

## Hotellin kilpailustrategia

Helena Friskilæ



<b>Tekijä(t)</b> Helena Friskilæ	
<b>Koulutusohjelma</b> Helli	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Hotellin kilpailustrategia	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 41+13
<p>Tämä opinnäytetyö tarkastelee kuinka hotelli voi saada kilpailuetua sijainnillaan. Tavoitteena on selvittää millaisella kilpailustrategialla hotelli säilyttäisi menestyksensä ja olisi edelläkävijä. Tutkimuksessa selvitetään myös mahdollisuuksia ja uhkia Kirkkoniemien matkailulle.</p> <p>Kohdeyritys Thon Hotel Kirkenes avattiin toukokuussa 2010. Se sijaitsee Pohjois-Norjassa kolmen valtakunnan rajalla. Hotelli on isännöinyt useita valtiovierailuja, ja on pääteasema Hurtigruten-risteilyalukselle.</p> <p>Myös Barentsin aluetta tarkastellaan kilpailutilanteen näkökulmasta. Norjalla ja Venäjällä on viisumivapaa alue, ja paikallinen yhteistyö on tiivistä valtiollisista pakotteista huolimatta.</p> <p>Teoriapohjana on käytetty Porterin kilpailustrategiaa sekä Kotlerin markkinointistrategiaa. Aihetta on tutkittu Swot-analyysin pohjalta. Markkinoinnin kilpailukeinot tuodaan esille, ja avataan ne Thon-ketjun näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena, tavoitteena saada sisäpiirin näkökulmaa. Aineisto kerättiin puolistrukturoituna haastatteluina.</p> <p>Tutkimustuloksissa kävi ilmi että kuningasrapu ja sijiantti ovat kilpailuetuja Thon Hotel Kirkenesille. Mahdollisuuksia ovat myös tuleva öljynporausta ja kesämatkailu. Uhat ovat Venäjän ja länsimaiden suhteet ja poliittinen tilanne sekä kansainväliset terrori-iskut.</p> <p>Matkailu tulee kasvamaan ja olemaan suurin työllistäjä Kirkkoniemessä lähitulevaisuudessa, uskovat haastateltavat.</p>	
<b>Asiasanat</b> Majoitus, kilpailustrategia, Norja, Thon Hotel Kirkenes	

## Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset.....	1
1.2 Opinnäytetyön eteneminen .....	2
2 Thon Hotels-ketju .....	3
2.1 Arvot .....	3
2.2 Konseptit.....	4
2.3 Thon Hotel Kirkenes .....	5
3 Lähtötilanneanalyysi.....	6
3.1 Barentsin alue .....	6
3.2 Norjan ja Venäjän väliset suhteet .....	8
3.3 Venäjän ja Suomen väliset suhteet .....	9
3.4 Toimiala- ja markkina-analyysi .....	9
3.5 Kilpailija-analyysi.....	11
3.6 Strategiasuunnittelu .....	12
3.6.1 SWOT-analyysi .....	12
3.6.2 Markkinointistrategia .....	13
3.7 Markkinoinnin kilpailukeinot.....	15
3.8 Tuote .....	16
3.8.1 Tuotteen lisäarvo Thon-hotelleissa.....	17
3.9 Hinta .....	17
3.9.1 Hinnoittelu Thon-hotelleissa .....	18
3.9.2 RevPAR .....	19
3.10 Saatavuus.....	19
3.11 Markkinointiviestintä.....	21
4 Laadullinen tutkimus .....	23
4.1 Analysointi .....	25
5 Tulokset .....	26
5.1 Kirkkoniemen kilpailuedut .....	26
5.2 Hinnan merkitys .....	26
5.3 Kirkkoniemen mahdollisuudet .....	27
5.4 Kilpailu alalla .....	27
5.5 Uhat .....	28
5.6 Matkailun tulevaisuus Kirkkoniemessä.....	28
6 Johtopäätökset.....	30
6.1 Oma oppiminen.....	32
6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti .....	32
Lähteet .....	35
Liitteet.....	38



# 1 Johdanto

Kaukana arktisilla leveysasteilla, Norjan Finnmarkissa, sijaitsee Kirkkoniemi (Kirkenes). Kaupungissa on noin 10 000 asukasta, ja se sijaitsee 40 kilometriä Suomen rajalta ja 10 kilometriä Venäjän rajalta. Kaupungissa on Norjan ainut rajanylityspaikka (Storskog) Venäjälle. Norja ei kuulu EU:hun, mutta se kuuluu Schengen-sopimukseen, ja täten rajanvartio on tiukkaa. Viime aikoina Storskog on ollut esillä niin Suomen kuin kansainvälisissä uutisissa pyöräillen saapuvien maahanmuuttajien johdosta. Tämän johdosta kysyntä Thon Hotel Kirkenesissä on noussut rajusti tämän vuoden aikana. Maahanmuuttajat ohjataan vastaanottokeskuksiin, mutta ulkoministeriö ja tulli käyttää hotellia asumiseen ja kokoustamiseen.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö tarkastelee kuinka hotelli voi saada kilpailuetua sijainnillaan. Aihetta tarkastellaan kilpailustrategian teorioilla tutkimustyypillisesti, ja empiirinen toimintatutkimus tehdään teemahaastatteluilla. Tavoitteena on selvittää millaisella kilpailustrategialla hotelli säilyttäisi menestyksensä ja olisi edelläkävijä.

Tutkimuksen alaongelmia ovat seuraavat:

1. Millainen on matkailuelinkeinon tilanne tällä hetkellä Kirkkoniemessä?
2. Mistä potentiaalia voi vielä hakea?
3. Miten matkailutrendi tulee jatkumaan lähitulevaisuudessa?
4. Mitkä ovat mahdolliset uhat Kirkkoniemen matkailulle?

Yhteistyö ja kanssakäyminen Norjan ja Venäjän välillä on historiallisesti mielenkiintoinen, mutta se on tässä työssä rajattu pois. Saadakseen kokonaiskäsityksen Barentsin alueen tilanteesta tulisi tutustua historiaan ja siihen kuinka suhteet ovat kehittyneet varsinkin kylmän sodan aikana ja sen jälkeen. Näistä voi lukea lähdeluettolossa mainituista teoksista.

Poliittisesti on myös mielenkiintoista seurata valtioiden suhteiden kehitystä. Venäjän suhteet ovat kiristyneet useimpiin lännen suurvaltioihin, ja tilanteet maailman rauhan kannalta muuttuvat jatkuvasti. Tämä työ on kuitenkin liiketalouden työ, ja keskittyy kaupallisen yrityksen markkinatilanteeseen.

Kilpailuvoima voidaan saavuttaa viidellä eri tavalla: markkinoille tulolla, korvaavan tuotteen uhalla, tavarantoimittajien ja ostajien neuvotteluvoimalla tai nykyisten

kilpailijoiden kesken. Jokaiselle yritykselle on tärkeää olla tietoinen kilpailuympäristöstä sillä jopa hyvin etabloitunut ja vahvan markkina-aseman saavuttanut yritys kärsii jos markkinoille tulee hyvä mutta kuluttajalle halvempi korvaava tuote. Tai vaikka ei olisi korvaavan tuotteen uhkaa eikä markkinoille tulijoista uhkaa, niin hyvin intensiivinen kilpailu nykyisten kilpailijoiden kesken syö voittomarginaalia. Kilpailuvoiman muoto ja voimakkuus riippuu teollisuuden alasta. Täten teollisuuden rakenteen ymmärtäminen on pohja strategiselle analyysille. (Porter 1980, s. 6-7)

Olen itse ollut aina kiinnostunut sekä kansainvälisistä asioista että yritysstrategioista ja eri mekanismeista miten mikin vaikuttaa toisiinsa. Helsingistä käsin –entinen kotipaikkakuntani- Kirkkoniemi on syrjäinen Norjan Lapin kylä, toki Venäjän rajalla mutta ei mitenkään keskeinen paikka niin kilpailun kuin kansainvälisyyden suhteen.

## 1.2 Opinnäytetyön eteneminen

Aihe opinnäytetyöhön oli kypsynyt kirjoittajan mielessä jo pitkään. Kohdeyritys harjoittaa sekä myyntiä suoraan kuluttajalle (turistit) että B-to-B-myyntiä (konferanssit ja muut tilaisuudet, sekä yritysmatkailu) ja täten sitä voi tarkastella eri näkökulmista. Aihe on jatkuvasti ajankohtainen, sillä Venäjän toimet kansainvälisellä areenalla vaikuttavat välittömästi Kirkkoniemeen.

Teorian perusta on Michael Porterin kilpailustrategiat. Myös McCarthyn 4'n P'n teoria esitellään sekä Philip Kotlerin markkinointistrategia. Barentsin alueen tilanteesta oli hyvin ajankohtaisia artikkeleita saatavilla valtakunnallisista sanomalehdistä, sillä alueen elinkeinoelämässä ja rajan tuntumassa tapahtuu koko ajan.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Laadullisella tutkimuksella saadaan subjektiivista «sisäpiirin näkökulmaa» tutkimukseen. Painotus on vastaajan näkökannan ymmärtämisessä. (Räsänen, 2012) Juuri tätä »sisäpiirin näkökulmaa» on haettu tässä tutkimuksessa.

## 2 Thon Hotels-ketju

Thon Hotels-hotelliketjun omistaa Olav Thon Gruppen-konserni. Hotelliketju koostuu 65 hotellista Norjassa, 1 Ruotsissa, 1 Alankomaissa ja 8 Brusselissä. Norjassa ketju on kolmanneksi suurin, 12 prosentin markkinaosuudella. (Thon hotels intranett, luettu 11.11.2015)

Hotelliketjulla on myös sisaryhtiö, Thon Eiendom, joka käsittää noin 500 liiketilaa ja 104 ostoskeskusta. Vuoden 2014 aikana Thon-konserni osti 5 ruotsalaista ostoskeskusta. Thon Hotels AS:n liikeidea on palvella eri markkinasegmenttejä selkeästi määritellyillä konsepteilla brandina. Hyvä liiketoiminta varmistetaan sillä että asiakaskunnasta pidetään huolta eri konseptien eri markkinointistrategioilla. (Thon hotels intranett, luettu 11.11.2015)

Thon Hotelsin strateginen päämäärä on olla yksi kolmesta johtavasta hotelliketjusta norjalaisilla markkinoilla, hyvällä alan tuntemuksella ja lojaliteetilla. Yhteistyössä First Hotelsin kanssa ketjun tulee tarjota hyvä markkinapeitto Skandinaviassa. (Thon Hotels intranett, luettu 11.11.2015)

### 2.1 Arvot

Yrityksen visio on muuttaa elämystä hotellivieraana olemisesta. Thon Hotels AS:n arvot ovat LUPE eli *lokal* (paikallinen), *Uhøytidelig* (rento, epävirallinen), *Profesjonell* (ammattilainen) sekä *Engasjert* (innostunut). Paikallisella tarkoitetaan sitä että työntekijä tuntee paikkakunnan historian ja nähtävyydet, ja on tiiviisti ”kiinnittynyt” paikallisiin yhteistyökumppaneihin. Rennolla taas tarkoitetaan että työntekijällä on ei niin virallinen äänenpaino ja luo lämmintä tunnelmaa hotelliin. Hän myös tarjoaa itseään avuksi vieraille. Ammattilaisena työntekijä on joustava ja hänellä on kyky löytää hyviä ratkaisuja vieraille. Vieraiden tulee kokea korkeaa ammattitaitoa. Innostunut työntekijä on oma-aloitteinen, suora, elinvoimainen ja halukas osallistumaan. (Thon Hotels intranett, luettu 11.11.2015)

Olemalla ”paikallinen” hotelli tekee yhteistyötä paikallisten nähtävyyksien kanssa. Paikallisella tarkoitetaan myös sellaista sijaintia, joita muut hotelliketjut eivät välttämättä ole valinneet mm. pienen liikevaihto-odotuksen vuoksi. Hotellien tulee tarjota paikallisia palveluja. Hotellin Kirkkoniemessä tulee erota hotellista Lofootilla, kuten esimerkiksi että Kirkkoniemen hotelli tarjoaa moottorikelkkasafareita ja Lofoottien hotelli kalastusmatkoja. (Bjørnstad 2012, s.46)

Epävirallinen ei ole sama kuin olla ei-niin-vakavasti-otettava. Hotellien tulee järjestää asiakaspalvelukurssi tietyin väliajoin uusille työntekijöille, jossa käydään ketjun arvoja läpi ja määritellään arvojen merkitys. Käytöksen ei tule olla byrokraattista, vieraan tulee kokea lämmin ilmapiiri. Tätä ei voida hallita ja toimittaa pääkonttorista käsin, vaan se on yksittäisillä hotelleilla ja työntekijöillä päässään. (Bjørnstad 2012, s. 47)

Ammattilainen hotelli on kun sen johtaja on ammattilainen. Johtaja johtaa hotellin taloutta ammattitaidolla, joka on peruste kasvulle. Osastonjohtajien tulee johtaa osastoaan niin että alainen kokee hänet ammattilaiseksi ja oikeudenmukaiseksi. Alaisen tulee olla ammattilainen omassa työtehtävässään. Ammattilaisuus varmistetaan kurssittamalla, sekä standardisoimalla esimerkiksi puhtaanapito ja turvallisuus. Kuinka ”innostunut” hotelli on itsessään riippuu hotellin johdosta. Tärkeää on että hotellin johto on tietoisia juuri tästä. (Bjørnstad 2012, s.47-48)

Thon Hotels-ketjun perustaja, Olav Thon, on itse parhain esimerkki miten välittää arvoja eteenpäin. Hän on köyhä maatalon poika, joka toisen maailman sodan aikana myi turkiksia kotitalaltaan ja päätyi täten Osloon. Olav Thon käy vielä korkeasta iästään (92 vuotta) huolimatta töissä joka päivä, ja vaimonsa kanssa on vastuussa hotellien sisustuksesta. Yksityisenä henkilönä hänen ajatuksensa ”mielummin hallita kuin kuluttaa” on esimerkki arvoista kuten nöyryys ja tarkka kulutus. Hän on itse määrännyt tiettyjä arvoja joita kaikkien hotellien pitää noudattaa. Yksi näistä on tarjota leseitä ja piimää aamupalalla. Niitä hän syö itse joka päivä, ja hän pitää niitä itse terveyden ja pitkän iän takeena, kuten myös liikuntaa ja ulkoilua. (Bjørnstad 2012, s. 1, 45)

Thon hotellien palvelulupaus asiakkaalle on metafori ”*Det skulle bare mangle*” eli vapaasti käännettynä ”*ilman muuta*”. Vieraiden tulee kokea hotellivierailu positiiviseksi, ja henkilökunnan palvelu ”lille ekstra” eli antaa vähän enemmän kuin asiakas sillä hetkellä odottaa. Täten asiakas saadaan tulemaan takasin. (Bjørnstad 2012, s. 46)

## 2.2 Konseptit

Thon Hotels AS:n hotellit ovat pääasiassa kaupungihotelleja keskeisellä paikalla. Suurin osa on joko rakennettu lähivuosina ja restauroitu. Thon Hotels AS:lla on dominoiva markkinaosuus Osloon ja Bergenin suurkaupungialueilla. Pääpaino on yritysmatkustajilla. (Thon Hotels intranett, luettu 11.11.2015)



Thon Budget –”nokka ja yksinkertainen”. Budget-hotellit sijaitsevat keskeisillä paikoilla ja ovat toimivia, tyylipuhtaita hotelleja. Jos haluaa yöpyä yksinkertaisesti, ei tarvitse maksaa mistään ylimääräisestä. (Thon Hotels intranett, luettu 11.11.2015)

Thon City –”mukavuutta keskustassa”. Mukavuus ja sijainti ovat keskeisiä elementtejä City-hotelleissa. Yövyt keskellä kaupunkia lähimmäisessä läheisyydessä kaikkea tapahtumaa. Kun haluat nauttia vähän ylimääräisestä. City-hotelleissa on minibaari huoneissa sekä hyvä valikoima TV-kanavia. Kaikissa huoneissa on työpiste, ja aulassa on tietokone vieraiden käytössä. (Thon Hotels intranett, luettu 11.11.2015)

Thon Conferance –”Ammattimainen kokouspaikka”. Kun haluaa pitää kurssin tai konferanssin, valitsee Thon Conferancen. Ammattimainen kokouspaikka asiakkaan tarpeitten mukaan. Ammattimaista apua ja neuvontaa, sekä huippuluokan puitteet mitä tulee valoon, ääneen, ilmaan, teknisiin laitteisiin tai muihin puitteisiin. Aterialuokko on laaja, ja se räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan. (Thon Hotels intranett, luettu 11.11.2015) Tämän työn case-yritys Thon Hotel Kirkenes on konferanssihotelli.

### 2.3 Thon Hotel Kirkenes

Thon Hotel Kirkenes avattiin toukokuun 3. päivä 2010. Hotellissa on alunperin 144 huonetta, mutta yksi sviiteistä on muutettu kokoustilaksi, sviittien huonon kysynnän ja toisaalta kokoustilojen hyvän kysynnän vuoksi. Huoneet ovat standard- (tuplasänky 150 cm), twin- (kaksi erillistä sänkyä) tai superior-huoneita, kahden sviitin ja kahden queen-huoneen (tuplasänky 120 cm) lisäksi. Hotelli sijaitsee meren rannassa, ja Superior-huoneet ovatkin suosittuja merinäköalan vuoksi. Niiden ikkunasta voi nähdä talvella revontulia, ja kesällä yöttömän yön. Hotellissa on neljä kerrosta, ja se on L-kirjaimen muotoinen. Ravintola, joka on saanut nimen ”69° Nord” leveysasteiden mukaan, sekä aamiaistila ja kokoustilat sijaitsevat ensimmäisessä kerroksessa.

Ensimmäisen vuoden aikana hotellissa oli paljon työntekijöitä muista hotelleista, auttamassa käynnistämään toiminta. Tämä toi osaltaan omia haasteita, sillä se mikä on yhdessä hotellissa koettu toimivan, ei välttämättä toimi toisessa hotellissa. Suurin erottava tekijä oli Kirkkoniemen sijainti. Oslon hotelleissa on usein täyttä, ja varmistamaton hotellihuone annetaan hyvin nopeasti seuraavalle tulijalle. Näin ei voi kuitenkaan Kirkkoniemessä tehdä, sillä walk-in tulijoita ei ole jonoksi asti. Lisäksi moni tulee iltalennolla Oslostai yölennolla muualta Pohjois-Norjasta, ja käyttämättömiä yöpymisiä ei juuri ole. Nykyiset työntekijät ovat suurelta osin paikallisia, Thon hotels –ketjun arvojen mukaisesti.

### 3 Lähtötilanneanalyysit

Tässä luvussa analysoidaan Kirkkoniemen matkailualaa sekä tarkastellaan Barentsin aluetta kilpailutilanteen näkökulmasta. Markkinointistrategiaa ja yrityksen kilpailukeinoja valotetaan teorian avulla. Markkinat ovat perinteisesti olleet fyysinen paikka jossa ostajat ja myyjät kokoontuvat. Talousalan ihmiset määrittävät sen nykyään joukkona ostajia ja myyjiä jotka välittävät tiettyä tuotetta tai tuotelajia. Kotler määrittää markkinat kuluttajamarkkinoiksi, business-to-business –markkinoiksi, maailmanlaajuisiksi markkinoiksi sekä ei-voittoa tuottaviksi markkinoiksi. (Kotler ja Lane 2016, s. 29-30)

#### 3.1 Barentsin alue

Arktinen alue herättää kiinnostusta niin norjalaisissa, venäläisissä, kanadalaisissa, amerikkalaisissa että tanskalaisissa. Kaikilla on Barentsin meri raja-alueena (Tanskalla Grönlanti, kirjoittajan huom.). Vuonna 2008 silloinen Venäjän presidentti Dmitry Medvedev julkisti arktisen alueen Venäjän taloudelle tärkeäksi painopisteeksi, perustuen alueen rikkaista luonnonvaroista. Vuonna 2009 EU nosti pohjoisen alueen ympäristön, luonnon varat ja kuljetuksen tärkeyden esiin. (Barents Review 2010, s.78) Maaliskuussa 2015 Finnmarkissa oli mittavat maavoimien sotilasharjoitukset. Norjahan on Nato-maa. Venäjä on rajan toisella puolella pitänyt omat harjoitukset, vastauksena Norjan harjoituksiin. Norja on suunnitellut vuodelle 2018 jopa 25 000 sotilaan harjoitusta. (Helsingin Sanomat, Laura Halminen 26.2.2015)

Huhtikuussa 2010 presidentti Medvedev ja silloinen pääministeri Jens Stoltenberg yllättivät sekä oman maan kansalaiset että ulkopuoliset allekirjoittamalla sopimuksen viisumivapaasta alueesta. Tästä oli keskusteltu yli 40 vuotta koskaan pääsemättä yhteisymmärrykseen. Tämä oli historiallinen saavutus ei vain kyseisellä alueella asuville, mutta laajemmalti pohjoisella ulottuvuudella. (Barents Review 2012, s.11)

Kiina on kiinnostunut Barentsin alueesta logistiselta kannalta. Kun ikijää sulaa pohjoisnavalla ilmaston lämpenemisen johdosta, aukee ”Northern Sea Route”ksi nimetty merikanava Euroopasta Kiinaan. Tämä on huomattavasti lyhyempi reitti kuin tämän hetkinen Atlantti-Gibraltarin salmi-Välimeri-Niilin kanava reitti tai koko Afrikan kiertävä reitti. Kiina on hyvin kiinnostunut Kirkkoniemen sataman kehityksestä sekä suunnitelmista yhdistää junarata Suomen puolelle Rovaniemelle. Vuonna 2014 Kiina hyväksyttiin observaattoriksi Arktiseen neuvostoon. (Staalesen, 2015)

Vuoden 2010 loppuun mennessä Barentssekretariat rekisteröi 3000 erilaista kulttuuri-, kuoro-, kätilö-, yliopisto-, nuorten yrittäjien ja ympäristöorganisaatio -projektia läänitasolla. Jos yhteistyö alueella olisi luotu muille arvoille kuin tähän laveaan läänintason suhteeseen, ei se olisi elinkelpoinen pitkällä tähtäimellä. (Angell, Eikeland ja Selle, s. 322, 324).

Luottamuksesta, taidosta ja kokemuksesta rakentuu yhteistyö. Neuvostoliiton hajottua ensimmäiset vuodet meillä oli paljon luottamusta, mutta ei juuri tietoa/taitoa ja hyvin vähän kokemusta. (Angell, Eikeland ja Selle, s. 331).

Venäjä ei tee yksityishenkilöiden matkustamista juuri helpoksi. Heillä tulee olla kirjallinen kutsu norjalaiselta taholta. Samoin Venäjälle matkustaessa, turistiviisumin saa jos retki on etukäteen varattu ja vahvistettu, mukaanlukien hotelliyöpymiset. Yksityismajoittumiseen kummassa tahansa maassa on vaikea, ellei mahdoton, saada viisumia. Käytännössä niiden jotka ylittävät rajan usein, tarvitsee järjestää matka jonkun matkanjärjestäjän tai bisnes-matkailun kautta. (Barents Review 2012, s.41-42)

Barents on nykyisin synonyymi sanalle Boring, kirjoittaa Ylen toimittaja ja Suomen Barents Pressin puheenjohtaja Timo Sipola artikkelissaan Ylelle. Kun Barentsin neuvosto perustettiin 1993, oli valtava innostus ja usko vapaan kaupan ja kulttuurinvaihdon suhteen. Uskottiin että pohjoisen talous vahvistuisi ja syntyisi pohjoinen yhteisö vastapainoksi Barentsin maiden pääkaupunkikeskeisyydelle. Vuosien saatossa innostus on laimennut, ja Barentsin neuvostosta ja Barentsin alueen neuvostosta on tullut lähinnä ylläpitäjä, ei uuden luoja. Nämä neuvostot toimivat lähinnä rahoituslaitoksina ja yhteydenpitovälineenä. Syyksi Sipola mainitsee muun muassa Putinin vallan ja olematon sananvapaus Venäjällä. Barentsin alueella kohtaavat maailman vahvimmat byrokraatit, EU ja Venäjä. (Sipola, 2015)

Barentsin alueen sisäinen bisnes on jäänyt vaatimattomaksi. Norjalaisille Murmansk on Barentsin alueen tärkein kaupunki, kun taas oululaisille se on Arkangeli ja Karjalan tasavalta. Skandinavian mailla on kymmeniä yrityksiä, jotka työllistävät noin kolme tuhatta työntekijää Venäjän puolella. Venäjä on perinteisesti investoinut Etelä-Suomeen. Vain joitakin kymmeniä työntekijöitä Barentsin alueella työskentelee venäläisille yrityksille. Pyhäjoen ydinvoimalahanke on suurin venäläisten hanke Barentsin alueelle, Suomeen. (Sipola, 2015)

Myös liikenneyhteydet ovat heikentyneet tällä vuosituhanella, suunnitelmista ja lupauksista huolimatta. Tromssan ja Murmanskin välillä ollut lentoyhteys yli kaksikymmentä vuotta sulkeutui viime vuonna. Oulusta pääsee suoralla yhteydellä Tromssaan ja Luulajaan, mutta Venäjälle pitää matkustaa Helsingin kautta. (Sipola, 2015) Kirkkoniemen ja Murmanskin välillä kulkee minibussi päivittäin. Lentäen pitää matkustaa Oslon ja Moskovan kautta. Viime aikoina on ollut keskusteluja siitä, voisiko Norjan rannikkoa kulkeva Hurtigruten-risteilyalus siirtää kääntöpaikkansa Murmanskiin Kirkkoniemen sijaan.

Barentsin neuvoston rinnalla toimii toinen neuvosto, Arktinen neuvosto. Sen päätoimipaikka sijaitsee Tromssassa. Arktiseen neuvostoon kuuluu Barentsin alueen lisäksi Kanada ja Yhdysvallat, Tanska tai tarkemmin Grönlanti sekä Islanti. Arktinen yhteistyö on mediassa huomattavasti muodikkaampi sana kuin Barentsin alueen yhteistyö. Arktinen neuvostokin on ollut jo vuodesta 1996. On jonkun verran ollut keskusteluja Barentsin väsymyksen johdosta että pitäisikö valtioiden panostaa enemmän arktiseen yhteistyöhön. (Sipola, 2015)

Kirkkoniemi on geopoliittinen keskus, täällä Norja kohtaa maailman. Syksyn 2015 aikana tuli yli 5000 turvapaikanhakijaa rajan yli. Juuri ennen vuodenvaihdetta 2016 kaupungin kulmakiviyritys malmikaivos julistettiin konkurssiin. Noin 400 työntekijää joutuu etsimään työtä yrityksistä jotka ovat jo valmiiksi kärsineet öljyteollisuuden jarruttamisesta ja Venäjän sanktioista. Kirkkoniemen aktiviteetit ovat riippuvaisia raaka-ainehinnoista, kuten rautamalmin, kalan, ravun ja öljyn. Venäjän sanktioiden johdosta monet yritykset ovat suoraan menettäneet markkinoita. (Ytreberg, 2016).

”Pikku-Murmanskissa”, kuten venäläiset Kirkkoniemeä kutsuvat, ollaan kuitenkin positiivisia. Kirkkoniemi sijaitsee suoraan uusien öljyalueiden ja suurimpien kalastusalueiden vieressä. Sekä kalassa että öljyssä on Kirkkoniemen tulevaisuus, uskoo kaupunginjohtaja Rune Rafaelsen. (Ytreberg, 2016)

### 3.2 Norjan ja Venäjän väliset suhteet

Venäjällä on maailmassa eniten naapurimaita. Sillä ei kuitenkaan ole hyvä suhde kaikkiin naapureihin, tästä on esimerkkinä Ukraina, Kaukasus, Puola ja Baltian maat, vain joinakin esimerkkeinä. Itse asiassa vain Suomella ja Norjalla on pohjoisessa suhteellisen hyvä suhde. Näistä Norja on ainut jolla ei ole ollut sotaa Venäjää vastaan. (Angell, Eikeland ja Selle, s. 320-321).

Venäjä on vaikea naapuri, joka tuottaa Norjalle päänsärkyä ympäristö- ja turvallisuuspoliittisilla asioilla. Barentsin alueen suhteita hoidetaan kahdelta taholta; valtion tasolla Oslon ja Moskovan ulkoministeriöiden välillä, sekä paikallisesti läänitasolla. (Angell, Eikeland ja Selle, s. 322)

Kiista arktisista alueista hiertää myös Norjan ja Venäjän välejä. «Eräät kehittyneet valtiot, joilla ei ole suoraa pääsyä Pohjoisnavalle ottavat tiettyjä poliittisia ja sotilaallisia askeleita pääsyn saamiseksi», toteaa Venäjän puolustusministeri Sergei Šoigu uutispalvelu Sputnikin mukaan. Tarpeen mukaan Venäjä puolustaa valtiollisia etujaan sotilaallisilla ratkaisulla, toteaa puolustusministeri. Suhteet Venäjään eivät koskaan tule olemaan samanlaiset kuin ennen, uskoo Norjan puolustusministeri Ine Henriksen Søreide The Guardian-lehden haastattelussa. (Helsingin Sanomat, Laura Halminen 26.2.2015)

### 3.3 Venäjän ja Suomen väliset suhteet

Suomen ja Venäjän välillä on jo ollut puolitoista vuotta kylmä kausi, johtuen Euroopan Unionin pakotteista Venäjää kohtaan Venäjän vallattua Krimin. Yksi monista pakotteista oli hallitusten ministerien tapaamisten rajoittaminen. Kun pakotteet tulivat voimaan, on Suomen presidentti Sauli Niinistö käynyt Putinin vieraana vain erityistapauksissa. Ja normaalista poiketen, Putinille ei ole esitetty vastavierailukutsua. Myöskään yksikään Suomen pääministereistä ei ole käynyt Venäjällä, eikä Venäjän Suomessa. EU:n pakotteita päätettäessä sovittiin, että jätetään yksi keskustelukanava auki; ulkoministerit. Viimeksi sota-aikana Suomella ja Venäjällä on ollut näin vähän ministeritapaamisia. (Hämäläinen, 2015)

### 3.4 Toimiala- ja markkina-analyysi

Hotellimarkkinat jaetaan kolmeen eri pääsegmenttiin, loma- ja vapaa-ajan matkustamiseen (48% vuonna 2014 Thon-hotelleissa yöpymisestä), yksityisiin yritysmatkailijoihin (39% vuonna 2014 Thon-hotelleissa yöpymisestä) sekä kurssi- ja konferanssimatkailijoihin (13% yöpyjistä vuonna 2014). (Vuosikertomus, s.6)

Vuosi 2015 oli ennätysvuosi hotelliyöpymisten suhteen. Myös vuosi 2014 oli ennätysvuosi. Syinä on muun muassa norjalainen luonto ja kulttuuri, sekä suotuinen kruunun kurssi. Yöpymisiä oli kaiken kaikkiaan 20,4 miljoonaa vuonna 2015, kun vuonna 2014 se oli 19 miljoonaa. (NTB, luettu 20.1.2016)

Erityisesti kiinalaisten matkustajien määrä on noussut räjähdysmäisesti. Viime vuonna tammi-lokakuussa oli kiinalaisten osuus jo 72% enemmän kuin vuosi aikaisemmin. Kiinalaisten ja aasialaisten turistien kasvu on kuin satua. He jättävät myös eniten rahaa kun he ovat Norjassa. (NTB, luettu 20.1.2016)

Venäläisten osuus laski rajusti, jopa 60 000 yöpymistä vähemmän kuin vuosi aikaisemmin (NTB, luettu 20.1.2016). Tähän ovat syynä länsimaiset pakotteet Venäjää kohtaan, sekä ruplan arvon lasku suhteessa kruunuun.

Nämä asiakasryhmien vaihtelevuudet ovat hyvin näkyvissä Kirkkoniemessä. Suurin osa venäläisistä matkailijoista ei yövy, vaan tulee autolla päiväksi ostosmatkalle. Sekä näiden ostosmatkailijoiden että niiden jotka yöpyy määrän lasku oli silmin havaittavissa. Venäläinen asiakas arvostaa saunaa ja uima-allasta, ja koska näitä ei ole Thon Hotel Kirkenesissä, suosivat he mielellään Scandicia.

Kiinassa on uusi ilmiö nimeltä ”kuningasrapukuume”. Kiinalainen matkustaa kuningasravun perässä, ja on hyvin pettynyt jos ei saa sitä maistaa matkan aikana. Thon Hotel Kirkenes on Finnmarkin ainut paikka jossa saa tuoretta kuningasrapua. Heti pääsisäänkäynnin sisäpuolella vieras näkee akvaarion jossa on 1-5 kuningasrapua. Nämä ovat ravintolan ruokalistalla, asiakas voi itse osoittaa minkä ravun haluaa syödä jonka kokki poimii pihdeillä ja vie keittiöön valmiistaakseen aterian. Yhdestä ravusta saa 2-3 annosta.

Venäjällä matkailun osuus bruttokansantuotteesta vuonna 2013 oli 2,5%. Samana vuonna koko maailman laajuisesti, luku oli 8 % ja työllisti 11 henkeä 100 henkeä kohden. (Dukhovnaya, Kholodtsova ja Polyakov, 2014)

Gradu-tutkimuksessaan sosiaalisen median käytöstä hotelliyöpymisen yhteydessä tekijät Grodås ja Hofstad suosittelivat yritystä kertomaan tarinan sosiaalisessa mediassa tai blogissa. Tarina luo väriä yritykselle. Tarina voi olla yrityksen synnystä tai vaikka mitä hyväntekeväisyystoimintaa se harjoittaa. Hotelleilla Euroopan kaupungeissa kuten Berliinissä, Pariisissa ja Lontoossa on suosittua mainostaa kuuluisilla vierailta ketkä ovat yöpyneet juuri siinä hotellissa. (Grodås, Hofstad 2012, s. 59)

Norjalaiset Bente Heimtun Finnmarkin ammattikorkeakoulusta ja Jens Kr. Steen Jacobsen Stavangerin yliopiston matkailun laitokselta tutkivat vuonna 2012 miten ja mitä Pohjois-Norjasta myydään saksalaisille. He tutkivat 21 saksankielistä relevanttia matkailuopasta ja esitettä. Saamelaisalue kuvattiin tietenkin saamelaisille tyypillisillä asuilla, ja kansana jolla

on oma kieli, kulttuuri ja elämäntapa neljän valtion alueella. Tromssa markkinoidaan sijaitsevan samoilla leveysasteilla (69°) kuin Pohjois-Alaska. Sitä myydään myös mielikuvilla «Pohjolan Pariisi», «portti Jäämerelle» ja «Arktisen alueen pääkaupunki». Tromssan suosio johtuu muun muassa revontulista sekä palvelujen tarjoajista jotka osaavat käyttää sosiaalista mediaa markkinoinnissa. Lisäksi lämpötila ei ole niin kylmä kuin muualla missä on revontulia. (itromso.no, 2015) Maisemista mainitaan useimmiten yllättäen revontulet, vaikka tämä luonnonilmiö ei esiinny kesäkuukausina jolloin suurin osa saksalaisista turisteista vierailee Finnmarkissa. Keskiyön aurinko, joka vaikuttaa paikallisten elämään enemmän jää vähemmälle huomiolle. (Furunes, Mykletun s.274-279)

### 3.5 Kilpailija-analyysi

Kilpailijoita ovat *tämänhetkiset kilpailijat* sekä *potentiaaliset kilpailijat*. Potentiaalisia kilpailijoita saadaan allalle muun muassa yritystosten ja sulautumisten myötä.

Ennustaakseen potentiaalisia yrityksiä tulee analysoida

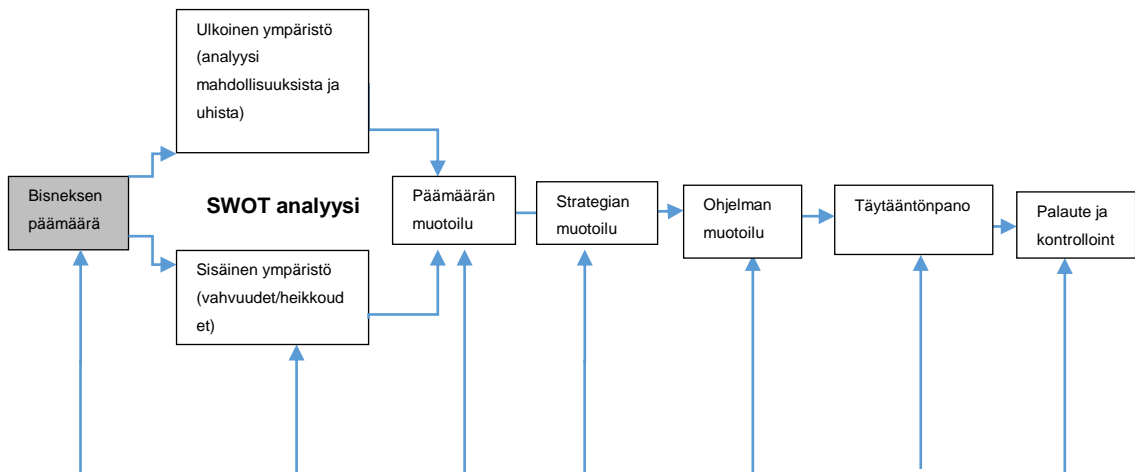
- Ne ketkä eivät ole vielä alalla mutta voivat tulla alalle melko helposti
- Yritykset jotka saavat synnergiaa alalta
- Yritykset joille kilpailu alalla on selkeää yritysstrategiaa
- Asiakkaat tai tavarantoimittajat jotka voivat integroitua taaksepäin tai eteenpäin.

(Porter 1980, s. 49-50)

Thon-hotellit käyttää Rategain-työkalua (<http://my.rategain.com/UHS>) kilpailijoiden hintojen seurantaan. Työkalu vertaa omia hintoja kilpailijoiden hintoihin, ja antaa suuntaa siitä onko hinnat oikeassa suhteessa kilpailijaan. Tämä tehdään paikallisesti jokaisessa hotellissa. Työkalulla näkee myös hinnanmuutokset, onko kilpailija nostanut tai laskenut hintoja. Tästä voi taas päätellä kilpailijan kysyntää. Pienillä markkinoilla booking.com ja kilpailijan omat kotisivut antavat suuntaa kilpailijoiden hinnoista. (Kristiansen, s. 14)

### 3.6 Strategiasuunnittelu

Kotler ja Keller havainnollistavat strategiasuunnitteluprosessin seuraavasti:



Kuvio 1: Strategiasuunnitteluprosessi. Kotler ja Keller, 2016. s. 70

Jokaisen, joka harjoittaa liiketoimintaa, tulee määrittää päämäärä liiketoiminnalleen. Tämä ei tarkoita että yritys ei voi tuottaa tuotteita päämäärän ulkopuolella, tai että päämäärän tulisi olla pienempien kilpailijoiden voittaminen. (Kotler ja Keller, 2016, s. 71). Päämäärän ja tavoitteiden määrittämiseksi tulee yrityksen määrittellä ulkoinen ja sisäinen ympäristö Swot-analyysin johdolla. Swot-analyysia tarkastellaan lähemmin luvussa 4.2.1.

#### 3.6.1 SWOT-analyysi

Yrityksen strategian analyysi aloitetaan tyypillisesti SWOT-analyysillä, eli arvioidaan yrityksen **heikkoudet, vahvuudet, mahdollisuudet ja uhat**. Tällä tavoin analysoidaan yrityksen sisäistä ja ulkoista markkinointiympäristöä. (Kotler, 2016, s. 71). Kun yritys arvioi vahvuuksia ja heikkouksia, sen tulee päättää aikooko se panostaa vahvuuteen vai kehittää heikkoa aluetta. (Roos, Von Krogh, Roos, Fernström, s. 213)

Ulkoisesta ympäristöstä arvioidaan mahdollisuudet ja uhat. Yrityksen tulee ottaa huomioon makrotason tekijät kuten teknologiset, taloudelliset, juridiset, sosiaaliset, poliittiset ja kulttuuriset tekijät. Mikrotasolla taas tulee arvioida asiakkaat, kilpailijat, tavarantoimittajat ja «välikädet». (Roos, Von Krogh, Roos, Fernström, s. 215)

Sisäistä ympäristöstä analysoidaan

- organisaatio: motivoituneet työntekijät ja visionääriset esimiehet, yrittäjyyshenki ja joustavuus.



- Tuotanto: toimitilat, kapasiteetti, kyvykkäät ja motivoituneet työntekijät sekä suuryritysedut
- Talous: maksuvalmius, kulut ja pääoman saatavuus sekä taloudellinen vakaus
- Markkinointi: markkinointiosuus, yrityksen maine, asiakastyytyväisyys ja –lojaalisuus, tuotteen ja palvelun laatu, hinnoittelu, jakelukanavat, myynnin edistäminen, innovaatiot sekä geograafinen kattavuus.

Näistä tekijöistä analysoidaan päävahvuudet ja pääheikkoudet. (Kotler, Keller 2016, s. 73)

Kun Swot-analyysi on tehty, muotoillaan päämäärä ja päämäärän saavuttamiseksi strategia. Porterin eri strategiat esitellään seuraavassa luvussa.

### 3.6.2 Markkinointistrategia

1980-luvulla Michael Porter kehitti teorian markkinoinnin kilpailustrategioista, joka lyhykäisyydessään oli seuraava: yrityksen voitto määräytyy seuraavien viiden seikan ansiosta: tavarantoimittajien neuvotteluvoima, asiakkaiden neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka, uusien kilpailijoiden uhka sekä nykyisten kilpailijoiden kilpailu alalla. (Porter 1980, s.142) Mutta jos yrityksen voitto määräytyisi vain näistä tekijöistä, ei voittotaso vaihtelisi niin paljon yritysten välillä kuten se tekee. (Roos, Krogh, Roos ja Fernström 2007, s. 24)

Tätä teoriaa on sittemmin kehitetty. Uudempi teoria jakaa alan yrityksen strategiaan ryhmiin. Muutama yritys dominoi markkinoita ja useampi yritys pienemmällä markkinaosuudella seuraa perässä. Tämän teorian perusteluiden pohjalta katsottuna alalla on ulkoisia tekijöitä jotka ovat ratkaisevia kestävän menestyksen suhteen. Nämä tekijät ovat 1) heterogeeniset resurssit 2) Ex post eli rajoitetut resurssit 3) täysin itseomistetut resurssit 4) Ex ante eli rajoitettu kilpailu resursseista. (Roos, Krogh, Roos ja Fernström 2007, s. 24)

Kun yrityksellä on *heterogeeniset resurssit*, ei muilla yrityksillä ole samoja resurssietuja. Mikäli resurssit ovat rajalliset eikä niitä voida laajentaa, saadaan niin sanottua niukkuusvoittoa (nk. "scarcity rents"). Yrityksen menestyy perustuu siihen kun yritys hyödyntää uniikkeja ja arvokkaita resursseja, kun kysyntä tietyn tuotteen kohdalla on suurempi kuin tarjonta. Seurauksena tuotteen hinta nousee ja yritys tienaa enemmän. Tärkeimmän strategiset resurssit ovat usein näkymättömiä, kuten tuotemerkki, goodwill ja inhimilliset resurssit. Niukkuusvoitto ei kuitenkaan ole sama kuin monopolivoitto. Monopolivoittoa saavutetaan kun yritys tieteen alentaa tarjontaa ja täten hinnoittelee hinnan ylös, kun taas niukkuusvoitto on tulos liian alhaisesta tarjonnasta joka ei aivan yksinkertaisesti onnistu. (Roos, Krogh, Roos ja Fernström 2007, s. 24-25)

Jotta resurssit luovat kestävästä kilpailuetua, *Ex post* rajoitukset tulee olla saatavilla. Kun yritys heterogeenisilla ja uniikeilla resursseilla on hankkinut kilpailuetua, ei muiden tule pystyä heti matkimaan tai korvaamaan kilpailuetua. Tällöin ei niukkuus- ja monopolivoittoa tule, eikä kilpailuetua voida kutsua kestäväksi. (Roos, Krogh, Roos ja Fernström 2007, s. 25) Yrityksellä on kolme päästrategiaa joilla se voi kilpailla: kustannusjohtajuus, tuotteiden differointi ja keskittyminen. (Porter, 1984 s. 58)

Kustannusjohtaja pyrkii kaikin tavoin saavuttamaan kustannusjohtajuus soveltamalla ensinnäkin entistä kokemusta, tarkastelemalla kustannusten kehitystä, painottamalla hyviä asiakastilejä, sekä minimoimalla kustannuksia huollossa, myyntihenkilöstössä, mainonnassa, tutkimus- ja kehitysosastolla. Johdon on pyrittävä alhaiseen kustannustasoon suhteessa kilpailijoihin, sivuuttamatta laadun ja palvelun tasoa. Alhainen kustannustaso on vahva puolustuskeino kilpailijoita vastaan, sillä tuottoa voidaan yhä saada kun kilpailijat ovat menettäneet voittonsa kilpailun kustannuksiin. Se puolustaa myös yritystä sekä voimakkaita ostajia että tavarantoimittajia vastaan. Myös alalle pääsy vaikeutuu. Alhainen kustannustaso vaikeuttaa myös substituuttituotteiden markkinoilletuloon sekä antaa yritykselle edullisen aseman suhteessa muihin kilpailijoihin. (Porter 1984 s. 59)

Differointi on strategia jolla luodaan jotakin joka on ainutlaatuista koko toimialalla. Tämä voi olla esimerkiksi tuotesuunnittelu tai tuote-imago, asiakaspalvelu, jälleenmyyntiverkosto, teknologia tai jokin muu ominaisuus. Ihanteellista on jos yritys voi differoita monelle eri tavalla. Differoinnilla saavutetaan keskimääräistä parempia tuottoja. Differoinnin avulla voi eristäytyä kilpailusta, sillä asiakkaat ovat usein uskollisia tuotemerkeille eivätkä ole kiinnostuneita hinnasta. Asiakasuskollisuus luo esteen kilpailijoille tulla alalle. Myös tavarantoimittajien vaikutusvalta pienenee, kun differoimalla saadaan korkeammat marginaalit. (Porter 1984, s. 59)

Keskittymällä yrityksellä on käytössä strategia, jossa se keskittyy tiettyyn asiakasryhmään, tuotelinjan segmenttiin tai jollekulle maantieteelliselle alueelle.

Thon-ketjun markkinointisuunnitelmassa vuodelle 2014 oli pääpaino seuraavilla alueilla:

- rakentaa Thon Hotelsia merkkituotteena ja lisätä konseptien tunnettuutta
- lisätä loma/vapaa-ajan matkustuksen voluumia
- lisätä kanta-asiakkaiden lojaliteettia
- lisätä online-liikevaihtoa, sekä vahvistaa yrityksen omia kotisivuja varauskanavana (intranet, luettu 29.11.2015)

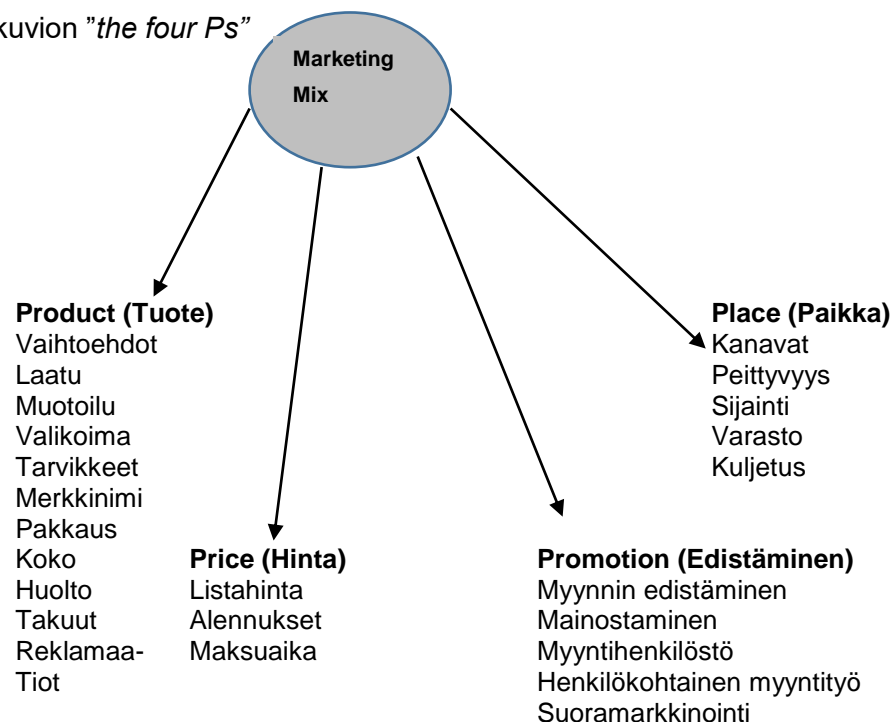
Nämä neljä painoaluetta on jaettu pienempiin yksityiskohtiin, ja asetettu aikataulu vuodeksi 2014. Tavoite rakentaa Thonia merkkituotteena sisälsi tavoitteen tehdä Pohjois-Norjaa ja sen kokousmahdollisuuksia tunnetuksi. Talvella 2015 Thon hotels osallistui mm. Revontuli-kampanjaan. Thon haluaa myös olla aktiivisena sponsorina urheilussa. Tämä olikin yksi kasvutavoite suunnitelmassa. Läpi vuoden Thon sponsoroit eri tapahtumissa ja samalla saa mainostilaa areenalla. Online-varausten kasvutavoite oli asetettu 10 %:ksi. (intranet, luettu 29.11.2015)

Kuvion 1 mukaisesti strategian muotoilun jälkeen tulee sen täytäntöönpano. Hyväkin strategia voidaan pilata huonolla täytäntöönpanolla. Jotta täytäntöönpano onnistuu, tulee johdon kanssa. Tutkimus- ja kehitysosastoa tulee vahvistaa ja koota teknistä älykkyyttä. Markkinointihenkilökunta arvioi tulevat kustannukset sekä markkinointiviestinnän tarpeellisuuden. (Kotler ja Keller 2016, s. 75)

Palaute ja kontrollointi tapahtuu vastareaktionä muuttuneista markkinoista. Jos yritys reagoi väärin, se menettää markkina-asemansa. Usein markkinaympäristö muuttuu nopeammin kuin yrityksen "seitsemän ässä". (Kotler ja Keller, 2016, s. 77)

### 3.7 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoita voi analysoida useasta eri näkökulmasta. Esitän tässä alunperin McCarthyn kehittämän kuvion "the four Ps"



Kuvio 2. Markkinoinnin kilpailukeinot, 4 P'tä.

(Kotler, Keller 2016, s. 47)

### 3.8 Tuote

Keskeisin elementti markkinoinnissa on tuote; sen laatu, pakkaus, muotoilu ja ominaisuudet. Luodakseen kilpailukykyä yrityksen tulee tarjota lisäarvoa tuotteelle esimerkiksi leasing-sopimuksilla, kotiinkuljetuksella, huollolla tai vaikka harjoittelulla osana tarjousta. (Kotler, 51).

Kotlerin mukaan tuotteella on viisi tasoa: **ydin, perustuote, tuoteodotukset, odotukset ylittävä tuote ja potentiaalinen tuote**. Hotellien ydintuote on lepo ja uni. Hotellin perustuote on hotellihuone ja sänky, pöytä sekä kylpyhuone missä on pyyhkeet ja vessa. Normaali odotus hotellivierailta on puhdas sänky ja pyyhkeet, toimivat lamput ja tietty odotus laatua kohtaan. Odotukset ylittävä tuote, on hotellivieraalle se ylimääräinen mitä tietty brändi tai alan kilpailu saa hotellin tarjoamaan. Viides taso, potentiaalinen tuote, on innovatiiviset ratkaisut joilla yritys ylittää asiakkaan odotukset. (Kotler 2016, s. 390)

Palvelu jonka hotelli tarjoaa, on majoitus asiakkaalle joka on kaukana kotoa. Täten palvelun ehkä merkittävin tekijä on hotellin sijainti. Monella maakunnassa sijaitsevalla hotellilla ei välttämättä ole kilpailua ihan lähellä, ja ne voivat toimia miltei monopolina. (Trasti 2013, s.6)

Kilpailu edellyttää tuotteen lisäarvoa tai erilaistamista. Kaikki lisä nostaa kustannuksia, mutta lisäedut kääntyvät hyödyksi ja välttämättömäksi sivunäkökulmaksi. Kun tämän hetken hotellivieraat odottavat isonäyttöistä televisiota, langatonta internet-yhteyttä ja täyden palvelun kuntoilutiloja, kilpailijoiden tulee etsiä muita muotoja ja hyötyjä erottuakseen. Siinä missä jotkut yritykset nostavat hintoja odotukset ylittävälle tuotteelle, jotkut taas tarjoavat pelkistetyn version tuotteesta. (Kotler 2016, s. 390) Tästä on hyvä esimerkki viime vuosina suosion saavuttaneet Omena-hotellit (Smart-hotels Norjassa).

Jos halutaan luoda matkakohteesta brandi, lisätään turistinähtävyydelle arvoja, tunteita ja henkilökohtaisia ominaisuuksia, sekä kohderyhmälle suunnattuja palveluita. Tällöin uniikki identiteetti on perustettu. Matkakohdetta tuotteena ei voi kuitenkaan kehittää kuin vaikka kosmetiikkaa tai vaatteita. Matkakohteella on paikallisten kulttuuriset normit, arvot, käytännöt ja tunteet. Näitä ei voi helposti muuttaa eikä kontrolloida tarjolle tietyille markkinoille. (Furunes & Mykletun & Marnburg, s. 355)

### 3.8.1 Tuotteen lisäarvo Thon-hotelleissa

Useimmat hotellit, muun muassa Thon Hotel Kirkenes, ovat saaneet norjalaisen Miljøfyrtårn-ympäristösertifikaatin. Kaikki toimintaprosessit on käyty läpi ja jätteiden päästöt on minimoitu ja jätteiden lajittelu on ympäristöystävällistä. Hankinnoissa tulee suosia ympäristöystävällisiä ja energiaa säästäviä tuotteita. (Vuosikertomus, s. 9)

Sertifikaatin saaminen edellytti myös tiedotus- ja koulututtilaisuutta työntekijöille sekä yhdessä että henkilökohtaisesti, kullakin työpisteellä. Myös tämän työn kirjoittaja sai opastusta lajitella paperiroskat ja muut roskat omiin roskakoreihin, välttää turhaa tulostusta sekä toimittaa patterit ja tyhjät mustekasetit niille osoitettuihin paikkoihin.

Thon Hotel Kirkenes järjestää «vihreitä» konferansseja. Tämä on vaihtoehto yrityksille joilla on muutenkin ympäristöystävällisyys keskeisenä ohjenuorana. «Vihreän» konferanssin tilaaja on yritys joka on sertifioitu ympäristöystävälliseksi tai on sertifioimassa. «Vihreän» konferanssin tilaaja muun muassa asettaa kuljetuksen konferenssiin kyseenalaiseksi (lentokone vs bussi). Myös konferanssimenyt ovat hiukan erilailla rakennettuja. Paino on kalassa ja valkoisessa lihassa. (Thon Hotels, Kort om Grønne Konferanser)

### 3.9 Hinta

Yrityksen johtaja hinnoittelee tuotteet pienissä yrityksissä. Isoissa yrityksissä sen tekee alue- tai tuotantopäällikkö, vaikkakin ylin johto asettaa strategiat. (Kotler, 2016, s. 486)

Kotlerin mukaan hinnoittelu tulee tehdä seuraavin askelein:

1. Valita hinnoilukohde
2. Määrittää kysyntä
3. Ennustaa kustannukset
4. Kilpailijan analysointi: kustannukset, hinnoittelut ja tarjoukset
5. Valita hinnoittelumenetelmä
6. Valita lopullinen hinta. (Kotler 2016, s. 491).

Hotellin hinnan muuttuvat tekijät ovat tähtien määrä, välimatka keskusta, missä kaupungissa hotelli sijaitsee, minä päivänä vieras aikoo yöpyä ja kuinka paljon etukäteen tilaus tulee tehdä. (Kristoffersen 2013, s. 41)

Yritys voi käyttää hinnoittelua kilpailukeinona, käyttämällä geograafista hinnoittelua, myyninedistämishinnoittelua (messut ja muut tapahtumat jolloin ostajan täytyy tehdä ostopäätös heti) tai tuotteen erilaistaminen hinnoittelun avulla. (Kotler 2016, s.504-506)

Yleisimmät virheet hinnoittelussa ovat strategiat kuten «lasketaan kulut ja lisätään oman alan perinteinen marginaali» tai ei muokata hintaa tarpeeksi usein markkinoiden vaihteluiden mukaan. Hinta asetetaan riippumattomaksi muusta markkinointi-ohjelmasta sen sijaan että se olisi oman arvoisena elementtinä markkinointistrategiassa. (Kotler 2016, s. 486-487)

Työn puolesta matkustavat maksavat harvoin itse matkaa, ja lisäksi he usein tilaavat huoneen lyhyemmällä varoitusajalla, kuin lomalaiset. Tämä tekee tämän segmentin vähemmän hintaherkäksi, ja usein hinnat ovat korkeampia lyhyen varoitusajan vuoksi. (Trasti 2013, s. 7)

Hotellit maksavat provisiota matkatoimistoille ja nettiagenteille. Matkailutoimistolle maksetaan normaalisti 8-12% huoneen hinnasta, ja nettiagentille 15-25%. Nettiagentteja (kuten booking.com ja hotels.com) käyttävät asiakkaat eivät ole lojaaleja tuotemerkille ja he etsivät vain parasta hintaa monen palveluntarjoajan valikoimasta. Sen sijaan matkatoimistoja käyttävät ovat usein lojaaleja yritysmatkailijoita, jotka tilaavat "koko paketin" eli lentoliput, majoituksen, mahdollisen vuokra-auton jne. matkatoimistolta. (Kristoffersen 2013, s. 13)

### 3.9.1 Hinnoittelu Thon-hotelleissa

Hotellialalla on perinteisesti käytetty sopimushintoja sekä yrityksille että matkanjärjestäjille, ja yksittäisille matkustajille on flex- eli joustohinnat kysynnän mukaan. Tämän hintajärjestelmän Thon-ketju uusi viime vuonna. Matkanjärjestäjille on yhä sopimushinnat, mutta nyt myös yritykset käyttävät joustohintoja. Eli sopimuksessa määritellään ylä- ja alarajat, joiden välillä hinta liikkuu.

Tästä on ketjulle se hyöty, että se voi tasoittaa kysyntää heidän osalta joilla on mahdollisuus valita yöpymispäivä. Se voi lisätä keskimääräistä hintaa niinä päivinä kun on suuri kysyntä, ja matalan kysynnän päivinä lisätä kysyntää matalemmalla hinnalla. (Kristiansen 2014, s.6) Sama hyöty on teoriassa yritykselle itselleen. Käytännössä usein heidän matkansa aikataulu riippuu muistakin tekijöistä, kuten saatavilla olevista lennoista ja muiden kokousvieraiden aikataulusta.

Kaikista matkailijoista 81% prosenttia tarkistaa Tripadvisor-sivustosta palautteet hotellista ennenkuin valitsevat hotellin. Tutkimukset osoittavat että ne ketkä saavat eniten

positiivista palautetta, voivat pitää korkeampia hintoja. Asiakaspalautteet auttavat myös hinnoittelemaan sekä optimoimaan hintoja. (Kristiansen, s. 15)

### 3.9.2 RevPAR

Pelkän huoneen hinnan sijaan hotelliala käyttää käsitettä RevPAR (Revenue per available room) mitatessaan kannattavuutta. RevPARin laskennassa tarvitaan ensin *occupancy* eli kuinka monta huonetta on kyseisellä hetkellä vieraiden käytössä kaikista hotellin huoneista. Lisäksi tarvitaan *ADR* eli average daily rate, huoneen keskimääräinen hinta sinä päivänä. RevPAR voidaan laskea joko  $ADR \times occupancy$  tai vieraiden kokonaistuotto/hotellin huoneiden määrä/1 (päivien lukumäärä halutulle ajalle). (Vouk, 2014.)

Esimerkkinä kaksi eri skenaariota, kun hotellissa on 100 huonetta:

- 1) 100 huonetta myyty hintaan 10 dollaria per huone. Kokonaistuotto 1000 dollaria, RevPAR 10 dollaria.
- 2) 10 huonetta myyty hintaan 100 dollaria per huone. Kokonaistuotto 1000 dollaria, RevPAR 10 dollaria.

Molemmissa skenaarioissa RevPAR oli 10 dollaria ja kokonaistuotto 1000 dollaria. Kuitenkin skenaario 2 on selkeästi tuottavampi. RevPAR ei ota huomioon käytössä olevan huoneen kustannuksia mutta toisaalta ei myöskään muita mahdollisia tuloja mitä vieraat tuovat esimerkiksi ravintolassa ja kokouspalveluiden käytöllä. (Vouk 2014).

### 3.10 Saatavuus

Matkailualalla saatavuus tarkoittaa kontaktin luomista asiakkaan ja työntekijöiden välille. Tuottaja käyttää joko suoraa tai epäsuoraa kontaktia asiakkaan ja yrityksen välillä. Suorassa kontaktissa asiakas tilaa lentoliput tai hotellimajoituksen suoraan yrityksestä. Koska siinä ei ole muita osapuolia mukana, kutsutaan sitä suoraksi jakelukanavaksi. Iso osa matkailualan tarjoajista käyttää suoraa jakelukanavaa. (Ellingsen 2013, s.364)

Epäsuorassa jakelukanavassa palvelun tuottaja saavuttaa markkinat välikäden kautta. Yrityksen jakelukanava koostuu erilaisten palveluntuottajien verkostosta. Tällöin yritykseltä jää voimavaroja omaan ydintoimintaan, mutta siltä samalla katoaa täysi kontrolli siitä kuinka yrityksen arvoja luodaan asiakkaiden saataville. (Ellingsen 2013, s. 364)

Useimmiten jakelukanava on matkailualan yrittäjällä kombinaatio näistä. Samalla kun se itse lähettää sähköposteja, käyttää erilaisia internet-ratkaisuja ja muita sähköisiä ja henkilökohtaisen myynnin muotoja, se käyttää myös matkanjärjestäjiä ja matkatoimistoja. (Ellingsen 2013, s. 382)

Suora ja epäsuora jakelukanava ovat vertikaalisia jakelukanavia. Hotelleilla on usein myös horisontaalia jakelukanavia. Hotellit käyttävät turistipaikkoja, ja erilaiset kuljetusyritykset taas käyttävät hotelleja. (Ellingsen 2013, s.382).

*Kirkenes Snowhotel* (lumihotelli) käyttää Thon Hotel Kirkenesiä jakelukanavanaan. Kun asiakas varaa yöpymisen, voi se samantien varata paketin johon kuuluu myös lumihotellin järjestämä husky-ajelu. Lumihotelli käyttää myös hotellin vastaanoton henkilökuntaa myyntihenkilöstönä. Asiakas voi tilata ja maksaa Thon hotelliin, jolloin henkilökunta kirjoittaa voucherin. Lumihotelli vuorostaan laskuttaa Thon hotellia näistä vouchereista, ja maksaa provisiota myynnistä.

Hotellin vastaanotto toimii myös myyntikanavana muille elämyksen järjestäjille. Työntekijä soittaa tilauksen asiakkaan puolesta, varmistuakseen että kyseisellä elämysreissulla on tilaa ja että se järjestetään.

Barents Safari –niminen yritys on keskittynyt moottorikelkkasafareihin talvella, ja Venäjän rajalle suuntautuvihin mönkijäsafareihin kesällä. Pasvik Turist keskittyy turistiviisumien ja turistimatkojen järjestämiseen Venäjälle, mutta järjestää myös sightseeing-ajeluita Kirkkoniemessä ja Venäjän rajalla. Sollia taas vie vieraan tunturille, joko moottorikelkalla tai husky-valjakolla. Majoitus järjestyy yksinkertaisissa mökeissä tai kievarissa. Sollian ravintola, Kirkkoniemen parhaimpia, on avoinna vain ryhmille tilauksesta. Sesonkiaikaan sinne pääsee myös yksityishenkilöt, mutta etukäteen varaamalla.

Joskus käy niin, että Thon Hotel Kirkenes on ylibuukattu. Syynä voi olla ”vuoto” varaussysteemissä eli jostain syystä systeemi näyttää huoneita olevan vapaana vaikka näin ei ole. Toinen syy voi olla oman henkilöstön virhe. Kolmas, ja kaikista vakavimmat seuraukset saava, on konferanssitilaisuuden yhteydessä varatut huoneet. Joko ne on varattu, sitten peruttu ja huoneet on siinä välissä myyty kun olisikin ollut tarvetta. Tai ne on peruttu vahingossa. Tai oma henkilöstö on perunut ne vahingossa. Tai konferanssiin saapuu vieras (lentäen useimmiten) eikä hänelle ole syystä tai toisesta varausta. Useimmiten kilpailija Scandic Kirkenes täyttyy ensimmäisenä, sitten vasta Thon Hotel Kirkenes. Yhden tai kahden varauksen ylibuukkaus on jopa suotavaa, sillä miltei aina on joku joka ei tule. Konferensseissa kuitenkin ylibuukkaus voi olla 10-20 huonetta.



Ylibuukkaustapauksissa viimeisenä saapuvat vieraat lähetään ensisijaisesti Scandiciin. Scandic vastaa laatutasoltaan eniten Thon hotellia. Mutta jos heillä on täyttä, niin vieraat lähetään Sollian kievariin. Tällöin asiakas saa hyvitystä huoneen hinnasta sekä tarjouksen tulla syömään Thon Hotel Kirkenesin maukas aamiainen. Hotelli tarjoaa myös konferanssivieraille mahdollisuutta jakaa huone kollegan kanssa. Suurin osa huoneista on twin-huoneita eli niissä on kaksi erillistä sänkyä.

### 3.11 Markkinointiviestintä

Kotler jaottelee markkinointiviestinnän kahdeksaan eri muotoon:

**Mainostaminen.** Mainonta voi olla informatiivista jolla yritys saa asiakkaan tiedostamaan brandin. Se voi olla vakuuttavaa jolla yritys saa asiakkaan suosimaan tuotetta. Mainonta voi olla muistuttavaa mainontaa jo tunnetusta brandista. Tai se voi olla vahvistavaa mainontaa juuri tuotteen ostaneelle asiakkaalle oikeasta ostopäätöksestä. (Kotler 2016, s. 609)

**Myynnin edistäminen.** Esimerkkinä ilmaiset näytteet, erilaiset kupongit ja lisälahjat liittyen tuotteeseen. Nopeimmiten kasvava myynnin edistämiskeino on digitaaliset kupongit joita voi ladata älypuhelimeen tai kuluttajan tulostimeen. Digitaalisilla kupongeilla säästytään painokustannuksista, ovat helposti päivitettävissä ja saadaan korkeampia hintoja. Monet jälleenmyyjät tarjoavat profiloituja kuponkeja ostohistorian mukaan. (Kotler 2016, s. 622)

**Tapahtumat ja elämykset.** Imagomainonta tapahtuu useimmiten erilaisissa urheilutapahtumissa, festivaaleilla, kiertueilla ja nähtävyyksissä, messuilla ja vuosittaisissa tapahtumissa. (Kotler 2016, s. 626)

**Myyntihenkilöstö.** Tehokas myyntihenkilöstö on strukturoitu, oikean kokoinen ja sillä on strategia. Se osaa analysoida myyntilukuja, kerätä markkinatietoa, mitata mahdollista potentiaalia ja kehittää strategioita. Hyvä kommunikaatio markkinointi- ja myyntihenkilöstön välillä voi lisätä tulosta ja voittoa. (Kotler 2016, s. 666)

**Online ja sosiaalisessa mediassa markkinointi.** Yrityksen kotisivujen tulee olla helppokäyttöisiä (latautuvat nopeasti) ja ulkonäöltään miellyttävä. Muuta online-mainontaa on mainokset hakuohjelmissa, näytöllä ja sähköpostissa. (Kotler 2016, s. 639)

**Kännykkämarkkinointi.** Kännykkämainonnalla tarkoitetaan appeja joita voi ladata älypuhelimiin. Näiden etuja on muun muassa se, että kännykällä on vain yksi käyttäjä, se on aina päällä ja aina mukana, se mahdollistaa välittömän kulutuksen sillä miltei aina myös maksuohjelma on ladattu puhelimeen valmiiksi, ja se on molemminpuolinen kanava sillä se sallii videoiden ja kuvien lähettämisen ja maantieteellisen seurannan (GPS). (Kotler 2016, s. 650)

**Suora- ja tietopohjamarkkinointi.** Erilaisista rekistereistä mainostajat lähettävät miljoonittain tarjouksia, ilmoituksia ja muistutuksia suoraan asiakkaan kotiosoitteeseen, sähköpostiin ja faksiin. Suoramarkkinointi on helppo kohdistaa oikeaan kohderyhmään, mutta kustannukset per mainos ovat korkeat. (Kotler 2016, s. 659)

**Henkilökohtainen myynti.** Tätä käytetään usein neuvotteluihin tietyssä myyntitapahtumassa. Se on erinomainen keino jälkimyynnissä ja huollossa. Aina yritys ei kuitenkaan käytä henkilökohtaista myyntiä välittömästi tapahtuvaan myyntiin, vaan pitemmän ajan tavarantoimittaja-asiakassuhteisiin. (Kotler 2016, s. 674)

Viestinnän tarkoitus on herättää huomiota, tietoutta, tykkäämistä, suosimista, vakaumusta ja lopulta saada asiakas ostamaan. Tämä tarkoittaa että viestijän tulee viestiä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Kotler 2016, s. 586)

Siinä missä mainostaminen, henkilökohtainen myyntityö ja muut myynninedistämiskeinot ovat *maksullisia*, *ansaittua mediaa* taas on suusta-suuhun kulkeva mainos sekä PR ja sosiaalinen media. Blogit, uutistarinat ja sosiaaliset verkostot (Facebook, Twitter ja Youtube) jotka ovat yrityksen brandin kanssa tekemisissä, on ansaittua. (Kotler 2016, s. 638)

Sosiaalinen media tulee ottaa vakavasti. Palautteita, etenkin negatiivisia, tulee seurata aktiivisesti ja vastata niihin ammattimaisesti. Tämä nykyinen uusi mediakulttuuri ja sen tahdissa kasvava sosiaalisen median käyttö kasvattaa uhkaa yrityksen identiteetille ja etiikalle. (Grodås, Hofstad 2012, s. 60, 61)

Lojaliteettiohjelmat ovat yksi muoto kommunikoida suoraan asiakkaan kanssa. Monessa suuremmissa matkailualan yrityksessä näistä on tullut menestys. Tavoite näillä ohjelmilla on vahvistaa asiassuhdetta kehittämällä erilaisia muotoja palkita yrityksen tärkeät asiakkaat. Lojaliteettiohjelma kerää asiakkaasta tietoa, jota yritys voi hyödyntää suunnatessaan mainoskampanjan juuri tälle asiakkaalle. (Ellingsen 2013, s. 418)

#### 4 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus parhaimmillaankin on pinnan raapimista. Tutkimuksella ei pystytä koskaan kattamaan ilmiötä kokonaisuudessaan ja syvällisyydessään. Laadullisella tutkimuksella tutkitaan elämismailmaa. Se tarjoaa keinoja irrottautua itsestäänselvyksistä koskien esimerkiksi erilaisia termejä, sekä teoreettisista käsityksistä. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, s. 23-24)

Tutkimukseen haastateltiin kolmea eri henkilöä, joilla on tuore ja selkeä näkemys ja kosketus Kirkkoniemien matkailuun. Alunperin haastateltaviksi valitsin hotellin johtajan Rune Nordhusin, Thon-hotelliketjun aluemyyntipäällikön ja Kirkkoniemien kauppakamarin johtajan. Viimeksi mainittu on siirtynyt muihin tehtäviin, nykyinen johtaja ei ole ehtinyt saada kattavaa kokonaiskuvaa. Hänen tilalleen valitsin Kirkenes Snowhotel AS:n myyntipäällikön, Anne Koiviston. Lumihotelli on yhtäläillä matkailuyrittäjä kuin Thon Hotel Kirkenes. Lumihotelli hakee kaksi kertaa päivässä asiakkaita hotellilta. Lisäksi myyntipäällikkö on suomalainen, hän tuntee myös Suomen Lapin matkailuelämän.

Pelkistetyimmillään laadullinen aineisto on ilmiösultaan pelkkää tekstiä. Aineisto voi olla esimerkiksi haastattelu tai havainnointi, elokuva, sanomalehden mielipide-kirjoitus tai suorajakelumainos. (Eskola & Suoranta 2014, s.15). Erilaisten analysointitapojen runsaus on aineiston rikkaus. (Eskola&Suoranta 2014, s. 163).

Jo aineistoa kootessa tutkija joutuu kyseenalaistamaan ei ainoastaan aineiston määrän, mutta myös aineiston statuksen sekä kuinka relevanttia se on tutkimusongelman suhteen. Tutkija joutuu pohtimaan, kuinka paljon aineistoa täytyy kerätä jotta se olisi tieteellistä, yleistettävissä, ja esimerkiksi graduun kelpaavaa. Empiirisessä tutkimuksessa on enemmän tai vähemmän kysymys yksityisen tiedon sijasta yleisen tiedon tavoittelu. Aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. (Eskola & Suoranta 2014, s. 60, 62)

Yleisin aineistonkeruutapa Suomessa on lienee haastattelut. Haastattelu voi olla joko **-strukturoitu haastattelu**, jolloin kysymykset ovat samat kaikille ja samassa järjestyksessä. Myös vastaukset voivat olla valmiit. **-puolitstukturoitu haastattelu**. Tämä haastattelumuoto on muutoin sama kuin edellinen, mutta vastaukset eivät ole muotoiltu valmiiksi.

**-teemahaastattelu.** Aihepiiri eli teema-alue on etukäteen määritelty. Haastattelijalla on tukilista jonka avulla koko teema-alue käydään läpi, mutta ei valmiita kysymyksiä.

**-avoin haastattelu.** Avoin keskustelu haastattelijan ja haastateltavan välillä tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käydä kaikkia teema-alueita läpi. (Eskola&Suoranta 2014, s. 87)

Syvähaastattelulla tarkoitetaan tavallisimmin saman haastateltavan kanssa tehtäviä useita haastatteluja. Syvähaastatteluissa on haasteena ajankäyttö, sekä haastattelijan ja haastateltavan kummankin persoona joka voi lopulta vaikuttaa tutkimustulokseen. (Eskola&Suoranta 2014, s.87-89).

Haastattelurunko on keskeinen väline haastatteluissa. Sillä on kaksi tärkeää merkitystä: se on hahmona haastattelulle sekä varmistaa että tutkija kysyy tarvittavat kysymykset. Lisäksi se auttaa haastattelua sujumaan mahdollisimman luonnollisena. Varsinkin kokemattomalla tutkijalla nämä ovat ristiriidassa, sillä hän haluaa mielellään esittää mahdollisimman monta kysymystä jotta ei unohda mitään. Helposti kysymykset ovat tällöin vähemmän olennaisia. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen, 2005. s.108)

Tähän työhön valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä jotta saadaan paikallista ja henkilökohtaista näkökulmaa tutkimukseen. Aineisto kerättiin puolistrukturoituna haastatteluna. Samat kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä kaikille. Kun kvantitatiivisessa tutkimuksessa otos on yleensä satunnainen, on kvalitatiivisessa se valmiiksi valittu. Haastatteluista yksi tehtiin puhelimitse, logistisista syistä. Thon Hotel Kirkenesin aluemyyntipäällikkö, Svetlana Stock, istuu Altan toimipisteessä. Tämä haastattelu, kuten kaksi muutakin, nauhoitettiin. Kaksi muuta haastattelua käytiin hotellilla heti peräkkäisinä päivinä.

Haastattelut oli tarkoitus nauhoittaa erillisellä nauhoittimella joka haastattelu jälkeen toimii kuin muistitikku, kiinnitettynä tietokoneeseen. Testauksessa päivää ennen haastattelua tämä systeemi ei kuitenkaan toiminut, ja otin varasysteemin käyttöön. Lainasin tyttärenti iPadia, ja tämä osoittautuikin hyväksi nauhoitussysteemiksi. Haasteena oli saada varmuuskopio haastatteluista heti, jottei hän –vielä lapsi- vahingossa poista haastatteluja.

Litterointi tehtiin heti haastattelujen jälkeen. Haastattelut tuli kääntää suomen kielelle, jotta analysointi voi alkaa. Analysointi ja työn viimeistely vei odotettua pitemmän ajan. Kvalitatiivisessa otoksessa otos on valittuja tiettyjä yksilöitä. Tietyn hotellin kilpailustrategiaa ei ole järkevää eikä mielekästä tutkia kvantitatiivisena.

#### 4.1 Analysointi

Aineiston analyysiin voi edetä ainakin kolmea eri tietä: aineistoa voidaan purkaa (eli siirtää nauhalta tietokoneelle ja paperille) ja edetä siitä tutkijan intuitioon luottaen suoraan analyysiin. Tai se voidaan aineiston purkamisen jälkeen koodata (litteroida, ja koodata taukoja ja intonaatiota tulkiten) ja edetä sitä kautta analyysiin. Tai kolmas vaihtoehto on yhdistää purkamis- ja koodaamisvaiheet, ja siirtyä analyysiin. (Eskola&Suoranta 2014 s, 151)

Jos on käytetty teemahaastattelua aineiston keruussa, on teemahaastattelurunko hyvä apuväline koodaukseen. (Eskola&Suoranta 2014 s. 153). Analysointi alkaa aineistoon tutustumalla saadakseen yleiskuvan. Yksi tekee tämän tekemällä muistiinpanoja, toinen piirtämällä kuvioita ja karttoja, kolmas mietiskelemällä. Tätä seuraa analyttisempi vaihe. Tavoite on myös luoda aineistolle fyysinen rakenne. Tämän jälkeen alkaa varsinainen analysointi. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, s.231-232)

Analysointi voidaan tehdä usealla tavalla. Esimerkiksi tekemällä analyttinen induktio seuraavasti: määrittelemällä tutkimuskysymys ja analysoimalla pieni tutkimusjoukko, vain pieni osa koko aineistosta. Tämän aineiston pohjalta luodaan useita hypoteeseja, jotka kattavat koko aineiston. Hypoteesit testataan samalla aineistolla jokainen. Jos ne sopii tähän koko osa- aineistoon, testataan ne myös poikkeuksiin niin kauan kun poikkeuksia ei eää löydy. Tällöin voidaan todeta että hypoteesit pätee. Lopuksi hypoteesit testataan koko aineistolla. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, s.234-235)

Tässä tutkimuksessa otos on niin pieni, että on mielekästä edetä suoraan analyysiin. Teemahaastattarunkoa apuna käyttäen analyysi tehdään teemoittain. Tuloksia esitellään seuraavassa luvussa.

## 5 Tulokset

Samaan aikaan kun Thon avasi hotellin Kirkkoniemessä, investoivat elämysmatkayrittäjät revontuliturismiin. Molemmat tapahtumat nostivat matkailijoiden määrää Kirkkoniemessä. Thon avasi hotellit melko lyhyellä ajalla myös muualla Finnmarkissa: Altassa ja Kautokeinosssa. Nyt elämysmatkayrittäjien on helpompi saada ryhmiä, kun isosta hotellista löytyy samanlainen huone koko seurueelle.

### 5.1 Kirkkoniemen kilpailuedut

Thon Hotel Kirkenes ei ole hotellina niin eksoottinen että asiakas matkustaisi sitä varten. Myös kokoustiloja löytyy miltei jokaisesta kaupungista. Husky-ajelullekin pääsee vaikka Suomen puolella, samoin lumihotelleja löytyy Kemistä ja Altasta lähimpänä. Kuningasravulla Kirkkoniemi saavuttaa selvää kilpailuetua, samoin sijainnillaan kolmen valtakunnan rajalla sekä revontulilla talvisin. Myös pääteasema Hurtigrutenille tuo merkittävästi asiakkaita.

*Aluksi luulen sen olevan logistiikan, sillä meillä on suorat lennot Osloon, ja Hurtigruten jolla on pääteasema täällä. Ja sitten meillä on oikeestaan kaikki sama mitä muilla matkailualan yrittäjillä, ja lisäksi kuningasrapu. Mikä tekee sen että meillä on kokonaisia paketteja joista erityisesti Aasian markkinat pitävät. (Nordhus, 2015)*

### 5.2 Hinnan merkitys

*Se mitä kehitys vuosien myötä näyttää, niin hinta ei aina päättä samalla kun se on juuri suuressa asteikossa harkintakysymys useimmille yrityksille. Meillä on ollut joitakin yrityksiä Kirkkoniemessä, kuten Norsk Olje- og Gass, joka perimmiltään ei välittänyt mitä mikin maksaa. Koska he halusivat kokea sen. Ihmiset tulevat Kirkkoniemeen kokeakseen asioita, ja siten useimmiten on niin että ne jotka jo päättäneet tulla Kirkkoniemeen ovat päättäneet käyttää paljon rahaa kokemuksiin. (Stock, 2015).*

*Norjahan on korkeakustanteinen maa ja monella tapaa ei voi kilpailla halvalla majotuksella, ja nyt ajattelen Suomea. Suomi on pystynyt tarjoamaan halvempaa majotusta ja ruokailua kuin mitä Norja pystyy tarjoamaan kustannustasollaan. Joten meidän on kokoajan pitänyt etsiä maksuvalmiita ryhmiä, ja niitä ehdottomasti on olemassa. On monia joilla on tarpeeksi rahaa ja ovat valmiita maksamaan, mutta silloin*

*täytyy laadun olla vastaavaa (Nordhus, 2015) Ei meidän asiakkaalle. Meidän asiakkaat – meillä- ne on ne hinnat korkeat ni se on jo niinku siis erittynyt siinä välissä kun katotaan brosyriä. Ne asiakkaat jotka meille tulee niin nepä ei juuri kysy hintoja. Ja et ei joka lähtee Kirkkoniemeen, tulee tänne lomalle, niin ei se kato hintaa. (Koivisto, 2015)*

### 5.3 Kirkkoniemen mahdollisuudet

Kirkkoniemen suurin potentiaali löytynee kesämatkailusta. Talvimatkailu kukoistaa parhaillaan, kesämatkailu on sen sijaan vielä lapsenkengissä. *”Mutta kesä meidän pitäis saaha, vähän enempi kehittää, koska tännehän tulee valtavasti turisteja kesällä. Esimerkiks Hurtigrutalla mut kun ne menee suoraan lentokoneeseen. Meidän pitäis nyt vähän stopattua niitä että täällä on jotain tekemistä kesällä. Et toivottavasti me saahaan se kingcrabbi ja toi kalastusmatkailu enempi lihaa luitten ympärille siihen. (Koivisto, 2015)*

Mikäli Kirkkoniemeen saataisiin lisää hotellisänkyjä, nostaisi se lentotarjontaa. *”Jos Kirkkoniemi saisi sata sänkyä lyhyellä aikavälillä nousisi lentotarjonta myös. Ne ovat suhteessa keskenään sekä että meillä on liian vähän hotellisänkyjä...täten lentoyhtiöille ie ole taloudellisesti kannattavaa lisätä reittilentoja.” (Nordhus, 2015)*

Potentiaalia Kirkkoniemestä löytyy paljon. Hotelli itse voi parantaa itseään monessa paikoin, lisäksi kasvua voi hakea kesäturismista. *Mutta kesä meidän pitäis saaha, vähän enempi kehittää, koska tännehän tulee valtavasti turisteja kesällä. Esimerkiks Hurtigrutalla mut kun ne menee suoraan lentokoneeseen. Meidän pitäis nyt vähän stopattua niitä että täällä on jotain tekemistä kesällä. Et toivottavasti me saahaan se kingcrabbi ja toi kalastusmatkailu enempi lihaa luitten ympärille siihen. (Koivisto, 2015).*

### 5.4 Kilpailu alalla

Kirkkoniemen kaksi johtavaa hotellia, Thon ja Scandic, keskittyvät eri asiakassegmentteihin eikä näin ollen kilpailua ole pääsegmenttien suhteen. Thon panostaa yritysmatkailijoihin ja kokousvieraisiin, kun taas Scandic turistiryhmiin ja yksittäisiin turisteihin. Kilpailua on kuitenkin pienemmistä kokouksenjärjestäjistä sekä yksittäisistä turisteista. Sitä kovempi kilpailu on työvoimasta. *”me ei olla tarpeeksi sexy matkailukohde Kirkkoniemenä että me houkuteltais alan ammattilaisia”, toteaa Rune Nordhus. ”Joten työvoima: kokit, tarjoilijat, vastaanottovirkailijat, oppaat, niistä voi olla sisäistä kilpailua.” (Nordhus, 2015) Kilpailu on kovaa, samalla kun sitä on vaikea mitata sillä Thonilla ja Scandicilla ovat kaksi aivan erilaista tuotetta. Ja meitä on vaan kaksi jotka kilpailee, loput ovat pelkkiä yöpymispaikkoja, kievari ja sellaisia. Näitä kahta ketjuihin kuuluvaa yrittäjää ei voi verrata samalla tapaa sillä ne kattaa kaksi erilaista segmenttiä.*

*Me Thonissa katamme enemmän niitä suuria asiakkaita jotka haluavat kokonaiselämyksen suuremmassa hotellissa, kun taas Scandic ottaa niitä jotka jäävät tämän segmentin ulkopuolelle, ja siten taas Scandicilla on matalimmat hinnat kun meillä on korkeemmat johtuen meidän standardista ja laadusta. Joten kilpailua on ja tulee aina olemaan silloin kuin meillä on samat asiakkaat. (Stock, 2015)*

## 5.5 Uhat

Samalla kun sijainti Venäjän läheisyydessä on kilpailuetu, luo se tietyn uhkakuvan. Venäjän ja länsimaiden suhteet vaikuttavat välittömästi Kirkkoniemeen.

*Suurin uhka minun mielestä on poliittinen tilanne raja-alueella. Se voi vaikuttaa, ja on jo vaikuttanut, suuressa määrin. Jos teemme suuria sopimuksia jotka sisältää pitkän ajan yöpymisiä ja pitkiä aikoja, niissä teidän suuremmissa huoneissa, kadotamme sen aseman olla matkailualan yrittäjä. Silloin me olemme vain yöpymispaikka. (Stock, 2015). Jos Thon tekee pitkän aikavälin sopimuksia poliittisten tahojen kanssa, muuttuu se vain yöpymispaikaksi ja menettää lisämyyntiä konferenssi- ja ravintolan osalta.*

*No eihän siinä tarvi ko vetästä Pariisi esiin. Että kaikki tietää että mitä tapahtu Pariisissa. Matkailu laskee koko ajan. Nythän on halpa matkustaa Pariisiin. Saa valita mihin menee ja millä hinnalla. Elikkä tämmöset nää ja ko aatellaan et nehän tapahtu jossain Pariisissa tuolla, että kyllä se karsii ihmisten matkustushalukkuutta. Ihmisiä alkaa pelottaa. (Koivisto,2015)*

*Eiköhän se ole se uusi valtion budjetti eli uhka että hotellisänkyihin tulee arvonlisävero. Minä uskon että teollinen kehitys Barentsin alueella asettaa erityisen paineen saadaa lisää sänkyjä. Joka luo hintaluokan joka ei ole suotuista turisteille. Me näimme vuonna 2014 kuinka tuli suuri paine hotellisängyistä ja menetimme osan Kirkkoniemessä uskollisista matkanjärjestäjistä, ne ei halua tulla takaisi. Ne valitsevat hinnan perusteella. Ehkä eivät suoraan mutta erityisesti ne jotka matkustavat matkanjärjestäjien kautta joilla on suuret etukäteisvaraukset ne valitsevat kohteita ja sitten jos tulee iso öljybuumi taas niin pelkään että se syö osan hotellisängyistä markkinoilta ja menetämme turistimarkkinat. (Nordhus, 2015)*

## 5.6 Matkailun tulevaisuus Kirkkoniemessä

*Lähimpänä viitenä vuotena uskon matkailuelämän ylipäättään täällä Pohjois-Norjassa olevan suurin työnantaja. Ja valtavia summia panostetaan markkinoiden puolesta joten vähän onnea ja jos meidän omistajat jotka istuu pääoman päällä, riskipääoman päällä, ovat mukana niin uskon että meillä on valoisa tulevaisuus odotettavissa. Minä toivon että*



*kaikki minun lastenlapset tulevat työskentelemään alalla sillä siinä on turvallisia työpaikkoja. (Nordhus, 2015)*

*Kyl se menee ylöspäin. Että toivottavasti me pystytään sitten vastaamaan laadulla koko ajan. Kyllä siis asiakasmäärä on isompi. Joo, et se näyttäs. Nyt mikä on mielestä kiva et se alkaa vähän aikasemmin tää talvisesonki ja jatkuu sitten vähän pitempään tonne huhtikuussa. (Koivisto, 2015)*

## 6 Johtopäätökset

Thon Hotels-ketju seuraa tarkasti alan trendejä mitä tulee jakelukanaviin, viestintään ja hinnoitteluun. Se pitää tarkasti huolen että työntekijät tietävät ja ovat omaksuneet yrityksen arvot ja vision. Se on iso konserni, ja nähtäväksi jää aikooko se myydä joitakin toimintoja pois kuten kilpailijat ovat tehneet, ja keskittyä esimerkiksi vain liiketilojen vuokraukseen.

Thon Hotel Kirkenesin asiakaskunta on vakaa eikä se ole liian riippuvainen yhdestä yrityksestä. Yllättäen kaikki asiakassegmentit eivät ole yhtä tervetulleita. Pitkäaikaisvieraat jotka ostavat vain majoituksen, ovat vähemmän tervetulleita kuin liikematkustajat ja turistit jotka käyttävät rahaa lisäpalveluihin.

Swotin analyysi esiteltiin luvussa 3.6.1, käsittäen yrityksen heikkoudet, vahvuudet, mahdollisuudet ja uhat.

Tämän tutkimuksen mukaan Thon Hotel Kirkenesin heikkoudet ovat asiakaspalvelu, kapasiteetin puute (sänkyjen puute). Vaativat asiakkaat odottavat enemmän kuin pelkän tervehdyksen työntekijältä. Vaikka työntekijöitä on koulutettu ja kehoitettu antamaan ”vähän enemmän” asiakkaalle, käytännössä esimerkiksi tarjoilemaan kahvia aamupalalla pöytiin, auttamaan vanhempia matkustajia kirjautumaan lennolle, kantamaan matkalaukkua, tulostamaan lentoliput, soittamaan kadonneen matkalaukun perään ja niin edelleen mahdollisuuksien mukaan, on tässä kuitenkin selvästi parantamisen varaa miltei kaikilla työntekijöillä.

Sekä sijainti kolmen valtakunnan rajalla että kuningasrapu ovat ehdottomia vahvuuksia Kirkkoniemelle. Näissä on vielä paljon potentiaalia jota hyödyntää. Sijaintia hotelliketju ei erityisesti markkinoi tai tuo esille, se vain on olemassa olevana elementtinä kilpailuetu.

Mahdollisuuksia Thon Hotel Kirkenesillä on paljon. Öljyn mahdollinen poraus Barentsin merellä lupaa huikeaa kasvua yritykselle. Paremmalla geograafisella kattavuudella Thon saavuttaisi johtavan aseman Finnmarkin matkailuelämässä. Mikäli öljyporaus alkaa Barentsin merellä, tietää se kasvua myös muihin satama-kaupunkeihin, kuten Vadsøhön (Vesisaari) sekä Vardøhön (Vuoreija).

Sisäisesti yrityksen tulee panostaa entistä enemmän asiakaspalveluun ja segmentointiin. Jo rekrytointivaiheessa on tärkeää valita motivoitunut ja asiakaspalvelumyönteinen

työntekijä. Toisaalta asiakaspalvelu lähtee johtoportaasta ja aina kerrossiivoojiin ja vahtimestariin asti.

Myös kesämatkailu on huikea mahdollisuus Kirkkoniemelle. Tuhansittain maksuvalmiita turisteja joka kesä, mutta elämystarjontaa heille ei juuri ole. Erityisen heikolle jäävät autoilevat turistit, jotka tällä hetkellä lähinnä poikkeavat Norjan puolella ja palaavat saman päivän aikana Suomeen halvemmille hinnoille.

Haastateltavat eivät maininneet tulevaa laivareittiä Kiinaan ("Northern Sea Route") mutta se on mielestäni selvä mahdollisuus koko Itä-Finnmarkille. Jos ja kun se toteutuu (jo tänä vuonna lähetetään koerahtialus Murmanskista Kiinaan) ja mikäli suunnitelmat yhdistää Suomen rautatie Kirkkoniemien paikalliseen rautatiehen toteutuu, on koko Euroopan logistinen kartta uusi. Tämä lisää ilman muuta Kirkkoniemien elinkeinoelämää ja tuo yritysasiakkaita hotellille. Vai kuuluvatko he niihin "ei-toivottuihin" segmentteihin?

Ulkoinen uhka tuli selvästi esille, Venäjän ja länsimaiden suhteet ja poliittinen tilanne sekä kansainväliset terrori-iskut. Kilpailu tulee kiristymään tietyillä segmenteillä. Scandic restauroi tilojaan ja on juuri avannut uudet kuntoilutilat asiakkailleen.

Turistiasiakas tekee hintapäätöksen kotona suunnitellessaan matkailukohdetta. Kun hän on valinnut Kirkkoniemien, ei asiakas enää ole kiinnostunut yksittäisen palvelun hinnasta. Täten markkinointiviestintä tulee keskittää asiakkaan kotikentälle. Yritysasiakkaat ovat huomattavasti lojaalempia asiakkaita. Sopimushinnat ovat tärkeässä roolissa. Kirkkoniemestä kuitenkin puuttuu kilpailijat kuten Best Western-, Radisson SAS-, Clarion- ja Comfort-hotellit joilla on vahvat asiakkuusohjelmat, ja mikäli yritysasiakkaalla ei ole sopimushintaa joko Thon- tai Scandic-hotellin kanssa, on päivän hinta ratkaiseva tekijä.

Kaikilla haastateltavilla oli vahva usko matkailun kasvuun Pohjois-Norjassa, huomattavasti pitemmälle ajalle kuin viisi vuotta eteenpäin. Elämysmatkailijat investoivat isoja summia, ja tämä nostaa matkailijavolumia yhä enemmän tulevaisuudessa.

Thon Hotel Kirkenesissä käy usein ministereitä ja valtion päämiehiä, ja tämä olisi oiva markkinointikeino hotellille, mikäli siihen ei ole laillisia esteitä. Kuva ja pieni tarina kotisivuilla saisi asiakkaan myös haluavan kuulua eliittiin.

## 6.1 Oma oppiminen

Oma näkemykseni yrityksestä laajeni tätä tutkimusta tehdessä. Sekä aihe että yritys on lähellä sydäntäni, ja motivaatio oli korkealla koko ajan. Ongelmia koin hiukan teoriakirjallisuuden saatavuudessa, ja lopulta päädyin ostamaan kaikki kirjat. Myös kriisi yksityiselämässä vei keskittymiskykyä, mutta toisaalta taas paine saada työ valmiiksi kasvoi.

Teorian kertaaminen aina Porterista ja Kotlerista uudempiin tutkijoihin teki hyvää ammattiosaamiselleni, sillä opinnoista on jo jonkin aikaa. Hyvä teorian tuntemus pitää valppaana työelämässä alalla tapahtuviin muutoksiin ja yrityksen omiin uudistuksiin.

Jatkotutkimusaiheena tälle työlle ehdottaisin syvällisempää tutkimusta markkinoinnin alueelta, tietolähteenä ketjun pääkonttorin markkinointiosasto. Jatkotutkimus voisi selvittää tarkemmin lukuja; minkälaisia summia Thon-ketju laittaa markkinointiin. Mikä on sen markkinaosuus milläkin alueella. Mihin alueeseen se panostaa tällä hetkellä, ja niin edelleen. Jatkotutkimusaihe Kirkkoniemellä voisi myös olla kuinka yritys voi maksimoida myynnin. Miten sen tulisi segmentoida ja miten se voi maksimoida huoneen hinnan. Käytössä olevia työkaluja voisi tarkastella tarkemmin ja tutkia miten niistä saa parhaiten hyödyn irti.

## 6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

*Validiteetti* vastaa kysymykseen missä määrin tietty tulos, väite tai tulkinta on looginen teoriaan tai aineistoon nähden. Jotta tieto on validi, tulee tutkijan osoittaa ettei hänen löytönsä perustu esimerkiksi väärin haastatteluvastauksiin, kysymyksiin tai havaintoihin. Epävalidi tieto tulee esimerkiksi väärästä tulkinnasta tai käsitteellisyydestä tai aineiston virheistä. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, s. 254)

*Reliabiliteetilla* tarkoitetaan aineiston ja tulosten ristiriidattomuutta. Tarkemmin reliabiliteetti määrittää mittaavatko indikaattorit samaa asiaa, toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus, kuinka hyvin muut ymmärtävät havainnon tekijän tarkoituksen sekä havainnon jatkuvan samankaltaisuuden eli havainnointi ei ole ainutkertainen. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, s. 255).

Nämä käsitteet sopivat kvalitatiiviseen tutkimukseen huonosti. Esimerkiksi validiteetilla on selvä merkitys kokeellisessa tutkimuksessa. Reliabiliteetilla on lähinnä merkitystä kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jolloin tutkimuksen koodaa vähintään kaksi eri henkilöä. Melkein kaikissa muissa tutkimusmuodoissa nämä jäävät vain periaatteiksi.

(Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, s. 256)

Tämän tutkimuksen haastateltavat olivat haastattelijan tuttuja entuudestaan. Heidän asemansa haastattelijaan on joko esimies, kollega tai yhteistyökumppani. Tämä laskee tutkimuksen luotettavuutta. Eskola ja Suoranta toteavat ”Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiällisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia”. (Eskola ja Suoranta 2014, s. 211)

Yksi haastateltavista ei ollut kohdeyrityksen työntekijä, ja kysymykset laadittiin osittain tämä huomioonottaen. Yrityksen omilta työntekijöiltä olisi voinut kysyä vielä yksityiskohtaisempia kysymyksiä, ja syvemmältä kuin tässä tutkimuksessa tehtiin. Kysymykset esitettiin norjaksi kahdelle haastateltavista, ja täten vastauksiin jää pieni tulkintavara kielenkääntämisen osalta. Yksi haastateltavista haastateltiin puhelimitse. Tämä luo erilaisen sävyn haastattelulle, ja tässä tapauksessa haastateltava kuuli kysymykset huonosti ja ne piti toistaa hänelle.

Haastateltavat omasivat hyvin sisäpiirin näkökulmaa, jota tässä työssä haettiin. Kukaan ei myöskään kieltäytynyt haastattelusta. Kuten tässä tutkimuksessa, tapausmäärä oli niin pieni että tulosten yleistettävyys on kyseenalainen. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen, 2005, s.265).



## Lähteet

Barents Observer, Thomas Nilsen 11.3.2015. Finnish border officers carry guns while on patrol in Norway. Luettavissa: <http://barentsobserver.com/en/borders/2015/03/finnish-border-officers-carry-guns-while-patrol-norway-11-03> Luettu 2.5.2015

Barents Review 2010. Talking Barents. People, borders and regional cooperation. The Norwegian Barents Secretariat. Dagfinn Hansen Trykkeri AS, 2010. S. 78  
Barents Review 2012. The Norwegian Barents Secretariat. Edited by Atle Staalesen. Dagfinn Hansen Trykkeri AS, 2012. S, 11, 41-42

Bjørnstad, Knut-Kristian Aas. Verdiformidling i Thon Hotels. Gradu-opinnäytetyö. Universitet for Miljø- og biovitenskap. Institutt for økonomi og resursforvaltning. 2012. Luettavissa: <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/187400/1/Masteroppgave%202012%20-%20Verdiformidling%20i%20Thon%20Hotels.pdf> Luettu 3.5.2015

Dagens Næringsliv, NTB 26.12.2015. 2015 Ble et rekordår for hotellene. Luettavissa: <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/12/26/0857/Turisme/2015-ble-et-rekordr-for-hotellene> Luettu 20.1.2016

Dagens Næringsliv, Rune Ytreberg 17.1.2016. Lille Murmansk, Norges nye navle. Luettavissa: <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2016/01/17/2209/Politikk/lille-murmansk-norges-nye-navle>. Luettu 20.1.2016

Dukhovnaya, Lilya, Kholodtsova, Irina Ivanovna ja Polyakov, Vladimir Vladimirovich, 2014. Life Science Journal 2014:11(12s). Comparative analysis of the state of the hotel market in the Russian Federation and abroad. Institute for Tourism and Hospitality Affiliate of Russian State University of Tourism and Service Studies, Moskova.

Ellingsen, Kristen Albert, 2013. Markedsføringsledelse for reiselivsnæringen. Verdiskapning og markedsføring. Fagbokforlaget.

Eskola, Jari ja Suoranta, Juha, 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere

Furunes, Trude, Mykletun, Reidar and Marnburg Einar (Editors). Current Research in Hospitality and Tourism. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2012.

Grodås, Marianne B ja Hofstad, Frode, 2012. Pro gradu-tutkielma Master i Serviceledelse. Luettavissa:

Helsingin Sanomat, Laura Halminen 26.2.2015. Venäjällä sotaharjoitus Barentsin merellä – Norja: Suhde Venäjään ei koskaan tule olemaan entisensä.  
<http://www.hs.fi/ulkomaat/a1424932793356>

Hämäläinen, Unto. Idänsuhteiden hoito jää ammattilaisille – Suomen ja Venäjän suhteissa on pakkaskausi. Helsingin Sanomat 14.10.2015  
Itromso.no [http://www.itromso.no/nyheter/article\\_10508420.ece](http://www.itromso.no/nyheter/article_10508420.ece) 3.1.2015 Luettu 2.4.2015

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti ja Peltonen, Tuomo, 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Kotler, Philip og Keller, Kevin Lane 2016. Marketing Management. Pearson Education Limited. S.73 15. Painos

Kristiansen, Maria 2014. Thon Hotels: Standard operating procedure for Revenue Management. Thon-ketjun sisäinen tiedote.

Kristoffersen, Stine Morken, 2013. Konkurransoeffekt ved bruk av paritetsavtaler mellom plattformer. En empirisk undersøkelse av priser ved hotell og nettagenter. Samfunns- og næringslivsforskning AS.  
<http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/166818>

Porter, Michael E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press. 1980

Roos, Göran, Von Krogh Georg, Roos Johan, Lisa Fernström. Strategi –en innføring. 2005. Fagforlaget, 4.painos



Räsänen, Henrik, 2012. Hämeen ammattikorkeakoulu  
[http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf)

Yle, Kaija Länsman 28.10.2015 Suomen Raja-Jooseppi ei vedä turvapaikanhakijoita kuten Norjan Storskog ”Norjassa selkeät vetovoimatekijät”.  
Luettavissa:  
[http://yle.fi/uutiset/norjan\\_storskog\\_vetaa\\_turvapaikanhakijoita\\_suomen\\_raja-jooseppi\\_ei\\_\\_norjassa\\_selkeat\\_vetovoimatekijat/8413927](http://yle.fi/uutiset/norjan_storskog_vetaa_turvapaikanhakijoita_suomen_raja-jooseppi_ei__norjassa_selkeat_vetovoimatekijat/8413927) Viitattu 29.10.2015

Yle, Timo Sipola 14.10.2015. Näkökulma: Barentsin neuvosto- ketä kiinnostaa?  
Luettavissa:  
[http://yle.fi/uutiset/nakokulma\\_barentsin\\_neuvosto\\_\\_keta\\_kiinnostaa/8378093](http://yle.fi/uutiset/nakokulma_barentsin_neuvosto__keta_kiinnostaa/8378093)  
Luettu 17.1.2016

Staalesen, Atle. China eyes stake in Kirkenes infrastructure. Barents Observer, 10.6.2015

Tampereen yliopisto, KvaliMOTV. Laadullisten tutkimusmenelmien oppimisympäristö. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html) Luettu 16.1.2016

The Barents Observer, «Now Russia stops migrants to Norway, Atle Staalesen 29.10.2015 <http://thebarentsobserver.com/2015/10/russia-now-stops-migrants-heading-towards-norway> Luettu 29.10.2015

Thon Hotels AS. Kort om Grønne Konferanser.

Trasti, Morten 2012. Pro gradu-tutkielma «Bonusprogrammer og byttekostnader. En analyse av det norske hotellmarkedet». Universitet i Oslo. Luettavissa:  
<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/17116/1/MasteroppgaveMortenTrasti.pdf>

Vouk, Ira. Things you didn't know about REVPAr, 22.9.2014. Luettavissa:  
<http://www.hospitalitynet.org/news/4066863.html> Luettu 10.11.2015

## Liitteet

### Liite 1 Haastattelurunko

Taustatiedot	1) Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työssäsi? Entä matkailualalla? <i>Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling? Og hvor lenge i bransjen?</i>
Thon Hotel Kirkenesin vaikutus Kirkkoniemen matkailuun	2) Paikallisena henkilönä muistat varmasti aikaa ennenkuin tämä hotelli avattiin. Miten se on vaikuttanut paikalliseen matkailuelinkeinoon? <i>Som lokal husker du sikkert tiden før dette hotellet ble åpnet. Hvordan har den påvirket i lokal reiseliv?</i>
Kilpailuedut	3) Mitkä ovat Kirkkoniemen edut verrattuna kilpailijoihin? Mikä saa matkailijan valitsemaan Kirkkoniemen muiden kohteiden sijaan? <i>Hva er fordelene til Kirkenes i forhold til konkurranser? Hva for en tilreisende å velge Kirkenes i stedet for en annen destinasjon?</i>
Hinta	4) Onko hinnalla merkitystä asiakkaan valikoidessaan matkakohdetta? <i>Spiller prisen noen rolle når tilreisende velger reisemål?</i>
Mahdollisuudet	5) Mitä mahdollisuuksia Kirkkoniemellä on? <i>Hva er mulighetene Kirkenes har?</i>
Kilpailu	6) Minkälainen on kilpailutilanne matkailualalla Kirkkoniemessä? (kaikkien alan yritysten kesken) <i>Hvordan er konkurransen i reiseliv i Kirkenes? (blandt alle aktører i bransjen)</i>

Uhat	7) Mitkä ovat pahimmat uhat matkailun näkökulmasta paikkakunnalla? <i>Hva er de verste trusler i forhold til lokal reiseliv?</i>
Tulevaisuus	8) Miten näet matkailun kehittyvän Kirkkoniemessä seuraavan viiden vuoden aikana? <i>Hvordan ser du at reiseliv kommer til å utvikle seg i Kirkenes i de nærmeste fem år?</i>

**Kiitos että käytit aikaa vastaamiseen. Takk for at du tok deg tid til å svare.**

*HAASTATTELU : SVETLANA STOCK/ALUEMYYNTIPÄÄLLIKKÖ/THON HOTELS*

*Tiistai 1/12 klo 9.30 Haastattelu puhelimella*

- *Ensimmäinen kysymys on taustastasi, kuinka kauan olet ollut nykyisessä työssäsi?*
- *Tämänhetkisessä työssäni olen ollut 4,5 vuotta.*
- *Työskentelitkö matkailualalla aikaisemmin?*
- *En.*
- *No se riittää siitä. Mutta kun olet ollut 4,5 vuotta työssäsi, oli Kirkkoniemen hotelli avattu jo?*
- *Mitä sanoit,*
- *Siis Kirkkoniemessä, hotelli oli varmaan avattu jo?*
- *Joo, hotelli oli avattu.*
- *Olisin vain kysynyt tilanteesta ennenkuin hotelli avattiin, mutta siihen sinä et varmaan sitten osaa vastata.*
- *En.*
- *Mitkä ovat mielestäsi Kirkkoniemen edut kilpailijoiden suhteen?*
- *Kirkkoniemen edut konferanssien suhteen?*
- *Kilpailijoiden suhteen. Siis muiden matkailualan yrittäjien suhteen?*
- *Aijaa. Mikä on parempaa Kirkkoniemessä?*
- *Joo. Mikä saa matkustajan valitsemaan Kirkkoniemen jonkun toisen kohteen sijaan?*
- *Se on itse matkakohde joka on houkutteleva. Kirkkoniemi on rajamaa, kontrasteineen, tavallaan, missä Venäjä ja Norja kohtaavat. Se on hyvin jännittävää monelle. Ja teillä on hyviä elämysten toimittajia erilaisissa aktiviteeteissa kuten moottorikelkkasafari, lumihotelli ja rapukalastus ja sellaiset jutut. Se on hyvin houkuttelevaa ja ainutlaatuista jota monet haluavat kokea.*
- *Joo. Onko hinnalla väliä kun matkailija valitsee Kirkkoniemen?*

- *Se mitä kehitys vuosien myötä näyttää, niin hinta ei aina päätä samalla kun se on juuri suuressa asteikossa harkintakysymys useimmille yrityksille. Meillä on ollut joitakin yrityksiä Kirkkoniemessä, kuten Norsk Olje- og Gass, joka perimmiltään ei välittänyt mitä mikin maksaa. Koska he halusivat kokea sen. Samalla on yrityksiä jotka haluavat tehdä virkistysmatkoja, pienemmällä porukalla, kymmenen-viisitoista henkeä, siinä hinta on ehkä tärkeämpi. Norjassa on monia ”maukkaita” kohteita jotka tarjoavat suunnilleen samaa kuin teillä on Kirkkoniemessä. Ja ihmisethän eivät tule Kirkkoniemeeseen vain asuakseen hotellissa, ei siis kukaan tule Kirkkoniemeeseen nukkuakseen vain sängyssä hotellissa. Ihmiset tulevat Kirkkoniemeeseen kokeakseen asioita, ja siten useimmiten on niin että ne jotka ovat jo päättäneet tulla Kirkkoniemeeseen ovat päättäneet käyttää paljon rahaa kokemuksiin.*
- *Mitä mieltä olet, millaisia mahdollisuuksia Kirkkoniemellä on?*
- *Henkilökohtaisesta näkökulmasta katsottuna minun mielestäni Kirkkoniemellä on rajatut mahdollisuudet.. Se on pieni yhteiskunta, joka siellä on, samalla kun te olette siinä etuoikeutetussa asemassa että matkailija voi käydä vastakohtien raja-alueella. Se on jännittävää. Se on vähän... ajatteletko kehitysmahdollisuuksia vai ajatteletko itse matkailualaa?*
- *Joo, ajattelen kehitysmahdollisuuksia matkailualalla.*
- *Siihen on vähän vaikea vastata sillä en ole niin mukana matkailuverkostossa Kirkkoniemessä. Tunnen yrittäjät ja heidät tuotteet, ja minun mielestä ne on hyviä, mutta on vähän vaikea vastata juuri nyt mitä mahdollisuuksia on. En ole semmosessa asemassa että voisin arvioida.*
- *Entä itse hotelli, onko sillä kapasiteettia mitä hakea? Onko sillä potentiaalia mitä hakea.*
- *Siis hotellilla on aina potentiaalia itessään, parantaa itseään, tarjota suurempaa ja paremmin maistuvaa, enemmän organisoitua, niin että kaikki liittyy toisiinsa. Mutta en ole itse fyysisesti paikalla Kirkkoniemessä aina. Joten mulle on vaikeaa arvioida. Meillä on esimerkiksi konferanssivastaava joka tekee aivan huippuhienoa työtä valmistaakseen konferanssin, mutta sitten meillä on ravintola joka ei ehkä aina toimi yhtä hyvin. Ja sitten meillä on taitava vastaanottovirkailija joka ottaa ryhmät vastaan, mutta vähemmän taitava joka kirjaa heidät ulos.. Niin monessa kohtaa voi vieraan kokemus Kirkkoniemestä mennä huonosti. Kun yksi meistä tekee pienen virheen, voi kaikki mennä hullusti. Mä uskon että meidän tulee hankkia sellainen työyhteisö missä*

kenelläkään ei ole varaa mokata. Että jokainen työntekijä «palaa» sataprosenttisesti sille mitä tekee ja toimittaa sataprosenttisen tuotteen meidän vieraille jotka tulevat. Uskon että se on parannuspotentiaali eikä se koske vain hotellia Kirkkoniemessä, se koskee kaikkia hotelleja, eikä vain Thon-hotelleja. Se koskee ihan kaikkia hotelleja. Jos missään kohdin ei mokata, on meillä tyytyväinen asiakas, joka levittää huhua, hankkii meille lisää asiakkaita ja vieraita.

- Ja sitten seuraava kysymys. Millainen on kilpailu Kirkkoniemessä? Muiden hotellien ja matkailuyrittäjien kesken?
- Kilpailu on kovaa, samalla kun sitä on vaikea mitata sillä Thonilla ja Scandicilla ovat kaksi aivan erilaista tuotetta. Ja meitä on vaan kaksi jotka kilpailee, loput ovat pelkkiä yöpymispaikkoja, kievari ja sellaisia. Näitä kahta ketjuihin kuuluvaa yrittäjää ei voi verrata samalla tapaa sillä ne kattaa kaksi erilaista segmenttiä. Me Thonissa katamme enemmän niitä suuria asiakkaita jotka haluavat kokonaiselämyksen suuremmissa hotelleissa, kun taas Scandic ottaa niitä jotka jäävät tämän segmentin ulkopuolelle, ja siten taas Scandicilla on matalimmat hinnat kun meillä on korkeemmat johtuen meidän standardista ja laadusta. Joten kilpailua on ja tulee aina olemaan silloin kuin meillä on samat asiakkaat.
- Mikä sinun mielestä on pahin uhka matkailulle ja hotellille?
- Suurin uhka minun mielestä on poliittinen tilanne raja-alueella. Se voi vaikuttaa, ja on jo vaikuttanut, suuresti määrin. Jos teemme suuria sopimuksia jotka sisältää pitkän ajan yöpymisiä ja pitkiä aikoja, niissä teidän suuremmissa huoneissa, kadotamme sen aseman olla matkailualan yrittäjä. Silloin me olemme vain yöpymispaikka. Sillä jos annamme esimerkiksi ulkoministeriön käyttää hotellia niille jotka yöpyvät pitkään, menetämme joka päivä loput hotellista kuten konferansseja, illallisia, juhla-aterioita ja elämyksiä. Eli Kirkkoniemi kohteena tuntee sen pitkälti, eli ette ehkä toimita niin paljon aktiviteetteja, eikä kaupoissa ehkä ole niin suuri liikevaihto kun turisteja on vähemmän, se vaikuttaa koko yhteiskuntaan.
- Onko tämä ainut uhka, vai onko muita?
- Se on suurin mikä tulee nyt mieleen.
- Joo. Miten sinun mielestä matkailu tulee kehittymään lähimmän viiden vuoden aikana?

- *Siihen kysymykseen on vähän vaikea vastata sillä en ole sellaisessa elinkeinoasemassa joten minulla ei ole mitään näköalaa suunnitelmiin mitä matkailualan yrittäjät suunnittelevat. En ole ollut kokouksissa läsnä tässä yhteydessä.*
- *Ymmärrän.*
- *Mulla ei ole siis mitään vastausta siihen kysymykseen.*
- *Joo. Tulen esittämään saman kysymyksen Runelle, voi olla että hän osaa siihen vastata. Mutta, siinä oli kaikki kysymykset. Joo, tuhannet kiitokset. Lähetän pienen joulutervehdyksen sulle postissa.*
- *Toivottavasti olin avuksi.*
- *Tottakai. Tästä oli paljon apua.*
- *Loistavaa. Hei hei.*
- *Hei hei.*

**Haastattelu Rune Nordshus/hotellin johtaja/Thon Hotel Kirkenes/Panorama-kokoushuone 2.12.2015 klo 8.30**

- *Joo, ensimmäinen kysymykseni on että kuinka kauan olet ollut nykyisessä työssäsi?*
- *Kaksi vuotta ja yhden päivän.*
- *Kaksi vuotta ja yhden päivän joo. Ää, ja kuinka kauan alalla? Eli olitko matkailualalla aikasemmin?*
- *Niin kauan kun ravintola on matkailualaa niin olen ollut koko työurani oikeastaan. Kakskytä vuotta. Kakskyt yks itse asiassa.*
- *Joo. Sitten varmaan muistat ajan ennenkuin tämä hotelli avattiin?*
- *Joo.*
- *Öh, miten se on vaikuttanut paikalliseen matkailuelämään?*
- *No sanotaan että enemmän flow'ta, enemmän tasaisesti nouseva määrä vieraita. Ennenkuin Thon hotelli avattiin oli meillä käytännössä 60 sänkyä vähemmän kunnassa. Turisten oli silloin auki. Ja samaan aikaan kun hotelli avattiin panostivat elämysmatkailuyrittäjät, ja yhteistyössä hotellin kanssa saatiin talviturismi kasvuun. Joten siinä suunnilleen 2007-2008 saimme pienen läpimurron ja Kirkkoniemen tai koko Itä-Finnmarkin houkuttelevuus nousi. Samaan aikaan Lana Landi tuli, tai siis revontuliturismi alkoi, tulimme me heti*

sen jälkeen. Joten se oli ehkä peruste miksi Olav Thon valitsi rakentaa hotelli tänne sillä hän näki että markkinoilla alkaa liikehdintä ja me olimme jo hyvin luoneet yhteyksiä elämyksen järjestäjiin jotka sanoivat että Kirkkoniemellä ja Itä-Finnmarkilla on kaikki tarvittava. Meillä oli sellainen erityisasema siinä. Joten minä uskon ja sanomalla rohkeasti niin paikallisen elinkeinoelämän panostus yhdessä Finnmarkin sen aikaisen matkailuelämän oli se joka oli ratkaiseva että Olav Thon päätti rakentaa hotelleja tänne Finnmarkiin, ja että elämysturismi Pohjois-Norjassa tulee olemaan panostusalue. Siksi saimme lyhyellä ajalla hotellit Altaan, Kautokeinoon ja Kirkkoniemeen..

- Joo. Mitkä ovat Kirkkoniemen edut suhteessa muihin paikkoihin? Mikä saa matkailijan valitsemaan Kirkkoniemen?
- Aluksi luulen sen olevan logistiikan, sillä meillä on suorat lennot Osloon, ja Hurtigruten jolla on pääteasema täällä. Ja sitten meillä on oikeestaan kaikki sama mitä muilla matkailualan yrittäjillä, ja lisäksi kuningasrapu. Mikä tekee sen että meillä on kokonaisia paketteja joista erityisesti Aasian markkinat pitävät.
- Joo. Öh, onko hinnalla merkitystä kun matkailija valitsee kohteen?
- Norjahan on korkeakustanteinen maa ja monella tapaa ei voi kilpailla halvalla majotuksella, ja nyt ajattelen Suomea. Suomi on pystynyt tarjoamaan halvempaa majotusta ja ruokailua kuin mitä Norja pystyy tarjoamaan kustannustasollaan. Joten meidän on kokoajan pitänyt etsiä maksuvalmiita ryhmiä, ja niitä ehdottomasti on olemassa. On monia joilla on tarpeeksi rahaa ja ovat valmiita maksamaan, mutta silloin täytyy laadun olla vastaavaa. Joten uskon että Norja on onnistumassa, ja on jo monella alueella onnistunut, mutta meillä on vielä pitkä matka kuljettavana, varsinkin palvelun taso Norjassa on liian huono. Jos me siinä onnistumme ja pystymme tuottamaan parempaa asiakaspalvelua jota high end segmentti odottaa. Sillä kysyntä ja uteliaisuus markkinoilla ehdottomasti on. Mutta me emme vielä tuota niin korkeaa tasoa jotta voisimme puolustaa korkeita hintojamme.
- Joo. Millaisia mahdollisuuksia Kirkkoniemellä on? Onks sillä potentiaalia?
- Joo me ollaan mainittu että meillä on potentiaalia. Logistiikkahaaste pitää saada paikalleen ensin. Öh, jos Kirkkoniemi saisi sata sänkyä nyt lyhyellä ajalla niin se nostaisi lentotarjontaa. Ne ovat riippuvaisia toisistaan plus että meillä on liian vähän hotellisänkyjä. Nythän meillä on liian vähän hotellisänkyjä markkinoilla ja se ei ole taloudellisesti vastuullista lentoyhtiöille lisätä vielä lentoja. Joka edelleen tekee sen että on miltei mahdoton puolustua. Joten minä työskentelen minun hommassani ja lasken että muut myös näkevät tarpeen saada enemmän sänkyä. Vain nyt Kirkkoniemeen on tullut 60 sänkyä lisää.



Muiden yrittäjien ansiosta. Ei puhtaita hotellisänkyjä vaan elämisyrittäjät rakentavat erikoisyöpymispaikkoja ja sellaisia teemayöpymisiä. Se on hyvin sesonkiluonteista mitä se pystyy auttamaan. Pelkkiä hotellisänkyjä tyyliin Thon tai Scandic tarvitsemme ehkä 100 lyhyellä aikavälillä saadaksemme yhden lennon lisää ja kävijämäärään 1500 henkilöön viikossa.

- Millainen on kilpailu matkailualalla täällä Kirkkoniemessä?
- Sitä ei ole. Meillä on se luksusongelma että meillä on liian vähän kapasiteettia joten emme näe mitään sisäistä kilpailua edes puheenaiheena. Jos nyt on jotain kilpailua niin se on työvoimasta sillä Kirkkoniemi ei ole tarpeeksi sexy kohde joka vetäisi alan ammattilaisia. Joten työvoimaa; kokkia, tarjoilijoita, vastaanottovirkailijoita, oppaita, niistä voi olla sisäistä kilpailua. Asiakkaista ei kilpailua taida olla. Niistä on ylijäämää.
- Okei. Mitkä ovat suurimmat uhat paikalliselle matkailuelämälle täällä?
- Eiköhän se ole se uusi valtion budjetti eli uhka että hotellisänkyihin tulee arvonlisävero. Minä uskon että teollinen kehitys Barentsin alueella asettaa erityisen paineen saada lisää sänkyjä. Joka luo hintaluokan joka ei ole suotuisa turisteille. Me näimme vuonna 2014 kuinka tuli suuri paine hotellisängyistä ja menetimme osan Kirkkoniemessä uskollisista matkanjärjestäjistä, ne ei halua tulla takaisi. Ne valitsevat hinnan perusteella. Ehkä eivät suoraan mutta erityisesti ne jotka matkustavat matkanjärjestäjien kautta joilla on suuret etukäteisvaraukset ne valitsevat kohteita ja sitten jos tulee iso öljybuumi taas niin pelkään että se syö osan hotellisängyistä markkinoilta ja menetämme turistimarkkinat. Me näemme jo ensi kesästä kun sairaalaa rakennetaan että se tulee painamaan hinnan aika korkealle. Mutta juuri nyt me olemme pystyneet jakamaan vähän mutta ei kuitenkaan mikään toivottu kehitys. Me tarvitsemme ehdottomasti enemmän sänkyjä.
- Äh, miten luulet matkailualan kehittyvän Kirkkoniemessä seuraavan viiden vuoden aikana?
- Lähimpänä viitenä vuotena uskon matkailuelämän ylipäättään täällä Pohjois-Norjassa olevan suurin työnantaja. Se että matkailualalla on potentiaalia, me alamme olla ammattilaistua niin että kun olemme saaneet instituutioita mukaamme niin laajalti kuin Ruotsissa ja Suomessa ja Norjassa. Ja valtavia summia panostetaan markkinoiden puolesta joten vähän onnea ja jos meidän omistajat jotka istuu pääoman päällä, riskipääoman päällä, ovat mukana niin uskon että meillä on valoisa tulevaisuus odotettavissa. Minä toivon että kaikki minun lastenlapset tulevat työskentelemään alalla sillä siinä on turvallisia työpaikkoja.
- Joo. Siinä oli kaikki kysymykst..

- *Ja mä haluan kysyä sulta, mihin...(hän kysyi mihin minä oikeestaan tarvin tätä haastattelua).*

**Haastattelu Anne Koivisto 3.12.2015 klo 12:15 Thon Hotel Kirkenes, aamupalaruokailutila**

- *Ensin sun taustasta, kuin kauan sä oot ollut nykyisessä työssä?*
- *Kymmenen vuotta.*  
*Mites matkailualalla yleensä?*
- *Kaheksantoista*
- *Suomessa?*
- *Suomessa kuus, Norjassa kakstoista.*
- *Okei. Sitte, sä muistat varmaan aikaa ennen kuin tää hotelli avattiin?*
- *Joo.*
- *Miten se on vaikuttanut matkailuelämään ylipäätään täällä Kirkkoniemessä?*
- *Nyt on helpompi saada ryhmiä. Standard huone –et ryhmät kun tulee- niin ne haluaa kaikki samanlaisen huoneen. Ja nyt on tosi helppo niinko saada ryhmiä. Elikä laaturyhmille on excellenttiä.*
- *Ja-a, onks Kirkkoniemellä jotain etuja verrattuna muihin paikkakuntiin, tai muihin kilpailijoihin.*
- *Hurtigruten ja kuningasrapu.*
- *Joo.*
- *Ja itseasiassa ovat hauska sillai kun lukee lehestä että lennot on niinko vaikeaa ja kaikkea niistä lennoista aina puhutaan mut mä oon ollu aina hiljaa siinä ku mä tiedän mikä tää tilanne on Suomessa niiden lentojen kanssa niin matkanjärjestäjät saa helpommin ja halvemmalla Kirkkoniemelle asiakkaat lentäen. Entä meidän kilpailijat maailmalla. Että ei voi valittaa.*
- *Joo. Öh, onks hinnalla merkitystä kun asiakas valitsee Kirkkoniemen tai jonkun muun..?*
- *Ei meidän asiakkaalle. Meidän asiakkaat – meillä- ne on ne hinnat korkeat ni se on jo niinku siis erittynyt siinä välissä kun katotaan brosyryriä. Ne asiakkaat jotka meille tulee niin nepä ei juuri kysy hintoja. Ja et ei joka lähtee Kirkkoniemeen, tulee tänne lomalle, niin ei se kato hintaa.*
- *Joo.*

- *Sillä on päämäärä esimerkiksi kuningasrapu, tai jatkaa Hurtigrutenilla, niin ei se kysy hintoja.*
- *Joo. Öh, mitä mahdollisuuksia täällä on, onks täällä vielä potentiaalia täällä Kirkkoniemessä, hakea lisää ylipäätään matkailualan yrityksillä tai?*
- *Tottakai on mahollisuutta hakea lisää mutta öh, sitten se että halutaanko sitä hirveen paljon vaan lisää ja lisää, vai parannetaanko laatua. Et mä oon enempi sillä laadun, että tuotetaan asiakkaalle se palvelu minkä se on ostanut. Ja annetaan vähän mielellään yli. Mä mielellään. Ö, mä oon semmonen et kymmenen asiakasta jotka maksaa saman kuin esimerkiks kolmekymmentä. Niin mä otan enemmän ne kymmenen. Ja mä tilastoissa näytän mielelläni vähempi niinkö asiakasmääriä mutta se sit tulos on parempi.*
- *Joo.*
- *Et mä olen sitä mieltä.*
- *Luuleks sä et tääl ois enemmän potentiaalia muille yrityksille tarjota ihan muuta?*
- *Ää, luulen että kesällä semmonen et ois ammattimainen se kalastusturismi. Mä luulen et siihen ois niinku. Mut nytten on mitä meillä on täällä- meil on ATV:t, kelkat, koirat, kaikki on. Ni mä luulen et se ois kesällä kun saatais ihan semmonen professional fishing tourism. Elikä ei semmonen vaan että naapurin Pekka heittää tuossa jotain virveliä ja hei nyt lähetään.. vaan et sais sitä kalastusturismista oikeen semmonen ammattimainen se paketti ja se on aina sama standardi. Elikä kontra esimerkiksi se husky-safari, mä tiedän et se on kaks tuntii tai neljä tuntii, se on aina se fakta. Mut nyt se kalastusjuttu onxx mennään tuonne –no mihin tuonne?- siis et se saatas niinkö paketoitua, aina sama laatu. Ni mä luulen et se kesä.., kesäkalastus pitäis kehittää enemmän.*
- *Joo. Miten sit kilpailutilanne matkailualan yritysten kesken täällä Kirkkoniemessä, onks sitä?*
- *Öh, siis kilpailutilannehan on aina. Ja sehän pitää olla. Muutenhan se ole tervettä yritystä. Eli se mistä mikä on kun me mennään maailmalle, me mennään niinko Pohjois-Norjana, mut sit kun me tullaan paikan päälle takas kotiin, ni tottakai kilpailutilanne on. Meitä on monta jotka tarjoaa samantyyppisiä safareita, ja sitten ku se asiakas tulee sillä on mistä valita. Ja asiakashan se päättää kenetkä ottaa. Ja näin ja sitte vasta sillai okei et kuin nopeesti sä vastaat viesteihin, kuin nopeesti sä teet bookingin, eli se ei aina välttämättä ole se safari siellä joka ehkä päättää et mihin se asiakas lähtee et vaan se alkupalvelu. Ja mun mielestä on hirveän*

tärkeetä et siihen meiliin vastataan, puhelimeen vastataan, sähköpostiin vastataan. Mä tiän et me ollaan ite laiskoja tai en sano laiskoja kun me ollaan vähän slow kesällä meillä on henkilökapasi- henkilöstö vähempi kesällä. Mut sit esimerkiks nyt talvi ku alkanu niin me pistetään enempi väkeä toimistoon, vastaan puheluihin, kaikkiin näihin. Niin me pystytään palveleen se asiakas siinä alkutekijöissään.

- Joo. Mitkä on pahimmat uhat mitä voi käydä liiketoiminnalle, matkailualan liiketoiminnalle?
- No eihän siinä tarvi ko vetästä Pariisi esiin.
- Nii joo.
- Että kaikki tietää että mitä tapahtu Pariisissa. Matkailu laskee koko ajan. Nythän on halpa matkustaa Pariisiin. Saa valita mihin menee ja millä hinnalla. Elikkä tämmöset nää ja ko aatellaan et nehän tapahtu jossain Pariisissa tuolla, että kyllä se karsii ihmisten matkustushalukkuutta. Ihmisiä alkaa pelottaa. Että se on tietenkkin. Sit toinen on se että mikä meillä on et jos on lumeton talvi. Eli kyllähän se aika uhkapeluria on välillä. Et se mä muistan mä olin aikanaan Suomessa töissä sillon ku oli syyskuun 11. päivä. Ja se vaikutti välittömästi amerikkalaisten matkustamiseen. Meillä oli tosi paljon amerikkalaisia sillon. Niin se niinkö hups-laski heti. Et kaikki nää vaikuttaa.
- Niin joo. Mä kävin koulua sillä hetkellä.
- Mä olin menossa just toimistolle, meil oli telkkari siinä, mä katoin et onko täällä joku elokuva mut ei saatana tuohan on ihan oikia juttu. Kyl se alko heti niinkö, amerikkalaisten matkustaminen laski, ainakin niinkö meillä. Et se mikä ku ajatellaan näin että se uhkakuvia näin, et se niinkö kymmenen kilometrin säteellä, mut ei se aina näin mee. Et pitää ajatella vähän kauemmas. Mut se on tietenkkin vähäluminen talvi, sit tämmöset niin sanotusti pienemmät on nämä kurssivaihtelut, raha-arvo ja näin. Mutta niihin asiakkaisiin jota taas tänne tulee tää kurssivaihtelu se on nyt... ei ne seuraa sitä. Niillä joilla on, niillä on.
- Mites matkailun näät kehittyvän Kirkkoniemessä lähimmän viiden vuoden aikana?
- Kyl se menee ylöspäin. Että toivottavasti me pystytään sitten vastaamaan laadulla koko ajan.
- Ylöspäin, siis meinaat enemmän?
- Kyllä siis asiakasmäärä on isompi. Joo, et se näyttäs. Nyt mikä on mielestä kiva et se alkaa vähän aikasemmin tää talvisesonki ja jatkuu sitten vähän pitempään

tonne huhtikuussa. Se on ihan okei. Mutta kesä meidän pitäis saaha, vähän enempi kehittää, koska tännehan tulee valtavasti turisteja kesällä. Esimerkiks Hurtigrutalla mut kun ne menee suoraan lentokoneeseen. Meidän pitäis nyt vähän stopattua niitä että täällä on jotain tekemistä kesällä. Et toivottavasti me saahaan se kingcrabbi ja toi kalastusmatkailu enempi lihaa luitten ympärille siihen. Että äsken toi puhelu mikä oli nyt niin siinä, me nimittäin työstetään ens kesänä kuningasrapusafaria tosi paljon, siinä tuli just et he saa ryhmiä kesällä.

- Meillä ainakin respassa tosi paljon kysytään noista mikä tää nyt on sightseeingista, siis kesällä. Ku aurinko ei laske niin ihmiset menis mihin vuorokauden aikaan tahansa, se on Venäjän raja, niitä kiinnostaa se raja. Osa menee pyörällä, osa menee taksilla ku ei kuin Pasvik Turist kerran päivässä ja niitä ei saa kiinni viikonloppusin ku on toimisto kiinni.
- Mä oon miettinyt sitäkin kun on se sightseeing-juttu ko ihmisiähän kiinnostaa se niin sitten taas se et eihän jokaisen firman kannata sitä sightseeing-juttua tehdä ku sitten asiakas ne levittäytyy liikaa ja siitä ei tuu voittoa niin rahalla sen pyöräni mä oon miettinyt et sekin kannattais varmaan niinkö on autokapasiteettia niin tehdä sillä tavalla et maanantaista keskiviikkoon, otetaan it torstai –joku toinen ottaa torstaista perjantaihin. Et siinä on vähän niinkö pyöriväksi laittaa ettei sitten kaikki aja peräkkäin niillä pikkubusseilla kaks ihmistä per bussi. Ei siinä ole mitään järkeä. Ei.
- Tai sitten toinen ajaa aamupäivällä, toinen iltapäivällä.
- Joo, nää oli mun kysymykset.
- Oliko se siinä?
- Joo.
- Ihan totta?
- Mä kokoon nämä haastattelut yhteen tämän jälkeen.

