

## **Tallink City Hotellin kokousosaston muuttaminen hotelli- huoneiksi – investoinnin kannattavuuden analyysi**

Marina Mättik



<b>Tekijä(t)</b> Marina Mättik	
<b>Koulutusohjelma</b> <b>Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma</b>	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Tallink City Hotelliin kokousosaston muuttaminen hotellihuoneiksi – investoinnin kannattavuuden analyysi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 34
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Tallink Hotels (OÜ TLG Hotell) hotelliketjulle. Tallink Hotels on osa AS Tallink Grupp yritystä. Tallink City Hotel, joka kuulu Tallink Hotels hotelliketjuun avattiin vuonna 2004 ja alun perin hotellissa ei ollut kokousosastoa lainkaan. Talouskasvun aikana, kun kysyntä oli korkea, päätettiin rakentaa hotelliin kokousosasto 17 majoitushuoneen tilalle. Koska viimeisten vuosien aikana kokousosaston tuotto on laskussa, kun taas majoituksen myynti kasvussa, on Tallink Hotels johtajisto harkinnut majoitushuoneiden rakentamista kokousosaston tilalle.</p> <p>Opinnäytetyön aiheena on Tallink Hotels hotelliketjun harkittavan investoinnin kannattavuuden arviointi. Opinnäytetyössä on laadittu laskelmia investoinnin kannattavuudesta. Opinnäytetyö aihe on rajattu koskemaan konkreettista investointiprojektin kannattavuutta.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka teoreettisessa osassa on tutkittu Viron kokousmatkailun trendejä, kerrottu investoinnin ja tuottojohtamisen merkityksestä ja tärkeydestä liiketoiminnan kehittämisen ja tuottokasvattamisen kannalta.</p> <p>Työn empiirisessä osassa on, analysoitu Tallink City Hotel:in kokousosaston nykytilannetta, verrattu kilpailijoihin ja tehty laskelmat investointi projektin kannattavuudesta. Kehittämistyön toteuttamisen apuna käytettiin tapaustutkimus menetelmä, jonka osana benchmarking, trendi-, kilpailija- ja nykytila-analyysiä sekä laskelmia.</p> <p>Opinnäytetyön aineisto hankittiin käyttäen erilaista kirjallisuutta, artikkeleita, asiantuntijoiden blogeja, havainnointia, tarkastelemalla olemassa olevaa dataa sekä käytettiin kokemusperäistä tietoa ja asiantuntijoiden haastatteluja.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty syksyllä 2018. Tämä produktiivinen opinnäytetyö tehtiin kehittämistyönä, jonka tuotoksena syntyi laskelmat, jotka ovat Tallink Hotels johdolle hyödyllistä tietoa harkinnan alaisen investoinnin kannattavuudesta ja tarpeesta sekä helpottaa toimeksiantajan päätöksentekoa.</p> <p>Työn tuloksena selvisi, että harkinnanalaista investointia ei kannata tehdä, koska takaisinmaksuaika on liian pitkä. Kannattaa investoida muihin projekteihin sekä kehittää nykyisiä kokoustiloja.</p>	
<b>Asiasanat</b> Tuottojohtaminen, investointi, kannattavuus, kokousmatkailun trendit	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kehittämistehtävä ja tavoitteet .....	2
1.2	Kehittämistyön eteneminen .....	3
2	Investointi .....	4
2.1	Investoinnin määritelmä ja kannattavuus .....	4
2.2	Investoinnin merkitys ja päätöksenteko .....	6
2.3	Investointilaskentamenetelmät .....	8
3	Revenue Management .....	10
3.1	Hinnoittelu .....	12
3.2	Kapasiteetin hallinta .....	14
4	Kokousmatkailun trendit Virossa .....	16
5	Tallink Hotels yrityksen kuvaus ja kehittämistyön toteutus .....	19
5.1	Tallink City hotellin kuvaus .....	20
5.2	Tallink City hotellin kokousosasto .....	21
6	Tallink Hotels kilpailija-analyysi .....	24
7	Tallink City hotellin kokousosaston investoinnin kannattavuus .....	27
8	Pohdinta .....	28
8.1	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	28
8.2	Kehittämisehdotukset .....	29
8.3	Oman oppimisen arviointi .....	29
	Lähteet .....	30

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Tallink Hotels (OÜ TLG Hotell) hotelliketjulle. Tallink Hotels on osa AS Tallink Grupp yritystä, joka on yksi Itämeren alueen suurimmista matkustaja- ja rahtiliikennevarustamoista, yhteensä 14 alusta. AS Tallink Grupp oli perustettu 1989 ja ensimmäinen Tallink Hotels hotelliketjuun kuuluva hotelli avattiin vuonna 2004. Nykyään AS Tallink Gruppin tytäryhtiö OÜ TLG Hotell operoi 5 hotellia, joista neljä sijaitsee Tallinnassa ja yksi Riassa.

Tallink City Hotel rakennettiin vuonna 2004 ja se oli ensimmäinen Tallink Hotels (OÜ TLG Hotell) hotelliketjuun kuuluva hotelli. Tallink City Hotellin rakennuksella on mielenkiintoinen historia, sillä se on alun perin rakennettu vuonna 1974, ja pidemmän aikaa siinä toimi Teenindusmaja, joka oli Tallinnan tärkein liikekeskus, josta löytyi paljon erilaisia palveluja. Teenindusmajasta löytyi mm. valokuvaamo, kukkakauppa, suutari, räätäli, kaupungin suurin hattukauppa, kampaamo, ompelutehdas sekä paljon muuta. Parhaimmillaan Teenindusmajassa työskenteli 1000 henkilöä.

Vuonna 2004 rakennus peruskorjattiin ja avattiin Tallink City Hotel, jossa oli 349 huonetta, ravintola, yökerho ja kaksi upealla kaupungin näköalalla 10 kerroksessa sijaitsevaa kokoustilaa. Talouskasvu oli silloin korkea Suomessa, josta tuli myös suurin osa asiakkaista ja hintataso oli Virossa huomattavasti matalampi, mikä johti siihen, että kysyntä oli korkea ja jatkuvassa kasvussa sekä majoitukselle että kokoustiloille. Tarjonta oli huomattavasti pienempi kuin majoitus-, kokous- ja yritysasiakkaiden kysyntä.

Ottaen huomioon kyseiset seikat, reagoi Tallink Hotels johtajisto nopeasti tilanteeseen ja teki päätöksen investoida ja rakentaa Tallink City Hotelliin 17 majoitushuoneen tilalle kokousosasto, jossa oli 6 erikokoista kokoustilaa. Uusi kokouskeskus avattiin 2007, jolloin todettiin, että investoinnit olivat oikeutettuja ja maksoivat itsensä nopeasti takaisin. Valitettavasti talouslaskun aikana Tallink City Hotellin kokoustilojen kysyntä alkoi laskeman ja kysynnän lasku on jatkunut viimeisen viiden vuoden aikana.

Koska kokouskeskus ei ollut suunniteltu alun perin niihin tiloihin, vaan rakennettiin majoitushuoneiden tilalle myöhemmin, kokoustilojen korkeus ei vastaa kansainvälisiin vaatimuksiin. Kokoustilojen korkeus on 2,64m (kansainvälinen vaatimus on vähintään 3m). Kokoustilat ovat pitkät ja kapeat, mikä aiheuttaa sen, että isossa tilassa on vaikea nähdä taululle. Kokoustilojen välissä oleva käytävä on myös kapea ja isoin miinus on se, että puuttuu kokousaula kahvitaukoja ja mix & mingle-tapahtumia varten.

Lisäksi on viimeisen kymmenen vuoden aikana Tallinnan hotelli- ja kokousmarkkinoilla tapahtunut isoja muutoksia ja kehityksiä. Lisääntynyt on useita kokoushotelleja, joissa on nykyaikaiset ja multifunktionaaliset kokousosastot, jotka mahdollistavat järjestää erilaisia tapahtumia. Suurimalla osalla yritysasiakkaista on omissa toimistotiloissa perinteiset kokoustilat, joita käytetään kokouksiin. Tallink Hotels tapahtuma- ja kokousmyyntipäällikön Anneli Lindin (Lind 25.8.2018.) mukaan nykyään yritykset haluavat yhä enemmän järjestää kokouksia erikoisissa paikoissa perinteisten kokoustilojen sijasta. Standardien aika on ohi ja etsitään uudenlaisia kreatiivisia ratkaisuja kokouksia varten. Kokouspalveluja tarjoavat Tallinnassa nykyään myös monet ravintolat, museot, teetalot, uudistetun heinäladot, navetat jne. Esimerkiksi Tallinnan eläintarha, Siidrituba, Disainimaja, Televisiotorni ja Taidemuseo tarjoavat kokouspalveluja. Joka vuosi lisääntyy myös innovatiivisia tapahtumakeskuksia.

Anneli Lindin (Lind 25.8.2018.) ja Kadri Karun (Karu 12.9.2018.) ECB (Estonian Convention Bureau) toiminnanjohtajan mukaan yhä enemmän trendi liikkuu siihen suuntaan, että kokous- ja konferenssiryhmät haluavat järjestää tapahtumia erikoisissa, alternatiivisissa paikoissa, joissa kokouksen lisäksi on mahdollisuus avartaa katsettaan ja kokea jotain uutta sekä mielenkiintoista. Hyvä esimerkki siitä on viime vuonna järjestetty EU konferenssi Tallinnan Kulttuurikattilassa. Perinteiset kokoushotellit kiinnostavat kansainvälisiä pienkokousryhmiä. Isot kansainväliset kokous- ja konferenssiryhmät majoittuvat hotelleissa, mutta järjestävät kokouksia ja tapahtumia Tallinnan isoissa tapahtumakeskuksissa, kuten Alexela konserttitalo, Kulttuurikattila, Tallinnan Yliopisto jne.

## **1.1 Kehittämistehtävä ja tavoitteet**

Tallink City Hotellin kokoustilat usein eivät vastaa kokousjärjestäjien vaatimuksiin ja alun perin 1974 rakennettu rakennus ei mahdollista tehdä isompia muutoksia. Kysyntä kokouspalveluille Tallink City Hotelissa on viimeisten vuosien aikana ollut laskussa, mutta hotellin käyttöaste ja keskimääräinen huonehinta on ollut jatkuvassa kasvussa, josta syystä johtajisto on harkinnut olisiko yrityksen kannattava investoida ja rakentaa kokousosaston tilalle taas majoitushuoneet.

Tämän opinnäytetyön aihe lähti liikkeelle Tallink Hotels hotelliketjun johdon ja tutkijan yhteisen pohdinnan perusteella ja on ollut vireillä jo viimeisen vuoden aikana. Koska Tallink City Hotellin kokousosaston kysyntä ja kannattavuus on ollut viimeisen viiden vuoden aikana jatkuvassa laskussa, kokoustrendit hotellissa eivät ole positiivisia sekä koveneva kilpailu ja lisääntyvä tarjonta ovat aiheuttaneet huomattavia haasteita, yrityksen johto on suunnitellut investointia, jotta liiketoiminta olisi kannattavampi.

Opinnäytetyö aihe on rajattu koskemaan konkreettista investointiprojektin kannattavuutta. Työni tavoitteena on tutkia perusteellisesti investoinnin kannattavuutta, jota harkitaan tehdä Tallink City Hoteliin, ja tätä kautta auttaa hotelliketjun johtoa lopullisen investointipäätöksen teossa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää laskelmien perusteella, onko liiketoiminnan kehittämisen ja kannattavuuden kannalta kannattavampi pitää hotellissa kokouskeskus vai rakentaa sen tilalle majoitushuoneet. Kannattavuuden laskelmien tukena selvitan kokousmatkailun trendejä, tutkin Tallink City Hotel:in liiketoimintaympäristöä ja kilpailutilannetta.

Tämä opinnäytetyö on produktiivinen. Produkti toteutetaan kehittämistyönä, jonka tuotoksena ovat laskelmat, jotka ovat Tallink Hotels johdolle hyödyllistä tietoa harkinnan alaisen investoinnin kannattavuudesta ja tarpeesta sekä helpottaa toimeksiantajan päätöksentekoa.

## **1.2 Kehittämistyön eteneminen**

Tämä opinnäytetyö tehdään produktiivisena eli toiminnallisena opinnäytetyönä, joka sisältää tietoperustan ja tuotteena kerätään aineisto sekä tehdään laskelmat, jonka perusteella yrityksen johto tekee lopulliset investointipäätökset. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta aihealueesta. Ensimmäiseksi käsitellään ja esitellään investoinnin määrittely, merkitystä ja kannattavuutta. Teoriaosuuden toisessa osassa kerrotaan tuottojohtamisen teoriaa ja keskitytään hinnoitteluun ja kapasiteetti hallintaan, jotka vaikuttavat eniten kyseisen opinnäytetyön aiheeseen. Kolmannessa osassa esitellään kokousmatkailuntrendejä, joilla on iso merkitys kyseisen kehittämistyön johtopäätöksiä tehdessä.

Teoriaosuuden jälkeen kerrotaan kehittämistyön etenemisestä, esitellään Tallink Hotels (OÜ TLG Hotelli) yritystä ja toimintaa, esitellään Tallink City Hotel:ia ja sen kokousosastoa, käydään läpi kilpailuanalyysi ja tehdään laskelmat. Tavoitteena on aluksi luoda kattava yleiskatsaus kehittämistehtävän taustasta, jonka jälkeen tehdään investointi- ja kannattavuuslaskelmat. Syntyvien laskelmien perusteella Tallink Hotels johtajisto tekee tärkeän investointipäätöksen. Opinnäytetyön lopuksi tehdään pohdinta, johon sisältyy johtopäätökset ja yhteenveto, jossa koko työ ja syntyneet laskelmat käydään tiivistetysti läpi.

Tämän opinnäytetyön aineisto hankittiin käyttäen erilaista kirjallisuutta, artikkeleita, bloggeja, havainnointia, tarkastelemalla olemassa olevaa dataa, haastatteleamalla asiantuntijoita sekä käytettiin kokemusperäistä tietoa.

## 2 Investointi

Tässä luvussa käsitellään investoinnin määritelmää ja kerrotaan investoinnin tärkeydestä yrityksen tulevaisuuden toiminnan kehittämisessä. Lisäksi esitetään, miten investoinnit luokitellaan ja minkä tyyppisestä investoinnista on kyse tämän opinnäytetyön suunnitelma-projektissa. Tässä luvussa keskitytään myös investointikannattavuuteen ja suunnitteluun. Kerrotaan myös tekijöistä, jotka vaikuttavat investointi päätöksentekoon ja miten investointi vaikuttaa yritykseen, sen työntekijöihin ja asiakkaaseen. Luvun lopussa esitellään myös investointilaskentamenetelmät ja tuodaan esiin käytetyimmät menetelmät. Kerrotaan myös, minkälaista menetelmä on käytetty tämän opinnäytetyön investointi kannattavuuden laskelmissa.

Investoinnin päätavoite on lisätä yrityksen tuottoa tai hankkia kustannussäästöjä, mutta rahan käytön on kohdistuttava usealle vuodelle, jotta sitä voidaan kutsua investoinniksi. Investoinnit vaikuttavat merkittävästi yrityksen menestykseen tulevaisuudessa. Yritystulkin asiantuntijoiden mukaan (Yritystulkki 2015) investoinneilla on merkittävä liiketaloudellinen rooli, sillä ne saattavat ratkaista koko yrityksen tulevaisuuden.

### 2.1 Investoinnin määritelmä ja kannattavuus

Rahoittajat haluavat yleisesti ottaen sijoitetulle rahalleen hyvää tuottoa. Investoinnilla pyritään vaikuttamaan kannattavuuteen tulevaisuudessa. Yrityksen tulevaisuuden toiminnan kehittämisessä tarvitaan aina erilaisia investointeja, jotka liittyvät yrityksen pitkäaikaisien toimintaedellytysten ylläpitämiseen ja tulevaisuuden kehittämiseen, kuten laajentumiseen. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 329–330).

Investointi tarkoittaa rahan sijoittamista tuotannon tai liiketoiminnan kohteeseen, josta odotetaan saatavan tuloja pitkällä aikavälillä, usein yli vuoden mittaisella ajan jaksolla. Investoinnit voivat liittyä joko aineettomiin tai aineellisiin hyödykkeisiin. Aineellisia hyödykkeitä voivat olla kalusteet, koneet, tuotantovälineet, laitteisto, kuljetusvälineet, rakennus- tai laajennushankkeet sekä toimitilat. Aineettomiin hyödykkeisiin lukeutuvat henkilökunnan koulutus, tutkimus, tuotekehitys sekä tavaramerkit. (Saaranen, Koltola, Pösö 2011, 295; Järvenpää ym. 2010, 329.)

Yritystoiminta tuottaa suoritteita, jotka syntyäkseen tarvitsevat erilaisia niin kutsuttuja lyhyt- ja pitkävaikutteisia tuotannontekijöitä. Tuotannontekijät jaetaan sen mukaan, monenko vuoden ajan ne hyödyttävät yrityksen liiketoimintaa. Lyhytvaikutteiset tuotannontekijät kuten esimerkiksi työ, aineet ja ostetut palvelut kuluvat välittömästi tuotantotoiminnassa. Pitkävaikutteiset aineelliset tuotantotekijät, kuten rakennukset, koneet ja laitteet

sekä aineettomat tuotantotekijät kuten tutkimus, koulutus ja toiminnan kehittäminen tuovat hyötyä useamman vuoden ajan. Investointi tarkoittaa juuri näiden pitkävaikutteisten tuotantotekijöiden hankintaa, jossa hyödyt tulevat vasta paljon kustannuksia myöhemmin. (Etelälahti, Kangaspunta & Wallin 1992, 10.)

Järvenpää ym. (2010, 330) luokittelevat investoinnit neljään eri ryhmään: laajennusinvestointeihin, korvausinvestointeihin, pakollisiin investointeihin sekä tutkimukseen ja tuotekehitykseen tehtäviin investointeihin. Laajennusinvestoinnit ovat nimensä mukaisesti investointeja, jotka laajentavat toimintaa esimerkiksi uusille markkina-alueille tai lisäävät nykyistä tuotantokapasiteettia (Järvenpää ym. 2010, 330). Tämän opinnäytetyön investoinnissa on juuri kyse laajennusinvestoinnista, jolloin halutaan lisätä huonekapasiteettia, jonka seurauksena kasvattaa yrityksen tuottoa.

Simo Putkurin Konnektor toimitusjohtajan mukaan (Putkuri 6.4.2016.) yrityksen tekemä investointi tarkoittaa rahan sijoittamista sellaiseen kohteeseen, josta odotetaan kertyvän tuloa pidemmältä ajanjaksolta. Investointipäätöstä tehtäessä olennaista on investoinnin kannattavuus, eli se että investoinnin tuottamat tulot ovat määritellyllä ajanjaksolla suuremmat kuin sen hankinnasta aiheutuneet menot. Mitä kokonaisvaltaisemmin yritystoimintaan pystyy soveltamaan investoinnin kannattavuusajattelua, sitä tarkemmin pysty arvioimaan toimintaan käytetyn rahan tuottokykyä. Toiminnan kannattavuus tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että yrityksen tuotot ovat suuremmat kuin kulut, jolloin liiketoiminta tuottaa voittoa.

Investoinnin kannattavuuden arviointi perustuu aina jonkinlaisiin oletuksiin tulevasta. Odotettu kassavirta on parhaimmillaankin valitettavasti vain arvio tulevasta, investoinnin mahdollinen jäännösarvo sen pitoajan päättyessä perustuu arvioon tulevaisuuden maksuhallusta, ja odotukset investoinnin tuottamista vuotuisista menoista perustuvat oletuksiin esimerkiksi siitä, että mitään yllättäviä menoja ei aiheudu. Investoiminen sisältää aina riskin, jos ei muusta, niin vähintään siitä, että arviot sen vaikutuksista osoittautuvat virheellisiksi (Putkuri 6.4.2016.).

Yritystulkin asiantuntijoiden mukaan (Yritystulkki 2015) olennaista on myös ymmärtää, että tulevaisuuteen liittyy aina epävarmuutta, jolloin laskentamenetelmiinkin voidaan ajatella aina sijoittuvan melkoisia epävarmuustekijöitä. Investointiin liittyy sekä epävarmuus että riski, jotka on syytä erottaa toisistaan. Riskiä arvioitaessa ollaan varmempia, sillä tiedämme tai oletamme tietävämme hankkeeseen liittyvät riskit ja lisäksi oletamme tietävämme niiden sattumisen todennäköisyyden. Epävarmuus taas tarkoittaa sitä, että emme tiedä emmekä osaa edes aavistaa tapahtumia eikä niiden tapahtumisajankohtaa. Riski on



siis mitattavissa olevaa epävarmuutta. Koska investointi on lähes aina pitkävaikutteinen tapahtuma, on sekä riskiin että varsinkin epävarmuuteen varauduttava tekemällä vaihtoehtoisia laskelmia (Yritystulkki 2015).

## **2.2 Investoinnin merkitys ja päätöksenteko**

Investointien pitkän aikavälin tavoitteena on saavuttaa yritykselle tuloksellisuutta ja kannattavuutta omassa liiketoiminnassaan. Tuloksellisuuteen vaikuttaa eri osatekijöitä, joita ovat taloudellisuus, tuottavuus sekä vaikuttavuus, joihin investoinnilla pyritään vaikuttamaan. (Etelälahti ym. 1992, 11.)

Investoinneilla on merkittävä liiketaloudellinen rooli koko yrityksen toiminnassa. Epäonnistuneet, väärät tai väärin ajoitetut investoinnit saattavat ratkaista suurelta osin koko yrityksen tulevaisuuden ja jopa kaataa sen. Investointipäätöksiin liittyy aina riski, joka täytyy ottaa huomioon. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 206–207.)

Yritystulkin asiantuntijat tuovat esille (Yritystulkki 2015), että oikea-aikainen investointi on vienyt yrityksiä kansainväliseen menestykseen ja onnistunut, väärä tai väärin ajoitettu investointi on vastaavasti kaatanut lukuisia yrityksiä. Investoinnin huolellinen suunnittelu ja eri vaihtoehtojen puntarointi ovat erittäin tärkeässä asemassa, sillä suunnitteluvaihe määrittää kustannukset.

Neilimo ja Uusi-Rauvan (2007) mukaan investointien suunnittelu liittyy kiinteästi yrityksen strategiseen suunnitteluun. Investointisuunnitteluun liittyy aina paljon erilaisia haasteita. Tulevaisuutta ja sen trendejä on aina hankalaa ennustaa. Investointi on kertaluonteinen päätös ja toimintaympäristö voi muuttua nopeastikin, minkä vuoksi investoinnin oikea ajoitus on tärkeää. Investointien suunnitteluvaiheessa on pystyttävä mittaamaan eri ajanjaksojen tuotot ja kustannukset sekä kiinnitettävä huomiota liiketoiminnan kannalta tärkeään kassavirtojen muodostumiseen. (Neilimo ym. 2007, 206–207.)

Päätöksenteon tulisi perustua hyvin tehtyyn investointisuunnitelmaan, joka sisältää arvion tulevaisuudesta, erilaiset investoinnin kannattavuuslaskelmat ja rahoitussuunnitelman. Investointipäätöstä tehdessä investointisuunnitelma muuttuu osaksi yrityksen strategian toteuttamista ja muutoseikat ovat yleensä sitä tiukemmat, mitä merkittävämmästä investoinnista on kyse. (Etelälahti ym. 1992, 39-40.)

Investointitarpeiden määrittämisessä on tärkeää miettiä minkälaiset investoinnit ovat yrityksen tavoitteiden ja päämäärien tavoittamisen kannalta tarpeellisia sekä minkälaisia investointivaihtoehtoja yrityksellä on (Järvenpää ym. 2010, 333).

Krista Tuulikin (Tuulik 5.10.2018.), Tallink Hotels toiminnanjohtajan mukaan investointiprosessi on äärimmäisen tärkeä, koska investoitu raha on poissa muualta ja lähtötilanteeseen ei ole mahdollista usein enää palata, eli päätöksiin liittyy tietynlainen peruuttamattomuus. Sen takia on hyvin tarkkaan mietittävä ja analysoitava mihin kannattaa investoida. Investoida kannattaa siihen, jossa raha kasvaa ja saa mahdollisimman nopeasti ja mahdollisimman isolla tuotolla investoidut rahat takaisin. Investointiprosessiin liittyy monta eri vaihetta ja päätösten tekoon vaikuttaa korot, investoitu summa, kuinka pitkäksi ajaksi investoidaan jne. Investointipäätöksiä varten laaditaan analyyseja ja kannattavuutta tarkistellaan eri menetelmillä.

Simo Putkuri (Putkuri 6.4.2016) vakuuttaa blogissaan, että jokainen yritys joutuu tekemään investointeja toimintaansa, eli hankkimaan esimerkiksi koneita tai toimitiloja, palkkaamaan työntekijöitä tai laajentamaan toimintaansa esimerkiksi yrityskaupoilla. Sana jokainen korostuu, sillä yrityksen perustaminen jo itsessään vaatii esimerkiksi osakeyhtiön kohdalla vaaditun minimiosakepääoman investoimista. Investoinneilla on suuri merkitys yritystoiminnan onnistumisessa. Oikea investointi oikeaan aikaan, on ollut monelle yritykselle avaintekijä globaaleille markkinoille siirtymisessä, väärä investointi on sitä vastoin voinut kaataa vakaan ja menestyvänkin yrityksen.

Suunnitteluvaihe on kriittisin vaihe investoinnin onnistumisen kannalta, sillä toteutusvaiheessa kustannuksia vähentäviä, tai tuottoja lisääviä muutoksia on hankala enää toteuttaa. On tärkeää arvioida investoinnin tuotot ja kustannukset oikein, jotta päätös investoinnin toteuttamisesta voidaan tehdä liiketaloudellisin perustein. Investoinnin riskiä voidaan puolestaan arvioida esimerkiksi erilaisilla herkkyyksianalyysillä, joilla tutkitaan investoinnin kannattavuuden muutosta, jos yhtä tai useampaa tekijää muutetaan (Putkuri 6.4.2016.).

Investointilaskelma on investoinnin vaikutusajalle ulottuva laskelma, jolla pyritään selvittämään investoinnin kannattavuus ja sen toteuttamisen järkevyys. Laskelmien tarpeellisuus tulee esille varsinkin silloin, kun investointivaihtoehtoja on useita, ja ne pitää asettaa paremmuusjärjestykseen. Mahdollisimman monipuoliset ja realistiset investointilaskelmat ovat yrittäjän tärkein työkalu onnistunutta investointipäätöstä tehdessä.

Krista Tuulikin (Tuulik 5.10.2018.), Tallink Hotels toiminnanjohtajan mukaan investoinnilla on yrityksen kehityksen kannalta iso merkitys. Investointi on yksi yrityksen tärkeimmistä kehittämistoiminnoista, koska paikallaan pysyminen merkitsee taantumista ja putoamista kovassa kilpailussa. Tuulik korostaa, että investoida pitäisi jatkuvasti, jotta yritys olisi

kilpailukykyinen, muuten kilpailijat menevät ohi. Oikein tehdyistä investoinneista hyötyvät kaikki osapuolet – investoija, asiakas ja yrityksen työntekijät.

Investoijalle palaa investoitu raha takasin mahdollisimman suuren lisärahan kanssa. Asiakas hyötyy investoinneista, koska hän huomaa, että yritys kehittyy jatkuvasti ja pysyy kilpailukykyisenä. Yrityksen työntekijöille toimii investointi motivaationa, koska he näkevät, että yrityksen johtajisto haluaa yrityksen kehittyvän ja panostaa siihen.

### **2.3 Investointilaskentamenetelmät**

Heikkilä ja Saranpään (2013, 125) mukaan investointien kannattavuuden arviointi perustuu investointikohteeseen käytetyn rahan tuottoon. Helpoin tapa arvioida investoinnin kannattavuutta on vertailla investoinnista aiheutuvia kassastamaksuja sen tuottamiin kassaanmaksuihin. Mikäli raha tulee enemmän kuin sitä menee, investointi on kannattava ja tuottaa pääomalle korkoa. Kassastamaksuja ovat investoinnin perushankintameno ja investoinnin aiheuttamat juoksevat käyttökustannukset. Kassaanmaksuja ovat investoinnin aiheuttamat myyntitulot, investoinnista saatava mahdollinen kauppahinta ja kustannussäästöt aikaisempiin käyttökustannuksiin verrattaessa (Heikkilä, Saranpää 2013).

Investoinnin kannattavuutta arvioidaan erilaisilla menetelmillä:

- nykyarvomenetelmä
- annuiteettimenetelmä
- sisäisen korkokannan menetelmä
- pääoman tuottoaste-menetelmä
- takaisinmaksuajan menetelmä

Käytetyimpiä menetelmiä ovat sisäisen korkokannan ja takaisinmaksuajan menetelmät, joita yleensä käytetään yhdessä. Edellinen korostaa investoinnin kannattavuutta, jälkimmäinen rahoitusvaikutusta. Laskentamenetelmien lisäksi tulee vielä suuri joukko yrityskoh-  
taisia arviointikriteereitä, joita ei kuitenkaan saa asettaa etusijalle verrattuna taloudellisiin laskelmiin.

Sisäisen korkokannan menetelmä laskentamenetelmässä haetaan investoinnin tuottamaa korkokantaa. Jos korkokanta on suurempi kuin tavoite, on investointi kannattava toteuttaa (Yritystulkki 2015).

Takaisinmaksuajan menetelmässä Heikkilän ja Saranpään mukaan (2013, 127) ei lasketa investoinnin tuottoa tarkasti sen tuottamana vuosikorkona sijoitetulle pääomalle, vaan menetelmää käytetään mittaamaan kuinka kauan kestää, että saadaan investointiin sijoitetut rahat takaisin. Takaisinmaksuajan menetelmässä selvitetään, kuinka nopeasti

investoinnin yhteenlasketut nettotuotot maksavat investoinnin takaisin eli ylittävät perushankintakustannukset.

Tässä opinnäytetyössä lasken investoinnin kannattavuutta takaisinmaksuajan menetelmällä. Tallink Hotels yrityksessämme on sääntö, että koneiden ja laitteiden takaisinmaksuaika on 4-6 vuotta ja kiinteistön/rakennusten takaisinmaksuaika 10 vuotta.

### 3 Revenue Management

Tässä luvussa kerrotaan revenue managementin määritelmästä ja historiasta. Kerrotaan, miten revenue managementin tärkeys on vuosien mittaan kasvanut ja jatkaa edelleen kasvua. Hotellit keskittyvät ja panostavat yhä enemmän tuottojohtamiseen hallintaan. Tässä luvussa esitellään erilaisia keinoja, jotka vaikuttavat revenue managementiin, mutta keskittään enemmän hinnoitteluun ja kapasiteettihallintaan, jotka vaikuttavat revenue management kannalta eniten kyseisen opinnäytetyön kehittämistehtävän ratkaisemiseen. Luvussa esitetään myös revenue managementin yleisempiä virheitä ja kerrotaan, mihin kannattaa eniten keskittyä hotellin tuottojen kasvattamiseksi.

Revenue management eli tuottojohtaminen on yksi niistä keinoista, joilla kilpailukyky muuttuu vahvistuneeksi kilpailueduksi ja merkittävästi paremmaksi kannattavuudeksi. Revenue managementissa on keskeisellä paikalla, miten johdetaan ja ohjataan yrityksen tulovirtoja sekä kuinka myydään oikea tuote, oikeaan aikaan, oikealle asiakkaalle oikealla hinnalla oikeassa myyntikanavassa. Tärkein tavoite on maksimoida yrityksen voitto.

Revenue management eli tuottojohtaminen on yhdistelmä tuottojenjohtamisstrategioita ja operatiivisia toimia, joiden tarkoituksena on yrityksen tuottavuuden kasvattaminen. Revenue managementtiin yhdistyy useita liikkeenjohdon osa-alueita, kuten hintastrategian laatiminen, tulovirtojen johtaminen sekä jakelukanavien hallinta. (Forgacs 2013, 13)

Revenue management on suhteellisen uusi tieteenhaara, joka kehittyi lentoyhtiöiden yield management käytännöistä 1980-luvun puolivälissä. Yhdysvaltain lentoliikenteen säännöstellyn poistaminen vuonna 1978 aiheutti dramaattisia muutoksia toimintaan. Alalle ilmestyi halpalentoyhtiöitä, jotka kasvattivat osuuttaan markkinoista. Perinteisten lentoyhtiöiden oli haastava kilpailla menestyksekkäästi charter- ja halpalentoyhtiöiden kanssa. 1980-luvun puolivälin mennessä tämä uhka oli kasvanut mittavaksi. (Forgacs 2013, 15)

Hiljaisen kysynnän aikana käytettiin käyttöasteen nostamiseen tarkoitettuja toimia ja korkean kysynnän aikaan käytettiin korkeampaa hinnoittelua tuottojen lisäämiseksi. Toiminnan tuloksellisuus oli mitattavissa tuottojen ja tuloksen kasvamisena. (Forgacs 2013, 15)

Vaikka revenue management alkoi lentoliikenteestä, nykyään monien muiden palvelualojen yritykset käyttävät sitä jokapäiväisessä liiketoiminnassa – hotellit, bussi- ja junaliikenne, autovuokraamot ja elokuvat. Myös ravintoloihin ja kokoustilojen myyntiin on revenue management tulossa pian. Periaatteessa melkein jokaisen palvelualan toimialojen yritykset hyötyisivät tuottojohtamisesta.

Patrick Landman, Xotels toimitusjohtaja ja perustaja, kertoo Xotels sivuilla, että revenue management auttaa ennustamaan kysyntää, optimoimaan inventaariota ja hinnoittelua tuottojen kasvattamiseksi. Revenue managementin tarkoitus ei ole myydä huoneita tänään halvemmalla hinnalla, jotta voidaan huomenna myydä korkeammalla. Revenue management tarkoittaa myös huoneiden myyntiä tänään halvemmalla hinnalla, jos tiedetään että huomenna ei ole kysyntä korkeammalla hinnalla.

Landman korostaa, että revenue management on enemmän kuin tekniikka hintojen luomiseen. Se on filosofia ja kulttuuri, joka on toteutettava koko hotellissa. Revenue managementin keskeinen kysymys on: Ollaanko valmiina sanomaan Ei bisnekselle? Päätösten on perustuttava tietoon, ei tunteisiin! Tietoon asiakkaista, hinnoittelusta, kapasiteetin hallinnasta, tapahtumista, historiasta, kilpailusta ja jakelukanavista (Landman 2017).

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty hinnoitteluun ja kapasiteettihallintaan, jotka vaikuttavat revenue management kannalta eniten kyseisen opinnäytetyön kehittämistehtävän ratkaisemiseen. Jos tässä työssä laskelmien perusteella selviää, että kokouskeskuksen tilalle majoitushuoneiden rakentaminen on kannattava, sitten täytyy keskittyä siihen, miten saadaan lisähuoneista mahdollisimman paljon tuottoa, jotta investointi maksaa itseensä mahdollisimman nopeasti takasin.

Patrick Landman (6.3.2018.) tuo Xotels blogissaan esille yleisemmät virheet, mitä hotelleissa tehdään revenue managementissa. Hotellien on todella tärkeä miettiä toimenpiteet ja valita tapaa toimia, jotka tuottavat tulosta, koska pienikin virhe saattaa vaikuttaa lopputulokseen. Tärkeä on mitata, mitä toimii ja mitä ei. Landmanin mukaan hotellit keskittyvät liian paljon käyttöasteeseen, mutta revenue managementin menestyksen avain on ADR (huoneen keskimääräisen hinnan) analysointi, kun taas käyttöasteen parantaminen. Molempia täytyy seurata yhtä paljon.

Sattumavarainen hinnoittelu on myös yleinen virhe. Pelkästään luottamalla ”mutu tuntuun”, jossa ei ole analyysia päätösten takana, lisätään vain mahdollisuuksia tehdä virheitä ja menettää tuottoa. Menestys ei tule ilman jatkuvaa arviointia ja tietojen analysointia. Hotellin johtajien tulisi hyödyntää tietoja, trendejä ja teknologioita heidän eduksi, varmistaa positiiviset tulokset ja menestyksen. Lisäksi hotellin johtajat eivät usein osaa mitata hinnoittelustrategian vaikutusta, mikä on helppo saavuttaa oikealla revenue management tekniikalla ja ohjelmalla. Revenue management ohjelman avulla voi tehdä tietoihin perustuvia päätöksiä (Landman 2018).

Revenue managementin toimintoihin ja kehittämiseen on luotu useita digitaalisia työkaluja, joita yritykset voivat hyödyntää. Keskeisin työkalu on IDeaS ohjelma, jonka avulla revenue managementia voidaan tehostaa automaation ansiosta. Ohjelman avulla voidaan tehdä monimutkaisiin lukuihin perustuvia päätöksiä nopeasti, määrittellä hintoja, ennustaa kysyntää, tarkastella peruutusten aiheuttamia tulonmenetyksiä sekä hallinnoida jakelukanavia. (IDeaS 2017.)

Ain Käpp (26.1.2016) TallinnHotels hotelliketjun toimitusjohtaja kertoo Viron suurimassa taloussanomalehdessä Äripäev, että heidän hotelliketju Virossa otti toisena käyttöön IDeaS revenue management ohjelman. Artikkelissa hän kehuu, miten TallinnHotels hotelliketjun myyntipäällikkö on robotti, joka kertoo kenelle, milloin ja mihin hintaan kannattaa myydä. Lisäksi Ain kertoo artikkelissa hyvin perusteellisesti, miten ohjelma toimii ja miten robotin avulla he ovat saaneet parempia tuloksia ja enemmän tuottoa.

Tallink Hotels hotelliketjussa on IDeaS ollut käytössä reilu vuoden ja revenue osaston johtajan Janar Kuk (Kuk 24.9.2018.) mukaan, ohjelma on oiva työkalu, josta on ollut todella paljon hyötyä, jokapäiväisessä revenue osaston työssä. Tuottojohtamisen työkalun avulla saavutettavat hyödyt riippuvat hyvin paljon sen käyttäjien taidoista ja sisäistetyistä datasta.

Patrick Landman (2018) kertoo Xotels blogissaan myös revenue managementin roolista tulevaisuudessa. Revenue management alkoi 1990-luvulla ja on suhteellisen nuori, mutta viimevuosikymmenillä varsinkin viime vuosina on kasvanut ja kehittynyt valtavasti. Alunperin revenue managerit olivat osaa myynti- ja markkinointiosastoja, muttei enää. Nykyään revenue managerin ja revenue managementin rooli on kasvamassa. Revenue managerien pääsääntöisenä tehtävänä on tuottaa tarvittavaa dataa myynnille ja johdolle. Revenue managerin työ on kehittynyt vuosien aikana ja tullut oleelliseksi osaksi hotellien johtoa. Vaikka kysynnän seuraaminen ja kapasiteetin hallinta ovat revenue managementissa oleellisia hallittavia osaamisalueita, työn sisältöön on sidottu vahvasti myös vastuu kehittää ja vaikuttaa hotellin tulokseen sekä liiketoimintaan.

Monissa hotelleissa revenue manager raportoi suoraan toimitusjohtajalle. Revenue managerien tärkeys korostuu entisestään, koska he vaikuttavat eniten yrityksen tuottojen parantamiseen ja lisäämiseen. Jännittävää nähdä, miten tämä kehittyä edelleen uusilla teknikoilla, asiakastrendeillä ja alan innovaatioilla.

### **3.1 Hinnoittelu**

Kun puhutaan revenue managementista, ajatellaan yleensä hinnoittelua, joka muuttuu aina kysynnän mukaan. Kun kysyntä on korkea, keskitytään siihen, että saadaan

asiakkailta korkeampaa hintaa, taas kun kysyntä on matala, tehdään erilaisia tarjouksia. Kysynnän ollessa voimakasta korotetaan huonehintaa ja vastaavasti alhaisen kysynnän aikana maksimoidaan huonekäyttöastetta. Periaatteessa tämä tarkoittaa sitä, että vakiohintaa ei ole olemassa, vaan hinta muodostuu vallitsevan kysyntätilanteen mukaan. Hinnoittelun lähtökohdaksi on kysyntään ja kilpailuun perustuva markkinatilannehinnoittelu.

Useat esimiehet pitävät revenue managementia vain hintojen säätämisenä, vaikka todellisuudessa revenue management on kuitenkin paljon enemmän kuin numeroilla leikkiä ja hintatasojen säätämistä. Hinnoittelun lisäksi revenue managementiin sisältyy tuotekehitys, kilpailija-analyysit, kysynnän ennakointi, asiakassegmenteistä päättäminen ja jakelukanavien johtaminen (Forgacs 2013, 13).

Revenue managementin keinoista hinnoittelu nousee kuitenkin tärkeämmäksi keinoksi, mikä täytyy tehdä strategisesti harkiten. Revenue managementin näkökulmasta dynaaminen hinnoittelu on hotellille avaintekijä. Dynaamisella hinnoittelulla tarkoitetaan sitä, että sama huone myydään usealla eri hinnalla. Dynaaminen hinnoittelu on suosiossa monella eri alalla, sillä siinä on potentiaalia kasvattaa yrityksen myyntejä ja tuottoa.

Gabor Forgacs (19.1.2010) mukaan dynaaminen hinnoittelu tarkoittaa sitä, että hotelli muuttaa huonehintaansa päivittäin tai jopa monta kerta päivässä, jos päivittäiset markkinamuutokset paljastavat oikaisujen tarpeen. Se perustuu siihen, että huoneesta veloitetaan oikea hinta, jonka asiakas pystyy ja halua maksaa. Alihinnoittelulla yritys häviää tuotoissa ja ylihinnoittamalla hotelli voi hinnoitella itsensä pois markkinoilta. Hotellin on jatkuvasti mukautettava hintoja vastatakseen kysynnän ja tarjonnan muutoksiin. Hyvin yleistä hinnoitteluperiaatetta kutsutaan kysyntälähtöiseksi hinnoitteluksi. Alhaisen kysynnän aikana tarjotaan alhaisempia hintoja. Kysynnän kasvaessa alhaisemmat hintaluokat suljetaan ja myydään korkeammilla hinnoilla. Nykyajan revenue managementin työkalut mahdollistavat yhdellä hiiren napsautuksella päivittää hintoja useissa jakelukanavissa. (Forgacs, 2010).

Janar Kukk (Kukk 24.9.2018.) Tallink Hotels revenue osaston johtaja kertoo, että huoneen hinnoitteluun vaikuttavat monet asiat. Hinnoittelussa otetaan huomioon kiinteät kustannukset eli lasketaan ns. huoneen omahinta. Hinnoittelun tarkoituksena on kattaa kiinteät kustannukset ja myyntikatteen avulla tuottaa yritykselle mahdollisimman paljon voittoa. Lisäksi hintaan vaikuttavat kilpailijat, hotellin tähtiluokitus ja sijainti, kausivaihtelut, erilaiset tapahtumat kaupungissa ja myös verotus. Vuonna 2016 Viron hallitus päätti nostaa



majoituksen veroa 9%-sta 14%-iin, mikä korotti majoituksen hintoja. Päätös myöhemmin peruttiin ja nousua ei kuitenkaan tullut.

Kukk sanoo, että hintoja tarkastellaan päivittäin ja korkean kysynnän aikana jopa monta kertaa päivässä, joten hinnan vaihtelu tapahtuu usein riippuen kilpailutilanteesta, yrityksen tavoitteesta ja kysynnästä. RMS (Revenue Management System) on yhdistetty rate shopperiin. Rate shopper on ohjelma, joka näyttää kilpailijoiden julkisia hintoja ja vertaile hotellin hintoja niihin. Tallink Hotelsissa on käytössä ohjelma OTA insight (Online Travel Agency insight). Rate shopperin lisäksi RMS on yhdistetty hotellin varausjärjestelmään PMS:iin (Property Management System). RMS analysoi PMS dataa ja kilpailijoiden tilannetta sekä optimoi vastaavasti hintoja kolme kerta päivässä. Kilpailutilanne vaikuttaa paljon hinnoitteluun, mutta Janar Kukk mukaan hinnalla kilpaileminen on jokaisen hotellin strateginen päätös, joka hänen mielestä ei ole kestävä pitkäkestoinen strategia.

Tärkeä on myös muistaa, että hinnan on vastattava asiakkaan tarpeita ja laatua, jotta asiakaspalaute olisi hyvä ja hotelli saa kanta-asiakkaita. Janar lisää myös, että hinta ainoastaan ei ole tärkeintä, vaan keskimääräisen huonehinnan ja käyttöasteen täytyy olla hyvässä suhteessa, koska tärkeintä on yritykselle saatava tuotto ja mahdollisimman korkea RevPAR luku.

Janar Kukk (Kukk 24.9.2018.) lisää vielä, että booking window jatkuvasti lyhenee, mikä tarkoittaa, että matkustamisen päätöksiä ja varauksia tehdään yhä vaan myöhemmin, joka tekee ennustamisen ja päätösten tekemisen hyvin vaikeaksi. Lisäksi keskimääräinen yöpyminen on lyhentynyt viime vuosien aikana.

### **3.2 Kapasiteetin hallinta**

Kapasiteettihallinta on oleellinen osa revenue management -käytänteitä, jonka tarkoituksena on tuottojen optimointi maksimoimalla käyttöaste tietyinä aikoina. Päivinä, joina on mahdollista saada talo täyteen, hotelli ylibuukkaa, mikä tarkoittaa, että hotelli ottaa vastaan enemmän varauksia, kuin sillä on kapasiteettia (Forgacs 2013, 76). Kapasiteetin hallinnan tavoitteena on kannattavampi oman kapasiteetin käyttö.

Kapasiteettihallinnan keskeinen työkalu hotellitoimialalla on ylibuukkaus, jota tehdään sellaisina päivinä, kun oletetaan talon tulevan täyteen. Hyvin usein asiakkaat tekevät viime hetken peruutuksia, eivät saavu ollenkaan paikalle (no show) tai lähtevät aikaisemmin, josta syystä hotellit voivat ylibuukata oman kapasiteetin yli. Peruutusten ja no show asiakkaiden lukumäärää voidaan ennustaa historiatietojen pohjalta. Ylibuukkaus mahdollista,

että hotelli myydään täyteen peruutuksista huolimatta ja maksimoidaan käyttöastetta ja tuottoa sen myötä. (Forgacs 2013, 76-77).

Kapasiteettihallinnan tehtäviin kuuluu yrityksen riskien vähentäminen korkean kysynnän aikana. Ylibuukkaus lisäksi käytetään varausrajoituksia, ennakkovarausmenetelmiä ja ennakkomaksuja. Varausrajoitukset ovat kapasiteetin hallinnassa keskeisin työkalu. Päivittäin tehdään valintoja, myydäänkö hotellihuoneet ennakkoon ryhmille edullisemmalla hinnalla tai myöhemmin yksittäisille asiakkaille paremmalla hinnalla.

Hotellialan huono puoli on se, että myymättä jäänyttä huonetta ei voi enää myydä tulevaisuudessa ja se aiheuttaa kustannuksia hotellille. Tästä syystä yritykset pyrkivät vähentämään riskitekijöitä ja kasvattamaan tuottoa päivinä, jolloin kysyntä on korkea. Toki ylibuukkaus saattaa aiheuttaa myös riskejä, sillä jos peruutuksia ei tulekaan ja kaikki saapuvat hotelliin. Tässä tapauksessa pitkästä kokemuksesta voin kertoa, että asiakkaat majoitetaan toiseen samantasoiseen hotelliin tai tarjotaan muita vaihtoehtoja esim: kaksi huonetta varannut kaveriporukka majoitetaan yhteen isompaan huoneeseen jne.

Revenue managementin tärkein tehtävä on yrityksen tuottojen lisääminen. Suunniteltun investoinnin mukaan Tallink City hotelliin tulee 17 majoitushuonetta lisää. Laskelmissa esitän kuinka paljon yritys saa vuodessa enemmän tuottoa ottaen huomioon keskimääräisen hotellin käyttöasteen ja huonehinnan.

## 4 Kokousmatkailun trendit Virossa

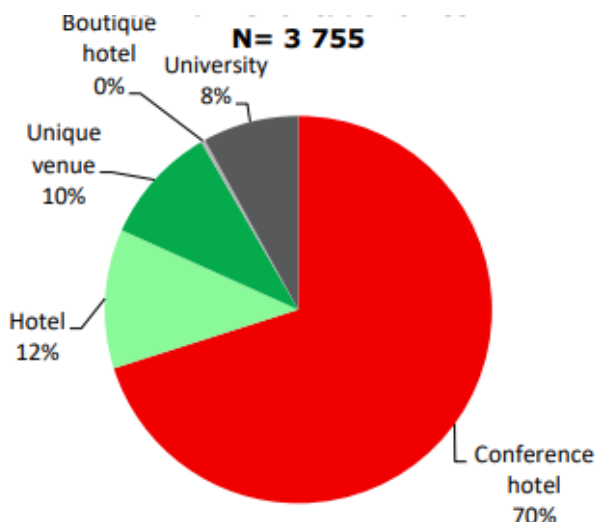
Liisa Ellerin (Eller 15.10.2018.), Viron matkailuedistämiskeskuksen kokousmatkailun specialistin mukaan viimeisen 10 vuoden aikana on Viron kokousmatkailu kasvanut ja kehittynyt valtavasti. Taulukosta 1 näkyy, että paikallisten tapahtumien määrä on kasvanut 12% ja kansainvälisten tapahtumien määrä 33% verrattuna edellisen vuoteen. Lisäksi osallistujien määrä on yhteensä kasvanut kansainvälisissä kokouksissa 95% ja paikallisissa kokouksissa 5%.

Taulukko 1. Tallinnan kokoukset 2017 vs. 2016 (meetings.ee 2018)

	Conference events		Number of participants Change 2017/2016					
			incl. foreign participants		incl. domestic participants		Total number of participants	
	number	change %	number	change %	number	change %	number	change %
<b>Total:</b>	3755	+17%	62,805	+79%	175,339	+13%	238,144	+25%
<b>International events (more than 20% foreign participants)</b>	1090	+33%	59,907	+92%	33,045	+104%	81,952	+95%
<b>Domestic events</b>	2665	+12%	2898	-26%	153,294	+6%	156,192	+5%

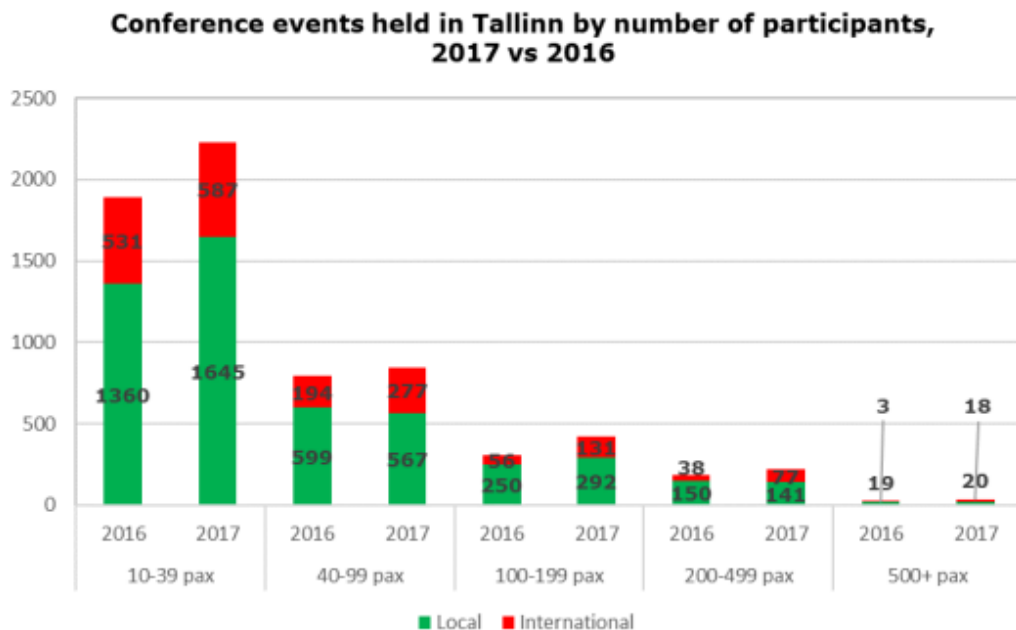
Kuviossa 1 näkyy, että suurin osa (82%) 2017 vuoden kokouksista on pidetty hotelleissa, mikä on 2% enemmän kuin vuonna 2016.

Kuvio 1. Paikat, joissa pidetään kokouksia (meetings.ee 2018)



Kuviossa 2 näkyy, että vuonna 2017 oli Tallinnassa 38 isoa kokousta, jossa oli yli 500 osallistujaa. Verrattuna vuoteen 2016 isojen kokousten määrää kasvoi 72%. Myös pienempien kansainvälisten kokousten määrät ovat nousseet verrattuna edelliseen vuoteen.

Kuvio 2. Kokouksiin osallistujamäärät (meetings.ee 2018)



Liisa Eller (Eller 15.10.2018.) vakuuttaa, että ihan selvästi myös palvelutarjoajat ovat parantaneet palvelujen laatua ja oppineet tuntemaan paremmin kansainvälisten asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Kymmenen vuotta sitten perustettiin Viroon ECB (Estonian Convention Bureau), jolloin isommat kokouspalvelutarjoajat yhdistyivät. Yhteistyössä on panostettu kokousmatkailun markkinointiin, myyntiin ja Viron kokousmatkailun kohteen tunnettavuuden parantamiseen. Liisa Ellerin mukaan iso rooli kokousmatkailun kasvussa on myös Euroopan talouskasvulla. Yrityksillä on enemmän mahdollisuuksia matkustaa ja järjestää tapahtumia ja kokouksia ulkomailla. Viroon tullaan usein, koska se on saanut paljon viime vuosina tunnettavuutta, hintataso on hyvä, palvelujen taso on noussut, asiakkaat etsivät uusia kohteita ja Virossa on lisääntynyt paljon unique venue´ita (ainutlaatuisia ja tavallisuudesta poikkeavia paikkoja), jotka mahdollistavat järjestää ja tarjota ”out of box” ratkaisuja. Positiivisena asiana voi tuoda esiin myös kaupungin ja luonnon läheisyyden. Virossa on tarjolla loistavia kohteita, mielenkiintoista historiaa, hyviä tapahtumapaikkoja, ja kaiken kruunaa paikallinen hintataso.

Viron kokousmatkailun kasvua hidastaa hintatason nousu, huonot liikenneyhteydet, ison kokouskeskuksen puuttuminen ja korkeana kautena hotellipaikkojen vähäisyys. Liisa Eller kertoo, että nykyään asiakas ei tule vain saaman palvelua vaan odottaa elämyksiä ja halua kokea jotain erillistä ja epätavallista. Tiloilta odotetaan enemmän kuin ennen. Tilojen täytyy tarjota käyttäjille elämyksiä. Asiakas odottaa wow-efektiä, mikä asettaa haasteita ja

korkeat vaatimukset palvelutarjoajalle. Alan toimijoiden on vastattava uusiin haasteisiin ja erikoistumisella on todella iso merkitys.

Asiakkaat tekevät päätöksiä aina vaan myöhemmin ja vastauksia tarjouspyyntöihin odotetaan hyvin nopeasti. Palvelutarjoajan täytyy reagoida hyvin nopeasti, jottei häviää businessistä kilpailijalle.

Yhä enemmän halutaan järjestää kokous ainutlaatuisessa paikassa, joka voi olla laidasta laitaan. Hyvin usein mennään ääripäästä toiseen - palataan juurille ja mennään luontoon tai mennään nykyaikaisiin tiloihin, jossa käytetään korkeita teknologisia ratkaisuja (robotit, erilaiset sovellukset, virtuaalimaailma jne.). Nykyään kokoustilan ja yhteistyökumppanin valinnassa iso merkitys yrityksen ympäristöystävällisyydellä ja vastuullisuudella. Vastuullisuutta tarkastellaan yhä kattavammin ja kokonaisvaltaisemmin. Vastuullinen yritys tuntee oman toimintansa ympäristövaikutukset, noudattaa lainsäädäntöä, tunnistaa muutostarpeet ja kehittää toimintaansa jatkuvasti. Paljon myös halutaan osallistua erilaisiin hyväntekeväisyys tapahtumiin ja projekteihin sekä auttaa apuutarvitsevia.

Kokouksen oheisohjelman odotetaan myös olevan ainutlaatuinen ja halutaan tehdä jotain hyvin erikoista. Erilaiset ”out of box” ratkaisut ovat hyvin tervetulleita. Ruoan odotetaan olevan laadukas, terveellinen ja kotimainen. Lähiruoalla on iso merkitys.

Anneli Lindin (Lind 25.8.2018.) mukaan vaikka teknologiat ovat kehittyneet ja videotapaamiset ovat jokapäiväistä elämää, silti me lähitulevaisuudessakin haluamme tavata toisemme kasvotusten, koska ainutkaan Skype palaveri ei ole vaikutukseltaan yhtä vahva kuin fyysinen tapaaminen. Lind on vahvasti sitä mieltä, että kokoustilat eivät tule lähitulevaisuudessa häviämään, koska fyysisellä tapaamisella ja sosiaalisella kanssakäymisellä on iso merkitys. Isommat ja tärkeämmät asiat sovitaan yleensä kahvikupin tai viinilasin ääressä. Asiakkaiden odotukset ja tarpeet ovat muuttuneet, koska nykyään ihmiset työskentelevät, oppivat, asuvat ja viettävät vapaa-aikaa eri tavalla kuin ennen. Täytyy seurata trendejä ja panostaa tilojen uusimiseen. Tilojen uudenlaiseen käyttöön vaikuttavat useat toisiaan tukevat muutostrendit: kilpailu kiristyy, työn tekemisen tavat muuttuvat, työ- ja vapaa-aika sekoittuvat, teknologiat kehittyvät ja tiloilta vaaditaan elämyksellisyyttä, monikäyttöisyyttä ja käyttäjälähtöisyyttä. Tilat tarjoavat käyttäjille aina elämyksiä – mieleenpainuvia tai mitään sanomattomia. Elämykselliset tilat ovat olleet tärkeä kilpailutekijä.

## 5 Tallink Hotels yrityksen kuvaus ja kehittämistyön toteutus

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata Tallink Hotels yritystä, Tallink City Hotel:ia ja sen kokousosastoa sekä käydä läpi, miten kehittämistyö eteni ja minkälaiset tulokset saatiin.

Tallink Hotels (OÜ TLG Hotell) on osa AS Tallink Gruppia, joka on yksi Itä-meren alueen suurimmista matkustaja- ja rahtiliikennevarustamoista, yhteensä 14 alusta. Yhtiö liikennöi laivoja Silja Line ja Tallink brändin alla Helsingistä ja Turusta Ahvenanmaan kautta Tukholmaan sekä Helsingin ja Tallinnan välillä. Yhtiö toimii kuudessa maassa: Virossa, Suomessa, Ruotsissa, Latviassa, Saksassa ja Venäjällä.

AS Tallink Grupp perustettiin 1989, jolloin Viro oli vielä neuvostotasavalta. Neuvostoliittolais-suomalaisena yhteisyrityksenä perustivat helsinkiläinen Palkkiyhtymä Oy, Tallinnan kaupunki, Tallinnan satama ja Estonian Shipping Company (Eesti Merelaevandus) yhteisyrityksen nimeltä TALLINK. Perustetun yhteisyrityksen oli määrä kuljettaa matkailijoita Helsingin ja Tallinnan välillä.

Vuonna 2017 AS Tallink Grupp laivoilla kuljetettiin 9,8 miljoona matkustajaa ja 364 000 rahtiyksikköä. AS Tallink Gruppinn liikevaihto vuonna 2017 oli 967 miljoonaa euroa, nettovoitto 46,5 miljoonaa euroa. AS Tallink Grupp työllistää yhteensä yli 7 400 henkilöä.

AS Tallink Grupp tytäryhtiö OÜ TLG Hotell perustettiin 2004, kun avattiin ensimmäinen Tallink Hotels hotelli. Nykyään OÜ TLG Hotell operoi 5 hotellia, joista neljä sijaitsee Tallinnassa ja yksi Riassa. Tallink Hotels työllistää 650 työntekijää. Tallink Hotels hotelliketjuun kuuluvat seuraavat hotellit: Tallink City Hotel; Tallink Spa & Conference Hotel, Pirita Spa Hotel, Tallink Express Hotel ja Riassa Tallink Hotel Riga.

Tallink City Hotel:in kokoustilat usein eivät vastaa kokousjärjestäjien vaatimuksiin ja alun perin 1974 rakennettu rakennus ei mahdollista tehdä isompia muutoksia. Kysyntä kokouspalveluille Tallink City Hotelissa on viimeisten vuosien aikana ollut laskussa, mutta hotellin käyttöaste ja keskimääräinen huonehinta on ollut jatkuvassa kasvussa, josta syystä johtajisto on harkinnut mahdollista investointia ja kokousosaston tilalle taas majoitushuoneiden rakentamista.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Tallink Hotels (OÜ TLG Hotell) hotelliketjulle. Työn tavoite on selvittää konkreettisen harkinnanalaisen investoinnin kannattavuutta eli löytää vastaus tärkeään kysymykseen kannattaako kyseisistä investointia tehdä tai ei.

Työn produktina syntyivät laskelmat, jotka ovat Tallink Hotels johdolle hyödyllistä tietoa harkinnanalaisen investoinnin kannattavuudesta ja tarpeesta sekä helpottaa toimeksiantajan päätöksentekoa. Kehittämistyön toteuttamisen apuna käytettiin tapaustutkimus menetelmä, jonka osana benchmarking, trendi-, kilpailija- ja nykytila-analyysiä sekä laskelmia. Kyseiset menetelmät valittiin, koska opinnäytetyön tekijän näkökulmasta kyseiset menetelmät auttoivat parhaiten selvittämään kehittämistehtävän nykytilannetta ja pääsemään parhaaseen mahdolliseen tulokseen.

Tietoperustassa luotiin pohja lopullista produktia varten eli selvitettiin investoinnin määritelmä, merkitystä ja kannattavuutta. Lisäksi kerrottiin tuottojohtamisen teoriaa ja keskityttiin hinnoitteluun ja kapasiteetti hallintaan, jotka vaikuttavat eniten kyseisen opinnäytetyön aiheeseen. Myös esitettiin kokousmatkailuntrendejä, joilla on iso merkitys kyseisen kehittämistyön johtopäätöksiä tehdessä. Kokousmatkailun trendien selvittämiseksi käytettiin tilastoja ja Viron kokousmatkailun asiantuntijoiden haastatteluja, jonka tuloksena selvitettiin kokousmatkailijoiden käyttäytyminen ja odotukset.

Benchmarkingin tavoitteena oli vertailla Tallink City Hotel:ia kilpailijoihin ja selvittää oma hotellin positio Tallinnan kokousmarkkinoilla. Kilpailija-analyysissä esitettiin Tallink Hotels hotellien kilpailijat ja miten kilpailija-analyysiä omassa yrityksessä tehdään sekä mitä huomioidaan. Työssä analysoitiin myös hotellin ja kokousosaston nykytilannetta sekä viime vuosien myyntitrendejä, jotta pystytään arvioimaan investointi projektin tarpeellisuutta. Laskelmia varten käytettiin hotellin varausjärjestelmän (Opera) historiasta dataa, jonka avulla laskettiin investointiprojektin kannattavuus.

Laskelmien pohjalta selvitettiin, että kyseistä investointiprojektia ei kannata tehdä ainakin tässä tilanteessa, kun rakentamisen hinnat ovat todella korkeat ja kysyntä alkoi Suomesta laskemaan. Laskelmien tulos oli minulle ja johtajistolle yllättäviä, koska vuonna 2006 tehtiin investointiprojekti, jolloin majoitushuoneiden tilalle rakennettiin kokousosasto, maksoi itsensä kahdeksassa vuodessa takaisin ja oli kannattava.

## **5.1 Tallink City hotellin kuvaus**

Tallink City Hotel on neljän tähden hotelli, joka sijaitsee aivan Tallinnan ytimessä, keskellä vilkkainta keskustaa loistavine ostosmahdollisuuksineen ja vain muutaman minuutin kävelymatkan päässä historiallisesta vanhasta kaupungista. Sijainti tekee Tallink City Hotellista viihtyisän majoituspaikan sekä kaupungissa vieraileville liikeasiakkaille että viikonloppumatkailijoille. Moderni hotelli on avattu vuonna 2004 ja oli ensimmäinen Tallink Hotels hotelliketjuun kuuluva hotelli, joka toimii täysin peruskorjatussa, 1970-luvulla rakennetussa entisessä palvelukeskuksessa (Teenindusmaja). Hotelli sopii ihanteellisesti Viron

virkeään pääkaupunkiin tutustumiseen. Hotellissa on 332 erityyppistä huonetta; kokouskeskus, jossa on 8 erikokoista kokoustila; aulabaari Piano, ravintola Sume, yökerho Cellar ja kauneussalonki Hera.

Tallink City hotellin huoneet jakaudu seuraavasti:

- 257 standard luokan huonetta
- 25 superior luokan huonetta
- 34 deluxe luokan huonetta
- 7 junior sviittiä
- 6 sviittiä
- 3 royal sviittiä

Kaikista huoneista löytyy suihku tai amme, minibaari, ilmastointi, puhelin, tallelokero, TV, housuprässi ja internet yhteys. Majoituksen hintaan sisältyy runsas buffet aamiainen. Ravintolassa Sume tarjotaan aamiaisen lisäksi maukkaita lounaita ja buffet illallista. Ravintolassa on klassisesta eurooppalaisesta keittiöstä vaikutteita saanut a´la carte menu. Aulabaarissa Piano tarjotaan kevyttä ruokaa ja kylmiä sekä kuumia juomia. Viikonloppuisin baarissa on elävän pianomusiikin esitykset. Yökerhossa Cellar on viikonloppuisin DJ, tanssi- ja karaokeillat. Kauneushoitolassa Hera Salongid tarjotaan klassisia kauneushoitoja ja lisäksi paljon erilaisia kosmeettisia hoitoja.

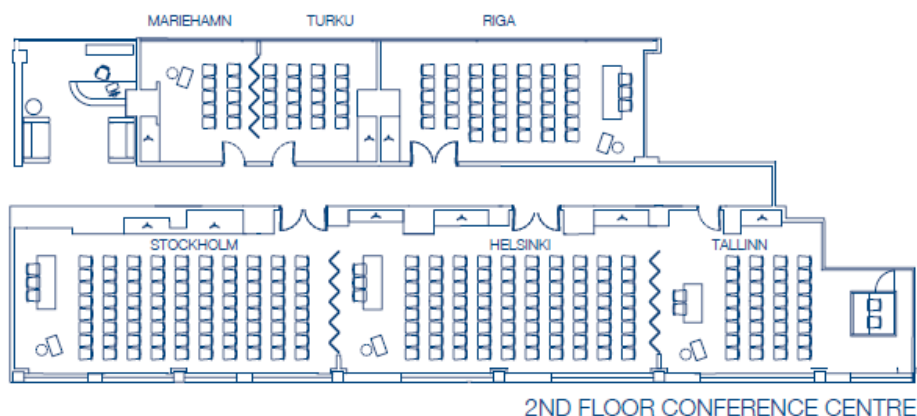
## **5.2 Tallink City hotellin kokousosasto**

Tallink City Hotel avattiin vuonna 2004. Silloin oli hotellissa 349 huonetta, ravintola, yökerho ja kaksi upealla kaupungin näköalalla 10 kerroksessa sijaitsevaa kokoustilaa. Talouskasvu oli silloin Suomessa korkea, josta tuli myös suurin osa asiakkaista ja hintataso oli Virossa huomattavasti matalampi, mikä johti siihen, että kysyntä oli korkea ja jatkuvassa kasvussa sekä majoitukselle että kokoustiloille. Kokoustilojen tarjonta oli huomattavasti matalampi kuin kysyntä.

Ottaen huomioon kyseiset seikat, reagoi Tallink Hotels johtajisto nopeasti tilanteeseen ja teki päätöksen investoida ja rakentaa Tallink City Hotelliin 17 majoitushuoneen tilalle kokousosasto. Uusi kokouskeskus avattiin 2007, jolloin todettiin, että investoinnit olivat oikeutettuja ja maksoivat itsensä nopeasti takaisin.

Tallink City Hotel:in kokousosasto (400m<sup>2</sup>) sijaitsee hotellin toisessa kerroksessa ja sieltä löytyy 6 erikokoista kokoustilaa. Tilat ovat nimetty Tallinkin satamien mukaan: Stockholm, Helsinki, Tallinn, Marienhamn, Turku ja Riga. Kokoustilat voi jakaa pienempiin osiin äänieristävillä väliseinillä tai yhdistää ne monipuolisesti keskenään. Kuten kuvasta 1 huomaa, puuttuu kokousosastolta aula kahvitaukoja varten ja kokoustilojen välissä oleva käytävä on hyvin kapea ja ahdas.





Kuva 1. Tallink City Hotel:in kokousosaston pohjapiirustus (Tallink Hotels kuvapankki 2014)

Tallink City Hotel:in 10 kerroksessa on kauniilla kaupungin näköalalla kaksi kokoustila - Seaside ja Cityside. Vuonna 2004 kun hotelli valmistui, nämä kaksi kokoustila olivat ainoat hotellin kokoustilat.

Taulukko 2. Tallink City Hotel:in kokoustilojen kapasiteetti (Tallink Hotels 2017)

	Meeting Suite	Cityside	Seaside	Cityside + Seaside	Mariehamn	Turku	Mariehamn + Turku	Riga	Stockholm	Helsinki	Stockholm + Helsinki	Tallinn	Helsinki + Tallinn	Stockholm + Helsinki + Tallinn
Area	24,6 m <sup>2</sup>	52 m <sup>2</sup>	72,2 m <sup>2</sup>	124,2 m <sup>2</sup>	19,1 m <sup>2</sup>	19,1 m <sup>2</sup>	38,8 m <sup>2</sup>	43,7 m <sup>2</sup>	72,8 m <sup>2</sup>	73,7 m <sup>2</sup>	146,5 m <sup>2</sup>	49 m <sup>2</sup>	122,7 m <sup>2</sup>	195,5 m <sup>2</sup>
Theatre	-	37	62	91	-	-	20	25	56	56	133	26	91	-
School	-	22	34	52	-	-	-	14	20	20	56	10	38	-
U-style	-	20	28	48	-	-	-	-	23	23	52	10	36	-
Diplomat	10	20	29	48	6	4	14	16	24	24	54	15	39	-
Reception	-	40	60	100	15	15	35	45	85	85	175	55	150	-
Banquet	-	-	-	50	-	-	-	-	-	-	40	-	40	90

Valitettavasti talouslaskun aikana Tallink City Hotel:in kokoustilojen kysyntä alkoi laske-  
man ja kysynnän lasku on jatkunut viimeisien vuosien aikana. Poikkeuksena oli vuosi  
2017 kun Viro oli EU-puheenjohtajamaa, jolloin kokoustilojen kysyntä kasvoi valtavasti  
Tallinnassa ja Tartossa. Taulukosta 3 ja kuviosta 3 näkyy, miten kokoustilojen ja lisäpalve-  
lujen myynti on muuttunut viimeisen neljän vuoden aikana.

Theseuksessa julkaistusta työstä on poistettu taulukot.

Koska kokouskeskus ei ollut suunniteltu alun perin niihin tiloihin vaan rakennettiin majoitushuoneiden tilalle myöhemmin, sitten kokoustilojen korkeus ei vastaa kansainvälisiin vaatimuksiin. Kokoustilojen korkeus on 2,64m (kansainvälinen vaatimus on vähintään 3m). Kokoustilat ovat pitkät ja kapeat, mikä aiheuttaa sen, että isossa tilassa on vaikea nähdä taululle. Kokoustilojen välissä oleva käytävä on myös kapea ja isoin miinus on se, että puuttuu kokousaula kahvitaukoja ja ”mix & mingle” tapahtumia varten.

Lisäksi on viimeisen kymmenen vuoden aikana Tallinnan hotelli- ja kokousmarkkinoilla tapahtunut isoja muutoksia ja kehityksiä. Lisääntynyt on useita kokoushotelleja, joissa on nykyaikaiset ja multifunktionaaliset kokousosastot, jotka mahdollistavat järjestää erilaisia tapahtumia. Suurimalla osalla yritysasiakkaista on omissa toimistotiloissa perinteiset kokoustilat, joita käytetään kokouksiin. Alla olevasta kuviosta 4 näkyy, kuinka paljon verrattuna kilpailijoihin Tallink City Hotel:in kokousosaston tuotto/neliömetri on pienempi.

Theseuksessa julkaistusta työstä on poistettu kuvio.

## 6 Tallink Hotels kilpailija-analyysi

Tallink Hotels keskustan hotellien kilpailijat ovat muut Tallinnan keskustan hotellit, jotka tarjoavat vastaavanlaisia palveluja. Tallink Express hotellin, joka on kolme tähden hotelli, suurimmat kilpailijat ovat Hestia Seaport, GoShnelli, Hestia Ilmarine ja Park Inn. Neljän tähden hotellien Tallink City ja Tallink Spa & Conference hotellin isommat kilpailijat ovat Sokos Viru hotelli, Radisson by Meriton Spa & Conference Hotel, Radisson Blu Sky, Radisson Olympia, Nordic Hotel Foorum, Sokos Solo Estoria, Hestia Hotel Euroopa sekä viiden tähden hotellit, jotka tarjoavat vastaavanlaisia palveluja ja kilpailevat usein neljän tähden hotellien kanssa.

Viimsi Spa hotelli, joka sijaitsee keskustan ulkopuolella huomiodaan myös yleensä kilpailija-analyysiä tehdessään, koska se on isoin kilpailija Pirita Spa hotellille, joka kuuluu myös Tallink Hotels hotelliketjuun. Varsinkin elokuussa 2015 Viimsissä avattu uusi vesipuisto H2O on Tallink Spa ja Pirita Spa allasosastoille huomattava kilpailija.

Kilpailuanalyysissä käytetään benchmarkingia, jonka avulla on helpompi nähdä ja hyväksyä muutokset, joita tarvitsee tehdä, koska on verrattu omaa toimintaa muihin ja saatu siitä selvät perusteet muutoksille. Tallink Hotels ketjussa benchmarkkausta varten käytetään Benchmarking Alliance työkalua, jossa ollaan määritetty jokaiselle hotellille oma compset eli neljä hotellia, joihin verrataan oman hotellin tuloksia. Compset on ryhmä hotelleja, joita nähdään oman hotellin suoraana kilpailijana.

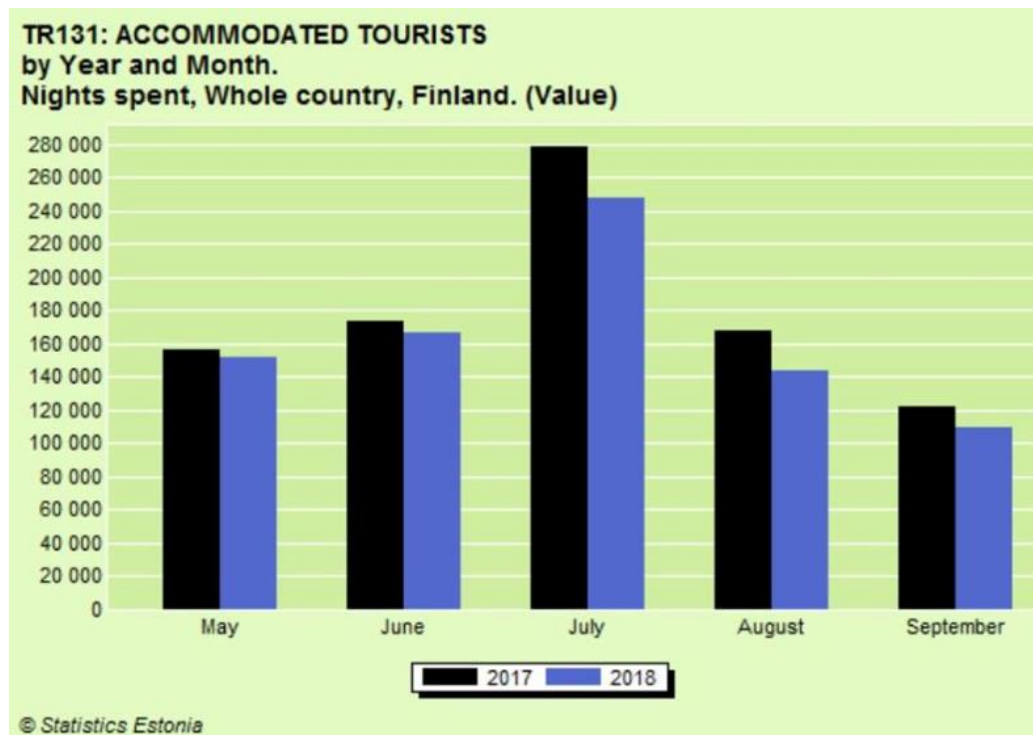
Benchmarking Alliance avulla saadaan käyttöaste-, ADR- ja ReVPAR indeksit, jotka ovat erinomaisia markkinaosuuden mittareita. Analysoimalla kilpailijoita, huomataan myös omat vahvuudet ja heikkoudet. Kaikille Tallink Hotels hotelleille ollaan tehty myös SWOT analyysit, jossa selvitettiin yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. SWOT analyysi tehdään joka vuosi uudestaan ja analysoidaan tarkkaan tuloksia.

Tallinnan hotellimarkkinoilla on tällä hetkellä 63 hotellia ja 7175 majoitushuonetta. Kolmen tähden hotelleja on 20 ja neljän tähden hotelleja 28. Hotellimarkkinoiden uusimmat tulokkaat ovat vuonna 2016 kesänä avattu Hilton Tallinn Park Hotel, jolloin markkinoille tuli 260 majoitushuonetta lisää. Vuonna 2017 avasi ovet Centennial hotelli, jossa on 80 majoitushuonetta ja kokoustiloja. Tämän vuoden syyskuussa avattiin Metropol Spa hotelli, jossa on 137 majoitushuonetta, kokoustilat ja kylpyläosasto. 2019 on tulossa markkinoille norjalaisen hotelliketjun Citybox hotelli, jossa on 280 huonetta. Lisäksi on Ylemiste Cityyn ja Sadamarkettiin suunnitteilla avata myös hotellit 2019 vuoden aikana. Rakennusbuumin aiheuttamat korkeat rakentamisen hinnat ovat pysäyttäneet muutaman uuden hotelli rakentamisenprojektin.

Täytyy jatkuvasti seurata markkinoita, koska erottuminen kilpailijoista ja joustavuus on todella tärkeällä paikalla. Sen takia työnantajan on mietittävä miten erottua ja panostettava tuote ja palvelu laatuun, koska nykyään sosiaalisen median kautena palaute leviää hyvin nopeasti ja vaikuttaa ostopäätöksen valtavasti. Työnantajan täytyy panostaa asiakaspalaute keräämiseen ja analysointiin parantaakseen tuote- ja palvelulaatua. Lisäksi työnantajan on panostettava ensisijaisesti työympäristöön ja työntekijöihin, koska positiivinen ja motivoitunut henkilökunta panostaa myös asiakastyytyvyyteen.

Asiakkailla, jotka ovat päättäneet tulla Viroon hotelli- tai kylpylälomalle, on todella iso valikoima erilaisia hotelleja ja kylpylöitä eri puolilla Viroa, joten kilpailu myös muiden virolaisten hotellien ja kylpylöiden kanssa on kova. Varsinkin tänä vuonna, kun suomalaiset matkustajien määrät ovat valtavasti laskenut (8%), kilpailu Viron ja Tallinnan hotellien kesken on kiristynyt entisestään. Kuten kuvio 5 näkyy, että jopa korkeana sesonkina tänä vuonna suomalaisten yöpyvien matkustajien määrät ovat tilastokeskuksen mukaan olleet laskussa.

Kuvio 5. Majoitetut suomalaisten määrät (Statistikaamet 2018)



Jokapäiväiseen työhön kuuluu kilpailijoiden, trendien ja markkinoiden seuraaminen, asiakaspalautteen kerääminen sekä omien tuotteiden kehittäminen, jotta pysyisimme kilpailukykyisenä ja ajan tasalla. Tarve pysyä kilpailua edellä on yhtä vanha kuin liiketoiminnan

historia. Tämän takia tulee varmistaa, että pysytään aina askeleen tai kaksi edellä ja erikoistutaan kilpailijoista.

Päivittäin seurataan Bechmarking Alliancessa oma sijaintia markkinoilla ja vertaillaan sitä kilpailijoihin. Seurataan myös Tripadvisorin palautetta ja vastataan kaikkiin palautteisiin. Asiakastytyvyyden mittarina käytetään NPS (Net Promoter Score) lukua. Mitä korkeampi luku, sitä parempi. NPS-luvun muodostaminen on kaksivaiheinen prosessi. Ensinnä asiakaspalautteeseen vastaajat ryhmitellään antamansa arvosanan (1-10) perusteella seuraavasti:

- 9-10: Suosittelijat (Promoters) – ostavat paljon, ovat uskollisia ja suosittelevat myös kavereille.
- 7-8: Passiiviset (Passives) – passiivinen joukko, josta on vaikea saada selkeää kuvaa. Saattavat olla jossain uskollisen ja poislähtöä tekevän välillä tai eivät koe asiaa itselleen tärkeäksi.
- 0-6: Arvostelijat (Detractors) – ovat tyytymättömiä ja levittävät huonoa sanaa eteenpäin.

Seuraavaksi muodostetaan NPS-luku vähentämällä arvostelijoiden määrä suosittelijoiden määrästä. Esimerkiksi: vastaajista 55 % on suosittelijoita, 20 % passiivisia ja 25 % arvostelijoita, jolloin NPS-luku on  $55\% - 25\% = 30$ .

Kovassa kilpailutilanteessa korostetaan omia vahvuuksia. Lisäksi myös investoidaan, jotta tuote ja palvelu vastaa odotuksiin ja pysyy kilpailukykyisenä. Me Tallink Hotelsissa haluamme jatkuvasti uudistaa ja nykyaikaistaa hotelleja tarjotaksemme nykyisille ja tuleville asiakkaillemme entistä parempaa majoituspalvelua sekä mieleenpainuvimpia elämyksiä.

Tämän vuoden elokuussa alkoivat Tallink Express Hotel:issa laajennustyöt, joiden tuloksena rakennukseen valmistuu viides kerros, josta tulee osa vieressä sijaitsevaa Tallink Spa & Conference Hotel:ia. Hotelli saa uudet business- ja deluxe luokan huoneet sekä perhehuoneet.

Kokonaan uudistuvat hotellien aulat, Tallink Express Hotel:in julkisivu ja Tallink Spa & Conference Hotel:in lobby baari, 5.kerroksen majoitus huoneet, Aqua Spa vesikeskuksen aula, ravintola Nero, Hera kauneussalonki ja kokouskeskus. Kaikkien uutuuksien pitäisi olla valmiina 2019 vuoden elokuussa.

Tallink Spa & Conference Hotel:in uuden sisustuksen suunnittelijana on Tallinkin kanssa jo aiemmin yhteistyötä tehnyt suomalainen sisustusarkkitehtitoimisto dSign Vertti Kivi & Co, joka on suunnitellut sisustuksen mm. Tallink Shuttle laivalle Megastar.

## **7 Tallink City hotellin kokousosaston investoinnin kannattavuus**

Tallink City Hotel avattiin vuonna 2004, jolloin hotellissa oli 349 majoitushuonetta ja vain kaksi pienempää kokoustila. Kysyntä kokoustiloille oli korkea talouskasvun aikana ja silloin tehtiin päätös rakentaa 17 majoitushuoneen tilalle kokousosasto. Investointi on kannattava ja maksoi itsensä nopeasti takaisin, koska antoi asiakkaille lisäarvoa.

Kysyntä kokouspalveluille Tallink City Hotelissa on viimeisten vuosien aikana ollut laskussa, mutta hotellin käyttöaste ja keskimääräinen huonehinta on ollut jatkuvassa kasvussa, josta syystä johtajisto on harkinnut olisiko yrityksen kannattava investoida ja kokousosaston tilalle rakentaa taas majoitushuoneet. Kuviossa 6 näkyy, miten RevPar on viimeisen neljän vuoden aikana kasvanut.

Theseuksessa julkaistusta työstä on poistettu kuvio.

Theseuksessa julkaistusta työstä on poistettu kannattavuuden laskelmat.

## 8 Pohdinta

Tässä luvussa esittelen tämän opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista ja sitä, minkälaisia ajatuksia se herätti. Opinnäytetyön aihe lähti liikkeelle Tallink Hotels hotelliketjun johdon ja tutkijan yhteisen pohdinnan perusteella ja on ollut vireillä jo viimeisen vuoden aikana.

Tämän produktiivinen opinnäytetyö käsitteli Tallink Hotels johdon harkinnan alaisen investoinnin projektin kannattavuuden laskemista. Työn tavoite oli saada vastaus kysymykseen, onko kyseinen investointiprojekti kannattava. Työn tulos eli laskelmat helpotta opinnäytetyön toimeksiantajaa päätöksenteossa, kannattaako toteuttaa kyseinen harkinnan alainen projekti.

Tässä opinnäytetyön teoria osassa keskityin tarkkailemaan, miten investoinnin ja tuottojohtamisen avulla voi kasvattaa yrityksen tuottoa ja kuinka iso merkitys sillä on yrityksen kehittämisen kannalta. Kehittämistyön toteuttamisen apuna käytettiin tapaustutkimus menetelmä, jonka osana benchmarking, trendi-, kilpailija- ja nykytila-analyysiä sekä laskelmia. Työn produktina syntyivät laskelmat, jotka ovat Tallink Hotels johdolle hyödyllistä tietoa harkinnanalaisen investoinnin kannattavuudesta ja tarpeesta sekä helpottaa toimeksiantajan päätöksentekoa.

### 8.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Työn tuloksena selvitin, että kyseisen investointiprojektin takaisinmaksuaika on liian pitkä ja ei vastaa yrityksemme sääntöihin. Olennaista on ymmärtää myös, että tällä hetkellä rakentamisen hinnat ovat Virossa todella korkeat. Meidän isommalta asiakasmarkkinalta (Suomesta) matkustajien määrä on laskussa ja ei tiedetä kuinka kauan lasku kestää. Kokousmatkailun trendit ovat kyllä kasvussa, mutta kuten Benchmarking Alliance vertausraportista näkyy, kokousmatkustajat käyttävät muiden kilpailijoiden hotellien kokoustiloja, jotka vastaavat standardeihin tai etsivät uudenlaisia erikoisia paikkoja, jotka tarjoavat elämyksiä.

Ottaen huomioon kaikki edellä mainitut perusteet ja laskelmat, Tallink City Hotel:in kokousosaston tilalle ei ole kannattava rakentaa majoitushuoneita ainakin haastavassa markkina nykytilanteessa. Koska takaisinmaksu aika on liian pitkä, täytyy investoida muihin kannattaviin projekteihin.

## 8.2 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotuksena kokousosastolle ehdotan investoida nykyisiin kokoustiloihin. Koska trendit näyttävät, että asiakkaat etsivät erikoisia ratkaisuja kokouksia varten, ehdotan muuttaa nykyisiä kokoustiloja ja teknisiä ratkaisuja niissä, siten, että tilat vastasivat odotuksiin ja tarjoaisivat elämyksiä sekä loisivat hotellille sekä asiakkaille lisäarvoa.

## 8.3 Oman oppimisen arviointi

Aloitin työn keväällä, jolloin tein opinnäytetyön aihevalinnan ja -suunnitelma sekä opinnäytetyön ajokortin. Suunnitelma oli, että työni valmistuisi lokakuun lopussa, mutta vaativan työn, lapsen ja muun aktiivisen elämän ohella työn kirjoittaminen on ollut todella vaativa ja haastava. On täytynyt tarkasti priorisoida tehtäviä ja miettiä vakavasti ajankäyttöä. Ajankäytön lisäksi iso haaste opinnäytetyön kirjoittamisessa on ollut kieliopillisen tekstin tuottaminen, koska suomen kieli ei ole äidinkieli. Haasteista huolimatta on ollut todella mielenkiintoinen kirjoittaa työtä, koska tiesin, että työ on tarpeellinen ja en ole tekemässä sitä vain valmistumisen ja arvosanan takia. Lisäksi yrityksen johto odotti tuloksia. Aikataulu viiveestä huolimatta, työni tavoite on saavutettu ja laskelmat, jotka auttavat johtoa tekemään päätöksiä ovat valmiina.

Täytyy myöntää, että työni tulos eli vastaus, joka pohjautuu laskelmiin, tuli kaikille yllätyksenä, koska oltiin sisimmässämme vakuuttuneita, että kyseessä on kannattava projekti. Varsinkin kun vuonna 2006 tehty investointiprojekti, jolloin majoitushuoneiden tilalle rakennettiin kokousosasto, maksoi itsensä kahdeksassa vuodessa takaisin ja oli kannattava.



## Lähteet

Benchmarking Alliance 2018. Raportti. Luettavissa: <https://www.benchmarkingalliance.com/>. Luettu 6.11.2018

Eller, L. 15.10.2018. Kokousmatkailun spesialisti. EAS (Viron matkailunedistämiskeskus). Haastattelu. Tallinna.

Etelälähti, P., Kangaspunta, M. & Wallin, J. 1992. Investointi- ja pääomakustannuslaskennan opas. VAPK-kustannus. Helsinki.

Forgacs, G., Björkvist, A. ja Stahls, N. 2013. Revenue Management – tuottojen johtaminen hotellielinkeinosssa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Foregacs, G. (19.12.2010). Revenue Management: Dynamic Pricing. Hospitalitynet.org. Luettavissa: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4045046.html>. Luettu: 18.10.2018

Heikkilä, P., Saranpää, T. 2013. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Hansaprint Oy. Vantaa.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOYpro Oy. Helsinki.

Lind, A. 25.8.2018. Tapahtuma- ja kokousmyyntipäällikkö. Tallink Hotels. Haastattelu. Tallinna.

Karu, K. 12.9.2018. Toiminnanjohtaja. ECB (Estonian Convention Bureau). Haastattelu. Tallinna.

Kukk, J. 24.9.2018. Revenue osaston johtaja. Tallink Hotels. Haastattelu. Tallinna.

Käpp, A. 26.1.2016. Eesti hotelli parim müüja on robot. Äripäev. Luettavissa: <https://www.aripaev.ee/uudised/2016/01/26/palacei-muuki-juhib-robot>. Luettu: 28.1.2016

Landman, P. What is the Definition Revenue Management? Luettavissa: <https://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-definition>. Luettu: 19.10.2018

Landman, P. 6.3.2018. 5 Common Mistakes in Hotel Revenue Management. Luettavissa: <https://www.xotels.com/en/revenue-management/5-common-mistakes-in-hotel-revenue-management>. Luettu:19.10.2018

Landman, P. 2017. The Changing Role and Future of Revenue Management in the Hotel Industry in 5 Steps Luettavissa: <https://www.xotels.com/en/revenue-management/the-changing-role-and-future-of-revenue-management-in-the-hotel-industry-in-5-steps>. Luettu: 19.10.2018

Meetings 2018. Conference tourism in Tallinn. Luettavissa: <https://www.visitalinn.ee/est/konverents/konverentsiturism/statistika/statistikaulevaated>. Luettu: 6.11.2018

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Saaranen, P., Kolttola, E. & Pösö, J. 2011. Liike-elämän matematiikka. Edita. Helsinki.

Tuulik, K. 5.10.2018. Toiminnanjohtaja. Tallink Hotels. Haastattelu. Tallinna.

Putkuri, S. 6.4.2016. Yritystoiminta ja investointi. Konnektor blogi. Luettavissa: <https://blogi.konnektor.fi/ajankohtaista/yritystoiminta-ja-investoinnit/>. Luettu: 12.10.2018.

Yritystulkki 2015. Investoinnin kannattavuus. Luettavissa: <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/rsyp/aloittavayrittaja/suunnittelu/taloussuunnitelmat/investoinninkannattavuus/> Luettu: 15.10.2018.