiksi osoittautuivat edistyksellisiin menetelmiin kuuluvat pickup-menetelmät sekä historialliseen dataan perustuvat eksponentiaalinen tasoitus ja liukuva keskiarvo.

Kannattavuuden suunnittelujärjestelmät ovat olleet lähinnä suurten hotelliketjujen käytössä suurten investointikustannusten vuoksi. Nykyään myös pienemmät, ketjuihin kuulumattomat hotellit voivat hyödyntää internetistä löytyviä kuukausimaksun periviä versioita. (Page 2011, 163)

3.5 Teoreettiset lähtökohdat empirialle

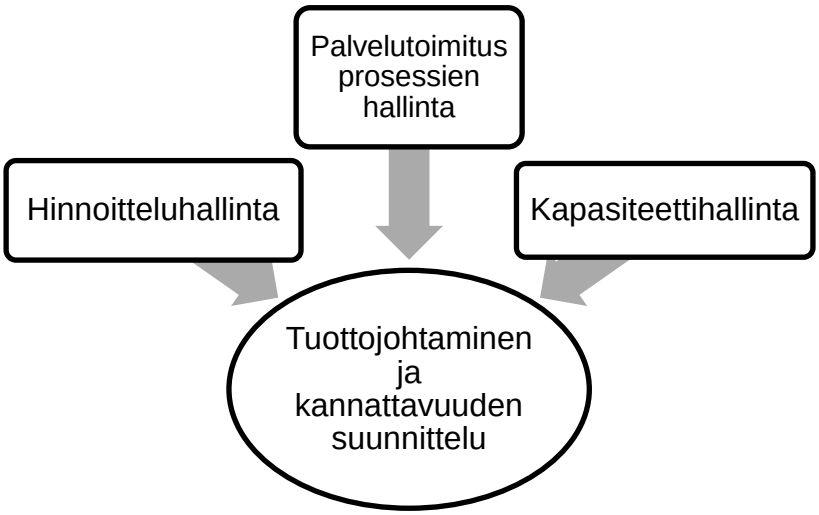
Teoriaosuuden pääkohdat kootaan kuvioihin 2 ja 3 empiriaosuutta varten, ja ne luovat teoreettiset lähtökohdat empirialle. Pääkohtia käytetään benchmarking-analyysin tekemisessä sekä haastatteluiden pohjana. Kuviossa 2 esitetään kappaleen 2 tärkeimmät osa-alueet majoitusliikkeiden organisointiin ja ryhmittelyyn liittyen. Ryhmittelyn pohjana toimivat palvelutaso ja laatu, koko ja sijainti sekä omistuspohja. Näitä osa-alueita kuvattiin teoriaosiossa tarkemmin ja ne auttavat hahmottamaan eri majoitusliikkeille tyypillisiä ominaisuuksia.

Majoitusliikkeet eroavat toisistaan palvelutasoltaan ja laatuluokitukseltaan, ja näissä voi olla merkittäviä eroja. Majoitustoiminnassa on valtava määrä erilaisia palveluyhdistelmiä. Laatu koostuu monista aineellisista ja aineettomista tekijöistä, joiden on vastattava asiakkaan odotuksia. Majoitusalalla laatua kuvataan usein tähtiluokituksen avulla. Koko ja sijainti ovat majoitusliikkeen tärkeitä ominaisuuksia, sillä ne vaikuttavat olennaisesti majoitusliikkeen houkuttelevuuteen ja saatavuuteen, ja sitä kautta kannattavuuteen. Ne on myös määriteltävä ennen majoitusliiketoiminnan aloittamista, jonka jälkeen kapasiteettia ja sijaintia on hankala muuttaa. Omistuspohjan suhteen majoitusalalla on monia vaihtoehtoja, jotka sitovat yhteen kiinteistösijoittamisen ja toiminnanjohtamisen.



Kuvio 2. Majoitusliikkeiden organisointi ja ryhmittely.

Kuviossa 3 esitetään Albanesen (2004, 28) pääteemat tuottojohtamiseen ja kannattavuuden suunnitteluun liittyen. Näihin pääteemoihin perehdyttiin teoriaosiossa ja niiden pohjalta tarkasteltiin lisäksi majoitusalalle tyypillisiä hinnoittelun, ylivaraamisen ja ennustamisen menetelmiä. Empiriaosuudessa kohdeyrityksen käytettävissä olevia tuottojohtamisen keinoja ja menetelmiä käydään läpi hinnoitteluhallinnan, palvelutoimitusprosessien hallinnan sekä kapasiteettihallinnan kautta.



Kuvio 3. Tuottojohtamisen pääteemat.

Yhdessä nämä teoriaosuuden kappaleiden 2 ja 3 pääkohdat toimivat perustana empiriaosuuden analyysille kohdeyrityksen tapauksessa. Niiden avulla hahmoteltiin teoriaosiossa majoitusliiketoiminnan ja kannattavuuden suunnittelun osa-alueita, jotka koh-

deyrityksessä on hyvä huomioida majoitusliiketoimintaa perustettaessa. Kannattavuuden suunnittelun menetelmät soveltuvat nimenomaan majoitusalalla hyödynnettäväksi. Seuraavassa luvussa empiirisen osion alussa esitellään tutkimusprosessin eteneminen, minkä jälkeen käsitellään majoitustoimialaa Suomessa, yliopistokontekstia sekä benchmarkingin kohdetta.

4 EMPIIRINEN OSIO

4.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Empiirisen tutkimuksen avulla rakennetaan ja testataan tutkimuksen kohdetta koskevia toteamuksia (*statements*) analysoimalla havainnoista saatua tutkimusaineistoa (Dul & Hak 2008, 31). Tämän tutkimuksen empiirisen osuuden tutkimusote on laadullinen, ja se sopii ryhmien, pienten yhteisöjen ja organisaatioiden kuvailuun tutkimalla esimerkiksi yksittäisiä tapauksia, jotka eivät sovi mihinkään tiettyyn teoriaan (Welman & Kruger 2001,191). Tutkimuksen aineisto koostuu haastatteluista, asiantuntija-arvioista, vierailijamääriä koskevasta datasta sekä internet-sivuilta saaduista tiedoista ja tilastoista. Useita eri aineistoja käyttämällä tavoitellaan parempaa luotettavuutta. Tutkielman lopussa sijaitsevaan aineistoluetteloon kootaan tiedot kaikista haastatteluista, keskusteluista ja tapaamisista.

Laadullinen aineisto perustuu merkityksiin, joita ilmaistaan sanojen ja muiden symbolien tai metaforien kautta (Welman & Kruger 2001,191). Usein tutkimustehtävä sanelee sen, millaiset menetelmät auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Erilaisia laadullisen tutkimuksen metodeja voidaan käyttää samassa tutkimuksessa tai yhdistää niitä kvantitatiivisen tutkimuksen metodeihin. Aineiston analyysia pidetään laadullisen tutkimuksen haasteena. Tutkijan on kyettävä tulkitsemaan saamiaan tuloksia, ja tätä kautta lisäämään inhimillistä ymmärrystä tutkimuksen kohteesta. Tutkijan tulisi rakentaa tutkimustehtävänsä kannalta uutta tietoa ja ymmärrystä tuova kokonaisuus teoriaan ja empiriaan perustuvan tulkinnan kautta. (Syrjäläinen ym. 2007, 7-8)

Tapaustutkimus (*case study*) viittaa jo nimensä puolesta analysoitavien yksiköiden rajoitettuun määrään. Sen intensiivisen tarkastelun kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai laitos. Tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen ainutlaatuisuutta ja omaperäisyyttä kaikessa monimutkaisuudessaan. Tapaustutkimuksen kohdetta tai sen ympäristöä ei manipuloida lainkaan, vaan se on tosielämän kontekstissa. Tutkittavan tapauksen rajaaminen on tärkeää samoin kuin aineiston perusteellinen analysointi pelkän kuvailun sijaan. Tapaustutkimuksissa hyödynnetään usein triangulaatiota, sillä tutkittavien tapausten määrä on rajallinen ja saatavilla olevia tapauksia voidaan tutkia intensii-

visesti. Triangulaatio tarkoittaa sitä, että käytetään vähintään kolmea erilaista lähestymistapaa tutkimustulosten tueksi. (Welman & Kruger 2001, 182-184)

Vuoden 2014 alussa projektin ollessa alkuvaiheessa tutkija järjestää tapaamisia projektin osallistuvien henkilöiden kanssa, minkä lisäksi käydään useita sähköpostikeskusteluita. Tutkimusprosessi alkaa tapaamisilla projektiin osallistuvien asiantuntijoiden kanssa. Näitä ovat kiinteistöjohtaja, talousjohtaja, graduohjaajat sekä tutkija. Toimeksiantajan ja projektiin osallistuneiden henkilöiden kanssa pidetyistä kokouksista ja keskusteluista tehdään muistiinpanot, joita hyödynnetään tutkimuksen ja tutkielman rakenteen suunnittelussa. Projektityöskentelylle tyypillisesti tällekin projektille asetettiin tavoitteet sekä välitavoitteet. Projektin tavoitteena on kehitellä eteenpäin ajatusta majoitusliiketoiminnan perustamisesta, kartoittaa mahdollisuuksia sekä tuottaa luotettavaa tietoa päätöksenteon tueksi. Alkuvaiheessa suunniteltiin myös projektin aikataulua. Keskustelut aikataulusta koskivat lähinnä haastatteluiden järjestämistä, väliraporttien palauttamista sekä toiveita näiden sisällön suhteen. Lisäksi keskusteltiin mahdollisista tutkimusmenetelmistä ja haastateltavien etsimisestä.

Majoitusliiketoiminnan käytännön kehittelyyn osallistuu myös kohdeyrityksen läheisyydessä sijaitsevan ammattikorkeakoulun opiskelijoita. Ammattikorkeakouluopiskelijoilla on suuntauksesta riippuen pakollisena tai valinnaisena hotellitoiminnan kurssi, johon liittyen he ovat projektissa mukana suunnittelemassa huoneiden varustelua. He toimivat kuitenkin erillään tästä tutkimuksesta.

Haastattelut ovat yksi käytetyimmistä tiedonhankkimisen menetelmistä laadullisessa tutkimuksessa. Tutkija pyrkii haastattelun avulla saamaan esiin haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia. Oma tutkimuskysymys ohjaa menetelmän valinnan lisäksi myös näkökulman valinnassa, kun pohditaan tutkimuksen haastatteluaineiston käyttötapaa sekä sen avulla saatavan tiedon luonnetta. Tutkimushaastattelut jaetaan yleisesti strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin, mutta näiden välissä on lisäksi puolistrukturoidut haastattelut. Jaon perusteena ovat kysymysten valmius sekä sitovuus. Strukturoitua haastattelua edustaa lomakehaastattelu, jossa on valmiit kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Kysymykset esitetään kaikille haastateltaville samanlaisina ja samassa järjestyksessä. Strukturoimattomassa haastattelussa edetään haastateltavan ehdoilla, jolloin

haastattelun rakenne muotoutuu vasta haastattelutilanteessa ja se muistuttaa vapaata keskustelua. Tässä tutkimuksessa käytetään erästä puolistrukturoitua haastattelumuotoa, teemahaastattelua (*focused interview*). Teemahaastattelussa tutkija varmistaa, että jokaisen haastateltavan kohdalla käydään läpi samat aihepiirit, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys saattavat vaihdella. Haastateltavien lukumäärän mukaan haastattelut voidaan myös jakaa yksilö- ja ryhmähaastatteluihin. Tässä tutkimuksessa potentiaalisten asiakkaiden haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina. (Ruusuvuori ym. 2005, 9-11)

Hyvin usein tutkimushaastattelut nauhoitetaan ja näin toimittiin tässäkin tutkimuksessa, sillä nauhoittamisesta on yleensä enemmän etua kuin haittaa. Haastattelutilanteeseen voidaan palata myöhemmin uudelleen, jolloin se auttaa muistamisessa, tulkintojen tarkastamisessa sekä haastatteluvuorovaikutuksen tarkastelussa ja analysoimisessa. Nauhoittaminen helpottaa haastattelun raportointia ja käyttöä. Nauhoitettu aineisto muutetaan kirjoitettuun muotoon eli litteroidaan. Tämäkin keino auttaa yksityiskohtien havaitsemisessa. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, kuinka paljon aineistoa analysoidaan vuorovaikutuksena. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan puheen litterointiin ja sen sisältöön, joten litterointia voidaan pitää karkeana verrattuna tilanteeseen, jossa huomioitaisiin äänenpainot, tauot sekä kehonkieli. (Ruusuvuori ym. 2005, 14-15)

Tutkija pyrkii tässä tutkimuksessa luottamuksellisuuteen kertomalla haastateltaville totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta. Saatuja tietoja käsitellään ja säilytetään luottamuksellisina, ja haastateltavien anonymiteettia pyritään varjelemaan tutkielmaa kirjoittaessa. Haastateltavien asiantuntija-asemaa halutaan kuitenkin korostaa paljastamalla joitakin tietoja, kuten asema ja asuinpaikka. (Ruusuvuori ym. 2005, 17)

Potentiaalisten asiakkaiden haastattelut (haastateltavat 1 ja 2) järjestettiin kesäkuussa 2014 kohdeyrityksen tiloissa, ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin. Kaikki tutkimusta varten haastatellut henkilöt esitellään taulukossa 4. Potentiaalisten asiakkaiden haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina valmista kysymysrunkoa hyödyntäen (liite 1). Kysymysrunko toimi haastattelijan apuna, jotta kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset aihealueet käytiin läpi. Teemahaastattelun avulla tutkija sai haastateltavilta laajempia vastauksia, sillä he saivat kysymysten lisäksi kertoa vapaasti kokemuksistaan ja ideoistaan. Haastateltaviksi valikoituivat kohdeyrityksessä työskentelevät tutkijatohtori sekä professori.

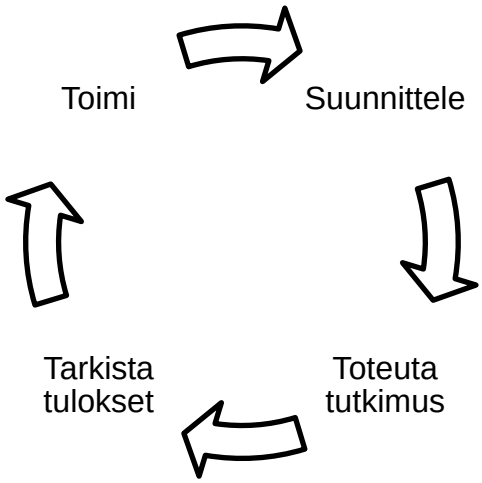
Kumpikin haastateltavista asuu vakituisesti kohdeyrityksen kaupungin ulkopuolella, joten he edustavat majoitusyrityksen potentiaalista asiakaskuntaa. Haastateltavat matkustavat työnsä puolesta melko paljon Suomen lisäksi myös ulkomailla, mikä luo vertailupohjaa kohdeyrityksen majoitusprojektin ja haastateltujen aiempien kokemusten välille. Litteroidusta haastatteluaineistosta tutkija pyrkii jäsentämään tarkasti aineiston sisältöä ja havaitsemaan toistuvia teemoja, jotka yhdistävät niitä.

Taulukko 4. Haastateltavien tiedot.

	Ikä	Sukupuoli	Kotipaikka	Asema	Haastattelumuoto
Haastateltava 1	31	Mies	Lahti	Tutkijatohtori	Kasvotusten
Haastateltava 2	39	Mies	Salo	Professori	Kasvotusten
Haastateltava 3	-	Nainen	-	Palvelupäällikkö	Sähköpostitse

Tässä tutkimuksessa haluttiin ottaa vertailukohta toisesta Suomessa toimivasta yliopistosta, joka harjoittaa majoitusliiketoimintaa kampusalueellaan. Tähän soveltuu benchmarking-analyysin tekeminen, vaikka yleensä siinä verrataan jo olemassa olevia prosesseja hyvin menestyvän yrityksen prosesseihin. Vertailun kohteena voi olla samalla tai eri toimialalla toimiva organisaatio. Benchmarking on merkittävästi parempien käytäntöjen jatkuvaa etsintää ja hyödyntämistä, joka auttaa organisaatiota erinomaisen kilpailukyvyn saavuttamisessa. Se on systemaattinen ja jatkuva mittausprosessi, jossa organisaation liiketoimintaprosesseja verrataan alan parhaisiin. Organisaatio voi hyödyntää benchmarkingin avulla saatuja tietoja ja vertailuarvoja suorituskykynsä parantamiseen, mutta yhtä tärkeää on selvittää käytännöt, jotka johtavat poikkeuksellisen hyvään suorituskykyyn. Näitä käytäntöjä ei tulisi suoraan kopioida, vaan muokata liiketoimintaympäristön ja yrityskulttuurin mukaisesti. (Watson 1993, 2-3)

Benchmarking-prosessi sisältää neljä vaihetta, jotka kuvataan kuviossa 4. Nämä vaiheet ovat suunnittelu, tutkimuksen toteuttaminen, tarkistaminen ja toiminta tulosten perusteella. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää valita huolella kohdeyritys, määritellä prosessi, jota halutaan tarkastella, sekä tunnistaa prosessia kuvaavat mittarit. Seuraavassa vaiheessa kohdeyritykseen tutustutaan julkisen materiaalin avulla ennen suoran kontaktin luomista. Tämän jälkeen yritykseen otetaan yhteyttä puhelimitse, kirjallisesti tai vierailun muodossa. (Watson 1993, 3-5)



Kuvio 4. Benchmarking-prosessi (mukaillen Watson 1993, 4).

Kolmannessa vaiheessa kerätty aineisto analysoidaan ja siitä saadut tulokset määritellään. Tässä vaiheessa verrataan suorituskyvyn mittareita ja hyviä käytäntöjä. Viimeisessä vaiheessa sopivat käytännöt muokataan organisaatioon sopiviksi, parannetaan niitä sekä otetaan ne lopulta käyttöön. Toiseen organisaation vertaamisen lähtökohtana tulisi olla samanlaisuudet, joita verrataan toisiinsa. Tämä on edellytys pätevälle vertailulle ja parannuskohteiden tunnistamiselle. (Watson 1993, 3-5)

Yliopistokontekstin ymmärtämiseksi benchmarkingin avulla tutkitaan Helsingin yliopiston ja Aalto-yliopiston yhteistä Unihome-konseptia ja erityisesti Töölön tornien majoitusliiketoimintaa. Toimintaa koskevia perustietoja tutkitaan Unihomen internet-sivuilta ennen suoran kontaktin luomista. Tämän jälkeen tavoitetaan Helsingin yliopiston asunto- ja majoituspalveluista vastaava palvelupäällikkö (haastateltava 3) vastaamaan Unihome-konseptin toimintaa koskeviin kysymyksiin. Palvelupäällikkö vastaa haastattelukysymyksiin sähköpostitse. Sähköpostia voidaan hyödyntää sekä strukturoidun että strukturoimattoman haastattelun tekemisessä. Virtuaalihaastatteluun liittyy seuraavanlaisia ongelmia, jotka pyritään huomioimaan haastattelua tehdessä:

- Haastateltavan identiteetin todentaminen.
- Tunnistetietojen ja viestien luottamuksellisuuden varmistaminen virusten ja haittaohjelmien varalta.
- Sanomisten tulkinta ja tunneilmaisu, kun ilmeitä ei voi lukea.

Virtuaalinen haastattelumuoto valittiin sen suomien etujen vuoksi. Virtuaalisen haastattelun avulla haastattelijan ja haastateltavan ei tarvitse olla samassa paikassa samaan aikaan. Haastateltava voi vastata kysymyksiin silloin, kun hänelle sopii ja hänet voidaan tavoittaa pitkänkin matkan päästä. Haastattelumuoto helpottaa myös raportointia, sillä haastateltavan vastaukset ovat valmiiksi tekstimuodossa ja niitä voidaan käyttää tutkimusraportissa sellaisenaan. Haastattelua varten luotiin kysymyksiä, joihin haastateltavan odotettiin vastaavan monisanaisesti (Liite 2). Myös tarkentavien jatkokysymysten mahdollisuuteen varauduttiin. (Ruusuvuori ym. 2005, 265-266)

Majoitusliikkeiden kysyntää mitattaessa haasteita aiheuttaa kodin ulkopuolisten yöpymisten vertailun ja määrittelyn hankaluus. Tässä tapauksessa haluttiin mitata potentiaalisten käyttäjien määrää, mutta ongelmana on näiden tavoittaminen. Mittausvaihtoehtoja ovat kyselyn tekeminen kuluttajille, datan kerääminen jostakin toimitusketjun vaiheesta tai matkailuvirran seuranta suuressa liikenteen solmukohdassa (esimerkiksi lentokenttä). Projektin alkuvaiheessa pohdittiin laajan kyselyn toteuttamista esimerkiksi yliopiston intranet-sivulla. Tästä kuitenkin luovuttiin, sillä vastausten saaminen arvioitiin haastavaksi ja työlääksi siitä saataviin hyötyihin verrattuna. Tutkimuksessa päädyttiin kyselyn sijasta keräämään ja analysoimaan kohdeyrityksen vierailijamääriä koskevaa dataa. Aineisto tätä varten saatiin yliopistomestarilta. Vierailijamäärädatan ja potentiaalisten asiakkaiden teemahaastatteluiden avulla saadaan riittävä kuva majoitusliiketoiminnan kysynnästä. (Brotherton 2003, 11)

Potentiaalisten asiakkaiden haastatteluaineisto käytiin litteroinnin jälkeen läpi luokittelun avulla ja aineistosta etsittiin kommentteja näihin luokkiin liittyen. Litteroituun aineistoon merkittiin eri luokkiin liittyvät kommentit. Näiden luokkien perustana toimi jaottelu aiempiin kokemuksiin, nykyiseen ja tulevaan majoitustarpeeseen, hintatoiveeseen sekä tärkeäksi koettuihin ominaisuuksiin. Lisäksi aineistosta etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä kokonaan uusia ideoita.

Haastateltavalta 3 sähköpostiviestin muodossa saadut vastaukset olivat jo valmiiksi kirjallisessa muodossa. Aineisto jäsenneltiin koskemaan joko Aalto Inniä tai Töölön torneja sekä aihealueittain käyttäen jakoa palvelutaso ja laatu, koko ja sijainti, omistuspohja, tuottojohtaminen ja kannattavuuden suunnittelu, hinnoittelu, varauskäytännöt sekä en-

nustaminen. Ennen tutkielman palautusta kaikille haastateltaville annetaan tilaisuus lukea tutkielma sekä tarkistaa ja korjata mahdolliset virheet. Tutkielman palautusta edeltää asianomaisten hyväksynnän saaminen tietojen käsittelyn suhteen. Tämä käytäntö lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Yliopistomestarilta saatu vierailijamääriä koskeva data koostui monisivuisesta varauksia esittävästä listasta, jonka tiedot syötettiin Excel-taulukkoon. Tämän avulla saatiin myös dataa kuvaava selkeä kaavio.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointi perustuu tutkimuksessa käytettyjen mittareiden validiteettiin ja reliabiliteettiin. Validiteetti saavutetaan, kun mittauksen tulokset kykenevät tavoittamaan merkityksellisellä tavalla konseptien taustalla vaikuttavat ideat. Tutkimuksessa käytettävän mittarin tulisi siis mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteettia ei voida arvioida objektiivisesti, sillä se on argumentaation ja keskustelun tulos. Mittaustuloksen validiteetti riippuu soveltuvan mittauskohteen valinnasta ja sen paikantamisesta, kohdetta koskevan aineiston keräämisestä, aineiston tunnistamisesta, valinnasta ja saannista, aineiston tallentamisesta sekä analysoinnista. (Dul & Hak 2008, 260-262)

Validiteetti voidaan nähdä reliabiliteettia edeltävänä tekijänä, sillä reliabiliteetti on arvio tietyllä mittarilla saadun mittaustuloksen tarkkuudesta. Mittarin täytyy olla validi, jotta mittaustulosta voidaan arvioida. Mittaustuloksen reliabiliteettia tulee arvioida menetelmien sijasta, vaikka käytetyt menetelmät määrittelevä mittaustuloksen tarkkuuden. Reliabiliteettia voidaan mitata toistamalla mittaus ja vertaamalla, ovatko mittaustulokset identtisiä. Jos tulokset pysyvät samoina, tutkimus on reliaabeli. Mittaustulosten samankaltaisuutta voidaan myös verrata eri tutkijoiden toimesta samoilla mittareilla tehtyjen tutkimusten tuloksiin. (Dul & Hak 2008, 262)

Tutkimusote on laadullinen, joten tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla kuin kvantitatiivisen, johon validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet sopivat paremmin. Tässä tutkimuksessa on pyritty rakentamaan kohdeyrityksen tarpeet huomioiden kattava ryhmittely erilaisista majoitusliikkeistä sekä tuomaan esiin majoitusliiketoiminnan erityis-

piirteet ja käytettävissä olevat tuottojohtamisen menetelmät. Kohdeyritystä koskeva aineisto on kerätty huolellisesti luotettavista asiantuntijalähteistä teoriaosiossa luotua pohjaa hyväksikäyttäen. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkija on itse ollut mukana tutkimuksen eri osa-alueiden toteutuksessa alusta alkaen ja tutkimuksessa on käytetty useampaa eri aineistoa. Aiheesta on myös keskusteltu useissa asiantuntijapalavereissa ja tiedonkulku on pyritty pitämään mahdollisimman avoimena palaverien muodossa sekä sähköpostiviestittelyin.

Tämä tutkimus keskittyy tapaustutkimuksena vain yhden tapauksen tutkimiseen eikä näin ollen ole välttämättä yleistettävissä tai edusta muuta kuin teorian ja empirian tulkintaa tämän yhden tapauksen kohdalla. Yleistettävyys on tavoite, johon tutkimusyhteisössä pyritään toistamalla tutkimus samanlaisena useita kertoja. Se ei kuitenkaan ole oleellinen tavoite käsillä olevan yksittäiseen tapaukseen keskittyvän tutkimuksen kohdalla. (Dul & Hak 2008, 47)

4.3 Toimiala Suomessa

Majoitustoiminta määritellään laissa (Finlex 28.4.2006/308 1 §) ”*ammattimaisesti tapahtuvaksi kalustettujen huoneiden tai muiden majoitustilojen tarjoamiseksi tilapäistä majoitusta tarvitseville asiakkaille”.* Majoitusliikkeellä taas tarkoitetaan rakennusta, huoneistoa tai muuta liikepaikkaa, jossa harjoitetaan majoitustoimintaa. Tilastokeskus määrittelee majoitusliikkeet majoitustoimintaa harjoittaviksi liikkeiksi, jotka *”tarjoavat lyhytaikaista majoitusta matkailijoille, lomanviettäjille jne.*” ja liikkeet on jaettu toimialaluokituksen (TOL 2008) mukaisiin luokkiin: hotellit (ml. motellit), matkustajakodit, retkeilymajat, lomakylät ja leirintäalueet. (Suomen virallinen tilasto 2014). EU:n ja muissa kansainvälisissä tilastoissa käytetään usein yhdistettyä luokkaa 'Hotellit ja vastaavat majoitusliikkeet' (*hotels and similar establishments*), johon Tilastokeskuksen majoitustilastossa kuuluvat hotellien lisäksi matkustajakodit ja täysihoitolat. Taulukko 5 havainnollistaa Suomen majoituskapasiteetin majoitustyypeittäin vuonna 2012 mukaan lukien leirintäalueet. Kaikkiaan majoitusliikkeitä oli 1 427, joista suurin osa oli hotelleja (682 kappaletta). Vähiten oli huoneistohotelleja, vain 36 kappaletta. Myös huonemäärällä mitattuna hotelleja oli eniten, minkä jälkeen seuraavaksi eniten oli kokoushotelleja ja taajamahotelleja.

Taulukko 5. Majoituskapasiteetti majoitustyypeittäin 2012. (Harju-Autti 2012, 31)

	Liikkeet	Huoneet	Vuoteet
Kaikki majoitusliikkeet	**1 427**	**66 418**	**161 632**
Hotellit	682	53 672	116 065
Huoneistohotelli	36	1 420	4 084
Kokoushotelli	97	17 824	33 629
Kylpylä	45	6 003	
Lomahotelli	170	7 655	18 081
Taajamahotelli	208	13 278	25 697
Muu hotelli	126	7 492	21 239
Matkustajakodit ja täysihoitolat	157	3 337	7 914
Lomakylät	286	5 158	22 451
Leirintäalueet	246	3 091	12 138
Retkeilymajat	56	1 160	3 064

Työ- ja elinkeinoministeriön sekä ELY-keskusten yhdessä julkaisema majoitustoiminnan Toimialaraportti (Harju-Autti 2012) antaa yleiskatsauksen toimialasta Suomessa. Raportti sisältää tietoja muun muassa toimialan liikevaihdosta, toimipaikoista ja henkilöstömäärästä. Raportin mukaan majoitusalan toimipaikkojen määrä Suomessa on pysynyt samoissa lukemissa viime vuosina (noin 1900 vuonna 2011). Taulukko 6 esittää hotellien ja vastaavien majoitusliikkeiden kapasiteetin Suomessa vuosina 2004–2013. Leirintäalueet on jätetty tämän tarkastelun ulkopuolelle. Yhteensä hotelleja ja majoitusliikkeitä oli vuonna 2013 enemmän kuin aiempina vuosina. Hotellien lukumäärä on laskenut aiempiin vuosiin verrattuna, kun taas muiden majoitusliikkeiden lukumäärä on kasvanut. (Tilastokeskus 2014b)

Taulukko 6. Majoitusliikkeiden kapasiteetti Suomessa 2004–2013. (Tilastokeskus 2014b)

	Liikkeet, lkm.		
	Hotelli	**Muu majoitusliike**	**Yhteensä**
2004	755	350	1105
2005	755	358	1113
2006	746	353	1099
2007	733	355	1088
2008	725	362	1087
2009	676	392	1068
2010	670	395	1065
2011	669	394	1063
2012	682	499	1181
2013	674	526	1200

Toimipaikkojen määrä on kasvanut lähinnä Motellit, matkustajakodit ja vastaavat majoitusliikkeet –luokassa, mutta alaa hallitsevat ketjuuntuneet hotellit, joiden hallussa on noin 70-80 prosenttia huonetarjonnasta. Suurimmat ketjut ovat Sokos Hotels, Scandic Hotels sekä Cumulus. (Harju-Autti 2012, 31) Viimeisimpänä trendinä alalla ovat uudet konseptit, jotka pyrkivät palvelemaan asiakkaiden elämäntyyliä. Näitä ovat yksilöllisyyttä korostavat design-hotellit, boutique-hotellit sekä aktiivisen asiakkaan hotellit. Näidenkin konseptien takana ovat useimmiten hotelliketjut. Toisaalta myös retkeilymajakohteet ovat uudistuneet hostelleiksi, (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013)

Suomessa hotellien käyttöaste on vuosittain noin 50 prosenttia, mutta luku vaihtelee majoitusliikkeittäin ja paikkakunnittain (Brännare ym 2003, 11). Alueellisesti käyttöasteissa on havaittavissa suuria eroja. Taulukko 7 esittää suomalaisten majoitusliikkeiden keskimääräiset huonekäyttöasteet ja huonekeskihinnan vuonna 2012. Huonekeskihinta kaikki majoitusliikkeet huomioiden on noin 63 euroa. Kaikki majoitusliikkeet huomioiden huonekäyttöaste on noin 49 prosenttia. Hotellien käyttöaste (52,6 %) on hieman parempi kuin muiden majoitusyritysten. Matkustajakotien ja täysihoitoloiden käyttöaste on alhaisin ollen vain noin 23,6 prosenttia. Kannattavuuden tunnusluku käyttökateprosentti laski

vuoden 2012 tasosta (5,4 prosenttia) hieman vuoteen 2013 (5,2 prosenttia). (Harju-Autti 2012, 36)

Taulukko 7. Majoitusalan huonekäyttöaste ja -keskihinta vuonna 2012. (Harju-Autti 2012, 32)

	Huonekäyttöaste %	Huonekeskihinta €
Hotellit	52,6	90,96
Matkustajakodit ja täysihoitolat	23,6	48,46
Lomakylät	30,9	87,34
Leirintäalueet	32,9	-
Retkeilymajat	30,6	63,22
Kaikki majoitusliikkeet	**49,1**	**63,22**

Toimialaraportin mukaan erityisesti Suomen hostellijärjestön (entinen Suomen Retkeilymajajärjestö) hostelli-kohteet ovat parantaneet asemiaan markkinoinnillisesti. (Harju-Autti 2012, 12) Kyseinen järjestö vastaa hostellien luokituksesta Suomessa. Järjestön verkostoon kuuluvat hostellit ovat osa kansainvälistä Hostelling International –verkostoa, jonka jäseniä sitoo kansainväliset laatuvaatimukset. Suomen Hostellijärjestön luokituskriteerit toimivat perusedellytyksinä ja ne vaaditaan kaikilta järjestön hostelleilta. Liittyäkseen Hostelling Internationaliin hostellissa tulee olla 40 huonetta. Tästä tehdään poikkeuksia jos hostelli on erityinen esimerkiksi sen sijainnin, miljöön tai historian vuoksi. Suomen HI-hostellit lupaavat:

- Tarjoavansa asiakkailleen siistin ja turvallisen majoitusvaihtoehdon.
- Noudattavansa majoitus- ja ravitsemusliikkeitä koskevia lakeja ja säädöksiä.
- Täyttävänsä Hostelling Internationalin asettamat kansainväliset minimistandardit.
- Tarjoavansa usein yleiset yhteiset tilat.
- Sisältävänsä asiakaskeittiön tai oman ravintolan.
- Tarjoavansa huoneita 1-2 hengen huoneista 16 hengen yhteismajoitushuoneisiin hostellista riippuen.
- Tarjoavansa paikallista matkailuinfoa.

Liittymisestä peritään liittymismaksu, minkä lisäksi vuosittain maksetaan yöpymisten määrästä riippuva jäsenmaksu. Järjestöön kuulumisen hyötyjä ovat ”hostelli”-nimen ja HI-järjeston tunnuksen käyttö, kansainvälisen varausjärjestelmään liittyminen, markkinointinäkyvyys sekä järjestön tuki esimerkiksi koulutuksen muodossa. (Suomen Hostelli-järjestö 2014)

Suomessa virallista hotelliluokitusta ei ole käytössä ollenkaan, mikä on Euroopan tasolla harvinaista. Internetin mielipide- ja varaussivustot antavat suuntaa tasoluokituksesta asiakkaiden kokemusten ja palautteen perusteella. Suomen hotellialalla koetaan, että tähtiluokitus olisi turha investointi, joka ei ota huomioon palvelun elämyksellisyyttä. Matkatoimistoalalle tämä asettaa kuitenkin suuria haasteita, sillä virallisen luokituksen puuttuessa hotellien vertailu on hankalaa. (Kauppalehti 2009, 8)

Hotellien ja muiden sääntelyn piirissä olevien majoitusliikkeiden kannattavuuden uhkana ovat uudenlaiset asunnonvuokrausyritykset, jotka markkinoivat huoneistojaan esimerkiksi Booking.com –hotellisivustolla ja vuokraavat huoneistoja yrityksille ja yksityisille asiakkaille lyhyeksi ajaksi hyvin edullisesti. Huonevuokrauksen ja majoitustoiminnan välistä eroa on hankala määritellä. Huonevuokraus on yleisesti määriteltynä pidempiaikaista ja pysyväisluonteista toimintaa, kun taas majoitustoiminta lyhytaikaista ja toistuvaa. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry epäilee, että tämänkaltaiset yritykset kiertävät majoitusalan tulo- ja arvonlisäveroja, eivätkä noudata alan säännöksiä ja työehtosopimuksia. Hotellit ja muut majoitusliikkeet, jotka kuuluvat sääntelyn piiriin, eivät siten pysty kilpailemaan hinnalla näitä asunnonvuokrausyrityksiä vastaan. (Massinen 2014)

4.4 Yliopistokonteksti

Suomalaiset yliopistot tarjoavat usein vierailijoilleen majoitusta kampuksellaan. Toiminta on kuitenkin monissa kohteissa samantyyppistä muutaman huoneiston tarjoamista lyhytaikaiseen majoittumiseen kuin kohdeyrityksessä tällä hetkellä. Kohdeyrityksen ideaa majoitusliiketoiminnan järjestämisestä kampusalueella halutaan verrata samantyyppiseen menestyksekkääseen toimintaan, ja kohteeksi valikoitui alalla pidempään toiminut ja vahvan brändin omaava Unihome. Unihome-palvelukonseptin ovat luoneet yhdessä Helsingin yliopisto sekä Aalto-yliopisto. Tästä konseptista halutaan erityisesti tietoja ma-

joitusliikkeiden koosta, liiketoimintamallista, omistuksesta, hinnoittelusta sekä toiminnan tarkoituksesta ja kannattavuudesta. Suorituskyvyn mittari, jonka vertailu koetaan tärkeäksi kannattavuuden näkökulmasta, on käyttöaste.

Benchmarking-prosessin aiemmin esiteltyjen vaiheiden mukaisesti suunnitteluvaiheen jälkeen konseptiin tutustuttiin julkisen materiaalin avulla. Unihomen (2014) internetsivujen mukaan toiminnan tarkoituksena on tarjota joustavaa ja kohtuuhintaista asumista Suomessa vieraileville kansainvälisille tutkijoille.

Unihome-konseptiin kuuluvia toimipaikkoja ovat Aalto Töölö, UH City Centre, UH Pihlajamäki, Aalto Inn sekä Töölön Tornit. Näistä keskitytään kahden jälkimmäisen majoitusliikkeen toiminnan selittämiseen ja tutkimiseen. Aalto Inn ja Töölön Tornit tarjoavat lyhytaikaista hotellimaista asumista vieraileville tutkijoille. Kyse on majoitustoiminnasta eikä huonevuokrauksesta, kuten asunnonvuokrausyritysten tapauksessa. Unihome tarjoaa myös niin sanottuja entry-asuntoja Suomeen muuttaville tutkijoille enintään kuudeksi kuukaudeksi, jotta he voivat etsiä pidempiaikaista asuntoa vapailta markkinoilta.

Alustavan tiedonhaun jälkeen tutkija otti yhteyttä Unihomeen sähköpostitse ja haastateltavaksi suostui Helsingin yliopiston asunto- ja majoituspalveluiden palvelupäällikkö. Vastauksissaan hän keskittyy lähinnä Töölön tornien toimintaan. Palvelupäällikön mukaan niin Aalto Innin kuin Töölön tornienkin toiminnan tavoitteena on majoituksen tarjoaminen ulkomaisille vierailijoille, mutta ”*tämän toiminnan tulisi kattaa kulut, ei tuottaa voittoa*”. Palvelutason ja laadun suhteen toiminnalla pyritään tarjoamaan peruspalvelut, jotta asumiskustannukset pysyvät kurissa. Laadun suhteen Unihome hakee sopivaa tasoa kustannusnäkökulma mielessä, jottei toiminnan pyörittäminen tule liian kalliiksi. (Haastateltava 3)

Seuraavaksi esitellään Aalto Innin ja Töölön tornien ominaisuuksia niiltä osin, kuin ne ovat olennaisia kohdeyrityksen tapauksen tutkimuksen kannalta. Huomioitavia ominaisuuksia ovat teoriaosuudessa esiinnousseet koko ja sijainti, palvelutaso ja laatu, sekä omistuspohja. Myös tuottojohtamisen menetelmien hinnoittelun, ennustamisen ja ylivaraamisen käyttöä selvitetään. Toiminnan kannattavuus on mielenkiinnonkohteena, minkä vuoksi siihen liittyvän käyttöasteen taso selvitetään.

4.4.1 Aalto Inn, Espoo

Espoon Otaniemessä Aalto-yliopiston kampusalueella sijaitseva Aalto Inn aloitti toimintansa joulukuussa 2012. Aalto Inn tarjoaa itsepalveluasumista ja asunnot on tarkoitettu ensisijaisesti ulkomaisten tutkijoiden ensimmäiseksi asunnoksi Suomessa. Asuntojen ollessa vapaana myös muut voivat varata niitä. Aalto Inn sijaitsee Otaniemessä meren rannalla noin 10 kilometrin päässä Helsingin keskustasta hyvien julkisten kulkuyhteyksien päässä. (Unihome 2014)

Aalto Innissä on varattavissa 52 huoneistoa vähintään yhdeksi yöksi ja korkeintaan kuudeksi kuukaudeksi. Kokoluokassaan Aalto Inn sijoittuu keskisuurten majoitusliikkeiden luokkaan. Huoneistojen koko vaihtelee 29,5 neliöstä 82 neliöön, joista 22 on yksiöitä ja 30 on erikokoisia kaksioita. Osassa näistä kaksioista on parvi, jossa on vuodesohva. (Unihome 2014)

Palvelutasossaan Aalto Inn tavoittelee hotellimaista asumista. Asunnoissa on oma keittiö ja kylpyhuone. Hintaan kuuluu viikoittainen siivous ja talosta löytyy yhteinen pesutupa. Töölön torneihin verrattuna Aalto Innin huoneistot ovat korkeatasoisemmin sisustettu ja asunnot ovat lähtökohtaisesti suurempia (Haastateltava 3). Aalto Innissä ei kuitenkaan ole vastaanottoa, mikä erottaa sen perinteisestä käsityksestä hotellin palvelutarjonnasta. Aalto Innin vieressä sijaitsee UniSport-ketjun toimitilat, joissa tarjotaan ohjattujen liikuntatuntien lisäksi kuntosali- ja hierontapalveluita. Välittömässä läheisyydessä on myös Radisson-hotelli, joka tarjoaa muun muassa aamiais- ja ravintolapalveluita Aalto Innin asukkaille. Lähin kauppa sijaitsee noin 500 metrin päässä. (Unihome 2014)

Majoittumisen hinta Aalto Innissä riippuu huoneiston koosta. Yksiöiden hinta on 900-930 euroa kuukaudessa sisältäen palvelut ja arvonlisäveron, ja kaksioiden hinta on 990-1560 euroa kuukaudessa. Muutama Aalto Innin huoneisto on varattavissa Booking.com-sivustolla. Booking.com-sivuston mukaan yksi viikko 50-neliöisessä asunnossa syyskuussa 2014 maksaa 651 euroa (Booking.com 2014). Haastateltavan 3 mukaan Aalto Inn kaipaa lisäasiakkaita, minkä vuoksi tällaiseen ratkaisuun on päädytty. Pääosin varaukset tehdään kuitenkin yliopiston kautta.

Booking.com-sivustolla asiakkaat voivat arvioida majoittumiskokemuksensa, ja Aalto Innin kohdalla he ovat antaneet 14 arviota. Niiden keskiarvo on 8,6/10. Asiakkaat antavat arvionsa siisteydestä, mukavuuksista, palveluista, henkilökunnasta, langattomasta internetistä sekä siitä, onko hotelli hyvää vastinetta rahoille. Hotellissa ei ole vastaanottoa, mikä ilmeisesti vaikuttaa asiakkaiden negatiivisiin arvioihin henkilökunnan tavoitettavuuden osalta. Muutoin Aalto Inn on saanut kiitettäviä arvosanoja eri osa-alueista. (Booking.com 2014)

Käyttöasteen tasoa ei ole tiedossa Aalto Innin kohdalla, mutta käyttösykli on todennäköisesti sama kuin Töölön torneissa seuraten yliopiston lukuvuoden aikatauluja. Vuoden hiljaisimpia kuukausia ovat tammi-, heinä- ja joulukuu. Touko-, kesä-, elo-, syys- ja lokakuussa kysyntää on enemmän ja käyttöaste on korkeampi. Ylivaraamista hyödynnetään, mutta sillä periaatteella, että samana päivänä kapasiteetti ei voi olla miinuksella. (Haastateltava 3)

4.4.2 Töölön Tornit, Helsinki

Töölön Tornit sijaitsevat Helsingin Töölössä Pohjoisella Hesperiankadulla hyvien julkisten kulkuyhteyksien päässä sekä monien palveluiden läheisyydessä. Yhdellä julkisella liikennevälineellä pääsee sekä Helsingin yliopiston että Aalto-yliopiston kaikille kampuksille. Vuonna 1954 valmistuneita tornitaloja on kaksi, A ja B. Hesperian sairaala-alueella sijaitsevat tornitalot rakennettiin alun perin sairaalan henkilökunnan asunnoiksi. Ennen vuoden 2007 päätöstä muuttaa rakennukset asuintaloiksi niissä on ollut myös potilasosastoja sekä toimistotiloja. (Rakennusperintö 2007)

Helsingin yliopisto ja Aalto-yliopisto omistavat yhdessä Töölön Tornien kiinteistön tasan puoliksi. Käytännössä toimintaa johtaa tutkimusta varten haasteltu palvelupäällikkö yhteistyöryhmän määrittelemien raamien mukaisesti. Tämä yhteistyöryhmä koostuu Aalto yliopiston ja Helsingin yliopiston jäsenistä. (Haastattelu 3)

A-tornissa on 99 huonetta ja B-tornissa 77 huoneistoa. Yhteensä 178 huoneella ja huoneistolla majoitusliike voidaan luokitella keskisuureksi. A-tornin huoneet soveltuvat yhden yön tai muutaman viikon majoittumiseen. A-tornissa on 66 yhdenhengen huonetta,

joissa ei ole keittiötä, vaan jokaisessa kerroksessa on yhteinen jaettu keittiö. 32 huoneessa on oma keittiö ja ne soveltuvat 1-2 hengelle. B-tornissa sijaitsee 11 yksiötä, 52 kaksiota, 12 perheasuntoa sekä 3 kattohuoneistoa, jotka sopivat pidempiaikaiseen majoittumiseen, kuten yhdestä kuuteen kuukauteen. Lisäksi alueella sijaitsee kaksi 120-neliöistä taloa. Töölön Tornien isommat huoneistot, kuten kolmiot ja rivitaloasunnot, soveltuvat Aalto Innin tarjontaa paremmin perheille. (Unihome 2014)

Tornien huoneistot ovat varattavissa yhdestä päivästä kuuteen kuukauteen. Varauksenteko onnistuu vain yliopistojen kautta eli vieraat eivät pysty itse tekemään varauksia. Huonevaraukset tehdään Helsingin yliopiston ja Aalto-yliopiston laitoksen tai yksikön kautta. (Aalto 2014)

Hinnat tornitaloissa vaihtelevat asiakkaalle huoneen ja huoneiston koosta riippuen noin 312–630 euroa per viikko ja 789–2280 euroa per kuukausi yhtä henkilöä kohden. Lisähenkilöistä peritään lisämaksuja. 4-14–vuotiaista lapsista peritään 97,50 euroa per kuukausi ja 31,50 euroa per viikko. Yli 14-vuotiaat kustantavat 195 euroa per kuukausi ja 63 euroa per viikko. Hintaan sisältyy aamiainen, viikoittainen siivous sekä vuodevaatteet. (Aalto-yliopisto 2014) Hinnoittelu tehdään niin, että huoneen vuokrakulut plus muuttuvat kulut tulevat katettua edullisimmillakin hinnoilla. Lyhyemmissä oleskeluissa hintaa nostetaan niin, että tyhjienkin huoneiden vuokrat saataisiin maksettua. Majoituksen kesto jaetaan luokkiin 1-3 vuorokautta, 4-7 vuorokautta ja 30 vuorokautta, jotka hinnoitellaan erikseen. Hinnoittelu perustuu siis majoittumisen kestoon: mitä kauemmin asiakas majoittuu, sitä edullisempi vuorokausihinta. Yhden yön majoittumisesta asiakas maksaa eniten, mutta kuitenkin alle Helsingin hotellihintojen. (Haastattelu 3)

Tornitalojen palveluissa on otettu hostellien ja hotellien tavallisista palveluista Unihome-konseptiin sopivimmat. Tornitalojen palveluihin kuuluvat vastaanotto, pesutupa kellarikerroksessa, saunat sekä hiustenkuivaaja, silitysrauta ja –lauta joka kerroksessa. Yhteisiin tiloihin on panostettu ja A-talosta löytyy huone lehtien lukemiseen ja tietokoneiden käyttöön. Tilojen ja tavaroiden jakaminen kuuluvat usein hostellien palvelutarjontaan. Vastaanotto, aamiaisen tarjoilu sekä viikoittainen siivous ovat hotellityylisiä palveluita, joita tarjotaan Tornitaloissa. (Unihome 2014)

Töölön Tornien internet-sivuilla vieraskirjaan kirjoittanut asiakas kiittelee erinomaista sijaintia, siisteyttä ja ylläpitoa, ystävällistä palvelua sekä aamiaista. Yhteisiä tiloja asiakas kehuu loistavaksi paikaksi tavata muita asukkaita. (Unihome 2014)

Saapuvia vierailijoita on vuosittain noin 4 000 ja käyttöaste on vuositasolla noin 71 prosenttia. Käytön puolesta vuoden hiljaisin kuukausi on heinäkuu, kuten myös joulu- ja tammikuu. Touko-, kesä-, elo-, syys- ja lokakuussa käyttöaste voi yltää jopa yli 80 prosenttiin. Toiminta ei ole vielä taloudellisesti kannattavaa, sillä vuokrataso korkea. Kannattavuuden parantamiseksi käyttöastetta ja keskihuonehintaa pyritään nostamaan. (Haastattelu 3)

Asiakkaan oleskelun kestoon ja varauksen peruuttamiseen liittyviin riskeihin hyödynnetään tuottojohtamisen keinoista peruutusehtoja, kuten no show-veloituksia ja myöhässä tulleiden peruutusten veloituksia. Lisäksi hyödynnetään ylivaraamista, mutta kuten Aalto Innin kohdalla mainittiin, kapasiteetti ei voi olla ylittynyt samana päivänä. Tähän on syynä se, että ympärivuorokautinen vastaanotto puuttuu. Kaikille tulijoille on oltava huone tarjolla, kun vastaanotto menee kiinni. (Haastattelu 3)

4.4.3 Analyysi benchmarkingin tietojen pohjalta

Unihome-konseptia kuvailtiin edellisissä kappaleissa ja sen pohjalta tärkeimmät ominaisuudet kootaan taulukossa 8. Konseptiin kuuluvat Aalto Inn ja Töölön tornit ovat hyvin samanlaisia palvelutasonsa ja tuottojohtamisen keinojen hyödyntämisen suhteen. Majoitusliikkeet eroavat erityisesti kokonsa ja sijaintinsa puolesta.

Taulukko 8. Havainnot benchmarkingin pohjalta.

	Aalto Inn	Töölön tornit
Palvelutaso ja laatu	Majoitus palveluelementillä Viikkosiivous Yhteiset tilat, tilavat huoneet, korkeatasoinen sisustus	Majoitus palveluelementillä Vastaanotto, aamiainen, viikkosiivous Yhteiset tilat, korkeatasoinen sisustus, perheasuntoja
Koko ja sijainti	Keskisuuri (52 huoneistoa)	Keskisuuri (178 huonetta / huoneistoa)
	Kampuksella, hyvät kulkuyhteydet, hotelliryhmittymä, urheilukeskus, kauppa	Kampuksella, hyvät kulkuyhteydet, nähtävyyksiä, kaupungin keskustan ja monien palveluiden läheisyydessä
Omistuspohja	-	Aalto-yliopisto ja Helsingin yliopisto
	Toimintaa johtaa Helsingin yliopiston majoituspalvelupäällikkö	Toimintaa johtaa Helsingin yliopiston majoituspalvelupäällikkö
Tuottojohtaminen ja kannattavuuden suunnittelu	Peruutus- ja no show-maksut	Peruutus- ja no show-maksut
Hinnoittelu	Riippuvainen huoneiston koosta Riippuvainen majoituksen kestosta	Riippuvainen huoneen/huoneiston koosta Riippuvainen majoituksen kestosta Lisämaksuja, jos lisämajoittujia
Varauskäytännöt	Ylivaraaminen käytössä. Varaukset yliopiston tai Booking.comin kautta	Ylivaraaminen käytössä. Varaukset vain yliopistojen kautta.
Ennustaminen	Historiadataan perustuvan vuosisyklin seuraaminen	Historiadataan perustuvan vuosisyklin seuraaminen

Unihome-majoitusliikkeiden toiminnassa on piirteitä hotelleista, oppilaitosmajoituksesta, huoneistohotelleista, BB-majoituksesta sekä hostelleista. Se kuuluu palveluelementin sisältävien majoitusliikkeiden ryhmään. Sisustuksessa on pyritty hotellitasoon samoin

kuin viikoittaisen siivouspalvelun järjestämisessä. Töölön torneissa tarjoillaan lisäksi joka aamu aamiainen. Unihome-konseptin majoitusvaihtoehdoissa korostuu myös asiakkaan omatoimisuus, sillä asiakkaille tarjotaan huoneistoja. Tämä ominaisuus on tyypillistä itsepalvelumajoittumiselle, jonka suosio on viime aikoina ollut kasvussa (Johns & Lynch 2007, 295). Palvelu- ja laatutaso on asetettu pitkäaikaisesti majoittuvien asiakkaiden korkeamman vaatimustason mukaan.

Sijainniltaan Unihome-konseptin majoitusliikkeet ovat helposti saavutettavissa. Töölön Tornit sijaitsevat lähes Helsingin keskustassa, mikä voidaan nähdä asiakkaan silmissä erittäin houkuttelevana. Kummankin majoitusliikkeen sijainti on houkutteleva kampusten läheisyyden sekä hyvien kulkuyhteyksien vuoksi. Aalto Inn muodostaa Radisson-hotellin kanssa pienimuotoisen klusterin, josta kumpikin hyötyy. Aalto Inn voi tarjota edullisemman aamiaistarjoilun ja illallismahdollisuuden Radissonissa ja tällä tavoin välttyy näiden palveluiden tarjoamiselta. Radisson-hotelli taas hyötyy lisäasiakkaiden tuomasta rahavirrasta. Töölön Tornit eivät sijaitse muiden hotellien välittömässä läheisyydessä, mutta se hyötyy Helsingin keskustan monien palveluiden sekä nähtävyyksien läheisyydestä.

Unihome-konseptiin kuuluminen helpottaa majoitusliikkeiden tunnistamista ja laatuvaikutelman muodostumista asiakkaiden silmissä. Tämä ei kuitenkaan muistuta franchising-ketjuun kuulumista, vaan lähinnä strategista yhteistyötä yhteisten internet-sivujen ja markkinoinnin sekä keskitetyn varausjärjestelmän muodossa.

Tuottojohtamisen hyödynnettävissä olevia keinoja majoitusalalla ovat hinnoittelunhallinta, palvelutoimitusprosessien hallinta sekä kapasiteetin hallinta (Albanese 2004, 28). Aalto Innin ja Töölön Tornien kohdalla hinnoittelu on jaettu muutamaan luokkaan majoittumisen keston mukaan eli se on jossain määrin erilaistettua, mutta muutoin melko jäykkää. Hinnoittelussa ei huomioida asiakkaan maksuhalukkuutta tai eri kysyntätilanteita. Varauksenteon ajankohdalla ei ole hinnan kannalta merkitystä. Hinnoittelu on kustannusperusteista eli huoneistot hinnoitellaan tuottamaan vain kohtuullinen tuotto kustannusten kattamiseksi. Toiminnassa on siis muunlaisia tavoitteita kuin taloudellinen hyöty.

Palvelutoimitusprosessien hallinnan keinoista hyödynnetään peruutussääntöjä, jos asiakas ei saavu paikalle tai peruu varauksensa liian myöhään. Kapasiteetinhallinnan kei-

noista (varausrajoitukset, ennakkovaraukset ja -maksut sekä ylivaraaminen) hyödynnetään ainoastaan ylivaraamista ja sitäkin hyvin varovasti. Kysyntää seurataan historiadatan avulla, ja sen perusteella on tiedossa kysyntäpiikkikuukaudet. Tämän tiedon avulla voidaan kysyntää jossain määrin ennustaa. Töölön Torneissa käyttöaste on korkea. Aalto Innissä käytön puutetta vierailevien tutkijoiden osalta pyritään korvaamaan sillä, että muutama huoneisto on kenen tahansa varattavissa Booking.com-sivustolla.

4.5 Case: Majoitusliiketoiminta kampusalueella

4.5.1 Kohdeyrityksen kuvaus

Kohdeyritys sijaitsee noin 70 000 asukkaan kaupungissa pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Yliopistokaupungissa on noin 15 000 opiskelijaa. Kohdeyrityksessä on noin 5 700 opiskelijaa ja 930 henkilökunnan jäsentä. Tutkimuksen kohteena on majoitusliiketoiminnan perustaminen peruskorjattavaan osaan yliopiston tiloissa. Suunnitteluun ja idean kehittelyyn osallistuu tutkijan lisäksi kohdeyrityksen talousjohtaja, kiinteistöjohtaja, graduohjaajat (kaksi professoria) sekä läheisen ammattikorkeakoulun opiskelijoita. Eri tahojen kokemusten perusteella kohdeyrityksessä vallitsee käsitys, että kampusalueelle tarvitaan lisää majoitusvaihtoehtoja. Yliopistolla käy viikoittain opiskelijoita ja henkilökuntaa kaupungin ulkopuolelta, minkä lisäksi yliopistolla työskentelee vierailevia tutkijoita ja professoreita. Ennen majoitusliiketoiminnan aloittamista halutaan kuitenkin selvittää, löytyykö tälle käsitykselle perusteita ja majoitusliikkeelle kysyntää.

Taulukko 9 esittää koko Suomen sekä kohdeyrityksen yliopistokaupungin hotellien kapasiteetin, huoneiden lukumäärän, käyttöasteen, keskihinnan sekä huonekohtaiset myyntitulot (RevPAR). Liiketoiminnan kannattavuuden arvioinnin kannalta käyttöaste ja keskihinta ovat erittäin kiinnostavia mittareita. Huoneiden käyttöaste on kohdekaupungissa 62,3 prosenttia, mikä on koko maan keskiarvoa (51,4 %) parempi. Keskihinta on hieman koko maan keskiarvoa alhaisempi, mutta huonekohtaiset myyntituotot ovat kuitenkin korkeammat. Nämä tiedot osoittavat hotellitarjonnan ja yleisen kysynnän määrän kohdeyrityksen kaupungissa. Keskihintatietoja voidaan käyttää hinnoittelun perusteena.

Taulukko 9. Hotellikapasiteetti ja sen käyttö, tammi-heinäkuussa 2014. (Tilastokeskus 2014a)

	Liikkeiden lkm	Huoneiden lkm	Huoneiden käyttöaste %	Keskihinta, sis. Alv	RevPAR
Koko maa	629	51 215	51,4	91,28	46,89
Kohdekaupunki	7	767	62,3	89,66	55,85

Peruskorjauksen jälkeen kohdeyrityksen tiloihin suunniteltuun majoitusliikkeeseen halutaan majoittaa vierailijoita lyhytaikaisesti eli yhdestä yöstä enintään kuuteen kuukauteen asti. Kohderyhmänä ovat kampuksen läheisyydestä lyhytaikaista majoitusta tarvitsevat henkilöt. Näitä voivat olla vaihto-opiskelijat, kohdeyrityksen ja viereisen ammattikorkeakoulun opiskelijat ja henkilökunta, professorit sekä vierailevat tutkijat. Kohdeyrityksen sihteereiltä saatujen tietojen mukaan vuosittaisia vierailijoita on noin 80–150 henkilöä. Opetushallinnon tietokannan mukaan vuonna 2013 opettaja- ja tutkijavierailijoita oli yhteensä 127, mikä on sihteerien antaman arvion välillä. Näistä 85 oli lyhytaikaisia (alle kolme kuukautta) ja 42 pitkäaikaisia (yli kolme kuukautta) vierailuja. Vierailujen määrä osoittaa kasvutrendin vuosina 2010–2013. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014)

Kaupungissa, jossa kohdeyritys sijaitsee, on useita majoitusvaihtoehtoja ja niiden taso vaihtelee. Majoitusvaihtoehtoja tarjoavat kaupungin keskustan motelli, hostelli, seitsemän hotellia, leirintäalue sekä kaksi huoneistohotellia. Kohdeyrityksen vierailijoiden kannalta niiden sijainti kaupungin keskustassa on hieman haasteellinen. Kampusalue sijaitsee seitsemän kilometrin päässä kaupungin keskustasta ja keskustaan liikennöi arkisin kolme bussilinjaa noin 3-6 kertaa tunnissa. Opiskelijoille on tarjolla opiskelija-asuntosäätiön asuntoja keskustassa ja kampusalueella, mutta ne on tarkoitettu pidempiaikaiseen asumiseen. Kohdeyritys omistaa muutaman huoneiston ja mökin kampusalueella, ja näitä tarjotaan pääasiassa vieraileville tutkijoille ja professoreille. Muita majoitusliikkeitä kampusalueella ei ole. Kampuksella sijaitsee yliopiston lisäksi ammattikorkeakoulu sekä yrityksiä. Lähin kauppa on noin kahden kilometrin päässä yliopiston päärakennuksesta.

Kohdeyrityksen omistamiin kahdeksaan asuntoon haluttiin perehtyä ennen uuden toiminnan suunnittelua etenkin käyttöasteiden osalta. Suurin osa asunnoista on yhdelle

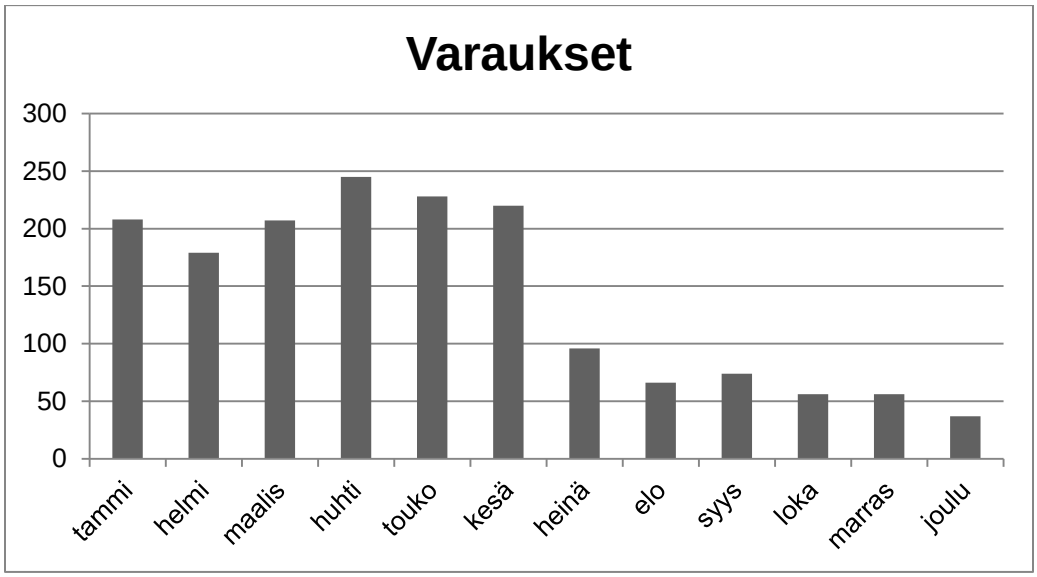
hengelle tarkoitettuja yksiöitä. Asuntoja tarjotaan yliopiston vierailijoille, kuten tutkijoille ja professoreille. Jos asuntoja on vapaana, niitä voidaan tarjota myös avoimen yliopiston opiskelijoille. Asuntojen varaaminen tapahtuu vain kohdeyrityksen kautta. Asunnot sekä niiden kapasiteetti (henkilöä) ja käyttöaste ajalla 1.1.–30.6.2014 on listattu taulukossa 10. Taulukon tiedot on saatu kohdeyrityksen yliopistomestarin käytössä olevasta järjestelmästä. Järjestelmä on hyvin joustamaton eikä se kykene datan tallentamisen lisäksi sen käsittelyyn tai raporttien luomiseen. Sen avulla saadaan kuitenkin selville jokaisen asunnon käyttöaste. Käyttöasteet yltävät yhtä asuntoa lukuun ottamatta yli 50 prosentin luokkaan mikä osoittaa, että ne ovat kovassa käytössä. Tämän perusteella lisämajoitusta tarvitaan, jos kysyntä pysyy jatkossa samana tai kasvaa. (Yliopistomestari 2014)

Taulukko 10. Kohdeyrityksen varattavat asunnot sekä niiden kapasiteetti ja käyttöaste. (Yliopistomestari 2014)

	Kapasiteetti	Käyttöaste
Yksiö 348	1	66 %
Yksiö 349	1	99 %
Yksiö 350	1	73 %
Yksiö 356	1	54 %
Yksiö 359	1	84 %
Yksiö 1214	2	76 %
Yksiö 1215	2	43 %
Punainen mökki	4	70 %

Kaavio 1 esittää varausten jakautumisen kuukausittain vuonna 2014. Varaustilanne on yhdeltä päivältä (8.5.2014), minkä johdosta varauksia on vähemmän loppuvuodesta. Varausten määrä lähentelee parhaimmillaan 250:tä kappaletta huhtikuussa. Kaavion aineisto rajoittuu vuoteen 2014 ja koskee vain alkuvuotta, mutta koko vuotta koskevaa aineistoa voitaisiin hyödyntää kysyntäpiikkien havaitsemisessa. Tietoa kysyntäpiikeistä voitaisiin käyttää varauskäyttäytymisessä niin, että kysyntäpiikkikuukausien aikana varausten vastaanottamisessa hyödynnettäisiin ehtoja. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä,

että asiakasvarauksia valikoidaan ja niihin pätevät peruutusehdot. (Yliopistomestari 2014)



Kaavio 1. Kohdeyrityksen huoneistojen varaustilanne 8.5.2014. (Yliopistomestari 2014)

Seuraavassa kappaleessa kootaan potentiaalisten asiakkaiden haastatteluiden tärkeimmät havainnot, jonka jälkeen analysoidaan toiminnan järjestämisen mahdollisuuksia benchmarkingin ja haastatteluiden perusteella teoriaosuudessa esiinnousseiden aihealueiden pohjalta.

4.5.2 Kooste potentiaalisten asiakkaiden haastatteluista

Haastateltu tutkijatohtori (haastateltava 1) käy kohdeyrityksessä viikoittain töissä ja viettää kaupungissa korkeintaan kaksi yötä viikossa. Hän asuu toisessa kaupungissa noin 150 kilometrin päässä, ja saattaa ajaa edestakaisen matkan kotoaan yliopistolle saman päivän aikana. Tarve viikoittaiselle yöpymiselle on ollut tasaista viime vuosina ja näillä näkymin pysyy samana myös jatkossa. Hän on yöpynyt lähinnä yliopiston tukisäätiön asunnoissa tai tuttavan vuokra-asunnossa. Tukisäätiön asuntojen hinnaksi haastateltava muistelee 35 euroa per yö. Tukisäätiön asunnot ovat olleet hänen mielestään varusteltaan sopivia ja hän on ollut niihin tyytyväinen.

> *”Ne on oikein hyviä, ne on tiloiltaan sopivia ja saunat siinä. Tai missä mä olen ollut [kaupungin] keskustassa. Ainakin mä olen ollut*

> *tyytyväinen niihin. Saatavuus on se, mikä siinä haittaa."* (Haastateltava 1)

Hyvänä puolena tukisäätiön tarjoamassa majoitusvaihtoehdossa hän näkee hinnan, sijainnin ja varustelun. Varaustilanteen hän mainitsee huonona puolena. Sijainti kaupungin keskustassa on haastateltavan mielestä huono puoli, sillä etäisyys yliopistolle on pitkä. Toisinaan hän on joutunut turvautumaan hotellimajoitukseen, joka on maksanut noin 85 euroa per yö. Nämä ovat kuitenkin poikkeustapauksia ja viime kerrasta on paljon aikaa.

Tutkijatohtori olisi valmis maksamaan kampuksella sijaitsevasta majoituksesta noin 50–55 euroa per yö. Hintaa hän vertaa kotikaupunkiinsa suuntautuvan edestakaisen ajomatkan viemiin polttoainekustannuksiin. Kampusalueella sijaitseva edullinen majoitus sopisi hänen majoitustarpeisiinsa. Hän uskoo, että muitakin käyttäjiä löytyisi, sillä vierailevia luennoitsijoita ja muualla asuvia työntekijöitä on melko paljon.

> *"On siinä potentiaalia varmaan. Hankala nähdä, että ei olisi."* (Haastateltava 1)

Jos majoitusliike järjestettäisiin yksityisenä toimintana, haastateltava 1 arvioi, ettei "*se mikään kultakaivos olisi*" mutta toisaalta toiminnan saisi pyörimään nopeasti ja sille löytyisi varma käyttäjäkunta. Jos yliopiston intressi on mukana, niin hän arvioisi majoitusliikkeen olevan hyvinkin kannattava hanke.

Haastateltava 2 asuu niin ikään toisessa kaupungissa mutta hieman kauempana, noin 330 kilometrin päässä ja kulkee useimmiten junalla tämän matkan. Hän yöpyy tyypillisesti 1-3 yötä viikossa kohdeyrityksen omistamissa, kampusalueella sijaitsevissa yksiöissä. Näiden hinta on noin 35–40 euroa per yö. Haastateltava 2 on ollut tämänkaltaiseen majoitukseen hyvin tyytyväinen erityisesti siksi, että se sijaitsee lähellä yliopistoa ja se on edullista.

> *"Mitä edullisempi se on niin sitä parempi. Ja se hyötyhän siinä on se, että se on tossa lähellä. Sit sun ei tarvitse kuin käpytellä tänne."* (Haastateltava 2)

Professorin vaatimustaso majoitukselle on hyvin alhainen, sillä hän mainitsee tärkeimmiksi ominaisuuksiksi sijainnin, rauhallisuuden, langattoman internetin, mukavan sängyn

ja mikroaaltouunin. Hänelle riittää pelkkä huone, joten hän voisi tinkiä omasta keittiöstä ja suihkutilasta.

> *”Se riittää, että siellä on se sänky ja sä voit nukkuu siellä ja suurin piirtein saat olla rauhassa sen yön ajan, niin se on se vaatimustaso. Mahdollisimman edullisesti ja kunhan siellä pystyy nukkumaan rauhassa. Se on se tärkein.”* (Haastateltava 2)

Tärkein ominaisuus on kuitenkin sijainti mahdollisimman lähellä kohdeyritystä:

> *”No sehän se on kaikkein tärkein. Ei mitään järkeä olla keskustassa, jos mä tulen kahdeksaksi tänne, niin mä ravaan keskustaan ja takaisin ja käytän siihen tunnin tai kaksi.”* (Haastateltava 2)

Vastatessaan kysymykseen muiden käyttäjien vaatimustasosta, hän arvelee olevan samansuuntaista kuin omansa:

> *”Se riippuu ihan siitä käyttötarkoituksesta. Käytetäänkö niitä meillä ulkomaisten vieraiden majoitukseen vai onko se idea se, että siellä on meidän omaa henkilökuntaa? Just tämmöisessä tilanteessa olevia tyyppejä kuin minä vai ketä siellä on. Onko siellä opiskelijoita samoissa tarkoitus olla vai miten se on. Sehän voi ratkaisevalla tavalla vaikuttaa siihen. Mä väitän, että se hinta on aika ratkaiseva.”* (Haastateltava 2)

Palvelutason suhteen hän arvioi, että illallisvaihtoehdon tarjoaminen olisi oleellista, sillä yliopiston läheisyydessä ei ole kauppaa tai kioskia. Hän vertaa tilannetta omiin majoittumiskokemuksiinsa Yhdysvalloissa, jolloin majoittujilta koottiin yhteinen tilaus esimerkiksi take away -ravintolaan, josta illallinen tuotiin kaikille samaan aikaan. Tässä hän näkee kohdeyritykselle hyvän kehittämismahdollisuuden yhdessä paikallisten yrittäjien kanssa. Palveluita pitäisi haastateltavan 2 mielestä pyrkiä automatisoimaan mahdollisimman paljon. Esimerkkinä tästä hän tuo esiin Omenahotellit, joissa ei ole vastaanottoa, vaan sisäänkirjautumiseen tarvitaan vain luottokortti. Sisäänkirjautumisen perusteella tiedot päivittyvät myös siivoojille, jolloin siivoustarve voidaan kohdentaa tarkasti. (Omenahotels 2014)

Omistuspohjan suhteen haastateltava 2 esittää seuraavanlaisen idean, jonka mukaan yliopisto ei vuokraisi kiinteistöä enää SYK Oy:ltä, vaan asukas itse. Tässä mallissa koh-

deyrityksellä ei olisi minkäänlaista vastuuta kiinteistöstä tai toiminnanjohtamisesta, mutta ei myöskään hallinnanmahdollisuutta.

> *”-- ettei yliopisto vuokraisikaan enää, vaan ne vuokrattaisiin erikseen suoraan niille ihmisille alivuokrana. Jos se olisi riittävän edullinen se vuokra, jos se olisi riittävän yksinkertainen joku pieni koppi, ei mikään valtava, ja jos se olisi 200 kuussa.”* (Haastateltava 2)

Toimintaperiaatteen pitäisi hänen mielestään tähdätä muuhun kuin voiton maksimointiin.

> *”Ei se mun mielestä ole yliopiston bisnes, vaan sen pitäisi olla sillä tavalla, ettei saisi tuottaa tappiota, koska se on palvelu mutta se pitäisi hinnoitella sillä tavalla, että se olisi aika nahoilla mennään.”* (Haastateltava 2)

Kolmenkymmenen huoneen rakentamiseen professori suhtautuu varauksella ja ehdottaa, että huoneita rakennettaisiin alkuun esimerkiksi kymmenen kappaletta ja myöhemmin mahdollisesti lisää. Hän arvioi, että läheisistä työtovereista neljä muuta matkustavat viikoittain kohdeyritykseen ulkopaikkakunnilta, ja näiden lisäksi kysyntää saattaisi löytyä opiskelijoiden keskuudesta. Opiskelijoista varsinkin väitöskirjaopiskelijat Suomesta ja ulkomailta saattaisivat asua pidempiä aikoja.

5 ANALYYSI TOIMINNAN JÄRJESTÄMISESTÄ

5.1 Majoitusliikkeen ominaisuudet

Kohdeyrityksen suunnitteleman majoitusliikkeen ominaisuuksia analysoidaan tässä osiossa. Teoriaosion jakoa mukaillen seuraavissa kappaleissa käydään läpi palvelutaso ja laatu, koko ja sijainti sekä omistuspohja. Case-projektin ollessa alkutekijöissään näistä ominaisuuksista esitellään kohdeyrityksen tilanteessa mahdolliset vaihtoehdot. Tämän jälkeen kappaleessa 5.2 pohditaan tuottojohtamisen menetelmien hyödynnettävyyttä kohdeyrityksen tapauksessa. Luvun lopussa havainnot kootaan yhteen ja kohdeyrityksen kannalta olennaisia case-projektin jatkokehittelyssä huomioitavat tekijät tuodaan esiin.

5.1.1 Palvelutaso ja laatu

Kohdeyrityksen majoitusliikkeen vierailevat tutkijat ja professorit vastaavat ominaisuuksiltaan liikematkustajia, sillä he matkustavat ja yöpyvät kotipaikkakuntansa ulkopuolella työn puolesta. He ovat hintatietoisia ja hintaherkkiä, kuten teoriaosion tutkimukset sekä potentiaalisten asiakkaiden haastattelut osoittavat. Lisäksi he arvostavat yksityisyyttä ja rauhallista ympäristöä. Yhden yön yöpyjillä on hyvin matalat vaatimukset (Lockyer 2009, 29). Palvelutason suhteen majoitusliikkeet voidaan teoriaosiossa esitellyn taulukon 1 mukaan jaotella palveluelementin sisältäviin, pelkkää majoitusta tarjoaviin majoitusliikkeisiin ja muihin majoitusmuotoihin (Page 2011, 159). Kohdeyrityksen tapauksessa vaihtoehtoina ovat:

- Majoitus palveluelementillä –ryhmään kuuluvien vaihtoehtojen (hotellit, oppilaitokset, motellit, majatalot ja BB-majoitus) ominaisuuksien yhdisteleminen.
- Pelkän majoituksen tarjoaminen (itsepalvelumajoittuminen).

Todennäköisesti kyseeseen tulisi palveluelementin sisältävän majoituksen tarjoaminen, kuten Unihome-konseptin majoitusliikkeissä. Palvelukokonaisuus ja palvelutarjonnan laajuus on määriteltävä tarkemmin kohderyhmän mukaan. Kohdeyritys tarjoaa tilojensa puolesta jo yleiset ruokailutilat sekä mahdollisesti vastaanoton. Kampusalueen ravinto-

loiden kanssa voitaisiin sopia ateriapalveluista. Kiinteistöön ja palveluihin liittyvien ominaisuuksien puolesta yhtäläisyyksiä olisi hotelleihin, BB-majoitukseen, oppilaitosmajoitukseen sekä huoneistohotelleihin. Palveluista tulisi tarjota vähintään siivous ja langaton internet, sillä nämä osoittautuivat tutkimuksissa tärkeiksi ominaisuuksiksi lyhytaikaista majoitusta valittaessa. Vaihtoehtoisia lisäpalveluita ovat ruokailun ja aamiaisen järjestäminen sekä pyykinpesumahdollisuus. Tilojen osalta hostelleista voidaan ottaa mallia yhteisten oleskelutilojen järjestämisessä. Laatuluokituksia ei tarvitse huomioida, sillä ne eivät koske tutkijaresidenssityylistä toimintaa. Kyseessä ei ole yksiselitteisesti hotelli tai hostelli. (Haastattelut 1 ja 2, Lockyer 2002, 298)

Vaihtoehtona on täysi itsepalvelumajoittuminen, joka on viime aikoina kasvattanut suosiotaan. Se sopii pidempiaikaiseen majoittumiseen. Tässä vaihtoehdossa asiakkaita houkuttelee erityisesti joustavuus ja kodinomaisuus. Unihome-konseptissa voidaan nähdä piirteitä itsepalvelumajoittumisesta, sillä suurin osa konseptin tarjonnasta on huoneistoja, joissa on kodinomainen varustelu sekä oma keittiö ja kylpyhuone.

Toinen haastateltavista esitti ajatuksen Omenahotels-tyylisestä automatisoidusta check-in- ja siivousjärjestelmästä, joka tapahtuu luottokortin avulla. Tällä tavoin säästettäisiin henkilöstökuluissa ja siivousajatkin saataisiin optimoitua, jos tieto huoneessa vietettyjen öiden määrästä päivittyisi ja välittyisi siivoojalle automaattisesti. Toimintamalli nojaa vahvasti internet-varausjärjestelmään, joka olisi osa kohdeyrityksen alkuinvestointia. (Haastateltava 2)

Majoitusliikkeen kohderyhmien tarpeet eroavat toisistaan, minkä vuoksi majoitusliikkeessä voisi olla useamman varustelutason huoneita. Huoneita on suunniteltu rakennettavan 30 kappaletta, jolloin voidaan myös harkita huoneiden jakamista ryhmien kesken niin, että tarjotaan varustelultaan eritasoisia huoneita. Skaala voisi olla opiskelijoiden jaetuista kerrossänkyhuoneista rauhallisiin, tasokkaasti varusteltuihin yksiöihin. Viikoittaiset vierailijat tulevat kohdeyritykseen työskentelemään, jolloin tärkeintä on sijainti, edullinen hinta, internet-yhteys, oma rauha ja yksityisyys. Pidempiaikaisten vierailijoiden kohdalla tulisi ottaa huomioon kodinomainen asuminen ja tasokkaampi varustelu. Näiden vierailijoiden kohdalla on hyvin yleistä, että kohdeyritys kustantaa asumisen, jolloin sitä voidaan pitää sijoituksena ja kohdeyrityksen brändi voisi ulottua asumiseenkin.

Opiskelijoille tarkoitetut huoneet voisivat olla perinteisempiä hostellihuoneita kerrossänkyineen ja jaetulla kylpyhuoneella.

5.1.2 Koko ja sijainti

Majoitusliikkeen on suunniteltu sijaitsevan kohdeyrityksen yhteydessä kampusalueella, mikä sai kannatusta kummaltakin haastateltavalta. Haastatteluista käy ilmi, että he arvostavat erityisesti kampuksen läheisyydessä yöpymistä. Haastattelujen tulokset ovat yhtenevät Lockyerin (2009, 29) tutkimusten kanssa yhden yön majoittuvien asiakkaiden vaatimuksista. Sijainti on hinnan ohella tärkein kriteeri majoitusta valittaessa. Sijainti yliopistokiinteistössä mahdollistaa yliopiston tilojen ja palveluiden, kuten kirjaston, työskentelytilojen sekä ruokalan hyödyntämisen päiväsaikaan lukuvuoden aikana. (Haastattelut 1 ja 2)

Lukuvuoden aikana majoitusliikkeen asiakaskunta muodostuisi kohdeyrityksen vierailijoista, joiden määristä saatiin tiedot sihteereiltä ja yliopistomestarilta. Kesäaikana käyttäjiä voisivat olla kesäkoulun osallistujat ja/tai muut yliopiston ulkopuoliset käyttäjät. Tilojen puolesta majoitusliikkeen olisi mahdollista toimia kurssikeskuksena, ja läheinen järvenranta lisää kohteen vetovoimaa erityisesti kesällä. Sijainti kampusalueella on muiden asiakkaiden kuin yliopiston vierailijoiden kannalta haastava, sillä kampusalue ei sellaisenaan vedä puoleensa tavallisia matkailijoita, ellei aluetta kehitetä. Kampusalue sijaitsee esikaupunkialueella ja lähimmät palvelut ovat useamman kilometrin päässä. Kohteen sijainti ei myöskään mahdollista hotelliklusterin hyödyntämistä, kuten Unihome-kohteissa, sillä alueella ei ole muita majoitusliikkeitä.

Majoitusliikkeen kooksi on alustavasti suunniteltu 30 huonetta, jos tilat ja toiminta muistuttaisivat hostellia. Tarkka lukumäärä riippuu huonejaosta, minkä lisäksi petipaikkojen määrä voi vaihdella sen mukaan, onko huoneissa kerrossänkyjä vai ovatko ne hotellityyppisesti yksityisempiä ja tarkoitettu yhdelle tai kahdelle hengelle. Vaihtoehtona on myös huoneistojen rakentaminen, kuten Aalto Innin tapauksessa. Joka tapauksessa majoitusliike olisi kokoluokaltaan pieni. Kokoero on huomioitava verrattaessa toimintaa Unihome-konseptin majoitusliikkeisiin, jotka ovat keskisuuria. Suuremmat majoitusliikkeet hyötyvät suurtuotannon eduista, mutta kohdeyrityksen tapauksessa on otettava

huomioon myös kysynnän määrä, joka ei yllä Unihome-konseptin majoitusliikkeiden määriin.

5.1.3 Omistuspohja

Teoriaosiossa käytiin läpi omistuspohjan muodostumista majoitusalalla ja artikkeleiden perusteella todettiin, että alalla on hyvin tavallista erottaa kiinteistön omistajuus liiketoiminnan johtamisesta. Tämä on majoitusliikkeen perustamisen kannalta tärkeä päätös, joka on tehtävä ennen toiminnan aloittamista. Kohdeyrityksen on siis päätettävä vastuunjaosta kiinteistön omistuksen ja päivittäisen toiminnanjohtamisen suhteen.

Kohdeyrityksen tapauksessa kiinteistöä hallinnoi Suomen yliopistokiinteistöt (SYK Oy), jolta kohdeyritys kiinteistöä vuokraa. Yhtiö perustettiin vuonna 2009 yliopistouudistuksen myötä, sillä yliopistot irrotettiin valtion taloudesta ja niiden lainsäädännöllinen asema muuttui. Suomen Yliopistokiinteistöt Oy tuottaa, ylläpitää ja kehittää tiloja yliopistoille ja vuokrasopimukset ovat keskimäärin kuuden vuoden mittaisia. Yhtiön omistavat pääkaupunkiseudun ulkopuoliset yliopistot yhdessä Suomen valtion kanssa. (Suomen Yliopistokiinteistöt 2014a) SYK Oy:n liikevaihto oli noin 137 miljoonaa euroa vuonna 2013 (Suomen Yliopistokiinteistöt 2014b).

Kiinteistön omistuksen suhteen kohdeyrityksen tapauksessa on majoitusliikettä suunnitellessa kolme vaihtoehtoa, joiden kohdalla kohdeyrityksen vastuut ja riskit vaihtelevat. Kiinteistöä voi mahdollisesti jatkossa hallinnoida:

- SYK Oy, joka hallinnoi kiinteistöä tällä hetkellä.
- Kohdeyritys, joka hankkii kiinteistön tai osan siitä hallintaansa.
- Majoitusyritys, joka toimii myös toiminnanjohtajana.

Teoriaosion luvussa 2.3 esitettyä taulukkoa 2 muokataan kohdeyrityksen tilanteen mukaisesti ja mahdolliset vaihtoehdot esitetään taulukossa 11. SYK Oy omistaa kiinteistön tällä hetkellä ja vuokrasopimus voidaan todennäköisesti uusia, jolloin kohdeyritys tai majoitusliiketoimintaa johtava taho voi vuokrata tilat. Toimintamalli muistuttaa tällöin management contract –mallia, jossa kiinteistön omistaja keskittyy sijoituksensa hallinnointiin ja ylläpitoon, kun taas toiminnanjohtaja keskittyy omaan erikoisalaansa, majoitustoimin-

nan johtamiseen. Kohdeyrityksen vuokratessa tiloja, mutta toisen yrityksen johtaessa liiketoimintaa, tulisi tällaisen toiminnan lainmukaisuus ja sopimusehtojen täyttyminen SYK Oy:n kanssa varmistaa.

Taulukko 11. Kohdeyrityksen mahdolliset omistus- ja operointimallit (mukaillen Contractor & Kundu 1998, 330)

		Omistajuus	
	Täysi	Kyllä	Ei
Päivittäinen hallinta ja valvonta		*Omistaja-johtaja*	Management contract
		Enemmistö; *joint venture*	
	Heikko	Vähemmistö*; joint venture*	Franchising; *Ketjut* *Consortium member*

Vuokrasopimuksen päättyessä SYK Oy:n kanssa kohdeyritys voi neuvotella kiinteistön tai sen osan siirtymisestä hallintaansa ja ryhtyä omistaja-toiminnanjohtajaksi. Kiinteistön omistuksessa on huomioitava sen ylläpito- ja kunnostuskustannukset sekä kiinteistönhuollon järjestäminen. Majoitusliiketoimintaa harjoittaessa kiinteistö saattaa joutua kovan kuormituksen alaiseksi varsinkin, jos saavutetaan korkea käyttöaste (Claver-Cortés ym. 2007, 16). Haastateltava 2 ehdotti huoneiden vuokraamista suoraan jatkuvasti vieraileville henkilöille, jolloin kohdeyritys ei liittyisi kiinteistön omistamiseen tai vuokraamiseen lainkaan. Tässä vaihtoehdossa kohdeyritys vapautuu kiinteistöön liittyvistä vastuista, kuten ylläpidosta ja toiminnanjohtamisesta, mutta menettää myös vallan vaikuttaa sen toimintaan lainkaan.

Unihome-konseptin Töölön torneissa on päädytty omistus- ja operointimalleista omistaja-johtaja –malliin. Yliopistot omistavat kiinteistön kokonaan itse ja vastaavat myös täysin sen päivittäisestä hallinnasta ja valvonnasta. Unihome-konseptista voidaan ottaa mallia strategisen yhteistyön järjestämisessä, sillä myös kohdeyrityksen tapauksessa majoitusliikkeen toiminnanjohtamisessa on mahdollisuuksia hyödyntää eri tahojen yhteistyötä. Näitä yhteistyömalleja ovat joint venture (osaomistus yhteisessä yrityksessä), franchising-ketjut sekä osallisuus consortiumissa. Kohdeyrityksen vieressä sijaitsevan ammattikorkeakoulun opiskelijoilla on valittavanaan mm. hotellitoiminnan kurssi, jolloin he voisivat käyttää majoitusliikettä harjoituksissaan tai työharjoitteluissaan. Lisäksi koh-

deyrityksessä toimii useita aktiivisia opiskelijajärjestöjä, joiden osallisuutta toiminnan pyörittämiseen voidaan tiedustella. Toiminnanjohtamisessa tulisi seurata majoitusliiketoiminnalle tyypillisiä mittareita, kuten liikevaihdosta laskettavia tehokkuusmittareita (käyttöaste, huoneen keskihinta sekä huonekohtaiset myyntitulot) kuin myös tuloksesta laskettavia kannattavuuden mittareita (bruttoliikevoitto ja liiketulosprosentti).

5.2 Tuottojohtamisen keinot ja menetelmät

Majoitusliikettä perustettaessa halutaan varmistaa, että toiminta on kannattavaa. Aluksi on tunnistettava tuottoisa markkina, jotta toiminnan aloittaminen on mielekästä. Kohdeyrityksen tapauksessa kampusalueella sijaitsevissa asunnoissa on hyvin korkeat käyttöasteet, joten tämän perusteella majoitukselle on kysyntää. Kohdeyrityksessä on käy vuosittain useita vierailijoita, joiden määrä vaikuttaisi olevan kasvussa. Lisäksi kohdeyrityksessä käy viikoittain ulkopaikkakuntalaisia, jotka tarvitsevat majoitusta. Markkinaan ja majoitusliikkeen ominaisuuksiin liittyvien päätösten jälkeen on päätettävä päivittäiseen toimintaan liittyvistä periaatteista sekä käyttöönotettavista kannattavuuden suunnittelun menetelmistä. Tässä luvussa analysoidaan tuottojohtamisen keinojen ja menetelmien käyttökelpoisuutta kohdeyrityksen tapauksessa.

5.2.1 Hinnoitteluhallinta

Hinnoitteluhallinta on oleellisin tuottojohtamisen menetelmä, jota joudutaan pohtimaan, vaikka muita tuottojohtamisen keinoja ei hyödynnettäisi. Hinnoitteluun vaikuttavat olennaisesti majoitusalalle tyypilliset korkeat kiinteät kustannukset. Tästä syystä kustannusrakenne on jäykkä, joten suunnitteluvaiheeseen panostaminen kannattaa. Tuottojohtamisen mukainen hinnoittelustrategia tähtää asiakkaan maksuhalukkuuden hyödyntämiseen. Tätä voidaan hyödyntää myös kohdeyrityksen tapauksessa. Viime hetkellä huoneensa varaavat asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän kuin aikaisin varaavat. Aikaisin varaavat ovat valmiita maksamaan vähemmän, mutta he turvaavat yritykselle vähintään peruutusmaksun saamisen. Hyvässä tapauksessa yritys saa huoneen myytyä toiselle asiakkaalle, jolloin peruutusmaksun lisäksi saadaan viimehetken korkeampi

huonehinta. Tuottojohtaminen on tehokkaampaa, kun markkinoilla on erotettavissa eri aikoina saapuvia ja varaavia asiakassegmenttejä.

Tuottojohtamisen periaatteita hyödynnettäessä markkina on ensin segmentoitava asiakkaiden ostokäyttäytymisen ja varauskäyttäytymisen mukaan. Hinnoitteluhallintaan liittyvät päätökset ovat erittäin tärkeitä, sillä ne vaikuttavat merkittävästi majoitusliikkeen myyntituloihin sekä asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Hinnoittelu viestii asiakkaalle majoitusliikkeen asemasta ja laadusta. Hinnoitteluhallintaan kuuluu segmentointiin perustuvan hintarakenteen luominen, jota yritys puolustaa. Majoitusliikkeen on määriteltävä hinnoittelualue, jonka sisällä hintoja muutetaan. Hinnoittelun tulisi olla asiakaslähtöistä ja joustavaa.

Kohdeyrityksen majoitusliikkeen potentiaaliset asiakkaat voidaan jaotella kahteen pääryhmään: viikoittaisiin sekä pidempiaikaisiin vierailijoihin. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat lähinnä yliopiston henkilökunnan jäsenet, jotka asuvat kaupungin ulkopuolella. Pidempiaikaisia vierailijoita ovat vierailevat tutkijat ja professorit. Lisäksi voidaan erottaa opiskelijoiden ryhmä, jota voidaan harkita kohderyhmäksi. Opiskelijoiden kohdalla on kuitenkin otettava huomioon ystävien luona yöpymisen mahdollisuus, joten opintonsa aloittavat, vaihto- tai jatko-opiskelijat ovat opiskelijaryhmästä potentiaalisimpia.

Useista eri kohderyhmistä voidaan valita yksi ja kohdistaa koko tarjonta sille. Potentiaalisin ryhmä olisi kohdeyrityksen tapauksessa vierailevat tutkijat ja professorit. Tämä ryhmä tuottaisi tasaisimman kysynnän, jos majoitusliikkeestä luotaisiin tutkijaresidenssityylinen työskentely- ja asumistukikohta. Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat Unihome-konseptin Töölön tornit sekä Aalto Inn.

Myyntihinta on tärkeä tulostekijä, joka vaikuttaa kannattavuuteen, mutta se toimii myös markkinoinnin kilpailukeinona. Tätä markkinointipuolta voidaan lähinnä hyödyntää pidempiaikaisten vierailijoiden kohdalla, sillä potentiaalisten asiakkaiden haastatteluista kävi ilmi, että viikoittaista yhden tai kahden yön majoitusta tarvitseville henkilöille alhainen hinta oli yksi merkittävimmistä päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä.

Desiraju & Shuganin (1999, 49) jako hintaherkkien ja hinnan suhteen välinpitämättömien asiakassegmentteihin on kohdeyrityksen kohdalla aiheellinen. Haastatteluissa muuta-

man yön majoittuvat osoittautuivat hintaherkiksi, ja jos tämä segmentti on suuri ja välinpitämättömien segmentti pieni, tuottojohtamisen keinot ovat tarpeettomia. Tällöin voidaan pysyä yhden hinnan strategiassa. Jos kuitenkin kumpikin segmentti on pieni, tuottojohtamisen keinoja kannattaa hyödyntää.

Kumpikin haastateltavista oli valmis tinkimään majoituksen laadusta, jos hinta olisi alhainen. Hinnaksi toivottiin 35–55 euroa per yö eli asiakkaiden maksuhalukkuuden yläraja on 55 euroa. Haastateltavat vertasivat kohdeyrityksen suunnittelemaa majoitusta muihin lähistön vaihtoehtoihin, kuten opiskelija-asuntosäätiön yksiöihin ja yliopiston asuntoihin. Hotellia kumpikin piti hätävarana, jos suunnitelmat muuttuvat äkisti ja muuta ei löydy. Keskustassa sijaitseva hotelli on siis kallis hätäratkaisu ollen yli 85 euroa per yö. Viikkomatkaajilla on kuitenkin erilaiset tarpeet kuin pidempää, muutaman kuukauden mittaista majoitusta tarvitsevilla. Tämän vuoksi pidempiaikaista majoitusta tarvitseville suunnatut huoneet voisivat olla varustelultaan tasokkaampia sekä viikko- tai kuukausivuokrin hinnoiteltuja. (Haastattelut 1 ja 2)

Unihome on päätynyt majoittumisen kestoon perustuviin hintaluokkiin. Hinnat vaihtelevat lisäksi huoneiston koon mukaan. Aalto Innissä hinnat vaihtelevat 900–1560 euron välillä per kuukausi eli 30–52 euroa per yö. Töölön tornien kohdalla viikkohinta yhtä henkilöä kohden vaihtelee 312–630 euron välillä (noin 45–90 euroa per yö) ja kuukausihinta 789 - 2280 euron välillä (noin 26–76 euroa per yö). Hinnat ovat hotellihuoneita edullisempia.

Potentiaalisten asiakkaiden haastatteluiden sekä Unihome-konseptiin tutustumisen perusteella hinnoittelualue voisi olla 30-55 euroa per yö, jos kohderyhmänä ovat viikkomatkaajat ja opiskelijat. Kohdekaupungin hotellien keskihinta sisältäen arvonlisäveron oli tammi-heinäkuussa 89,66 euroa, joten majoituksen tulisi olla tätä edullisempaa. Viikkomatkaajat ja opiskelijat ovat hintaherkkiä, joten asiakaslähtöisen näkökulman huomioiminen hinnoittelussa on tärkeää. Toinen mahdollinen kohderyhmä on vierailevat tutkijat ja professorit, joille kohdeyritys saattaa kustantaa asumisen. Tämä kohderyhmä on siinä tapauksessa hinnalle välinpitämättömien ryhmä, joka ei herkästi reagoi hinnan muutoksiin. Tällöin hinnoittelu voi olla pelkästään kustannusperusteista, ja tavoitella tuottojohtamisen sijasta jotain muuta hinnoittelustrategiaa, kuten korkean hinnan strategiaa, jolla viestitetään tuotteen korkeasta laadusta. Hinnoittelussa voidaan lähteä kustannusperus-

teisesta ajattelusta ja tavoitella kohtuullista tuottoa kustannusten kattamiseksi. (Taulukko 7; Tilastokeskus 2014a)

Kohdeyrityksen tapauksessa hinnoittelussa voidaan huomioida kysynnän huippuajat, kuten lukuvuoden alkaminen, erityiset tilaisuudet ja tapahtumat sekä tenttiviikot, jolloin hintoja voidaan nostaa kysynnän kasvaessa. Tällä menetelmällä tavoitellaan hinnan ja käyttöasteen oikeaa tasoa. Jopa pienellä hinnan lisäyksellä voi olla positiivinen vaikutus myyntituloihin vaikuttamatta merkittävästi käyttöasteeseen. Käyttöastetta maksimoiva strategia johtaa usein alempiin keskihintoihin ja myyntitulojen tasoon, joten sen sijasta tulisi pyrkiä hyödyntämään hinnoittelun keinoja.

5.2.2 Palvelutoimitusprosessien hallinta

Tuottojohtamisen menetelmänä palvelutoimitusprosessien hallinnan tavoitteena on palvelukäyttöaikojen kestoon liittyvän riskin vähentäminen sekä odotusaikojen hallinta. Tavoitteena on tehostaa majoitusliikkeen kapasiteetin käyttöä palvelemalla asiakkaita lyhyemmässä ajassa, maksimoida tuottoja ja parantaa kannattavuutta. Asiakkaan majoittumisen pituuteen liittyy useita riskejä: asiakas ei saavu paikalle (no-show), oleskelu joko keskeytyy liian aikaisin tai jatkuu odotettua pidempään. Näihin riskeihin liittyy taas tulojen menettämisen mahdollisuus, joita majoitusliikkeet pyrkivät välttämään depositioiden avulla. Tulojen menettämisen mahdollisuus korostuu erityisesti sesonkiaikoina eli silloin, kun kysyntä on korkeimmillaan.

Depositioita ovat ennakkomaksut, peruutussäännöt, optimointimenetelmät sekä erilaiset korvausmuodot. Unihome-konseptin majoitusliikkeissä hyödynnetään peruutussääntöjä, joiden mukaan asiakas joutuu maksamaan korvauksen peruutuksesta tai no-showsta. Tähän perustuen myös kohdeyrityksen tapauksessa aikaisin varaavia asiakkaita voitaisiin suosia ja myöhäisestä perumisesta sakottaa. Näin saadaan asiakkaita motivoitua varaamaan majoituksensa ajoissa ja käyttämään varovaisuutta peruutuksesta aiheutuvan sakon vuoksi. Sakko korvaa majoitusyritykselle ainakin osan menetetystä myyntitulosta. Potentiaaliset asiakkaat toivoivat haastatteluissa, että varauksen voisi tehdä etukäteen muutaman kuukauden päähän. Aikaisin varaavia voitaisiin suosia hinnoittelun suhteen niin, että ennakkovaraajat saavat halvemman hinnan. Varauksen peruuttami-

seen tai muuttamiseen tulisi liittää sakko, jolloin majoitusliike pienentää varauksen muutoksiin liittyviä riskejä eikä menetä koko huonehintaa, jos varaus viime hetkellä perutaan. (Albanese 2004, 26-27; Haastattelut 1 ja 2)

5.2.3 Kapasiteettihallinta

Teoriaosiossa esiteltiin kapasiteettihallinnan menetelmät, joihin kuuluvat varausrajoitukset, ylivaraaminen sekä ennakkovaraukset ja -maksut. Näillä keinoilla pyritään kapasiteetin sopeuttamiseen kysyntätilanteiden mukaan. Myytävää tuotetta, majoituspalvelua, ei voida varastoida, minkä vuoksi kapasiteetin ja kysynnän välisen suhteen optimointi on tärkeää.

Unihome-konseptin majoitusliikkeissä hyödynnetään ylivaraamista, mikä on varsinkin hotelleissa hyvin yleinen tapa kasvattaa käyttöastetta myymällä varauksia yli kapasiteetin. Ylivaraaminen koetaan kuitenkin asiakkaiden keskuudessa epäoikeudenmukaiseksi, jos käy niin, että kaikki huoneensa varanneet saapuvat paikalle ja huoneita on myyty yli kapasiteetin. Tämä voi aiheuttaa majoitusliikkeelle imago-ongelmia eikä välttämättä ole kohdeyrityksen tapauksessa tarpeellista, jos depositioita pystytään hyödyntämään tehokkaasti. No-show –asiakkaiden määriä tulisi seurata, sillä jos historiadatan mukaan näitä asiakkaita arvioidaan olevan enemmän kuin yksi, niin yrityksen kannattaa ottaa varauksia yli kapasiteetin.

Kysynnän ennustaminen vaikuttaa niin hintaehdotuksiin kuin saatavuuteenkin. Yleensä hotellit käyttävät menetelmissään kahta dimensiota, jotka ovat varauksentekohetki sekä majoittumisajankohta. Unihome-konseptin johdossa on seurattu majoittumisajankohtia ja tunnistettu lukuvuoden aikoja seuraavat kysyntäpiikit. Tätä tietoa voidaan hyödyntää sesonkiaikojen tunnistamisessa ja hintaennusteiden tekemisessä. Kohdeyrityksen tapauksessa historiadataa on jossain määrin saatavilla, mutta järjestelmää tulisi kehittää, jotta sen avulla voidaan kerätä luotettavasti vähintään majoittumisajankohdan tiedot.

5.3 Yhteenveto havainnoista päätöksentekijöille

Suunnitteilla olevan majoitusyrityksen sijainti on jo päätetty, ja se vaikuttaa haastatteluiden, asiantuntija-arvioiden ja olemassa olevan majoituskapasiteetin valossa lupaavalta. Kohdeyritys houkuttelee alueelle kävijöitä, jotka mielellään yöpyvät kohdeyrityksen läheisyydessä, ja alueen kehittyessä ja palveluiden monipuolistuessa kysynnän oletetaan kasvavan. Koko on myös päätetty ja majoitusliike tulee olemaan kooltaan pieni. Varovainen aloitus pienen majoitusliikkeen muodossa on perusteltua, sillä majoitusliiketoiminnan harjoittaminen on kohdeyritykselle uutta. Omistuspohjan suhteen kohdeyrityksen on neuvoteltava kiinteistösijoittamisesta muun muassa SYK Oy:n kanssa ja selvitettävä kumppanuuksien muodostamisen mahdollisuuksia toiminnanjohtamisen kannalta.

Kohdeyrityksen tapauksessa lopulliset päätökset hinnoittelun, varustelutason, palvelutason ja laadun suhteen riippuvat kohderyhmästä. Myös haastateltava 2 korosti käyttötarkoitukseen liittyvän päätöksenteon tärkeyttä, sillä kohderyhmien vaatimustaso ja odotukset ovat hyvin erilaisia. Kohderyhmät, jotka eroavat toisistaan ja vaativat erilaisia toimenpiteitä ovat:

- Henkilökunnan jäsenet, jotka matkustavat toiselta paikkakunnalta viikoittain.
- Vierailevat tutkijat, jotka majoittuvat korkeintaan kuudeksi kuukaudeksi.
- Opiskelijat.

Taustalla vaikuttaa myös kohdeyrityksen visio majoitusliiketoiminnan tarkoituksesta. Majoitusliikkeestä voidaan luoda brändi, kuten Helsingin yliopiston ja Aalto-yliopiston Unihome-konsepti, tai jopa jatkaa kohdeyrityksen olemassa olevaa brändiä majoittumiseen. Toisaalta majoitusliike voi toimia Omenahotels- tai asuntolatyyppisesti ja keskittyä lähinnä kustannustehokkaaseen petipaikkojen tarjoamiseen.

Tuottojohtaminen tarjoaa hyödynnettävissä olevia kannattavuuden suunnittelun menetelmiä kohdeyritykselle. Yksinkertaista kysynnän ennustamista voidaan kehittää helposti historiadataa keräämällä. Historiadataa voidaan kerätä esimerkiksi Excel-taulukkoon, jonka avulla seurataan kysyntämääriä, peruutuksia, no show-asiakkaiden määriä ja kysyntäpiikkejä vuoden ajalta.

Hinnoittelun suhteen haastatellut potentiaaliset asiakkaat osoittivat jo yhden kohderyhmän hintahaarukan, jonka sisällä oikeaa hintaa voidaan hakea. Ylivaraaminen on majoitusalalla hyvin tavallista, ja sitä voidaan hyödyntää Unihome-kohteiden tapaan niin, ettei yksikään asiakas jää kuitenkaan ilman majoitusta. Peruutussäännöt ja –maksut, varausrajoitukset sekä ennakkovaraukset ja –maksut ovat myös kohdeyrityksen hyödynnettävissä asiakkaiden varauskäyttäytymiseen liittyviin riskeihin varautuessa. Näiden sääntöjen suhteen on tehtävä päätöksiä toimintaa aloitettaessa ja varmistettava, että ne ovat perusteltavissa. Sen jälkeen niitä on puolustettava.

Tässä luvussa analysoitiin kohdeyrityksen majoitusliiketoiminnan järjestämistä ja majoitusliikkeeseen liittyviä ominaisuuksia. Luvun lopuksi esiteltiin kohdeyrityksen päätöksentekijöiden kannalta tärkeitä huomioitavia asioita majoitusliikeidean jatkokehittelyn kannalta. Seuraavassa luvussa esitellään tutkielman yhteenveto ja johtopäätökset.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Pohdintaa

Tässä tutkielmassa tutkimuksen kohteena oli majoitusliiketoiminnan järjestäminen kampusalueella, ja kohdeyrityksen tarpeet ohjasivat tutkimusongelman muotoilua sekä aiheen rajaamista. Kohdeyritys halusi selvittää, olisiko kampusalueella sijaitsevalle majoitusliikkeelle kysyntää ja miten majoitusliiketoiminta voitaisiin järjestää. Lähtötiedot olivat vielä ideatasolla eikä kohdeyritys ole harjoittanut vastaavanlaista liiketoimintaa ennen, joten tutkimuksen suhteen päädyttiin useiden eri vaihtoehtojen kuvailuun ja tätä kautta laajahkon katsauksen tekemiseen aiheesta. Aiempaan tutkimukseen tutustuessa huomattiin, että majoituspalveluita tarjoavan yrityksen perustamiseen liittyy monia päätöksiä sijainnin, hinnoittelun, palvelutarjonnan, huoneiden lukumäärän ja tilojen suunnittelun suhteen. Lisäksi on arvioitava kysynnän määrää, varauduttava sen vaihteluun sekä mietittävä asiakkaiden preferenssejä. Majoitusliiketoiminnan moninaisuus asettaa haasteen majoitusalan ja majoitusliikkeiden tutkimiselle. Majoitusalalta puuttuvat kansainväliset standardit, minkä lisäksi useissa maissa ei ole edes kansallisia standardeja. Suomi kuuluu näiden standardittomien maiden joukkoon.

Majoitusliiketoiminta on aiheena hyvin laaja ja moniulotteinen, mutta teoriaosion ryhmittelytavoilla aiheen jäsentely ja käsittely helpottuivat. Pagen (2011) esittelemän majoitusliikkeiden palvelutasoon perustuvan jaottelun pohjalta majoitusliikkeiden ryhmittelyssä päästiin alkuun. Muita ryhmittelyn perusteita olivat koko ja sijainti sekä omistuspohja. Aiemmassa tutkimuksessa on keskitytty hyvin pitkälti hotellitoiminnan tutkimiseen, mikä asetti haasteen majoitusvaihtoehtojen koko skaalan tutkimiselle. Viime aikoina erityisesti itsepalvelumajoittuminen ja budjettivaihtoehdot ovat kasvattaneet suosiotaan, joten tutkimuksen voidaan olettaa seuraavan perässä. Viimeaikainen tutkimus on jo osoittanut näiden uusien trendien olevan tuottoisampi vaihtoehto hotelleille alhaisten rakennus- ja perustamiskustannustensa takia. Tilastokeskuksen tietojen mukaan muiden majoitusliikkeiden osuus on kasvattanut osuuttaan Suomessa samalla, kun hotellien määrä on vähentynyt. Tämä havainto on yhteneväinen aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan itsepalvelumajoittuminen kasvattaa suosiotaan asiakkaiden keskuudessa. Unihome-

konsepti tavoittelee hotellimaista asumista palvelutasossaan, mutta sisältää kuitenkin monia itsepalveluasumisen piirteitä. Tämä on hyvin asiakaslähtöinen ja kustannustehokas liiketoimintamalli, ja erinomainen esimerkki kohdeyrityksen majoitustoiminnan suunnittelua varten. Muutaman yön majoittuvat henkilöt eivät haastattelututkimuksen perusteella odota majoittumiselta laajaa palvelutarjontaa tai kovin korkeaa laatutasoa, mikä vastasi Lockyerin (2002) sekä Lockyer ja Robertsin (2009) havaintoja.

Majoitusalalla kannattava liiketoiminta perustuu kapasiteetin ja hinnoittelun välisen suhteen optimointiin. Tuottojohtaminen tarjoaa tähän useita menetelmiä, kuten ennakkovarausten ja ylivaraamisen hyödyntämisen. Unihome-konseptin toiminnassa tuottojohtamisen menetelmiä hyödynnetään käytännössä. Tämä toi vahvistusta oletukselle siitä, että tuottojohtamisen keinoja voidaan hyödyntää pienimuotoisessa majoitusliiketoiminnassa ja muuallakin kuin hotelleissa. Lisäksi Unihome toimii esimerkkinä tuottojohtamisen menetelmien valikoinnista, sillä kaikkien vaihtoehtojen joukosta Unihome on valikoinut vain muutaman menetelmän, jotka parhaiten sopivat sen toimintaan.

Aiempi tutkimus on vahvasti ketjuuntumisen ja suurtuotannon etujen hyödyntämisen kannalla. Ketjuuntuminen on vallannut myös Suomen hotellialan, mutta kohdeyrityksen lähtökohdat majoitusliiketoiminnan järjestämiseen ovat hieman erilaiset kuin perinteisen hotellitoiminnan aloittamista suunnittelevalla toimijalla. Kohdeyrityksellä on muitakin tavoitteita kuin liikevoiton maksimointi. Toiminnan tulisi olla kannattavaa, mutta sen tulisi tukea yliopiston brändiä ja tarjota toimiva yhdistelmä asumiseen ja työskentelyyn. Tavoitteena on monistetun liiketoimintamallin sijasta ainutkertainen, kohdeyritykseen liittyvä kokemus.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymykseen "*Mitä eri tapoja majoitusliiketoiminnan järjestämiseksi on olemassa ja miten näitä liiketoimintamalleja voidaan ryhmitellä?*". Luvussa 2 tähän tutkimusongelmaan löydettiin teoriasta vastaukseksi erilaisia ryhmittelytapoja, jotka osaltaan auttoivat haastattelurungon laatimisessa, benchmark-analyysin tekemisessä sekä tapaustutkimuksen analysoinnissa. Kappaleessa 2.1 majoitusliikkeet ryhmiteltiin Pagen (2011, 161-172) esittelemän jaottelun mukaan. Jaottelun perusteena

käytettiin palvelutasoa, jolloin majoitusliikkeet jakautuvat kolmeen ryhmään: palveluelementin sisältäviin majoitusliikkeisiin, pelkän majoituksen tarjoaviin sekä muihin majoitusliikkeisiin. Palveluelementin sisältävien majoitusliikkeiden välillä voi olla suuria eroja palvelutason ja laadun suhteen. Caseyrityksen suunnittelema majoitusliike sijoittuisi palveluelementin sisältävien majoitusliikkeiden ryhmään. Benchmark-analyysin kohteena toimineen Unihome-konseptin majoitusliikkeisiin kuuluu joitakin peruspalveluita. Unihome-majoitusliikkeet ovat kuitenkin lähempänä itsepalveluasumista kuin hotellimajoittumista. Haastatellut potentiaaliset asiakkaat odottivat myös tällaista itsepalveluasumismuotoa kampusmajoittumiselta. Majoitus voidaan hinnoitella edullisemmaksi kuin hotellimajoittuminen ja asiakkaalle tarjotaan kodinomaista asumista sekä joustoa ja itsenäisyyttä majoittumisen suhteen.

Kappaleessa 2.2 majoitusliikkeet jaoteltiin koon ja sijainnin perusteella. Kumpikin näistä ominaisuuksista päätetään jo majoitusliikkeen suunnitteluvaiheessa, ja niillä on merkittävä vaikutus majoitusliikkeen toiminnan menestymiseen. Koon puolesta majoitusliikkeet voidaan jaotella pieniin, keskisuuriin, suuriin ja megahotelleihin. Suuremmat hotellit hyötyvät usein suurtuotannon tuomista eduista, mutta suunnittelussa on otettava huomioon kohderyhmän koko ja potentiaali. Majoitusliikkeet jaotellaan sijaintinsa perusteella kaupungin keskustassa, esikaupungissa, ja lentokentän tai moottoritien läheisyydessä sijaitseviin. Sijainti vaikuttaa majoitusliikkeen tyyppiin, sillä edellä mainituissa kohteissa esiintyy tietyntyyppisiä majoitusliikkeitä.

Omistuspohjaan perustuva ryhmittely esiteltiin luvussa 2.3. Ryhmittelyyn vaikuttavat majoitusalalla esiintyvät kaksi liiketoiminnan muotoa: kiinteistösijoittaminen ja toiminnanjohtaminen, sillä kiinteistön omistus on usein erotettu päivittäisen toiminnan johtamisesta. Omistus- ja operointimallit jaotellaan kokonaan omistettuun ja omistajan itse johtamaan malliin, sekä franchising- ja management contract -malliin. Lisäksi operointimalleista vaihtoehtoina ovat joint venture sekä consortium membership.

Ensimmäiseen alaongelmaan koskien majoitusliiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä löydettiin vastauksia tuottojohtamisen periaatteista ja menetelmistä, joita voivat hyödyntää myös kohdeyrityksen kaltaiset pienemmät toimijat. Hallitsemalla hinnoittelua, palvelutoimitusprosesseja sekä kapasiteettia voidaan edesauttaa kannattavan

liiketoiminnan johtamista. Tutkimuksen perusteella segmentoinnista ja investointihalukkuudesta riippuen tuottojohtamisen keinot ovat hyödynnettävissä kohdeyrityksen tapauksessa. Toiseen alaongelmaan "*Miten majoitusliiketoiminta kannattaisi järjestää kohdeyrityksen tapauksessa*?" saatiin tutkimuksen tuloksena vaihtoehtoja, joiden välillä kohdeyrityksen on tehtävä valintoja liiketoimintasuunnitelmaa varten sen jälkeen, kun kohderyhmä on päätetty. Aiempaan tutkimukseen, benchmark-analyysiin ja haastatteluihin perustuen toiminta kannattaisi järjestää itsepalveluasumisen muodossa sisältäen joitakin palveluita sekä piirteitä kodinomaisesta asumisesta.

6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Majoitusliiketoimintaa koskevan aiheen rajaaminen oli haasteellista, mutta eri vaihtoehdoista pyrittiin keskittymään toimeksiantajan kannalta oleellisimpiin tekijöihin. Lähemmän tarkastelun kohteeksi teoriaosuudessa rajattiin kohdeyrityksen tarpeiden mukaan koko ja sijainti, palvelutaso ja laatu sekä omistuspohja, joiden määritelmiä avattiin teorian avulla ja joista jokaisesta esiteltiin tärkeitä tutkimustuloksia. Tämän ryhmittelyn perusteella pyrittiin saamaan kattava kuva majoitusalan ja majoitusliikkeiden ominaispiirteistä ja haasteista tieteellisten artikkeleiden ja kirjallisuuden avulla. Tämän jälkeen teoriaosiossa esiteltiin tuottojohtamisen periaate ja majoitusalalle soveltuvat menetelmät ennustaminen, hinnoittelu sekä ylivaraaminen, jotka koettiin kiinnostaviksi ja hyödyllisiksi tapaustutkimuksen kannalta.

Benchmark-analyysia hyödynnettiin tässä tutkimuksessa kampusmajoittumisen malliesimerkin vertaamiseen vasta kehitteillä olevan liiketoimintamalliin. Yleensä toisiinsa verrataan olemassa olevia yrityksiä tai organisaatioita ja näiden prosesseja. Analyysia tehdessä huomattiin, että pohjatyön tekeminen toimialaan ja liiketoimintaan perehtymällä on ensisijaisen tärkeää. Alalla jo hyvin toimivasta mallista voidaan ottaa jossain määrin mallia uuden liiketoiminnan suunnitteluun ottaen kuitenkin huomioon uuteen majoitusliikkeeseen liittyvät erityispiirteet, kuten sijainti ja kohderyhmän koko. Benchmark-analyysin kohteena toimi Aalto-yliopiston ja Helsingin yliopiston yhteinen Unihome-konsepti, joka on Suomen mittakaavassa hyvä esimerkki tutkijahotellibrändistä. Tutkimusta aloitettaessa ei vielä tiedetty, saadaanko kyseistä konseptia benchmarkingin koh-

teeksi. Palvelupäällikön haastattelu saatiin kuitenkin järjestettyä sähköpostihaastattelun muodossa marras-joulukuussa 2014 ja sen avulla saatiin selville Unihome-konseptin liiketoiminnan tarkoitus sekä käytettävissä olevat tuottojohtamisen menetelmät hinnoittelun, ennustamisen ja ylivaraamisen osalta. Benchmark-analyysin tulokset voivat tulevaisuudessa olla hyödyksi kohdeyrityksen päätöksentekijöille liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä.

Potentiaalisten asiakkaiden haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina teemahaastattelun muodossa kohdeyrityksen tiloissa kesäkuussa 2014. Haastateltavien vastaukset olivat keskenään yhtenevät ja samansuuntaiset kuin teoriaosuudessa esitellyt Lockyerin tutkimukset liikematkustajien ja yhden yön majoittujien odotuksista (Lockyer 2002; Lockyer & Roberts 2009). Haastateltavia oli vain kaksi, joten haastattelujen tulosten yleistettävyys on heikko. Haastatteluiden avulla saatiin kuitenkin potentiaalisten asiakkaiden ideoita ja kokemuksia, jotka koettiin arvokkaaksi tässä vaiheessa, kun ideaa majoitusliiketoiminnasta vielä kehitellään. Vierailijamäärädata sekä potentiaalisten asiakkaiden haastattelut osoittavat, että majoitusliikkeelle on kysyntää kampusalueella.

Tutkimus toi esiin kriittisiä tekijöitä majoitustoimintaa koskevan liikeidean ja toimintamallin kehittämiseen. Vähäisten lähtötietojen vuoksi varsinaista ehdotusta ei pystytty luomaan, mutta lähtötietojen kokoaminen, ominaisuuksien ryhmittely ja vaihtoehtojen pohdinta voivat hyödyttää liiketoimintasuunnitelman ja toteutettavuustutkimuksen tekijöitä. Teoriaosiossa esiteltyä ryhmittelyä voidaan hyödyntää muissa kohdeyrityksen tilannetta vastaavissa tapauksissa, joissa kehitellään uutta majoitusliiketoimintaa. Jatkotutkimuksena voidaan haastatella suurempaa kohderyhmän edustajien joukkoa ja tätä kautta saavuttaa luotettavampaa tietoa kysynnän määrästä ja potentiaalisten asiakkaiden odotuksista. Liiketoimintasuunnitelma ja toteutettavuustutkimus edustavat luontevaa jatkoa tälle tutkimukselle.

LÄHDELUETTELO

Abrate, G., Fraquelli, G. & Viglia, G. (2012) Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. International Journal of Hospitality Management 31, 160–168.

Albanese, P. (2004). Revenue management. [Helsinki]: Edita.

Bitran, G. & Caldentey, R. (2003) An overview of pricing models for revenue management. Manufacturing and Service Operations Management, Vol. 5 Issue 3. 203–230.

Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. 2007. Teknologiakatsaus 204/2007. Helsinki,. Suomi: TEKES. ISBN 978-952-457-362-7.

Brotherton, B. (2003). The International hospitality industry. 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Brown, J. & Dev, C. (1999) Looking Beyond RevPAR. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol. 40, No. 2, 23-33.

Brännare, R., Kairamo, H., Kulusjärvi, T. & Matero, S. (2005) Majoitus- ja matkailupalvelu. 4. painos. WSOY. Porvoo.

Chiang, W., Chen, J. & Xu, X. (2007) An overview of research on revenue management: current issues and future research. International Journal of Revenue Management. Vol 1, Issue 1, 97-128.

Choi, S. & Mattila, A.S. (2006) The role of disclosure in variable hotel pricing, Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol. 47, 27–35.

Chung, K. Y. (2000) Hotel room rate pricing strategy for market share in oligopolistic competition – eight-year longitudinal study of super deluxe hotels in Seoul. Tourism Management. Vol 21 Issue 2, 135-145.

Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. & Pereira-Moliner, J. (2007). The impact of strategic behaviours on hotel performance. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 19, Issue 1, 6-20.

Cleophas, C., Yeoman, I., McMahon-Beattie, U. & Veral, E. (2011) “The Applications of Revenue Management and Pricing.” *Revenue management*. Eds. Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U. 1st ed. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Contractor, F.J. & Kundu, S., (1998) Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector. Journal of International Business Studies. Vol. 29, Issue 2, 325–357.

Cross, R., Higbie, J. & Cross D. (2009) Revenue Management’s Renaissance. A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation. Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 50, No. 1, 56-81.

Desiraju, R. & Shugan, S.M. (1999) Strategic service pricing and yield management, Journal of Marketing, Vol. 63, 44–56.

DeRoos, J. (1999) Natural Occupancy Rates and Development gaps: A look at the U.S. lodging industry. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol. 40, No. 2, 14-22.

Dolgui, A. & Proth, J. (2010) Pricing strategies and models. Annual Reviews in Control. Vol. 34, 101-110.

Dul, J. & Hak, T. (2008). *Case study methodology in business research*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann/Elsevier.

Gu, Z. (2000). Proposing a room pricing model for optimizing profitability. International Journal of Hospitality Management, Vol. 16, Issue 3, 273-277.

Hua, N., Nusair, K. & Upneja, A. (2012) Financial Characteristics and outperformance. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 24, No. 4, pp. 574-593.

Hung, W., Shang, J. & Wang, F. (2010) Pricing determinants in the hotel industry: Quantile regression analysis. International Journal of Hospitality Management. Vol 29, Issue 3, 378-384.

Ingram, H. (1996) Classification and grading of smaller hotels, guesthouses and bed and breakfast accommodation. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 8, Issue 5, 30-34.

Jauncey, S., Mitchell, I. & Slamet, P. (1995). The meaning and management of yield in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, Issue 4, 23-26.

Johns, N. & Lynch, P. (2007). The self-catering accommodation market: A review of electronic and other sources. International Journal of Hospitality Management, Vol. 26 Issue 2, 293-309.

Johnson, C. & Buehler, M. (1993) Applying global concepts to individual hotels at Park Inn International. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 5, No. 5, pp. I-II

Kimes, S. (2000). Revenue management on the links: applying yield management to the golf-course industry. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 41, No. 1, 120-127.

Kimes, S. (2003) Revenue management: a retrospective, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 44, 131–138.

Lee-Ross, D. & Johns, N. (1997) Yield management in hospitality SMEs. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 9, Issue 2, 66--69.

Lockyer, T. (2002) Business guests' accommodation selection: the view from both sides. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 14, No. 6, 294-300.

Lockyer, T. & Roberts, L. (2009) Motel Accommodation: Trigger points to guest accommodation selection. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 21, No. 1, 24-37

Morrison, A. (1994) Marketing strategic alliances: the small hotel firm. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 6, Issue 3, 25-30.

O’Neill, J.W. (2011) Hotel Occupancy: Is the Three-Year Stabilization Assumption Justified? Cornell Hospitality Quarterly. Vol. 52, Issue 2, 176-180.

O’Neill, J. & Carlbäck, M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels’ performance during a full economic cycle. International Journal of Hospitality Management, Vol. 30, Issue 3, 515-521.

O'Neill, J.W. & Mattila A.S. (2006) Strategic Hotel Development and Positioning. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol. 47, No. 2, 146-154

Page, S. (2011). Tourism management. 4th ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Parte-Esteban L. & Ferrer García C. (2014) The influence of firm characteristics on earnings quality. International Journal of Hospitality Management. Vol. 42, Issue xx. 50-60

Pine, R. & Phillips, P.A. (2005) Performance comparison of hotels in China, International Journal of Hospitality Management, Vol. 24, Issue 1, 57-73.

Ruusuvuori, J., Tiittula, L. and Aaltonen, T. (2005). *Haastattelu*. Tampere: Vastapaino.

Sheela, A.M. (2002) Econosmics of Hotel Management. Daryaganj, Delhi, IND: New Age International. ProQuest ebrary.

Singh, A., Dev, C. & Mandelbaum, R., (2014) A flow-through analysis of the US lodging industry during the great recession. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 26, Issue 2, 205-244.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. and Värri, V. (2007). Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. [Tampere]: Tampere University Press.

Talluri, K. & Van Ryzin, G. (2004a). Revenue management under a general discrete choice model of consumer behavior. Management Science, Vol. 50, Issue 1, 15-33.

Talluri, K. & Van Ryzin, G. (2004b). The theory and practice of revenue management. 1st ed. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Toh, R. & DeKay, F. (2002) Hotel Room-inventory Management: An overbooking model. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol 43, Issue 4. 79-90.

Vine, P. (1981) Hotel classification - art or science? International Journal of Tourism Management. Vol. 2, Issue 1. 18-29.

Watson, G. (1993). *Strategic benchmarking*. New York: J. Wiley and Sons.

Weatherford, L.R. & Kimes, S.E. (2003) A comparison of forecasting methods for hotel revenue management, International Journal of Forecasting, Vol. 19, 401–415.

Welman, J. & Kruger, S. (2001). *Research methodology for the business and administrative sciences*. Cape Town: Oxford University Press.

Wood, R. & Brotherton, B. (2008). The SAGE handbook of hospitality management. London: SAGE Publications.

Yang, J. (2012) Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol 24, Issue 5, 701-720.

Zakhary, A., Atiya, A.F., El-Shishiny, H. & Gayar, N.E. (2009) Forecasting hotel arrivals and occupancy using Monte Carlo simulation. Journal of Revenue and Pricing Management. Vol 10, Issue 4, 344-366.

Internet:

Aalto-yliopisto (2014) Aalto-yliopiston asumistarjonta [Viitattu 12.11.2014] Saatavilla: http://www.aalto.fi/fi/about/careers/international_staff/housing_services/for_staff/aalto_university_apartments/

Ahlblad, J. (2009) Tähtiluokitus närästää hotelleja. Kauppalehti. [Viitattu 16.9.2014] Saatavilla: http://www.digipaper.fi/extra/23642/index.php?pgnumb=8

Booking.com (2014) Aalto Inn. [Viitattu 12.11.2014] Saatavilla: http://www.booking.com/hotel/fi/aalto-inn.fi.html?aid=311095;label=aalto-inn-kfnTJ**J7SdogbkBS0t4*wS43468466109%3Apl%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg;sid=c12f623229ce1dd27c41df2815d09a7b;dcid=1;ucfs=1;srfid=5d9fd77e86fab62d97cc42684bbae97be6170238X1;highlight_room=

Finlex (2006) Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 28.4.2006/308 [Viitattu 16.9.2014] Saatavilla: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060308

Massinen, T. (2014) Asunnonvuokraus uhkaa hotelleja. Helsingin Uutiset. [Viitattu 10.11.2014] Saatavilla: http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/220087-asunnonvuokraus-uhkaa-hotelleja

Omenahotels (2014) Omenahotelleista. [Viitattu 28.11.2014] Saatavilla: http://www.omenahotels.com/fi/meistae/

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2014) Opetushallinnon tilastopalvelu. [Viitattu 26.11.2014] Saatavilla: http://vipunen.csc.fi/

Rakennusperintö (2007) Hesperian sairaalan torneista tehdään asuntoja. [Viitattu 20.11.2014] Saatavilla: http://www.rakennusperinto.fi/news/Uutiset_2007/fi_FI/hesperia/

Suomen hostellijärjestö (2014) Hostellistandardit. [Viitattu 30.10.2014] Saatavilla: http://www.hihostels.fi/hostellit-suomessa/Hostellistandardit.aspx

Suomen työ- ja elinkeinoministeriö (2013) Tiedote – Majoitustoiminta 2013. [Viitattu 30.10.2014] Saatavilla:

http://www.temtoimialapalvelu.fi/etusivu/toimialaraportit/toimialaraportit_ja_tilastokuvia/matkailu

Suomen virallinen tilasto (2014) Majoitustilasto [verkkojulkaisu]. ISSN=1799-6309. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 2.4.2014]. Saatavilla: http://www.tilastokeskus.fi/til/matk/kas.html

Suomen Yliopistokiinteistöt (2014) Osavuosikatsaus 6/2014. [Viitattu 12.11.2014] Saatavilla: http://sykoy.fi/yhtio/materiaalipankki/

Tilastokeskus (2014a) Liitetaulukko 3.2. [Viitattu 31.10.2014] Saatavilla: http://www.tilastokeskus.fi/til/matk/2014/07/matk_2014_07_2014-09-18_tau_006_fi.html

Tilastokeskus (2014b) Taulukko Majoitusliikkeiden kapasiteetti kunnittain. [Viitattu 10.11.2014] Saatavilla: http://193.166.171.75/Dialog/Saveshow.asp

AINEISTOLUETTELO

18.2.2014	Tapaaminen yliopiston tiloissa. Tapaamisessa oli mukana tutkijan lisäksi graduohjaaja sekä kohdeyrityksen läheisyydessä sijaitsevan ammattikorkeakoulun lehtori. Keskustelun pohjalta luotiin alustava toimintasuunnitelma toimeksiannon mukaan. Tutkija teki muistiinpanoja keskustelun aikana.
6.5.2014	Tapaaminen, jossa mukana tutkija, graduohjaaja, yliopiston talousjohtaja sekä kiinteistöjohtaja. Keskustelun aiheena oli toimeksiannon tavoitteiden tarkentaminen. Muut tapasivat yliopiston tiloissa, mutta tutkija oli mukana videoyhteyden avulla ja teki muistiinpanoja keskustelun aikana.
8.5.2014	Sähköpostikeskustelu yliopistomestarin kanssa, joka lähetti tiedot kohdeyrityksen nykyisten majoitusvaihtoehtojen varaustilanteesta kuluvana vuonna.
12.6.2014	Haastattelut yliopiston tiloissa haastateltaville 1 ja 2. Molemmat haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastatteluissa hyödynnettiin kysymysrunkoa (liite 1).
12.8.2014	Sähköpostikeskustelu yliopiston talousjohtajan eli toimeksiantajatahon kanssa. Aiheena oli toimeksiannon väliraportin pääteemojen tarkentaminen.
12.11.2014-11.12.2014	Sähköpostikeskustelu haastateltavan 3 kanssa koskien Unihome-konseptia. Haastattelukysymysten (liite 2) lähettäminen sekä vastausten ja korjausten vastaanottaminen.

.

Liite 1. Haastattelurunko potentiaalisille asiakkaille

Ikä:

Sukupuoli:

Paikkakunta:

Asema:

Aiempia kokemuksia

Missä olette yöpyneet aiemmilla Lappeenrannan vierailuilla?

Kuinka pitkiä aikoja/miten usein?

Minkä hintaista?

Minkälaisia aiempia majoittumiskokemuksia teillä on?

Hyvät/huonot puolet? Mikä on turhaa?

Mitä arvostatte?

Mikä on tämän hetkinen tarve majoitukselle?

Mikä on asumistarpeen pituus ja toistuvuus?

Hintahaitari majoitukselle?

Tulevaisuuden tarve

Millainen tarve tulevaisuudessa tämänkaltaiselle majoitukselle? Oma tarve/ muu potentiaali?

Arvio siitä, lisääntyykö tarve tällaiselle majoittumiselle?

Miltä kohdeyrityksen idea kuulostaa, onko kiinnostusta majoittua kampuksella?

Kampuksella asumisen hyviä/huonoja puolia.

Arvio toiminnan kannattavuudesta? Miten siihen voidaan mielestäsi vaikuttaa?

Toiveita majoituksen suhteen

- Sijainti – kuinka tärkeää koulun läheisyys?
- Palvelut
- Kulkuyhteydet
- Varustelu
- Hinta

Minimivaatimukset? Taso enimmillään (haaveet, mikä luksusta)?

Ajatuksia majoituksen varaamisesta?

Liite 2. Haastattelukysymykset palvelupäällikölle

1. Onko Töölön Tornien ja Aalto Innin toiminnan välillä oleellisia eroja?

2. Mikä on Töölön tornien toiminnan tavoite? (onko hyvään taloudelliseen tulokseen tähtäävää liiketoimintaa vai onko jokin muu tavoite?)

3. Minkälainen ajatus toiminnan taustalla on palvelutason ja laadun suhteen?

4. Mikä taho omistaa Töölön kiinteistön ja kuka johtaa toimintaa? Tyytyväisyys toimintamalliin?

5. Onko toiminta taloudellisesti kannattavaa? Miten toimitaan tämän varmistamiseksi?

6. Millainen käyttöaste Töölön Torneissa on? Millaisia vaihteluita on havaittavissa? (vuodenajat, huonekoot tms.)

7. Miten hinnat määritellään huoneille?

8. Paljonko vierailijoita on vuosittain?

9. Käytetäänkö ennustamismenetelmiä? (esim. kysynnän arvioinnissa tai päätöksenteon tukena)

10. Varaaminen onnistuu Torneihin vain yliopiston kautta mutta Aalto Inn on varattavissa myös Booking.com-sivustolla. Miksi varauskäytännöissä on eroja?

11. Hyödynnetäänkö kannattavuuden suunnittelun tai tuottojohtamisen keinoja liittyen asiakkaan oleskelun kestoon ja varauksen peruuttamiseen liittyviin riskeihin? (esim. peruutusmaksu)