



HINNOITTELUN ENNAKOINTI

Osuuskauppa Hämeenmaassa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2015
Kaisa Sistola

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma ylempi AMK

SISTOLA, KAISA:

HINNOITTELUN ENNAKOINTI
Osuuskauppa Hämeenmaassa

47 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Kehittämishankkeen tavoitteena oli ottaa ennakointi osaksi hinnoittelua hotellissa. Yrityksessä käytettävän hinnoittelustrategian on perustuttava selkeään käsitykseen yrityksen hinnoittelutavoitteista. Muuttuva maailma luo paineita hotellin hinnoitteluun, ja siksi yrityksen on osattava varautua tapahtuviin muutoksiin ja olemassa oleviin uhkiin. Esimerkiksi Ukrainan kriisi ja Venäjän ruplan kurssin romahtaminen on vähentänyt Venäläisten turistien määrää Suomessa.

Työn teoriaosuuden keskeisiksi käsitteiksi valittiin segmentointi ja hinnoittelu. Segmentoinnilla ja hinnoittelulla on tärkeä rooli yrityksen toiminnan ylläpitämisessä. Yrityksen on osattava hinnoitella oikein tuotteensa ja palvelunsa, jotta se tuottaa voittoa. Segmentointi alkaa aina yrityksen asiakkaasta ja sen tarkoituksen on samankaltaisten asiakasryhmien tunnistaminen. Matkailupalvelua kehitettäessä yrityksen tulee keskittyä tietyn segmentin tarpeisiin ja toiveisiin.

Yrityksen on ymmärrettävä hinnoittelussa asiakkaidensa tarpeita ja sitä mitä asiakkaat arvostavat yrityksen palveluissa. Hinnoittelu on osa yrityksen johdon päätöksentekoa ja siihen vaikuttaa palvelun sekä liiketoiminnan luonne. Yrityksen käyttämällä hinnoittelustrategialla ja hinnoittelulla on kokonaisuutena keskeinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja toiminnan jatkuvuuteen.

Ennakoinnin perusta on tulevaisuuden tutkimuksessa ja sitä voidaan jopa pitää tulevaisuuden tutkimuksen käytön ilmauksena. Tulevaisuudentutkimus yrittää tieteenalana kuvata, selittää ja ymmärtää laajoja koko yhteiskuntaa koskevia muutos- ja kehitysprosesseja. Työssä käytettävä menetelmä oli ennakointi, joka on laadullinen menetelmä. Tulevaisuustiedon analysointi tehtiin tulevaisuuspyörän avulla. Tulevaisuuspyörästä saatiin kahdeksan vastausta ja se toteutettiin Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinnan henkilökunnan avulla. Tulevaisuudessa ennakointiin hintojen nousevan, talouskriisin olevan ohitse, matkailijamäärien kasvavan sekä teknologian kehittyvän.

Tulevaisuuden ennakoiminen on hankalaa, sillä yrityksen on osattava varautua erilaisiin muutoksiin ja uhkiin. Yritys voi vaikuttaa tulevaisuuden laatuun yksittäisten valintojen avulla, joten on tärkeää selvittää millaiset yksittäiset valinnat johtavat parhaimpaan lopputulokseen.

Asiasanat: segmentointi, hinnoittelu

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in service management

SISTOLA, KAISA:

FORECASTING PRICING
in Osuuskauppa Hämeenmaa

Masters' Thesis in Hospitality Management

47 pages, 2 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The objective was to bring some foresight into the pricing at the hotel. The pricing strategy used in the company must be based on a clear understanding of the company's pricing objectives. A changing world creates pressure on the pricing of the hotel, and for that reason the company must be able to prepare for change and existing threats. For example, the Ukrainian crisis and the collapse of the Russian ruble exchange rate is limiting the number of Russian tourists in Finland.

Segmentation and pricing was chosen to be key concepts in the theoretical part of this thesis. This segmentation and pricing plays an important role in maintaining the company's operations. The company must be able to correctly price their products and services in order to generate profits. Segmentation begins with the company's customers and its purpose is to identify similar groups of customers. When developing a tourism service company, focus will be on a specific segment's needs and desires.

The company must understand its customers' needs in the pricing and what its customers value in the company's services. The company must understand in the pricing their customers' needs and that the pricing is part of the company's management decision-making and influences the nature of the service, as well as the business. The company's use of its pricing strategy and pricing as a whole makes an essential contribution to the continuity and profitability of its operations.

Forecasting is the foundation for research into the future, and it can even be seen as an expression of future research. Future Studies as a discipline tries to describe, explain and understand the broad processes of change and development for society as a whole. The method used in this study was foresight, which is a qualitative method. The analysis of the future data was made with a futures wheel. The futures wheel gave eight answers and it was made with Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinna staff members. They forecast that in the future prices would rise, the economic crisis will be past, tourist numbers grow and technology is developing.

Forecasting the future is difficult, because the company must be able to prepare for a variety of changes and threats. The company may affect the quality of the future with individual choices, so it is important to find out what kind of individual choices lead to the best outcome.

Key words: segmentation, pricing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKKUUKSIEN SEGMENTOINTI MATKAILUALALLA	3
2.1	Asiakkuuksien ryhmittely	5
2.2	Asiakkuuksien taloudellinen segmentointi	6
2.3	Segmenttien kytkentä toisiinsa	7
3	HINNOITTELU YRITYKSISSÄ	10
3.1	Palvelun tai tuotteen hinnan muodostuminen	11
3.2	Palvelujen hinnoittelun pääperusteet	14
3.3	Revenue managent	18
3.4	Kilpailijaseuranta	19
4	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	22
4.1	Toimeksiantajan esittely	23
4.2	Hämeenlinnan hotelleja	24
5	KEHITTÄMISHANKKEEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	26
5.1	Kehittämishankkeen tavoite	26
5.2	Kehittämishankkeen menetelmä	27
5.3	Kehittämishankkeen suunnitelma ja toteutus	32
5.4	Tulevaisuuspyörän tulokset ja niiden analysointi	33
5.4.1	Vuosi 2010	34
5.4.2	Vuosi 2015	35
5.4.3	Vuosi 2020	37
5.5	Tulosten analysointi	38
5.6	Kehittämishankkeen analyysi	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	44
6.1	Opinnäytetyöprosessi	47
6.2	Jatkotutkimusaiheet	48
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	53

1 JOHDANTO

Kehittämishankkeen tavoitteena on ottaa ennakointi osaksi hinnoittelua ja segmentointia Osuuskauppa Hämeenmaan Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinnassa. Tämän työn toimeksiantaja on Osuuskauppa Hämeenmaa. Osuuskauppa Hämeenmaa toimii 23 kunnan alueella Kanta- ja Päijät-Hämeessä ja harjoittaa liiketoimintaa kuudella eri alueella. Hämeenmaa kuuluu S-ryhmään, joka koostuu 20 itsenäisestä alueosuuskaupasta sekä niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). S-ryhmään kuuluu myös kahdeksan paikallisosuuskauppaa, joiden verkosto kattaa koko maan. (SOK-sintra 2014.)

Kanta-Hämeen alueella on yhteensä 33 majoitusliikettä. Hämeenlinnassa toimii yhteensä kolme ketjuhotellia ja nämä hotellit ovat esitelty tässä työssä toimintaympäristön kuvauksessa. Työhön valittiin Hämeenlinnan ketjuhotellit, koska ne tarjoavat samankaltaisia palveluita kuin toimeksiantajan hotelli Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinna. Työstä on jätetty pois Hämeenlinnan muut hotellit. Hämeenlinnan ketjuhotellit ovat: Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinna, Hotelli Cumulus Hämeenlinna sekä Kylpylähotelli Rantasipi Aulanko.

Tämän työn tietoperustassa on keskitetty matkailuyrityksen segmentointiin ja hinnoitteluun sekä esitelty revenue managementia. Segmentointi on liiketoiminnan rakentamisen peruste yrityksille ja sen lähtökohtana on markkinapotentiaalinen heterogeenisyys ostamisen suhteen. (Rope 2003, 157). Yrityksissä laadittavan hinnoittelustrategian on perustuttava selkeään käsitykseen hinnoittelutavoitteista. Yleisimmät yritysten hinnoittelutavoitteet liittyvät tuloihin ja voittoihin sekä kysynnän kartuttamiseen ja käyttäjäkunnan kehittämiseen. (Lovelock & Wirtz 2011, 159.) Yrityksen on ymmärrettävä hinnoittelussaan asiakkaan tarpeita ja sitä mitä he arvostavat ostamissaan palveluissa ja tuotteissa. (Rouse, Maguire & Harrison 2010, 50). Hinnoittelulla on tärkeä rooli hotelleissa. On osattava hinnoitella oikein, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa. Ilman kunnollista segmentointia yritys tarjoaa palveluita kaikille eikä kohdistaa palvelua oikeisiin kannattaviin segmentteihin.

Olen kiinnostunut hinnoittelusta ja segmentoinnista, koska haluan työssäni tehdä oikeita valintoja, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa. Yrityksen lähtökohtana on tuottaa voittoa, ja mikäli omalla toiminnallani voin edesauttaa tätä, olen

onnistunut tavoitteessani. Haluan myös kehittää itseäni työelämässä, ja mielestäni yrityksen hinnoitteluun ja segmentointiin paneutuminen lisää osaamistani. Tämän työn pohjalta ymmärrän paremmin mitä segmentoinnilta ja yrityksen hinnoittelulta haetaan.

Työn menetelmänä on käytetty ennakointia, joka on osa tulevaisuudentutkimusta. Ennakoinnille on erityisen havainnollinen tavoite strategisen päätöksenteon tukemisessa. (Heinonen & Ruotsalainen 2011, 61.) Tulevaisuudentutkimuksen tarkoituksena on antaa perusteltuja näkemyksiä tulevaisuudesta ja sen eri kehitysvaihtoehtoja. Tulevaisuutta ei voi tutkia suoraan, koska se ei ole olemassa tässä hetkessä niin kuin nykyhetki ja menneisyys. (Hietanen 2009.) Koska tulevaisuuden ennakoiminen ei ole mahdollista, on osattava varautua erilaisiin tulevaisuuksiin. Ennakointi on jatkuva prosessi, joka ei valmistu ikinä, sillä tulevaisuus muuttaa koko ajan muotoaan ja suuntaansa. (Heinonen & Ruotsalainen 2011,61).

Tätä työtä on lähestytty tulevaisuuspyörällä. Sen avulla saadaan nopeasti ja kiinnostavasti purettua valitusta ilmiöstä, trendistä tai haasteesta keskeiset tulevaisuusnäkökulmat. Tulevaisuuspyörän avulla voi järjestellä, ymmärtää ja täsmentää erilaisia tulevaisuutta koskevia näkemyksiä ja niiden mahdollisia vaikutuksia. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 906.)

2 ASIAKKUUKSIEN SEGMENTOINTI MATKAILUALALLA

Segmentointi-käsitteen syntymisen aikana sana miellettiin tuotteen kauppaamista suuntaavaksi, eli niiksi kohderyhmiksi, joille tuotetta tai palvelua on tarkoitus suunnata. Tällöin tuote tai palvelu oli kuitenkin annettu tekijä, ja segmentoinnissa oli eniten kyse viestisanoman suuntaamisesta ja siitä painotuksesta, mihin segmenttiin rajalliset toiminnan edellytykset oli järkevintä kohdistaa ja keskittää. Nykyään segmentoinnin merkitys ja rooli on jotain aivan muuta, sillä se on keskeisesti strateginen. Segmentointi on yrityksille liiketoiminnan rakentamisen perusta. Se on potentiaalisten asiakkaiden joukko yritykselle, johon tehdään segmenttipohjaisesti eriytetty tarjonta ja sen jälkeen myös segmenttipohjaisesti eriytetty ja ohjelmoitu viestintä. Lähtökohta segmentoinnissa on markkinapotentiaalinen heterogeenisyys ostamisen suhteen. (Rope 2003, 157.)

Segmentointi alkaa asiakkaasta. Siinä oletetaan, että markkinat koostuvat asiakkaista, joiden tarpeet ja toiveet ovat erilaisia. (Shoemaker, Lewis & Yesawich 2010, 318.) Segmentoinnin päätarkoituksena on samankaltaisten asiakasryhmien tunnistaminen. Asiakkaat jaetaan segmentteihin samankaltaisten toiveiden, käsitysten ja samanlaisen tuotteisiin tai palveluihin suhtautumisen mukaan. Kussakin segmentissä tuotteella voi olla erityinen asema. (Hassanien, Dale & Clarke 2010, 64.) Segmentointi on siis prosessi, jossa jaetaan potentiaalisia kuluttajia ryhmiin yhteisten ominaisuuksien perusteella. On luultavasti niin monta eri menetelmää segmentoida asiakkaita kuin ihmisillä on erilaisia ulkoisia ja sisäisiä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Yrityksen segmentointitavan valitseminen riippuu tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ja siitä mitä etuja se tarjoaa (Kolb 2006, 108.)

Markkinoinnin kirjallisuuden mukaan segmentin on täytettävä vähintään seitsemän eri arvoa. Sen on oltava tunnistettava, mitattavissa oleva, käytettävissä, merkittävä, ainutlaatuinen reaktioissaan, vakaa, eli voidaanko sen käyttäytymistä ennakoita tulevaisuudessa sekä toteuttamiskelpoinen, eli onko se todennäköisemmin kehitetty vastaamaan myönteisesti markkinoinnin kilpailukeinoihin. (Baker 2007, 280.)

Yrityksen asiakkaat voidaan segmentoida erilaisten menetelmien avulla, joista yksi on perinteinen väestötieteellinen segmentointimalli. (Mäntyneva 2003, 26).

Asiakkaat voidaan segmentoida myös iän, sukupuolen sekä käytettävissä olevien tulojen mukaan. (Woodside & Martin, 2007, 131.) Markkinoiden analysointi tästä näkökulmasta voi olla hyödyllinen tapa luokitella ihmiset yhteen asiakkaina ja voi auttaa tunnistamaan ja vahvistamaan mahdollisuuksia markkinoilla. (Shoemaker ym. 2007, 243). Yrityksien segmenttien tulisi olla selvästi erotettavissa toisistaan, mikä tarkoittaa sitä, että yhden segmenttien jäsenien tulisi olla mahdollisimman samanlaisia keskenään, mutta silti niin erilaisia kuin muissa segmenteissä. (Woodside & Martin, 2007, 130.) Yrityksen käyttämissä segmenteissä voi olla päällekkäisyyttä, sillä esimerkiksi harva hotelli tai ravintola pärjää nykyään vaan yhdellä segmentillä. Kun tiedetään miten yritysten asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu, on ilmeistä että myös yritysten segmenttien on muututtava. (Shoemaker ym. 2010, 341.)

Matkailupalvelua kehitettäessä on aina keskityttävä tietyn segmentin tarpeisiin ja toiveisiin. Siksi matkailun kehittäminen edellyttää yrityksen asiakkaiden segmentointia, eli asiakkaiden jakamista eri asiakasryhmiin. Segmentoinnin perusteella yrityksen on helpompi kohdistaa mainostaminen eri asiakasryhmiin. Voi vaikuttaa helpommalta ja halvemmalla kohdistaa mainontaa yrityksen kaikille asiakkaille, mutta se strategia ei houkuttele kaikkia asiakkaita. Ihmisten tarpeet ja toiveet eroavat toisistaan, joten ei ole järkevää kohdistaa mainontaa koko asiakaskunnalle. (Kolb 2006, 16-17.)

Segmentoinnin tavoitteet voidaan nähdä kaksivaiheisina. Ensisijainen tavoite on käyttää segmentointia ryhmittelemään yrityksen asiakkuudet eri lohkoihin. Toissijaisesti segmentoinnin tavoitteena on selvittää asiakkuuksien vaiheet elinkaarella. Nykyisten ja mahdollisten segmenttien kannattavuus toimii perustana markkinointiviestinnän sisältöä, kanavaa ja tiheyttä määriteltäessä. Näin tehty segmentointi antaa yritykselle paremmat mahdollisuudet asiakkuudenhallinnan toimivaan toteuttamiseen. Perinteisen segmentoinnin tavoitteena on ollut markkinointiviestinnän parempi ja tarkempi kohdistaminen oikeaan kohderyhmään. Asiakkuudenhallinnan yhteydessä tehtävä segmentointi luo edellytykset markkinointiviestinnän paremmalle osuvuudelle ja tuloksellisuudelle. (Mäntyneva 2003, 26.) Yrityksen tekemään segmentointiin tulisi sisällyttää kannattavuuden analyysi sen varmistamiseksi, että määritellyt segmentit edistävät yrityksen kannattavan liiketoiminnan harjoittamista. (Hassanien ym. 2010, 165.)

Asiakaskunnan segmentointi on perustana yrityksen paremmalle suorituskyvyille. Markkinoiden segmentointi voi olla ratkaisevaa kehitettäessä ja toteuttaessa markkinalähtöistä strategiaa. Ei ole enää oleellista, että yritykset tuottavat palveluita tai tuotteita mallilla joka sopii kaikille. (Cravens & Piercy 2006, 97.) Asiakkuuksien segmentointi antaa yritykselle mahdollisuuden määrittää yrityksen palveluihin ja tuotteisiin kohdistuvat segmenttikohtaiset tarpeet ja odotukset. Tämän avulla yritys pystyy muokkaamaan tuote- ja palveluvalikoimaansa siten, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset pystytään paremmin täyttämään. (Mäntyneva 2003, 27.) Mitä pienemmältä ja vähäisemmältä segmenttijoukolta yritys saa myyntinsä, sitä tuottavampaa liiketoiminta on lähtökohtaisesti yritykselle. (Rope 2003, 47).

2.1 Asiakkuuksien ryhmittely

Asiakkaiden ryhmittely on yrityksen perustana asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle. On tärkeää selvittää, keitä yrityksen asiakkaat oikeasti ovat, ja millaisia väestötieteellisiä taustoja heillä on. (Mäntyneva 2003, 25.) Mitä enemmän ympäristö, varsinkin asiakkaat, vaikuttavat yrityksen toimintaan ja sen tuloksellisuuteen, sitä enemmän ennakoimisessa tarvitaan sekä yrityksen että asiakkaan välistä sekä asiakkaan käyttäytymiseen ja ominaisuuksiin liittyvää tietoa. Asiakastiedot tuovat ennakointiin merkittävästi luotettavuutta, ajallista kattavuutta ja mitattavuutta. (Hellman & Värilä 2009, 31.) Asiakkaisiin liittyvä ennakointitieto ei välttämättä aina ole luotettavaa. Asiakastietojen hatarus ja erimuotoisuus saattavat vaikeuttaa luotettavien ennakkotietojen muotoutumista ja käyttämistä. (Hellman & Värilä 2009, 45.) Mikäli yritys tietää asiakkaansa asuinpaikan, sitä helpompaa yrityksen on liittää asiakkaaseen erityyppistä alueellista tietoa. Yritys voi selvittää, onko markkinointi onnistunut tietyn asiakkaan kohdalla selvittämällä hänen ostohistorian. Tässä yhteydessä saadaan arvokasta lisätietoa, mikäli asiakkaan ostohistoriaan yhdistetään asiakkuudelle kohdistettu markkinointiviestintä ja sen ostohistorian myötä ilmenevä vaikuttavuus. Asiakaskunnan ryhmittelyssä on hyvä käyttää myös kokemusta apuna, sillä hyvä tuntuma asiakaskuntaan antaa mahdollisuuden kohdentaa tarkemmat analyysit oikeisiin kohteisiin ilman, että yritys pyrkii selvittämään ryhmittelykriteerit suuresta määrästä dataa vain tilastollisin menetelmin. (Mäntyneva 2003, 25.)

Perinteisillä segmentointimenetelmillä yrityksen asiakkaat pyritään jakamaan alaryhmiin, joille tarjotaan palveluita tai tuotteita kullekin oman viestintäkanavan kautta. Asiakkuuksien ryhmittelyn avulla pyritään tunnistamaan asiakasryhmiä, joilla on samanlaisia tarpeita ja odotuksia sekä asiakasryhmiä, jotka ovat samanlaisia ostokäyttäytymisessään. Segmentoinnin avulla on perinteisesti totuttu ymmärtämään moninaisen asiakaskunnan jakamista suhteellisen yhdenmukaisiin kokonaisuuksiin. Asiakkuudenhallinnan hyödyntäminen antaa yritykselle paremmat mahdollisuudet asiakkuuksien segmentointiin ja segmenttien hoitoon. (Mäntyneva 2003, 26-28.)

2.2 Asiakkuuksien taloudellinen segmentointi

Kaikki asiakkuudet eivät tuota yhtä paljon yritykselle. Asiakkuudenhallinnan avulla pyritään kohdentamaan markkinointi ja sen sisältö niin, että yrityksen kaikkien asiakkuuksien tuotto optimoituu. Yrityksillä on yleensä eniten kohtuullisesti tai vaatimattomasti tuottavia ja vähiten tappiollisia sekä paljon tuottavia asiakkuuksia. (Mäntyneva 2003, 39-40.) Uusien asiakkaiden hankintakustannusten hallitseminen ja uusien asiakassuhteiden kehittämisen osaaminen ovat tulevaisuuden kriittiset menestystekijät kaikilla aloilla. Usein on havaittu, että yrityksen kannalta on tärkeintä huolehtia nykyisistä asiakassuhteista. Tätä on perusteltu asiakkaan vielä käyttämättä olevilla mahdollisuuksilla sekä nykyisille asiakkaille tapahtuvan myynnin tehokkuudella. Yrityksen uudelle asiakkaalle myynti on viisi kertaa kalliimpaa kuin vanhalle asiakkaalle. (Hellman 2003, 256-257.) Vain pieni osa yrityksen asiakkaista tuo suurimman osan voitoista yritykselle. Kaplanin ja Nortonin mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuo yritykselle 225 prosenttia tuloista ja 80 prosenttia asiakkaista tuhoaa siitä 125 prosenttia. (Hellman & Värilä 2009, 124).

Yritysten asiakkuuksiin suunnattu taloudellinen segmentointi ottaa huomioon asiakkuuksien arvon ja asiakkaan reagointiherkkyyden tehtyihin tarjouksiin. Muita ilmeisen silmälläpidettäviä tekijöitä ovat asenteet sekä arvot, ostokäyttäytyminen ja asiakkuuksien tavoitettavuus markkinointiviestinnän avulla. Ensiarvoista on ryhmitellä asiakkuudet, jotka ovat arvokkaita yritykselle. Asiakkuuksien arvoa on tarkasteltava kokonaisuutena. Asiakkuudenhallinta antaa keinot siihen, miten kan-

nattavimmat asiakkaat voidaan tunnistaa. Kannattamattomien asiakkuuksien kohdalla on harkittava, ovatko kyseiset asiakkuudet muunneltavissa esimerkiksi palveluastetta laskemalla tai markkinointikanavaa muuttamalla. Yritys voi esimerkiksi lopettaa henkilökohtaisen asiakaspalvelun asiakkuudelta ja ottaa internetin pääpalvelukanavaksi. (Mäntyneva 2003, 40-41.) Asiakaskannattavuuden haasteena on se, että se ei ole ollenkaan pysyvä tila. Jotta yritys pystyy ylläpitämään asiakaskannattavuuden, on sen jatkuvasti kehitettävä omaa toimintaansa. (Hellman & Värilä 2009, 186.) Tiedon pohjalta yritys pyrkii segmentoimaan asiakkaat kannattavuuden mukaan. Tämän avulla yritys pyrkii tunnistamaan itselleen kannattavimmat asiakkaat. (Mäntyneva 2003, 41.) Yrityksen ensisijainen pyrkimys on kaventaa segmenttien lukumäärää ja pyrkiä valituilla segmenteillä mahdollisimman suureen liiketoiminnan hallintaan rinnastettuna tilanteeseen, jossa se ei saavuta millään segmentillä merkittävää asemaa. Yritykselle on lähtökohtaisesti tuottavampaa saada 49 %:n markkinaosuus yhdellä segmentillä kuin yhden prosentin markkinaosuus 49 segmentin avulla. Merkittävä asema jollakin segmentillä on vähintään 25 %:n markkinaosuus. Sitä pienemmät markkinaosuuslukemat eivät osoita segmenttikohtaista markkinoiden hallintaa. (Rope 2003, 47.)

2.3 Segmenttien kytkentä toisiinsa

Liiketoiminnan strategisia päätöksiä liiketoimintakentän osalta tehdään segmentteittäin. Tällöin tilanteessa, jossa yritykselle on parasta karsia jotain segmenttejä valikoimastaan, on varmistuttava, ettei karsimalla yhtä segmenttiä tehdä suurempaa haittaa kuin mikä on kate liiketoiminnassa. Yrityksellä voi olla segmenttejä, joiden myymisessä ei ole mitään tekemistä suhteessa toisiinsa. Tällainen asema mahdollistaa yritysjohdolle mahdolliset luopumispäätökset vapaasti toisista segmenteistä riippuen. (Rope 2003, 49.)

Useasti yhden tietyn tuotteen tai palvelun myyminen tietylle segmentille on edellytys asiakkuudelle, jolloin segmentin säilyttäminen saattaisi vaarantua, mikäli kannattamaton tuote karsittaisiin. Yrityksen kannattaa pitää kannattamatonta tuotetta valikoimassa segmenttimyynnin markkinointikustannuksena. Asemassa, jossa jotkut tuotteet ovat kannattamattomampia tietyllä segmentillä, ja segmentille myydään myös runsaasti muita kannattavia tuotteita, on yritys usein taipuvainen

uskottelemaan, että kyseinen tuote on edellytys segmentin pitämiseen. Yrityksen harrastama itsepetos on usein helpompaa kuin luopuminen kannattamattomasta tuotteesta tai palvelusta. Tällaisissa tilanteissa yrityksen kannattaa olla tarkkana siinä, että yhteys ja yhteyden välttämättömyys tulisi ehdottoman varmasti selvittää ennen kuin päätetään kannattamattoman tuotteen ylläpitämisestä segmentillä. Strateginen tuote-markkina-analyysi mahdollistaa tuotteiden ja segmenttien kytken havoittamisen ja tuottaa perustan tarkastella niitä vaikutuksia, mitä segmenteistä luopumisella on liiketoimintakokonaisuuteen. (Rope 2003, 50.)

Asiakassuhteiden kehittäminen on yritykselle parhaimmillaan suunnitelmallista ja systemaattista toimintaa niiden syventämiseksi ja leventämiseksi. Syventämisellä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon asiakas ostaa yrityksen tuotetta eli yrityksen asiakasosuutta kyseisessä tuotteessa. Leventämisellä tarkoitetaan sitä, kuinka monen eri tuotteen tai tuotelinjan aktiiviasiakkaana asiakas on. Yrityksen asiakassuhteissa keskeisessä asemassa ovat asiakkaiden ostot, sillä yritys elää liikevaihdosta. Ostamattoman asiakkaan arvo on yritykselle nolla. (Rope 2003,186.)

Asiakaskannattavuus tarkoittaa sitä, kuinka kannattavia asiakkaat tai asiakasryhmät ovat yritykselle. Sen haasteena on, että se ei ole mikään pysyvä olotila, sillä siihen vaikuttavat ympäristö ja kilpailijat. Yrityksen on jatkuvasti kehitettävä omaa toimintaansa, jotta se pystyy ylläpitämään asiakaskannattavuutta. Yrityksen toiminnan tehokkuus vaikuttaa siihen, kuinka kannattavaksi sen asiakassuhteet tulevat. On tärkeää tuntea asiakkaiden ja asiakasryhmien kannattavuus sekä suunnitella ja toteuttaa sellaisia toimenpiteitä, joilla kannattamattomista asiakkaista saadaan kannattavia ja kannattavista vielä kannattavampia. Nämä toimenpiteet tuottavat kannattavuuden kahdella tavalla: toiset kannattamattomat asiakkaat hyväksyvät yrityksen ohjauksen ja ehdot ja alkavat toimia halutulla tavalla, toiset asiakkaat taas luopuvat ja päättävät asiakassuhteen. Molemmat näistä ovat yrityksen päätöksen mukaisia tuloksia ja asiakaspääoman arvoa nostavia. (Rope 2003, 186-187.)

Asiakasuskollisuudella on suuri vaikutus yrityksen viivan alle jäävään tulokseen. Pitkäaikaiset asiakassuhteet muuttuvat yleensä vuosien mittaan suuruudeltaan myönteisiksi, lisämyynnin kustannukset laskevat ja palvelukustannukset muuttuvat ihanteellisiksi. Yrityksen korkea asiakasuskollisuus vähentää uusasiakashan-

kinnan tarvetta ja kustannuksia. Uusien asiakkaiden laatu saattaa parantua, sillä yrityksen ei tarvitse haalia kaikkia markkinoilla liikkuvia asiakkaita omakseen. (Rope 2003, 187.)

Yrityksen asiakaspääoman arvoon vaikuttavat myös asiakasriskit. Mitä enemmän yrityksen asiakassuhteisiin tai koko sen asiakaskuntaan liittyy riskejä, ja mitä hankalampaa niitä on ennakoida ja hallita, sitä hankalampaa yritykselle on myös asiakaspääoman määrittäminen. Asiakasriskejä on hyvä tarkastella asiakaspääomaa määritellessä arvonäkökulmasta, mutta erityisen tärkeää niiden vaikutukset on huomioida silloin, kun yrityksen asiakaspääomaa arvioidaan strategisesta näkökulmasta. (Rope 2003, 188.)

3 HINNOITTELU YRITYKSISSÄ

Hinnoittelun on sanottu olevan arvailua. Yleensä oletetaan markkinoijien käyttävän tieteellisiä menetelmiä hinnoitteluun, mutta mikään ei voisi olla kauempana totuudesta. (Baker 2007, 403.) Hinta on ainoa markkinointistrategian muuttuja, joka tuottaa tuloa. Mainonta, tuotekehitys, myynnin edistäminen, jakelu tai tuotteen pakkaaminen tuottavat kuluja yritykselle. (Baker 2007, 386.) Yrityksen hinnoittelustrategian on perustuttava selkeään käsitykseen yrityksen hinnoittelutavoitteista. Yleisimmät hinnoittelutavoitteet liittyvät tuloihin, voittoihin sekä kysynnän kartuttamiseen. (Lovelock & Wirtz 2011, 159.)

Ensimmäiseksi yrityksen on ymmärrettävä hinnoittelussa asiakkaan tarpeita ja sitä mitä he arvostavat ostamissaan tuotteissa tai palveluissa. (Rouse ym. 2010, 50.) Myyjän on hyvä tietää, mitkä seikat vaikuttavat ostajan ja asiakasyrityksen hankintapäätöksiin ja hankintakanavien valintoihin. Kun myyjä ymmärtää asiakasyrityksen toiminnan periaatteita, voi hän ohjata omaa tarjontaansa ostajalle siten, että se täyttää ostajan tarpeet kulloisessakin tilanteessa. (Balac 2009, 17.) Asiakas välittää vain tuotteen tai palvelun hinnasta, ei sen valmistamiseen kuluneista kustannuksista. (Baker 2007, 403.) Asiakkaan näkökulmasta tuotteen tai palvelun hinta esittää arvoa rahalle. Mikäli yrityksen tarjoama hinta on asiakkaan mielestä liian alhainen, hän ei osta tuotetta, koska hän ei saa omasta mielestään siitä vastinetta rahalle. Halvemmat hinnat voivat viestiä asiakkaan mielestä myös huonommasta laadusta. (Rouse ym. 2010, 50.)

Hinnoittelu on osa yrityksen johdon päätöksentekoa, ja siihen vaikuttaa tarjotun palvelun ja liiketoiminnan luonne. Se on aika- ja tilannesidonnaista, luovaa strategista ja operatiivista toimintaa. Yrityksen harjoittama hinnoittelustrategia on osa markkinointistrategiaa, joka saa lähtökohdan yrityksen liiketoimintastrategiasta. (Sipilä 2003, 16.) Yrityksen hinnoittelussa hinnoittelupolitiikan on oltava olennaisesti kytkettynä toimivaan brändistrategiaan. (Silén 2001, 148.) Hinnoitteluun kuuluu hinnoittelustrategian laatiminen koko yritykselle ja sen palvelutuotteille sekä hinnoittelumallien valinta ja hintatason määrittely, taktiset hinnoittelutoimet, alennuspolitiikka, hintaneuvottelut, tarjousten hinnoittelu, maksuehdot, laskutus ja maksujen kotiutus. Hinnoittelun hallinta ja hinnoittelumenetelmien kehittämiskyky on yrityksen pysyvää osaamista. (Sipilä 2003, 16.) Revenue managementissa

hinnoitteluhallinnan rooli ja tarkoitus on ensisijaisesti luoda kysynnän segmentoinnin pohjalta erilaistettu hintarakenne ja siihen sopiva hintasääntöjen ja palvelukäyttöjärjestelmä. (Albanese 2004, 47).

Palvelua ei voi hypistellä eikä pudottaa varpailleen, koska palvelu on aineetonta. (Sipilä 2003, 21.) Palvelut ovat erilaisia tuotteisiin verraten markkinoinninkin näkökulmasta. (Albanese 2004, 8.) Palvelun esittelyn ja hinnoittelun helpottamiseksi palvelu voidaan havainnollistaa palvelupaketiksi, ja siihen voidaan lisätä aineellisia osia. Palvelun hinnasta voi tulla palvelun laadun symboli. Yrityksen asiakkaan imagolle voi olla tärkeää, että hän tulee tunnetuksi maineikkaan palveluyrityksen kanta-asiakkaana. Palvelu syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan kanssakäymisen ja toiminnan tuloksena. Palvelut ovat usein hyvin henkilösidonnaisia, ja palvelun laatu riippuu, siitä kuka henkilö palvelusuorituksen tekee. (Sipilä 2003, 21-22.)

3.1 Palvelun tai tuotteen hinnan muodostuminen

Hinta on korvaus tuotetusta palvelusta, ja se vaikuttaa palvelutuotteen kannattavuuteen. Yrityksen hinnoittelustrategialla ja hinnoittelulla on kokonaisuutena keskeinen vaikutus koko yrityksen kannattavuuteen ja toiminnan jatkuvuuteen. (Sipilä 2003, 25.) Erilaistettu hinnoittelu antaa yritykselle monia mahdollisuuksia yrityksen kannattavuuden parantamiseen ja kapasiteetin käytön tehostamiseen. (Albanese 2004, 51.)

Yritykselle syntyy kustannuksia lukemattomista eri lähteistä, mutta yrityksen toiminnan pääasiallinen rahoitus tulee yhtä kanavaa pitkin eli hinnan kautta tulorahoituksena. Yrityksen palveluista perimillä hinnoilla maksetaan nykytuotteiden kehityskuluja sekä rahoitetaan nykytoimintaa, mutta kerätään myös varoja tulevaisuuden palvelutuotteiden ja toiminnan kehittämiseen. Väärillä hinnoittelupäätöksillä voidaan tuhota yrityksen toiminta, kun taas yksittäisillä oikeilla hinnoittelupäätöksillä voidaan tehdä yrityksestä kannattava ja vauras. Hinnoittelun takana on koko yrityksen toiminta eli tarkoitus, tavoitteet, liiketoimintastrategia, tuotevalikoima, asiakasvalinnat, työprosessit, henkilöstö ja kustannusrakenteet. (Sipilä 2003, 25.) Yrityksen tulisi harkita hinnan korotuksia varoen ja miettiä niiden vaikutuksia pitkän ajan kannattavuuteen, kysyntään ja

kilpailukykyyn. Vaikka korkeampi hinta voi tarkoittaa suurempia voittoja yritykselle lyhyellä aikavälillä, pidemmällä aikavälillä hinnan korotuksella voi olla tuhoisia vaikutuksia yritykselle. Kilpailu voi lisääntyä alalla uusien kilpailijoiden tullessa markkinoille. Ennen hinnankorotusta yrityksen tulisi tutkia perusteellisesti, miten se tulee pitkällä aikavälillä vaikuttamaan. Hinnan nousu voi johtaa kysynnän vaihteluihin, jotka voivat vahingoittaa yritystä. (Shoemaker ym. 2007, 162.)

Hinta vaikuttaa suoraan asiakkaiden käsitykseen palveluntarjoajasta ja kilpailijan tekemät hintamuutokset pakottavat useimmiten yritykset toimenpiteisiin. Hinta on nopeasti vaikuttava kilpailukeino, sen rooli vaihtelee erilaisissa liiketoiminnoissa sekä erilaisissa strategioissa. (Sipilä 2003, 25-26.) Yritykset ovat pitäneet hintaa etenkin aiemmin oston lähes ainoana toimittajan tai tuotteen valintakriteerinä. Myyjälle on voinut muodostua käsitys, että ainoastaan hinnalla on merkitystä yrityksen valintakriteereihin. Todellisuudessa hinta on vain yksi useista kriteereistä, muiden tekijöiden painoarvo on usein suurempi. (Balac 2009, 23.)

Yrityksissä sovelletaan perushinnoittelustrategioita eri tavalla. Toinen yritys noudattaa muuttumattomasti valitsemaansa peruslinjaa hinnoittelussa, toinen toteuttaa hinnoittelua koko ajan aktiivisella hinnalla, ja osa toimenpiteistä voi poiketa pitkälle valitusta päähintastrategiasta. (Sipilä 2003, 25-26.) Jatkuviissa asiakkuuksissa yrityksen asiakkaalle tarjoama hinta koostuu usein monista eri osista. Kun hinnoitteluun liittyy useita ulottuvuuksia, voi yritys kehittää monia eri hinnoittelujärjestelmiä käyttöönsä. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Hager 2003, 58).

Laatukilpailukykyä on yrityksen taito tarjota asiakkaalle aina paras mahdollinen kokemus ja vastine rahalle. Pelkän hintakilpailukyvyn avulla joudutaan parhaan kokemuksen puute hyvittämään yleensä tuotteen tai palvelun alemmalla hinnalla. (Silén 2001, 52). Myyjän tulisi harkita, onko hinta liian herkkä kohdemarkkinoille vai tulisiko palvelu hinnoitella erikseen. (Baker 2007, 474). Yrityksen laatukilpailukyky on aina hintakilpailukykyä suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Toimiva laatukulttuuri takaa alhaiset laaduttomuuskustannukset ja sitä kautta hyvän hintakilpailukyvyn yritykselle. Tuotteen parempi laatu ei nykyään aina

tarkoita korkeampaa hintaa, vaan parempi laatu on minimivaatimus, jotta yritys pysyy mukana kilpailussa. (Silén 2001, 52.)

Hinnoittelujärjestelmä voi olla yrityksissä sellaisenaan markkinointikeino. Jatkuvissa asiakassuhteissa yrityksen hinnoittelun suunnitelmallisuus korostuu. (Sipilä 2003, 25.) Yrityksen hinnat on laadittava pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin pohjautuen, ei lyhyen aikavälin marginaaleilla. (Shoemaker ym. 2007, 375.) Hinnoittelulla on jatkuvissa asiakassuhteissa aivan eri tarkoitus kuin epäjatkuvissa. Epäjatkuvissa asiakassuhteissa tuotteen hinnalla on suuri merkitys ostopäätöksissä. (Storbacka ym. 2003,57.) Yrityksen johdonmukainen, pitkäjänteinen ja avoin hinnoittelu auttaa asiakasta suunnittelemaan omaa toimintaansa. Yrityksissä tehdään palveluohjausta monin eri tavoin, mutta hinta on ohjauksen välineistä nopein ja useimmiten kaikkein tehokkain. (Sipilä 2003, 26.)

Erilaistetun hintarakenteen tavoitteena on mahdollistaa asiakkaiden veloitus eri hinnoilla perustuen asiakkaiden maksuvalmiuksiin. (Albanese 2004, 53.) Hinnoittelussa ja tuottojohtamisessa on sama ongelma eli se, millä volyyymilla palveluita pitäisi myydä ja mihin hintaan, jotta yritys saavuttaa suurimmat tulot. (Rouse ym. 2010, 49). Maksuvalmiuteen pohjautuvalla asiakassegmentoinnilla potentiaaliset asiakkaat jaetaan eri ryhmiin asiakkaiden maksukyvyyn mukaan. Segmentoinnin tavoitteena on kohdennetumpi hintarakenne, jossa jaotellun hintarakenteen jokainen osa kohtaa maksukyvyltään parhaan mahdollisen segmentin. (Albanese 2004, 53.)

Hinnoittelun suunnittelua yrityksissä vaikeuttaa selkeän strategian puute niin liiketoiminnassa, markkinoinnissa kuin hinnoittelujärjestelmässäkin. Se voi olla paitsi monimutkainen, myös rakenteellisesti toimimaton. Yrityksessä ei tiedetä, miten asiakkaat ja markkinat tulevat reagoimaan muutoksiin. Virheen korjaaminen kestää liian kauan, kunnes pystytään tekemään sen mahdollistava päätös. Yritys ei tiedä kilpailijoiden hintastrategiasta, suunnitelmista, kustannusrakenteista ja resursseista. Omat historia- ja myynninseurantatiedot eivät ole kunnossa yrityksessä, tai ei välttämättä tiedetä kenen vastuulla on hinnoittelu, jolloin yrityksen sisäinen koordinointi ei toimi. Osaamisen kehittäminen ei ole järjestelmällistä yrityksessä ja innovaatiota on liian vähän. (Sipilä 2003, 52.)

Yrityksen kysyntää koskeva hintaherkkyuden tutkiminen on tärkeää, sillä sen avulla voidaan selvittää miten oma kysyntä reagoi palvelun hinnoissa tapahtuvien muutosten jälkeen (Albanese 2004, 57).

Yritykset hinnoittelevat tuotteensa ja palvelunsa erilaisille yrityksille eri tavalla, eikä tämä hinnoittelu näy keskimääräisissä tuotekatteissa. Erilaisiin yrityksiin satsataan eri tavalla, mikä aiheuttaa asiakaskohtaisten kulujen erilaisuutta. Myös asiakkaat eroavat osto- ja maksukäyttäytymiseltään, mikä vaikuttaa myös yrityksen kannattavuuteen. Asiakkaista kilpailtaessa investoinnit asiakkaisiin, asiakassuhteisiin ja asiakaspalveluihin lisääntyvät. (Hellman & Värilä 2009, 78.) Tuottojen maksimointi onnistuu vain, jos yritys tuntee kunnolla jokaisen potentiaalisen ja nykyisen asiakkaan maksimihinnan, jonka hän on valmis maksamaan yrityksen palvelusta. (Albanese 2004, 51).

3.2 Palvelujen hinnoittelun pääperusteet

Palveluja hinnoiteltaessa voidaan käyttää kolmea hinnoittelun pääperustetta: kustannusperusteista hinnoittelua, markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteista hinnoittelua sekä omia päämääriä ja tavoitteita hinnoittelun perustana. Nämä kaikki kolme vaikuttavat useimmissa tapauksissa hinnan määräytymiseen, kuitenkin tapauksesta riippuen (Sipilä 2003, 57). Hinnat ovat kaupankäynnin muuttujia, joista yritys saa tulonsa. Se hinta, minkä asiakas maksaa yritykselle, on yritykselle tuottoa ja kustannuksia asiakkaalle. Yritys pyrkii saamaan suurimman voiton tuotteistaan tai palveluistaan. (Rouse ym. 2010,50).

Kustannusperusteisen hinnoittelun pohjana ovat palvelun tuotantokustannukset, joihin lisätään yrityksen kate- tai voittotavoite (Sipilä 2003, 58). Yrityksen hinnat lasketaan lisäämällä kustannuksiin voittomarginaali (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004,113). Kustannusperusteinen hinnoittelu on usein hankalampaa palvelualalla kuin teollisuudessa, koska palveluilla ei ole omistajaa. Yrityksen on usein vaikea määrittellä palvelun lopullisia kustannuksia (Lovelock & Wirtz 2011, 160-161). Palvelun voittomarginaali on lisätty palvelun tai tuotteen keskimääräisiin kustannuksiin (Avlonitis & Indouras 2005, 48). Hinnoittelutapana kustannusperusteinen hinnoittelu on selkeä ja oikeudenmukaisin. Kustannusperusteinen hinnoittelutapa on kuitenkin hyvin sisäänlämpiävä, kustannusten nousua ja tehot-

tomuutta ruokkiva hinnoittelutapa. Se ei huomio juuri ollenkaan sitä, minkä arvoinen palvelu on asiakkaalle. (Sipilä 2003, 58.)

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa tuotteen hinta perustuu kysynnän ja tarjonnan väliseen tasapainoon markkinoilla, ottaen huomioon saatavilla olevat korvaavat tuotteet (Kaario ym. 2004, 113). Markkinahinta muodostuu kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksesta, ja siihen vaikuttavat myös erilaiset julkisen vallan säätelytoimet, esimerkiksi lait, viranomais määräykset, asetukset sekä myös verotus. (Sipilä 2003, 59.) Katteet vaihtelevat markkinahinnan mukaan, koska markkinahinta ei aina määräydy tuotettujen tavaroiden ja palveluiden perusteella (Kaario ym. 2004, 113). Markkinaperusteisessa hinnoittelussa tuotteiden hintoja saatetaan myös alentaa, jotta yritys saisi houkuteltua enemmän asiakkaita (Kolb 2006, 90).

Tuotteen markkinahinta voi kuitenkin olla alle yrityksen tuotantokustannusten. Markkinahinnan määrittely ei ole käytännössä kovin yksiselitteistä tai aina helposti löydettävissä. Julkisesti ilmoitetut listahinnat eivät ole usein todellisia hintoja, millä kauppaa käydään. Alalla voi olla käytäntönä erilaisten tarjoushintojen antaminen, jolloin markkinahinta on alle listahintojen. Markkinahinta ei myöskään välttämättä ole markkinoiden alin hinta. (Sipilä 2003, 59.) Kuitenkaan monella tuotteella tai palvelulla ei ole vertailukelpoista hintaa markkinoilla. (Rouse ym. 2010, 51). Yrityksen hyvin alhaiset hinnat voivat olla merkki yrityksen suurista vaikeuksista eikä niinkään merkki innovaatioista kustannuspuolen kehittämisessä (Sipilä 2003, 59).

Markkinahinnan määrittämistä vaikeuttaa myös se, että palvelut eivät ole yhtenäisiä. Toisissa palveluissa asiakkaan itsepalveluisuus on merkittävästi suurempi kuin toisessa. Paras määritelmä markkinahinnalle on se, että se on vastaavanlaisten tai toisiaan tyystin korvaavien palvelujen toteutuva keskihinta. (Sipilä 2003, 59.)

Kaikille tuotteille tai palveluille ei ole olemassa luotettavaa vertailukelpoista hintaa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että tuote on uusi markkinoilla, sillä ei ole kilpailua tai se on jatkuvan kehittämisen tai parantamisen kohteena. (Rouse ym. 2010. 51-52.) Uutta tuotetta tuotaessa markkinoille voidaan alkuvaiheessa rahastaa asiakkailta sen uutuusarvoa korkealla hinnalla. Silloin kysyntäperusteisuus

korostuu markkinahinnassa. Lisääntynyt kilpailutilanne vaikuttaa enemmän tuotteen tai palvelun hinnoitteluun. (Sipilä 2003, 60-61.) Yrityksen hinnoittelu on kilpailukykyistä silloin, kun yritykset veloittavat vähemmän samanlaisesta tuotteesta kuin kilpailijat (Kolb 2006, 90). Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa hinnoittelu on samanlaista kuin kilpailijoilla tai markkinahintojen mukaista. Johtava yritys päättää tuotteen tai palvelun hinnan, ja muut yritykset seuraavat perässä. (Avlonitis & Indouras 2005, 49.)

Kilpailutilanne voi vaikuttaa myös tuotteiden alihinnoitteluun, jotta markkinoilta saadaan karsittua kilpailijoita. Markkinahinta voi vain tilapäisesti pudota alle tuotteen tuotantokustannusten. Mikäli hinnoittelussa sovellettaisiinkin markkinahintoja, on kilpailussa tärkeää tietää aina omat kustannusrakenteet sekä saada selville myös kilpailijayritysten kustannukset. Edistynyt yritys ei ole edistynyt sen takia, että se maksaa jostain tuotannontekijästään ylihintaa. Menestyvä yritys hyödyntää maineensa ja kilpailuasemansa niin ikään alempina tuotannontekijähintoina. (Sipilä 2003, 60-61.)

Asiakkuuspohjaisessa hinnoittelussa kokonaisasiakkuutta huomioidaan erilaisin asiakaskohtaisin hinnoin, alennuksin, lisäeduin sekä asiakaskohtaisin sopimuksin (Sipilä 2003, 61). Erilaiset yritysten tarjoamat tarjoushinnat ovat luultavasti suosituin muoto myynnin virikkeenä. Syynä yritysten käyttämiin alennettuihin hintoihin on se, että alennetut hinnat vetävät asiakkaita puoleensa. (Kolb 2006, 262.) Tietotekniikan avulla saadaan uusia mahdollisuuksia todellisen asiakkuuspohjaiseen hinnoitteluun kun asiakassuhteissa voidaan saada entistä paremmat tiedot asiakkaan todellisesta kannattavuudesta (Sipilä 2003, 61).

Arvo- tai hyötypohjaisessa hinnoittelussa palvelun hinta määritetään asiakkaan palvelusta saaman hyödyn perusteella (Sipilä 2003, 62). Hinta perustuu arvoon, jonka tuotteen tai palvelun toimittajan ratkaisu asiakkaalle tuo. Asiakas ei maksa tuotteesta tai palvelusta enempää kuin mitä sen arvo on asiakkaalle. Yrityksen täytyy ymmärtää, miten asiakkaat kokevat palvelun tai tuotteen arvon voidakseen hinnoitella sen oikein. Tuotteen arvo asiakkaalle on avainasemassa hinnoittelussa ja revenue managementin käytössä (Rouse ym. 2010, 48.)

Asiakkaalle luodun arvon näyttäminen ja toimittajan ainutlaatuinen asema ovat perusedellytyksiä arvoon perustuvien hintojen määrittämiseksi. Arvoperusteinen hinnoittelu antaa yritykselle mahdollisuuksia katteiden huomattavaan parantamiseen. (Rouse ym. 2004, 113.) Tämän hinnoittelustrategian avulla yritys edistää liiketoimintaansa hinnoittelemalla laadukkaita, ainutlaatuisia tuotteitaan korkeammalla hinnalla kuin kilpailijat. Korkeampi hinta viestii ostajille erinomaisesta laadusta. (Kolb 2006, 90.)

Samalla palvelulla voi olla monta eri hintaa asiakkaille, siksi kustannusperusteinen hinta tai markkinahinta ei ole asiakaskohtaisesti tarkasteltuna oikeudenmukainen. Asiakas pohjainen arvo- tai hyötyperusteinen hinta voi olla ainoa mahdollisuus palvelun hintaa määrittäessä, jos palvelu on uusi tai niin ainoa laatuaan, ettei sille ole edes tarjolla markkinahintaa. (Sipilä 2003, 62-63.) Arvomyyntissä myös hinnoittelun tulisi pohjautua arvoon eli hinta olisi irrotettava niistä kustannuksista, jotka syntyvät ratkaisun tarjoamisesta asiakkaalle (Kaario ym. 2004, 11).

Brändihinnoittelua voidaan kutsua arvopohjaiseksi hinnoitteluksi. Kustannusmarkkina- ja arvoperusteisuus voidaan tiivistää samaan hinnoittelustrategiaan. Yritys voi käyttää mitä tahansa näistä kolmesta hinnoitteluperusteesta, joka antaa korkeimman hinnan, jonka asiakas hyväksyy. (Sipilä 2003, 62-63.)

Yksi lähtökohta hinnoittelulle on yrityksen omat päämäärät, tavoitteet ja omat halut, mutta kilpailutilanteessa toimivan yrityksen oman tahdon on yhtenäisesti taivuttava markkinoiden tahtoon. Sosiaalisessa hinnoittelussa ja monopolihinnoittelussa omatavoitteisuus näkyy selvästi, vaikka monopolihinnoittelu on kilpailutilanne, jossa ei ole kilpailua. Monopoliasemassa oleva yritys pystyy sanelemaan hintansa. Monopolikin voi perustella hintaansa kustannuksilla, mutta kilpailun puuttuessa ei kustannuksille ole markkinaperustetta eikä perusteluilla ole kovin paljon arvoa. (Sipilä 2003, 63-64.) Jos yritys hallitsee markkinoita ja kysyntä ylittää tarjonnan, niin yritys voi asettaa palvelulle korkeammat hinnat ja saavuttaa paremman tuoton korkeammilla hinnoilla. (Rouse ym. 2011, 52.)

Monet viranomaispalvelut ovat monopolihinnoiteltuja, sillä aloilla ei ole kilpailua. Yksityinen yritys voi päästä monopoliasemaan kilpailun kautta tai patentti- sekä

muista juridisista syistä. Monopolitilanteisiin liittyy usein olettamuksena se, että asiakkaat pakotetaan maksamaan korkeaa hintaa. (Sipilä 2003, 63-64.)

Hinnoittelua, jossa vapaaehtoisesti peritään halpoja hintoja palveluista, kutsutaan sosiaalisiksi hinnoitteluksi. Sosiaalinen hinnoittelu voi olla hinnoittelua asiakkaan tarpeen tai maksukyvyn mukaan. Hinnoittelumallia käytetään organisaatioissa, joiden rahoitus on turvattu muuten kuin palveluiden myynnin kautta. (Sipilä 2003, 64.)

3.3 Revenue management

Matkailualalla palvelujen erityispiirteet aiheuttavat erilaisia ongelmia, joilla on vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. Kannattavuuteen vaikuttavia ongelmia ovat esimerkiksi kysynnän sesonkivaihtelut sekä tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus. Vallitseviin kilpailuolosuhteisiin sopeutumisessa monet yritykset ovat päätyneet hintaan tärkeimpänä yrityksen kilpailukeinona. Revenue management on yksi mahdollinen ratkaisu yrityksen kapasiteetti ja kannattavuusongelmiin. (Albanese 2004, 3-4.)

Revenue management on metodi, joka voi auttaa yritystä myymään oikean tuotteen tai palvelun oikealle asiakkaalle oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla. Sen avulla yritys tunnistaa matala, keski- ja korkean kysynnän ajan ja osaa säätää hinnoittelumallinsa kysynnän mukaiseksi. Tällaiset ennusteet perustuvat yrityksen historiatietoon. (Shaw & Morris 2000, 229.) Hinnoittelu ja sen hallinta on yksi revenue managementin pääkeinoista. Hintarakenteen pohjana käytetään erilaisia hintaluokkia. Hintarakenteen muodostuminen perustuu erilaistetun hinnoittelun periaatteisiin sekä ennalta tehtyyn segmentointiin muun muassa kysynnän hintajoustavuudesta, asiakkaiden maksukyvystä sekä varausajasta. Hinnoittelunhallinnassa tulee kiinnittää huomiota yrityksen omien palveluiden hintalaatusuhteeseen, joissa tärkeänä vertailukohteena ovat kilpailijoiden käyttämät hinnat. Samoin pitäisi huomioida myös kysynnän ja sen muutosten ennakoiminen. (Albanese 2004, 24.)

Revenue managementissa hinnoittelu perustuu kysynnän vaihteluihin ja ennakkovarauksiin hotelleissa. Kuten lentomatrustajat, hotellin asiakkaat maksavat eri

hintoja samasta huoneesta sen mukaan, milloin ja miten heidän varauksensa on tehty. (Shoemaker ym. 2007, 399.) Revenue managementin perusajatuksena on tehdä varaukset mahdolliseksi eri segmenteille, hinnoittelun perustuessa segmenttien arvoon. Kysynnän ollessa hiljaisempaa, hotellit avaavat halvemmat hintakategoriat käyttöön. Halvempien hintojen käyttö voi edellyttää asiakkaalta ennakkovarausta sekä huoneen ennakoon maksamista. Kysynnän kasvaessa hotelli sulkee halvemmat hinnat käytöstä ja asiakkaalta veloitetaan huoneesta kalliimpaa hintaa. (Shoemaker ym. 2007, 399.)

Revenue management pyrkii ensisijaisesti laskuttamaan asiakasta maksukyvyyn, kysynnän tilanteen, varausajan tai muiden palveluun liittyvien ominaisuuksien tai rajoitusten mukaisesti. Erilaistamisstrategian avulla maksukykyisemmät asiakkaat maksavat muun muassa laadusta ja erilaisista joustavuusmahdollisuuksista enemmän. Asiakkaat, jotka tyytyvät vähempään laatuun ja ovat palvelun suhteen paljon joustavampia, ostavat erikoishintaisia tuotteita, joissa on rajoittavia palveluita. (Albanese 2004, 23.) Monet työmatkustajat maksavat tuotteestaan mielellään lisähintaa, mikäli palvelu lisää asiakkaan mukavuutta, miellyttävyyttä ja helppoutta. (Lehtinen 2002, 76.) Oikein toteutettuna revenue management lisää yrityksen tuottoa ja asiakastyytyväisyyttä, sillä uskolliset asiakkaat palaavat yritykseen, kun he tuntevat saaneensa vastinetta rahalleen oikealla tuotteella oikeaan aikaan oikeassa paikassa ja oikeaan hintaan. (Shaw & Morris 2000, 231.)

3.4 Kilpailijaseuranta

Kansainvälistymisen seurauksena monet suuret yritykset ovat joutuneet kehittämään systemaattista kilpailijaseurantaa ja uhraamaan resursseja kilpailijoiden toiminnan analysointiin. Osan yrityksen menestyksestä määrää se, kuinka nopeasti tiedot kilpailijoiden toimista saadaan, ja miten nopeasti yritys pystyy niihin reagoimaan. Systemaattinen kilpailijaseuranta on yrityksissä usein ymmärretty tapahtumaketjuna, jossa on seuraavat vaiheet, ja jossa syvennyttään seuraavien kysymysten ratkaisuun: tiedontarpeen määrittäminen, raakatiedon systemaattinen hankinta, tiedon seulonta ja valikoiminen, tiedon analysointi, johtopäätösten tekeminen, tiedon jakaminen päätöksen tekijöille ja tiedon tarpeen uudelleen määrittäminen. (Pirttilä 2000, 17-18.)

Tiedon tarpeen määrittelemisessä yrityksen on selvitettävä, mitä tietoja kilpailijoista tarvitaan yrityksen päätöksen teossa. Raakatiedon hankinnassa on selvitettävä, miten yritys saa mahdollisimman tehokkaasti hankittua erilaisista käytettävistä olevista lähteistä tietoa. Tiedon seulonnassa ja valikoimisessa yrityksen on selvitettävä miten raakatiedon tulvasta saadaan eriteltyä oleellinen ja merkityksellinen informaatio. Tiedon analysointivaiheessa on pohdittava, mikä saadusta tiedosta on luotettavaa ja mitä siitä voidaan päätellä. Johtopäätös vaiheessa yrityksen täytyy selvittää mitä tiedot merkitsevät oman yrityksen liiketoiminnalle ja sen tulevaisuudelle. Tiedon jakamisessa päätöksen tekijöille on pohdittava kuinka tiedot saadaan tehokkaasti välitettyä sellaisille päätöksentekijöille, jotka pystyvät käyttämään niitä yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi ja yrityksen tuloksen parantamiseksi. Tiedon tarpeen uudelleen määrittelemisessä yrityksen on pohdittava, ovatko tiedon tarpeet muuttuneet, ja tulisiko ne määritellä uudella tavalla saatujen kokemusten perusteella. (Pirttilä 2000, 18.)

Kaikista kilpailijaseurantaan ja kilpailija-analyysiin uhratuista voimavaroista huolimatta varsin monissa yrityksissä onkin jouduttu pettymään järjestelmällisesti organisoidun toiminnan tuottamiin tuloksiin. Yrityksen johto on huomannut, että tämä paljon varoja vaativa toiminta tuottaa analyysia, jonka tuloksiin ei välttämättä voi uskoa tai luottaa. Useasti ollaan pettyneitä nimenomaan siihen, että hankituilla kilpailijatiedoilla ja laadituilla analyyseillä ei ole kovin paljon käyttöä liiketoiminnan ohjaamisessa tai todellisissa päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutilanteissa. Yrityksissä on nähty, että toimintaan uhratuille panoksille ei ole saatu riittävästi vastinetta. Järjestelmällinen kilpailijatietojen keruu, analyysi ja jakelu ovat vain yrityksen kilpailijaseurannan kokonaisuudessa jäävuorenhuippu. Kaikissa yrityksissä ehdottomasti suurin osa kilpailijaseurannasta tapahtuu epäsystemaattisesti muun toiminnan ohessa, ja tietojen välittyminen on enemmän tai vähemmän sattumanvaraista. Usein näillä tiedoilla on tapana välittyä suullisesti tai muita epävirallisia kanavia pitkin henkilöltä toiselle. (Pirttilä 2000, 20-21.)

Tutkittaessa yritysjohtoon eniten käyttämiä ja arvostamia tietolähteitä, on huomattu, että suuri osa kaikkein arvokkaimmista koetuista tiedoista saadaan henkilökohtaisista kontakteista omilta kollegoilta ja alaisilta, ja tieto välitetään ennen kaikkea suullisesti. Voidaan sanoa, että julkisista lähteistä ja raporteista saatavan tiedon määrä on suuri, mutta sen arvo on johtajalle pieni, kun sen sijaan omasta henkilö-

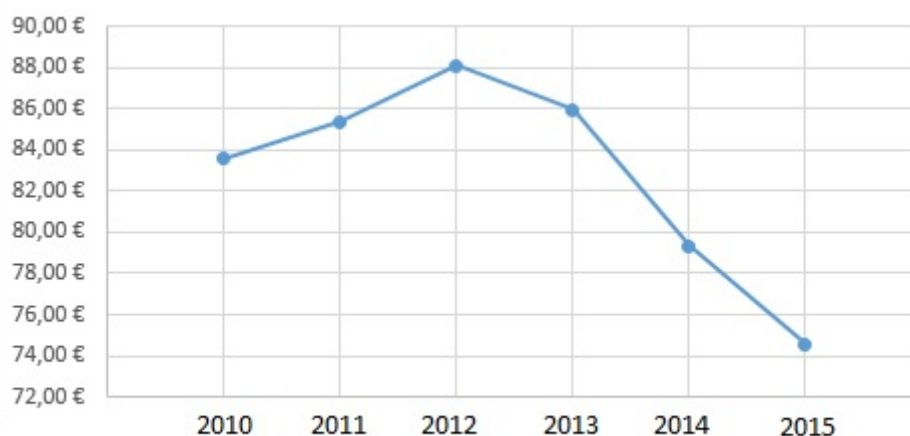
kohtaisesta kontaktiverkosta saatavan tiedon määrä on pieni, mutta sen arvo on johtajalle suuri. Kilpailijaseurannan konseptia ja organisointia mietittäessä ei ole välttämättä tiedostettu, miten todellinen yritysorganisaatio toimii, ja miten organisaatiossa toimivat ihmiset todellisuudessa hankkivat ja käsittelevät tietoa ja tietämystä. Järjestelmällistä kilpailijaseuranta järjestettäessä on kiinnitetty enemmän huomioita siihen, miten toiminnan voisi järjkeistää, ja miten asiat pitäisi tehokkaasti järjestää kuin siihen, millaiset mahdollisuudet yritysorganisaatiolla ja siinä toimivilla ihmisillä on todella saavuttaa nämä tavoitteet. (Pirttilä 2000, 21.)

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Hämeenlinna tarjoaa monenlaisia majoitusmahdollisuuksia, sillä matkailijalla on mahdollisuus valita hotelleista, kartanoista, mökeistä, leirintäalueista sekä maatilakohteista sopivin majoitusmuoto (Visit Hämeenlinna 2015a). Kaupunki tarjoaa myös monipuolisia kokouspalveluita. Kokouksia voi järjestää Hämeenlinnassa esimerkiksi keskiaikaisessa linnassa, Kongressikeskus Verkatehtaalla, kartanoissa, hotelleissa sekä maalaismaisemissa. (Visit Hämeenlinna 2015b.)

Työssä on esitelty kolme eri Hämeenlinnan keskustahotellia, jotka ovat Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinna, Hotelli Cumulus Hämeenlinna sekä Kylpylä-hotelli Rantasipi Aulanko. Nämä kaikki kolme ketjuhotellia tarjoavat samankaltaisia palveluita asiakkailleen, esimerkiksi jokainen hotelli tarjoaa kokouspalveluita. Työssä on vertailtu ketjuhotelleja, joten esimerkiksi yksityinen Hotelli Emilia on jätetty vertailusta pois. Tilastokeskus laskee Kanta-Hämeen majoitusliikkeisiin 33 eri majoitusyrittystä. Keskihinta lasketaan kaikista majoitusliikkeistä, joissa on vähintään 20 vuodepaikkaa tai sähköpistokkeella varustettua matkailuvaunupaikkaa sekä tilastoon lasketaan myös retkeilymajat. (Tilastokeskus 2015.) Kanta-Hämeen keskihinnat ovat olleet seuraavat: vuonna 2010 83,57€, 2011 85,39€, 2012 88,10€, 2013 85,59€, 2014 79,34€ ja alkuvuonna 2015 74,55€ (Taulukko 1).

Taulukko 1. Kanta-Hämeen majoitusliikkeiden keskihinnat 2010-2015



4.1 Toimeksiantajan esittely

Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinna on yksi Osuuskauppa Hämeenmaan hotelleista. Osuuskauppa Hämeenmaa toimii 23 kunnan alueella Kanta- ja Päijät-Hämeessä. Yrityksellä on kuudella eri liiketoiminta-alueella toimintaa: market-, rauta-, auto-, tavaratalo-, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä majoitus ja ravitsemus-toimiala. Osuuskauppa Hämeenmaa osti Sokotel Oy:ltä Lahden Seurahuoneen ja Hämeenlinnan Vaakunan vuonna 2012. Hämeenmaan kolme hotellia ovat Solo Sokos Hotel Lahden Seurahuone, Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinna sekä Hotel Tuulonen kauppakeskus Tuulosen yhteydessä. (SOK-sintra 2014.)

Osuuskauppa Hämeenmaa kuuluu S-ryhmään, joka koostuu 20 itsenäisestä alueosuuskaupasta sekä niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta, joka tunnetaan paremmin lyhenteellä SOK. S-ryhmään kuuluu myös kahdeksan paikallisosuuskauppaa, joiden verkosto ulottuu koko maahan. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK-yhtymän muodostavat SOK ja sen tytäryhtiöt. SOK-yhtymä vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. Suomessa matkailu- ja ravitsemiskauppaa harjoittavat sekä alueosuuskaupat että SOK:n tytäryhtiö Sokotel Oy. Osuuskauppa Hämeenmaan revenue managementia hoitaa yksi työntekijä Lahdessa, ja häneen vastuullaan ovat kaikki kolme Hämeenmaan hotellia. Revenue managerilla on käytössään SOK Matkailukaupan ketjuohjauksen keskitetyn revenue managementin tuki. (SOK-sintra 2014.)

SOK Matkailukaupan ketjuohjauksen keskitetyn revenue managementin tehtävänä on tukea ja ohjata ketjun myyntiä ja markkinointia päätöksenteossa sekä S-ryhmän hotelleja operatiivisessa revenue managementissa, hinnoittelussa sekä jakelukanavien käytössä. Keskitetty revenue management tekee S-ryhmän hotellien jakelukanavasopimukset, vastaa ketjutason myyntiennusteiden laatimisesta sekä raportoinnista. (SOK-sintra 2014.)

4.2 Hämeenlinnan hotelleja

Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinna on S-ketjun keskisuuri kaupunkihotelli, ja se sijaitsee Vanajaveden rannalla lähellä rautatieasemaa. Sokos Hotellit sijaitsevat keskeisellä paikalla kaupungeissa. Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinna kuuluu Original by Sokos Hotels- ryhmään, joka on sydämellisesti suomalainen hotelliketju (Sokos Hotels 2015a). Sokos Hotelleita on kolme erilaista hotellityyppiä: Break, Solo ja Original. Original Sokos Hotel Vaakunassa on yhteensä 123 huonetta, joista 12 on superior-luokan huonetta, 8 parvekkeellista superiorX huonetta ja 2 saunallista sviittiä (Sokos Hotels 2015b). Hotellin toinen sviitti on Teuvo Lomanin suunnittelema. Osa hotellin huoneista on ilmastoituja. Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinnan huoneet on uusittu 2014 vuoden aikana.

Huoneen hintaan kuuluu asiakkaille saunaosaston veloitukseton käyttö sekä aamiainen. Hotellissa on myös ruokaravintola Ravintola Vaakuna sekä aulabaari. Kesäisin ravintolan yhteydessä on terassi. (Sokos Hotels 2015a.)

Hotellinvastaanotto on auki ympäri vuorokauden. Asiakkaat voivat vuokrata vastaanotosta polkupyöriä ja kuntosalikortteja. Hotellin pysäköintialue on maksullinen Autoparkki Norden Oy:n hoitama pysäköintialue.

Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinna tarjoaa asiakkailleen peruspalveluita: majoitus- ja ravintolapalveluita, kokouspalveluita sekä esimerkiksi erilaisia teatteripaketteja yhteistyössä Hämeenlinnan kaupunginteatterin kanssa. Hotellissa on 7 kokoustilaa, kolme ryhmätyötilaa sekä tilaussauna (Sokos Hotels 2015c).

Taulukko 2. Hämeenlinnan ketjuhotellit numeroina

hotelli	Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinna	Hotelli Cumulus Hämeenlinna	Kylpylähotelli Rantasipi Aulanko
huoneita	123	100	246
kokoustilat	10	4	39
ravintolat	2	3	4

Hotelli Cumulus Hämeenlinna sijaitsee Hämeenlinnassa kävelykatu Reskalla noin kilometrin päässä Hämeenlinnan rautatieasemasta linja-autoaseman läheisyydessä. Cumulus Hämeenlinnassa on 100 hotellihuonetta, joista kuusi kappaletta on superior-huoneita. (Taulukko 2.) Asiakkaille majoituksen hintaan sisältyy aamiainen ja asiakassaunojen käyttö. Hotelli Cumulus Hämeenlinnassa on Ravintola Huvi-retki, Bar & Cafe Hemingway sekä Night Life-yökerho. (Cumulus 2015a.) Hotellilla on kaksi maksullista pysäköintialuetta, pihaparkki ja kellarissa sijaitseva parkkihalli (Cumulus 2015b).

Hotellissa on kokousvieraiden käytettävissä neljä kokoustilaa, joista suurimpaan mahtuu korkeintaan 40 henkilöä. Suurin vuokrattava kokoustila on pinta-alaltaan 50 m². (Cumulus 2015c.)

Kylpylähotelli Rantasipi Aulanko sijaitsee noin viiden kilometrin päässä Hämeenlinnan kaupungin keskustasta Aulangon puistometsän läheisyydessä. Huoneita hotellissa on yhteensä 246 kappaletta, ja asiakkailla on myös mahdollisuus vuokrata loma-asunto Aulangonranta. Hotellissa on viisi sviittiä ja yksi Class-huone. (Rantasipi 2015a.) Hotelliosa on uudistettu kokonaan vuosina 2005-2006, ja vuonna 2006 maaliskuussa avattiin kylpyläosasto (Rantasipi 2015b). Majoituksen hintaan kuuluu aamiainen ja kylpyläosaston käyttö. Hotellivieraille on käytössä Cafe Restaurant Karlberg, allasbaari Lähde, Lobby Bar, Ravintola Aulanko, yökerho Hugo sekä tilausravintola Aulangon Kavaljeeri. (Rantasipi 2015c.) Pysäköinti on ilmaista hotellivieraille.

Hotellissa on 16 kokoustilaa ja 23 ryhmätyötilaa ja tilat löytyvät jopa 800 hengen kokouksiin Aulanko Arenassa (Rantasipi 2015d). Kylpylähotelli Rantasipi Aulangolle rakennettiin vuosina 1988-1990 kongressikeskus, jossa on myös talvipuutarha (Rantasipi 2015b).

Hämeenlinnan ketjuhotelleista suurin on Kylpylähotelli Rantasipi Aulanko, toiseksi suurin hotelli on Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinna, ja pienin hotelli on Hotelli Cumulus Hämeenlinna.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

5.1 Kehittämishankkeen tavoite

Kehittämishankkeen tavoitteena on ottaa ennakointi osaksi hinnoittelua ja segmentointia Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinnassa. Ennakoinnin avulla hotelli pystyy varautumaan erilaisiin tulevaisuuksiin. Hinnoittelussa ennakointia voi olla esimerkiksi se, että hotelli nostaa tietyn tapahtuman yhteydessä huonehintojaan. Hämeenlinnassa hinnat nostettiin korkealle AC/DC:n keikkapäivälle, sillä tiedettiin että asiakkaita tulee paljon kaupunkiin ja he ovat valmiita maksamaan hotellihuoneesta.

Työssä käytettävänä menetelmänä on tulevaisuuspyörä, joka on yksi ennakoinnin menetelmistä. Tulevaisuuspyörän kokemukseräisen havainnoinnin kohteena on menneisyys sekä nykyhetki ja tulevaisuus. Sen avulla hinnoittelua ja segmentointia tutkitaan viiden vuoden sykleissä. Ensimmäinen tutkittava vuosi tulevaisuuspyörässä on 2010, seuraava 2015, ja ennakoitava vuosi on 2020. Työn tavoitteena on selvittää millaisia mahdollisia uhkia, trendejä ja heikkoja signaaleja tulevaisuuden hinnoittelussa ja segmentoinnissa on otettava huomioon. Tulevaisuuden ennakoiminen on mahdotonta, mutta tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteiden ennakointia ja arviointia pyritään selvittämään kehittämishankkeen tulevaisuuspyörän avulla. Tulevaisuuspyörällä pyritään varautumaan majoitusallalla tapahtuviin muutoksiin sekä pyritään ottaa huomioon eri ilmiöiden historiallinen kehitys ja nykyisen päätöksenteon ongelmat.

Tulevaisuuspyörällä on tavoitteena selvittää heikkoja signaaleja muutoksesta tai uudesta asiasta, joka voi olla tulevaisuudessa trendi. Ennakoinnin pitäisi olla jatkuva prosessi, sillä tulevaisuus ja kilpailu muuttuvat majoitusalla. Tulevaisuuspyörän avulla pyritään hahmottamaan mahdollisuuksia menestyä kilpailutilanteessa ja valmentautumaan tulevaisuutta varten. Tulevaisuutta mietittäessä on hyvä huomioida, pyritäänkö hahmottamaan todennäköisiä, toivottuja tai ei-toivottuja tulevaisuuksia.

5.2 Kehittämishankkeen menetelmä

Aiheen lähestymistapana kehittämishankkeessa on ennakointi. Ennakointi on osa tulevaisuudentutkimusta, jolla on erityisen havainnollinen tavoite strategisen päätöksenteon tukemisessa. (Heinonen & Ruotsalainen 2011, 61.) Tiedonalana tulevaisuudentutkimuksen tarkoituksena on antaa perusteltuja näkemyksiä tulevaisuudesta ja sen eri kehitysvaihtoehdoista suunnittelun, päätöksenteon ja toiminnan perusteeksi. Tulevaisuuden tutkiminen ei onnistu suoraan, koska se ei ole olemassa tässä hetkessä samassa mielessä kuin nykyhetki ja menneisyys. Sillä voidaan tutkia vaihtoehtoisia kehityksen polkuja, mutta on huomioitava, että erilaisilla lopputuloksilla on erilainen todennäköisyyden taso. Toteutuvan tulevaisuuden laatuun voi vaikuttaa yksittäisillä valinnoilla, joten on luonnollisesti selvitettävä millaiset valinnat johtavat parhaimpaan ja hyväksyttävimpään mahdolliseen tulevaisuuden tilaan. Arvokeskustelu on tärkeässä asemassa tulevaisuudentutkimuksen parissa. (Hietanen 2009.)

Koska tulevaisuutta ei voi ennakoida, meidän täytyy varautua erilaisiin tulevaisuuksiin. Tulevaisuuteen varautumista kutsutaan skenaarioajatteluksi. Skenaariot ovat erilaisia polkuja nykyhetkestä tulevaisuuteen. Niiden idea on se, että osaamme varautua henkisesti sellaisiin tulevaisuuksiin, joita emme ehkä ensiksi olisi pohtineet. Se auttaa tunnistamaan heikkoja signaaleja, jotka kertovat tapahtuvasta muutossuunnasta. Skenaarioiden rakennuspalikoita ovat erilaiset megatrendit, trendit, heikot signaalit, nousevat asiat ja villit kortit. (Hiltunen 2015.)

Toteutuva tulevaisuus on yksi tällä hetkellä pelkkänä mahdollisuutena ilmenevistä vaihtoehdoista. Mikä mahdollisuuksista sitten toteutuu, on erilaisten ihmisten toiminnasta riippumattomien toimijoiden ja tekijöiden yhteisvaikutuksen saavutus. Samalla tavalla myös oman elämämme todellisuus on aikaisemmin tehtyjen päätösten ja valintojen sekä niiden seuraamusten ja ihmisten toimista riippumattomien asioiden tuottama lopputulos. Päätöksentekijän on tiedettävä eri toimintavaihtoehtojen mahdolliset seuraukset ennen lopullisen toimintavaihtoehdon valitsemista. Tulevaisuudentutkijan on etsittävä vaihtoehtoisten tulevaisuuksien todelliset mahdollisuudet ja arvioitava näitä mahdollisuuksia sen mukaan, mikä niistä on toivottavaa, ja mikä ei taas ole toivottavaa. Tulevaisuudentutkimuksessa kokemusperäisen havainnoinnin kohteena ovat sekä menneisyys että nykyhetki, jois-

ta pyritään saavuttamaan mahdollisimman laaja-alainen ymmärrys kartoittamalla monien tieteiden eri tutkimustuloksia ja uutta tietoa. Mennyttä aikaa ja nykyhetkeä havainnoidaan tulevaisuuden tarpeiden ja vaihtoehtojen näkökulmasta. (Hietanen 2009.)

Heikko signaali on ensimerkki nousemassa olevasta muutoksesta tai uudesta asiasta, josta voi tulla tulevaisuuden trendi. Saatamme aliarvioida heikkoja signaaleja, niille saatetaan nauraa, niistä ei haluta puhua tai niiden mahdollisuuksiin ei uskota. Heikot signaalit ovat kuitenkin mielenkiintoista tietoa tulevaisuudesta, sillä ne kertovat parhaiten tulevaisuuden muutoksista. Yksi heikko signaali ei vielä kerro mitään tulevaisuudesta, sillä ne kertovat parhaiten tulevaisuuden muutoksista. Ideana on kerätä heikkoja signaaleja ja analysoida niitä sekä tehdä analyysistä johtopäätöksiä tulevaisuuden suhteen. Organisaatio oppii parhaiten tulevaisuudesta keräämällä, tallentamalla ja analysoimalla tulevaisuutta. (Hiltunen 2015.)

Ennakoinnin avulla pyritään saamaan vastaus kysymykseen, miten me pärjäämme muuttuvassa maailmassa. Siihen liittyy menetelmällisesti systemaattisuus, pitkän tähtäyksen tarkastelu, kokonaisvaltaisuus, kriittisyys, kyseenalaistaminen, toisin katsominen sekä monitieteisyys ja -alaisuus. Ennakointi on jatkuva prosessi, joka ei valmistu koskaan, sillä tulevaisuus muuttaa jatkuvasti muotoaan ja suuntaansa. Sen ydinmerkitys on siinä, että se auttaa hahmottamaan mahdollisia, vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia ja valmentautumaan tulevaisuutta varten. Tulevaisuuskuvia luodessa on hyvä pitää mielessä, pyritäänkö hahmottamaan mahdollisia, todennäköisiä tai toivottavia tai epätoivottuja tulevaisuuden maailmoja. (Heinonen & Ruotsalainen 2011, 61.)

Tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, mutta tulevaisuuden mahdollisuuksien ja haasteiden ennakointi ja arvioiminen on mahdollista. Ennakoinnin tavoitteena on muutoksien hallinta ja niihin varautuminen, ennakoititiedon tuottaminen suunnittelun ja päätöksenteon tueksi sekä halutun tulevaisuuden rakentaminen. Tulevaisuuden haasteiden ohella ennakoinnissa pyritään ottamaan huomioon myös ilmiöiden historiallinen kehitys ja nykyisen päätöksenteon ongelmat. Ennakointi on osa tulevaisuuden tutkimusta ja siinä hyödynnetään tulevaisuudentutkimuksen metodeja sekä tekniikoita. Tulevaisuudentutkimus voidaan määritellä järjestelmälliseksi, kokonaisvaltaiseksi, monitieteiseksi ja kriittiseksi pitkän täh-

täyksen analyysiksi tulevaisuutta koskevista teemoista ja tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoista. Ennakointi on käsitteenä kuitenkin laajempi kuin tulevaisuuden tutkimus. Ennakointi voidaan jakaa kolmeen osaan: tulevaisuuden tutkimusmenetelmien hyödyntämiseen, verkostoitumiseen ja suunnitteluprosessiin. (Majavesi 2010.)

Toimiva ja tehokas ennakointijärjestelmä koostuu tiedontuottamis- ja hallintaprosessista, jotka koostuvat tiedon lisäksi innovatiivisuudesta, strategisesta arvottamisesta sekä ennakoivasta tulevaisuuden tekemisestä. Ennakointi on tietoista valmiutta ja uskoa siihen, että tulevaisuus ei ole ennalta määrätty, vaan siihen voi vaikuttaa omilla valinnoillaan. Ennakointityön keskeisenä perustana on tulevaisuuden tutkimusmenetelmillä hankittu tieto eli tulevaisuustieto. (Majavesi 2010.)

Ennakointiin kuuluvat tulevaisuuden luotaus ja tulevaisuuden suunnittelu. Tapah- tumien ennakointi on ihmisluonteelle kiinnostavaa, sillä näkemys tulevaisuudesta auttaa suuntautumaan, jakamaan voimavaroja ja valitsemaan sopivia työkaluja. Tulevaisuuden ennakointi on tärkeää kaikilla aloilla, myös liike-elämässä. Tulevaisuuden tekeminen vaatii kuitenkin tietoa tulevaisuudesta ja käsikirjoituksen, jonka avulla yrityksen toiminnot ja voimavarat kohdennetaan. Ennakoinnin perusta on tulevaisuuden tutkimuksessa ja sitä voidaan pitää jopa tulevaisuudentutkimuksen käytännön ilmauksena. Tulevaisuudentutkimus on perusluonteeltaan monitieteistä, koska sen tavoitteena on kattavien mallien luominen, joissa otetaan huomioon todellisuuden eri puolet. Tulevaisuudentutkimus yrittää tieteenalana kuvata, selittää ja ymmärtää laajoja koko yhteiskuntaa koskevia muutos- ja kehitysprosesseja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 90-91.) Ennakoinnilla ja tulevaisuudentutkimuksella on kolme pääperiaatetta: tulevaisuutta ei voi ennakoida, tulevaisuus ei ole ennalta määrätty sekä se, että tulevaisuuteen voi vaikuttaa (Heinonen & Ruotsalainen 2011, 61-62).

Tätä työtä on lähestytty tulevaisuuspyörän menetelmällä ja tarkasteltava alue on menneisyyden osalta vuosi 2010, nykyisyys on vuosi 2015 ja tulevaisuus on 2020. Tulevaisuuspyörä on mind map- menetelmä, jossa tutkittava asia voidaan jaotella osatekijöihin (Ojasalo ym.2014, 155-156). Sen käytöstä voi tehdä erilaisia sovelluksia (Heinonen & Ruotsalainen 2011, 28). Pääteeman ympärille kirjoitetaan kaikki tekijät, joihin teema on tarkoitus jakaa. Se tunnetaan myös nimellä tulevai-

suusratas, ja englanniksi tulevaisuuspyörästä käytetään termiä futures wheel. Tulevaisuuspyörän käyttöä voidaan jatkaa halutessa esimerkiksi niin, että yksi aikaisemmin nimetyistä osatekijöistä valitaan pyörän keskiöön äänestyksen avulla, ja pyörä rakennetaan uudestaan valitun teeman ympärille. Menetelmä on helposti muokattavissa ja sovellettavissa eri tarkoituksiin. (Majavesi 2010.) Sen avulla voidaan myös jäsentää ja arvioida, miten siinä kuvatut tekijät vaikuttavat kuhunkin muuhun osatekijään eli toisiinsa. Tulevaisuuspyörä on strukturoitu ja aivoriihityyppinen menetelmä. (Ojasalo ym. 2014, 155-156.) Tulevaisuuspyörässä trendi tai muutos kirjataan keskelle tulevaisuuspyörää ja siitä aiheutuvat seuraukset kirjataan ensimmäiselle tasolle. Näistä aiheutuvat seuraukset kirjataan toiselle tasolle ja niin edelleen. (Ennakointipakki 2015). Tulevaisuuspyörän avulla etsitään tärkeän trendin, tapahtuman, päätöksen tai heikon signaalin ensimmäisen, toisen ja kolmannen vaiheen vaikutuksia yhteiskunnan organisaation toimintaan, arvoihin ja niin edelleen. Sitä käytetään usein osana tulevaisuusverstastyöskentelyä. (Majavesi 2010.)

Tulevaisuuspyörällä saa nopeasti ja kiinnostavasti purettua valitusta ilmiöstä, trendistä tai haasteesta keskeiset tulevaisuusnäkökulmat. Menetelmän avulla voidaan järjestellä, ymmärtää sekä täsmentää erilaisia tulevaisuutta koskevia näkemyksiä ja niiden mahdollisia vaikutuksia. Tulevaisuuspyörällä etsitään paperille piirretyn pyörän ja siitä lähtevien nuolien avulla jonkin tärkeän trendin tai tapahtuman vaikutuksia yhteiskunnan toimintaan. Menetelmä soveltuu hyvin erilaisissa työpajoissa käytettäväksi. Tulevaisuuspyörän avulla voidaan esimerkiksi purkaa trendianalyysissä tuotettuja alatrendejä. (Kamppinen ym. 2002, 906.)

Tulevaisuuspyörää käytetään usein ryhmissä, jossa käsiteltävänä oleva teema puretaan kerros kerrokselta osiin. Tämän jälkeen osa-alueet voidaan haastaa yksitellen erilaisilla tulevaisuustrendeillä. Tällä tavalla voidaan muodostaa käsitys siitä, mikä on käsiteltävänä olevan teeman kokonaisuus, sekä miten tulevaisuus haastaa kokonaisuuden eri osa-alueet. Samalla pystytään tarkastelemaan systeemin osien välisiä vuorovaikutussuhteita. (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 3/2009.)

Pyörän keskellä on ideoinnin ja työstämisen kohteena oleva asia, ilmiö tai ongelma. Ensimmäiselle kehälle ideoidaan aiheeseen liittyviä hidasteita, vaikutuksia, vetovoimatekijöitä tai muita vastaavia selvitettäviä asioita. Työskentelyn, keskustelun ja tarkempaan käsittelyyn valittujen teemojen osalta tulevaisuuspyörää jatketaan toiselle kehälle. Ryhmässä tehtävässä tulevaisuuspyörässä osallistujat kirjoittavat ehdotuksiaan esimerkiksi muistilapuille, joita he voivat kiinnittää edellä mainituille kehille. Muistilappuja voidaan myöhemmin ryhmitellä helposti uuteen kokoonpanoon. Keskustelun jälkeen äänestetään jatkotyöskentelyä varten. Jokaisella osallistujalla on käytössään kaksi ääntä, jotka he kohdistavat vetovoimatekijöihin. Tulevaisuuspyörässä työstetään seuraavaksi kakkoskehälle ensimmäiseltä kehältä valittujen kolmen vetovoimatekijän osalta +- merkkisiä ajureita eli kyseistä vetovoimatekijää eteenpäin ajavia seikkoja sekä – -merkkisiä ajureita eli kyseiselle vetovoimatekijälle riskinä, esteenä tai hidasteena olevia asioita. Ryhmissä täydennetään ensimmäiselle kehälle ideoita todellisista tuotteista, toimintamalleista tai palveluista. (Vepsäläinen 2012.)

Tulevaisuuden tutkiminen on haastavaa, koskaan ei voi olla varma, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Varsinkin yritysmaailmassa olisi hyvä pystyä seuraamaan trendejä, ennakoimaan, vastaamaan muutoksiin kiristyvässä kilpailussa ja ennen kaikkea varautumaan erilaisiin tulevaisuuksiin. Nykyajan kriisit saattavat muuttaa täysin matkailua, esimerkiksi Ukrainan kriisi ja ruplan kurssin romahtaminen vähensi Venäläisten matkailijoiden vierailua Suomessa, mikä taas heijastui ikävästi Suomen matkailuun. On osattava varautua henkisesti sellaisiin tulevaisuuksiin, mitä ei ehkä olisi edes ensin pohdittava. Sen avulla yritys voi tunnistaa heikkoja signaaleja, jotka kertovat tulevasta muutossuunnasta. Yrityksen päätöksentekijän on tiedettävä eri päätöksistä johtuvat seuraukset ennen lopullisten päätösten tekemistä. Esimerkiksi väärä hinnoittelupäätös voi ajaa yrityksen asiakkaat tiehensä ja taas liian alhaiset hinnat eivät tuota yritykselle voittoa, ja pahimmassa tapauksessa yritys joutuu lopettamaan toimintansa.

Vaikka tulevaisuuden tutkiminen on haastavaa, perustuu sen mielenkiintoisuus sen haasteellisuuteen. Ennakointi on tietoista valmiutta ja uskoa siihen, että tulevaisuus ei ole ennalta määrättyä. Ihmiset ovat yleensä kiinnostuneita

tulevaisuudesta, ja ennakkoinnin avulla tulevaisuuden eri skenaarioita voidaan pohtia. Tulevaisuuspyörä toimii hyvin ryhmissä, sillä jokainen voi esittää omia näkemyksiään tulevaisuudesta. Ei ole yhtä oikeaa tulevaisuusnäkymää, vaan tulevaisuudella voi olla useita eri näkymiä. Tulevaisuuspyörän avulla saa nopeasti ja kiinnostavasti purettua valitusta ilmiöstä tai haasteesta keskeisiä tulevaisuusnäkymiä.

5.3 Kehittämishankkeen suunnitelma ja toteutus

Kehittämishanke on tehty ennakointia käyttäen ja ennakkoinnin menetelmänä on tulevaisuuspyörä. Mielestäni tulevaisuuspyörä sopi tähän hyvin, sillä se on tarkoitettu ryhmissä käytettäväksi menetelmäksi. Tein hotellin työntekijöille oman version tulevaisuuspyörästä, sillä en löytänyt wordista valmista pohjaa, joka olisi mielestäni soveltunut tulevaisuuspyöräksi. Mallin otin internetistä kuvahaun perusteella löytyneistä tulevaisuuspyöristä ja valitsin sieltä mielestäni parhaiten tähän työhön sopivan tulevaisuuspyörän mallin (Toivanen 2011).

Tein tulevaisuuspyörästä yhteensä neljä eri versiota, eli kokeilin miten eri versiot toimisivat. Halusin pitää tulevaisuuspyörän pohjan yksinkertaisena ja helposti täytettävänä, sellaisena joka antaa mahdollisuuden vastata erilaisilla vastauksilla. Viimeisin versio oli niistä sopiva, ja se läpäisi testiversion minulla ja matkailualalla toimivalla ystävälläni. Ystäväni vastaukset jätin pois tulevaisuuspyörän virallisista vastauksista, koska hän ei kuulu Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinnan henkilökuntaan.

Suunnittelin ja toteutin tulevaisuuspyörän nopeassa aikataulussa. Varasin tähän vain viikon, jotta pääsin analysoimaan tulevaisuuspyörän tuloksia. Jaoin tulevaisuuspyörän viidelle henkilökuntamme jäsenelle paperisena ja lähetin sen kuudelle sähköpostiin täytettäväksi. Annoin tulevaisuuspyörälle täyttöaikaa kolme päivää, jotta pääsin analysoimana vastauksia. Tulevaisuuspyörää täyttämään valitsin henkilökuntaa eri hotellin osastoilta ja henkilöt olivat eri-ikäisiä. Halusin saada tulevaisuuspyörästä erilaisia vastauksia ja siksi valitsin nämä vastaajat.

Annoin henkilökunnan jäsenille tulevaisuuspyörää koskevan täyttöohjeen (Liite 1.) ja tulevaisuuspyörän (Liite 2.) täytettäväksi. Opastin ja neuvoitin henkilökuntaa

täyttämään tulevaisuuspyörää ja annoin heille mahdollisuuden kysyä minulta tarvittaessa apua. Selitin heille mitkä vuodet ovat tulevaisuuspyörässä tarkasteltavana, mitä haluan heidän tekevän ja mitä haen heidän vastauksillaan.

Sain tulevaisuuspyörää koskevat vastaukset aikataulussa ja pääsin analysoimaan niitä aikataulun mukaan. Tulevaisuuspyörän vastausten analysointi sujui suhteellisen helposti, ainoastaan osa käsikirjoitetuista vastauksista tuotti hieman hankaluuksia, sillä en meinannut saada kaikkien vastaajien käsialasta selvää. Selvitin epäselvät kirjoitukset vastaajilta ja pääsin analysoimaan tuloksia. Halusin pitää tulevaisuuspyörän vastaukset tässä työssä anonyymeinä, joten vastaajien nimiä ei ole mainittu tässä työssä.

5.4 Tulevaisuuspyörän tulokset ja niiden analysointi

Sain hyvin vastauksia hotellin henkilökunnalta tulevaisuuspyörään. Eniten vastauksia sain kuluva vuodesta 2015. Tulevaisuudesta en saanut henkilökunnalta tutkimustuloksiksi suuria megatrendejä tai villejä kortteja, vaan henkilökunta ennakoii tulevaisuudessa tapahtuvaksi hintojen nousua, taantumien väistymistä sekä teknologian kehittymistä.

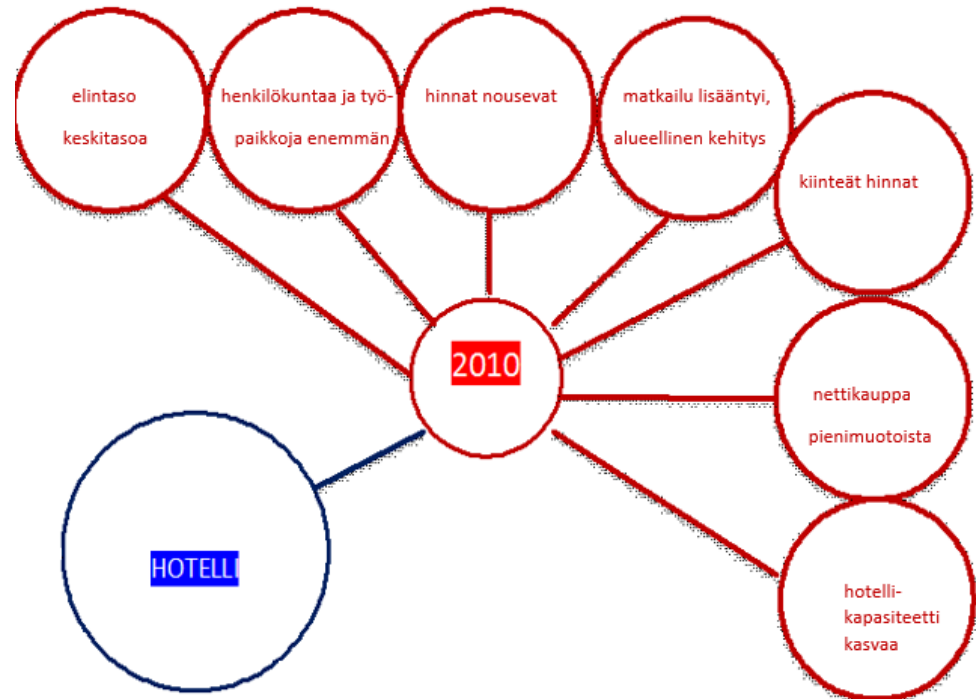
Käsittelin jokaisen tulevaisuuspyörän omanaan ja kirjoitin niistä jokaisen vastauksen ylös jokaisen vuoden kohdalle koontitaulukkooni, eli analysoin jokaisen tulevaisuuspyörän omanaan. Saamissani vastauksissa oli toistuvasti samoja asioita, esimerkiksi jokainen henkilökunnan jäsen ennusti hintojen nousua jokaiseen tulevaisuuspyörän vuoteen. Jouduin rajaamaan osan vastauksista pois, sillä ne eivät kuuluneet tulevaisuuspyörällä haettuihin vastauksiin. Tämän jälkeen merkitsin tuloksista kyseisen vuoden kaikki samat vastaukset ja kirjoitin ne taulukkoon kuuluvan vuoden alle. Lopuksi kirjoitin jokaisen vuoden tulokset tähän työhön.

Mielestäni tulevaisuuspyörän kahdeksan vastausta oli riittävä määrä, sillä vastaukset alkoivat toistaa itseään. En saanut tulevaisuuspyörän avulla tarkempia vastauksia siihen, miten yrityksen tulisi tulevaisuudessa edetä hotellin hinnoittelun ja segmentoinnin osalta. Henkilökunnan vastauksissa mainittiin kyllä se, että hotellin segmenttien määrä tulee lisääntymään ja hinnat nousevat, mutta esimerkiksi tulevaisuuden segmenttejä ei tulevaisuuspyörän vastauksissa eritelty.

5.4.1 Vuosi 2010

Vuonna 2010 ihmisten elintason nähtiin olleen keskitasoa. Työpaikoilla oli enemmän henkilökuntaa, eivätkä yritykset säästäneet niin paljon henkilöstökuluissa. (Kuvio 1.) Myös työpaikkoja oli enemmän tarjolla vuonna 2010. Matkailu lisääntyi Suomeen vuonna 2010, eikä talouskriisi ollut vielä niin paha. Kysyntä oli vuonna 2010 korkeampaa, ja ihmiset matkustivat enemmän. Tähän voi vaikuttaa myös suurten ikäryhmien eläkkeelle jääminen vuonna 2010. Ulkomaalaisten matkailijoiden määräksi arvioitiin 30 % koko matkailijoiden osuudesta. Alueellinen kehitys oli vielä 2010 korkeaa, ja hotelleja avattiin lisää ympäri Suomea.

Työmatkustuksen arveltiin olleen 53 % koko matkustajien määrästä, vapaa-ajan matkustajien määrä oli 40 % ja muun matkustuksen osuus oli 7 %. Hotellihuoneen keskihinnan muisteltiin olleen 81, 60€. Huonehinnat olivat alhaisempia vuonna 2010 kuin esimerkiksi vuosina 2011 ja 2012. Hotellin hinnoittelussa oli vielä käytössä kiinteitä hintoja vapaa-ajan matkustuksessa, esimerkiksi S-ryhmän friends & family- hinta oli vielä kiinteä. Muuten hotellin hinnat vaihtuivat päiväkohtaiseksi eli esimerkiksi yritysten sopimushinnat olivat tietyn euromäärän halvempia kuin päivän hinnat. Revenue management oli vuonna 2010 vielä pienimuotoista toimintaa. Nettikaupan osuus huonevarauksista oli vielä vuonna 2010 pienimuotoista, eikä esimerkiksi netissä pakkomaksettavia tarjoushuoneita ollut vielä tarjolla.



Kuvio 1. Tulevaisuuspyörä, vuosi 2010

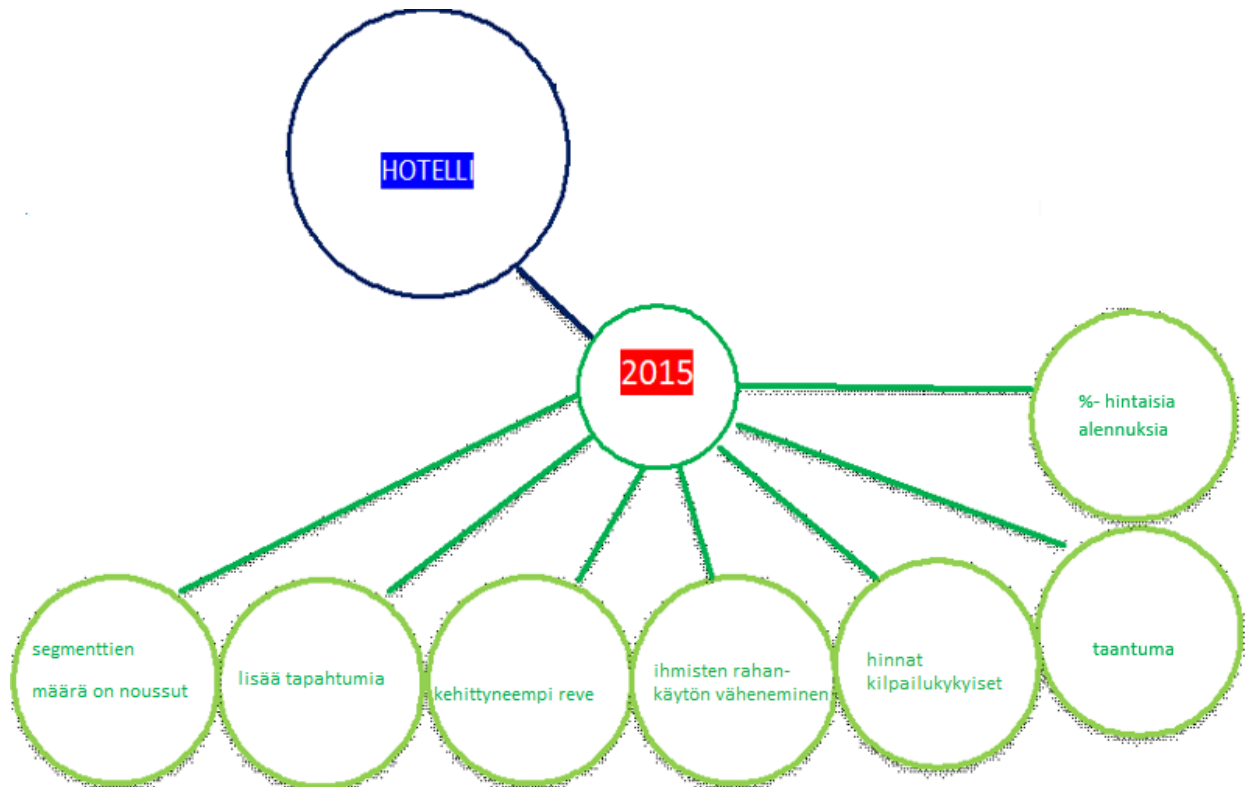
Ravintolan ruokalistan muisteltiin olleen vielä perinteinen suomalainen eikä niin paljon ulkomaita vaikutteita saanut. Myös ravintolan hinnat olivat halvemmat vuonna 2010. Hintojen korotus johtuu tietysti myös arvonlisämuutoksista ja yleisistä hintojen noususta. Kokoushinnat olivat myös vuonna 2010 halvempia kuin muina tulevaisuuspyörän vuosina.

5.4.2 Vuosi 2015

Nykyaikana taloustilanne on edelleen heikko ja yrityksiä pyöritetään vähimmäismäärällä henkilökuntaa. Venäjä koettiin uhkana ja Ukrainan kriisin sekä ruplan kurssin romahtamisen jälkeen venäläisten turistien määrä on vähentynyt. Ulkomaalaisten matkustajien määrän ennakoitiin nousseen vuodesta 2010, vaikka kotimaisten matkailijoiden määrän arvioitiin vähentyneen taloustilanteen vuoksi. Kotimaiset matkailijat käyttävät vähemmän rahaa matkailuun ja esimerkiksi ravintolassa syömiseen. Hämeenlinnan alueen tapahtumien määrän uskotaan nousevan Tapahtumapuiston vuoksi, esimerkiksi AC/DC:n tulo Hämeenlinnaan piristää majoitusala.

Hinnoitteluun on tullut uusia segmenttejä ja muutoksia verraten vuoteen 2010. Tämän tarkoituksena on parantaa yrityksen hinnoittelua ja tuottoja. Hotellin huonehintojen ennakoidaan nousevan myös tänä vuonna. Huoneluokkien hinnoittelu on myös muuttunut, esimerkiksi superior-huoneen hinnoittelussa lisätään päivän standardi-huoneen hintaan tietty kiinteä summa eli superior-lisä. Hotellihinnoissa on käytössä jonkun verran prosenttihinnoittelua, esimerkiksi friends & family-hinta lasketaan prosentuaalisena alennuksena päivän hinnasta. (Kuvio 2.) Hotellin varauskanavat ovat lisääntyneet vuodesta 2010.

Hotellien hinnoittelusta on tullut läpinäkyvämpää. On-line- hinnat ovat viesti asiakkaalle ja kilpailijoille, tämä helpottaa myös revenue managementin toimintaa. Hotellin revenue management on kehittynyt paljon vuodesta 2010. Nettikaupan osuus on nousemassa 65 %: iin. Hinnat ovat kilpailukykyisiä vuonna 2015. Majoituksen tarjoushinnat ovat siirtyneet nettiin ja ne huoneet voi varata ainoastaan internetin kautta, ja ne on myös maksettava varausvaiheessa, eikä peruutuksen sattuessa saa rahoja takaisin eikä majoituksen ajankohtaa voi muuttaa.



Kuvio 2. Tulevaisuuspyörä, vuosi 2015

Ravintolan menu on saanut vaikutteita Välimereltä ja siitä on tullut suomalaisvälimerellinen. Ravintolan alkoholi- ja ruokahinnat ovat nousseet vuodesta 2010 johtuen yleisistä hinnankorotuksista sekä lain määräämistä korotuksista. Myös kokousten hinnat ovat nousseet niin kokoustilojen kuin myös kokoustarjoilujen osalta.

5.4.3 Vuosi 2020

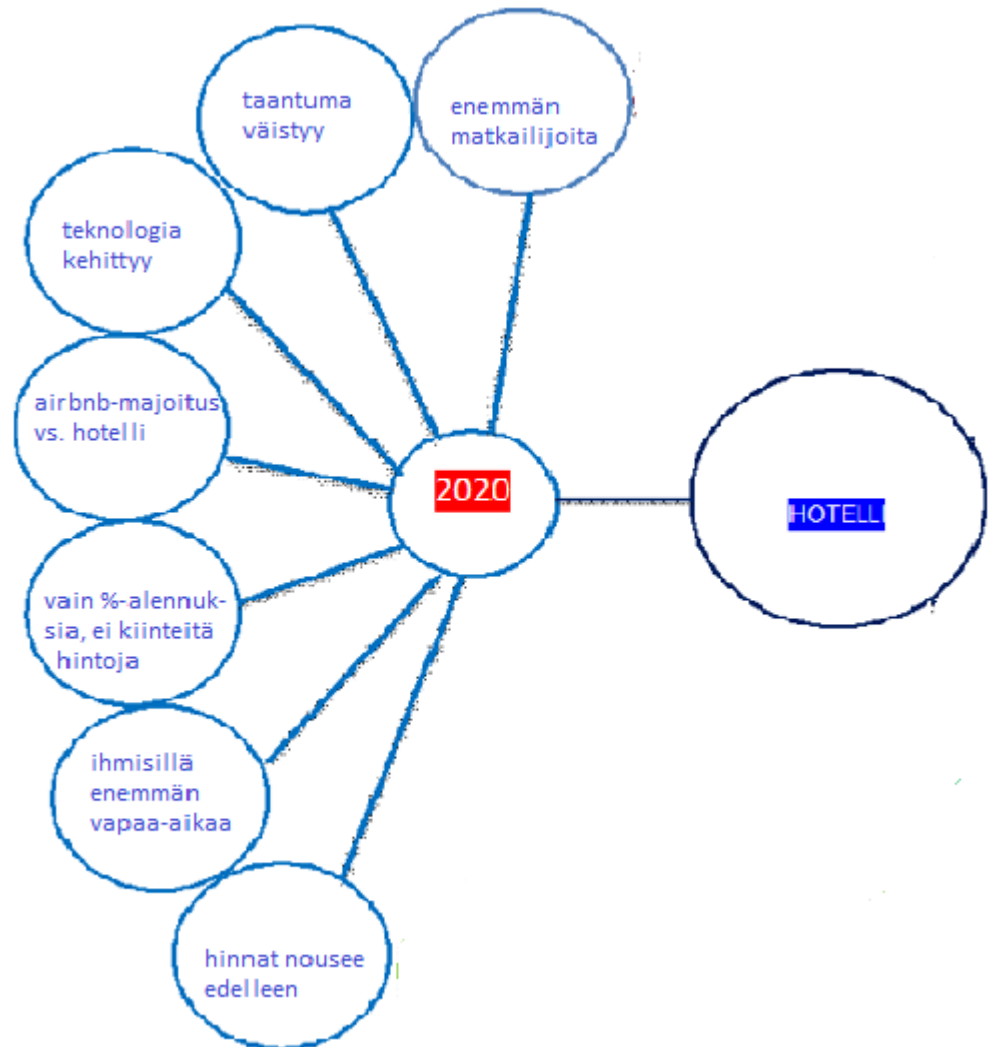
Matkustaminen tulee lisääntymään tulevaisuudessa vapaa-ajan lisääntyessä. Ihmisten elämysten hakeminen lisääntyy, ja elämysmatkailu tulee myös kasvamaan entisestään. Matkustaminen tulee helpottumaan niin Suomeen kuin Suomesta ulkomaille, esimerkiksi viisumivapaus tulee Venäjälle muutenkin kuin laivalla matkustaessa. Taantuma helpottaa vihdoin, Suomessa eletään uutta nousukautta ja ihmisillä on enemmän rahaa kulutettavaksi. Ulkomaalaisia matkustajia saapuu myös entistä enemmän Suomeen. Hotellit kilpailevat yhä enemmän airbnb- majoitusta vastaan, ja hotellien on osattava varautua tähän kilpailuun. (Kuvio 3.) Capsule Hotellit saapuvat vihdoin Suomeen, ja niitä tulee olemaan ympäri Suomea.

Nettivarauksen määrä tulee olemaan 60 % koko varauksen määrästä. Hotellin vastaanotto tulee olemaan itsepalveluva eli huoneisiin kirjaututaan sisälle saman lailla kuin nykyisin lentoasemalla lennolle. Huonehinnat jatkavat nousuaan, ja ihmiset yöpyvät enemmän hotelleissa. Hinnoittelussa poistetaan kiinteästä S-etukortti alennuksesta, ja tulevaisuudessa alennus lasketaan tietynä alennusprosenttina päivän hinnasta. Myös friends & family- hinnan uskotaan poistuvan käytöstä. Segmenttien määrä tulee lisääntymään vielä entisestään tulevaisuudessa.

Teknologia tulee kehittymään vuoteen 2020 mennessä, ja uudet sovellukset helpottavat ihmisten elämää. Myös nanoteknologian kehitys kiihtyy vuoteen 2020 mennessä. Ihmiset tulevat arvostamaan enemmän ekologiaa, ja se tulee myös parantumaan. Suomeen ennakoitiin iskevän suuren inflaatio-kriisin, jonka aikana maksuvälineinä ovat vain kulta ja hopea.

Ruokien ja juomien hinnankorotukset jatkuvat tulevaisuudessa. Majoittuvat kokouspaketit tullaan sitomaan päivän hintaan ja esimerkiksi ravintolassa on käytös-

sä revenue management. Hiljaisena aikana kokoustarjoukset ovat halvempia kuin sesonkiaikana. Ravintolan menu saa enemmän vaikutteita eri kulttuureista, ja se tulee olemaan tulevaisuudessa fuusiomenu. Itsepalveluravintolat saapuvat Suomeen 2020-luvulla, ja asiakkaat voivat paistaa itse pihvinsä ravintolan grillissä.



Kuvio 3. Tulevaisuuspyörä, vuosi 2020

5.5 Tulosten analysointi

Tulevaisuuden ennakoiminen on vaikeaa, mutta tulevaisuuspyörän avulla saadaan vastaukseksi erilaisia visioita tulevaisuudesta. Heinosen ja Ruotsalaisen (2011, 61) mukaan ennakkoinnin avulla pyritään saamaan vastaus siihen, miten yritys voi

pärjätä tulevaisuudessa. Vaikka tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, mutta tulevaisuuden mahdollisuuksien ja haasteiden ennakointi ja arvioiminen on mahdollista. Ennakoinnin tavoitteena on muutoksien hallinta ja niihin varautuminen. (Majavesi 2010.) On vaikea arvioida, kuinka luotettavaa tieto tulee olemaan, ja millaiseksi tulevaisuus lopulta muodostuu. Tulevaisuuspyörä voi antaa mielenkiintoisia tulkintoja hotellimaailman tulevaisuudesta. Tulevaisuuspyörän tulokset vaihtelevat sen mukaan, kuka vastaajana toimii. Ennakoinnin menetelmillä voidaan ennakoida tulevaisuutta, mutta kuinka luotettavaa tieto on, jos tulevaisuuden ennakoinnin tieto perustuu vain ihmisten visioihin tulevaisuudesta, villoihin kortteihin tai heikkoihin signaaleihin. Tulevaisuuspyörästä saisi varmasti samanlaisia vastauksia, mikäli joku muu tekisi sen.

Tulevaisuuden tutkiminen on hankalaa. Onko järkevää tehdä tulevaisuuden visioita pelkän ennakoinnin kautta, jos ennakointi ei menekään oikein? Heinonen ja Ruotsalainen (2011, 61-62) määrittelevät ennakoinnille ja tulevaisuuden suunnittelulle kolme pääperiaatetta: tulevaisuutta ei voi ennustaa, tulevaisuus ei ole ennalta määrätty ja tulevaisuuteen voi vaikuttaa. Tulevaisuuden ennakointi on kuitenkin mielekästä ja haasteellista. En itse välttämättä luottaisi tulevaisuuden ennakointiin täysin tai tekisi sen pohjalta suuria investointeja. Toisaalta yrityksen pitää osata ratsastaa aallon harjalla eikä pitää odottaa sitä hetkeä, kun kilpailijat ovat jo siellä, koska silloin on jo liian myöhäistä.

Tulevaisuuspyörän tulosten mukaan hintojen nousun uskotaan olevan ajankohtaista jokaisena tulevaisuuspyörän tutkimusvuotena. Hinta on korvaus tuotetusta palvelusta asiakkaalle ja se vaikuttaa palvelutuotteen kannattavuuteen. Kaikki hinnat nousevat niin majoituksen, ravintolan kuin kokouksen osalta. Hinnankorotukset tulisi toteuttaa yrityksessä maltillisesti, vaikka hinnankorotusten takana on usein julkisen vallan säätelytoimet, esimerkiksi lait, asetukset, verotus sekä viranomaismääräykset. Hinta vaikuttaa suoraan asiakkaiden käsitykseen palveluntarjoajasta ja kilpailijan tekemät hintamuutokset pakottavat useimmiten yritykset toimenpiteisiin. Sipilän (2003, 25-26) mukaan hinta on nopeasti vaikuttava kilpailukeino, sen rooli vaihtelee erilaisissa liiketoiminnoissa sekä erilaisissa strategioissa. Yrityksen hinnoittelun suunnittelua saattaa vaikeuttaa selkeän strategian puute liiketoiminnassa, markkinoinnissa sekä hinnoittelujärjestelmässä. Hinnoittelujärjestelmä voi olla monimutkainen ja rakenteellisesti toimimaton. Hinnoittelun

suunnittelua yrityksissä vaikeuttaa selkeän strategian puute niin liiketoiminnassa, markkinoinnissa kuin hinnoittelujärjestelmässäkin. Se voi olla paitsi monimutkainen, myös rakenteellisesti toimimaton. Yrityksessä ei tiedetä, miten asiakkaat ja markkinat tulevat reagoimaan muutoksiin. (Sipilä 2003, 52.)

Lovelockin ja Wirtzin (2011, 159) mukaan yrityksen hinnoittelun tulisi perustua selkeään käsitykseen yrityksen hinnoittelutavoitteista. Hinnoittelussa on ymmärrettävä asiakkaan tarpeita, ja sitä mitä he arvostavat ostamassaan palveluissa. (Rouse ym. 2010, 50.) Yrityksen on hyvä tietää, mitkä seikat vaikuttavat ostajan hankintapäätöksiin. Revenue managementissa hinnoittelunhallinnan rooli ja tarkoitus on luoda kysynnän ja segmentoinnin pohjalta erilaistettu hintarakenne. (Albanese 2004, 47). Albanesen (2004, 51) mukaan erilaistetun hintarakenteen tavoite on mahdollistaa asiakkaiden veloitus eri hinnoilla perustuen asiakkaiden erilaisiin maksuvalmiuksiin. Väärillä hinnoittelupäätöksillä voi tuhota yrityksen toiminnan, kun taas oikeat hinnoittelupäätökset saavat yrityksestä kannattavan ja vauraan. (Sipilä 2003, 25). Yrityksen tulisi harkita hinnan korotuksia varoen ja harkita niiden vaikutuksia pitkän ajan kannattavuuteen, kysyntään ja kilpailukykyyn. (Shoemaker ym. 2007, 162).

Hotellin hinnoittelu on aktiivisempaa revenue managementin lisääntyttyä, ja uusia segmenttejä lisätään hinnoittelun parantamista varten. Tämän tarkoituksena on tuottaa lisää voittoa yritykselle. Hellmanin (2003, 256-257) mukaan yrityksen segmentit on hyvä miettiä tarkasti, sillä uusille asiakkaille myyminen voi olla jopa viisi kertaa kalliimpaa kuin vanhemmille asiakkaille. Yrityksen valitsema segmentointitapa riippuu tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, ja siitä mitä etuja se tarjoaa yritykselle. Tulevaisuuspyörä voi auttaa yritystä jakamaan tulevaisuuden asiakkaat oikeisiin segmentteihin. Kuten Kolb (2006, 16-17) toteaa, että yrityksen tulisi matkailupalvelua kehitettäessä keskittyä tietyn segmentin tarpeisiin ja toiveisiin. Mitä enemmän yrityksen asiakkaat vaikuttavat yrityksen toimintaan ja tuloksellisuuteen, sitä enemmän ennakoinnissa tarvitaan yrityksen ja asiakkaan käyttäytymiseen sekä ominaisuuksiin liittyvää tietoa. Yrityksen on huomioitava, ettei asiakkaisiin liittyvä ennakointitieto ole aina luotettavaa. Hellmanin ja Värilän (2009, 45) mukaan asiakastietojen hatarus ja erimuotoisuus saattavat vaikeuttaa luotettavien ennakkotietojen muotoutumista ja käyttämistä.

Matkustujamäärien ennakoidaan nousevan viimeistään vuonna 2020, kun taantuma helpottuu. Ihmisillä on enemmän rahaa käytettävissä, ja he tulevat käyttämään sitä enemmän matkustukseen. Myös ihmisten vapaa-aika lisääntyy, ja heillä on enemmän aikaa matkustamiseen. Kun tiedetään, että yrityksen asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu, tulisi yrityksen myös muuttaa segmenttejään. Elämysmatkailun ennakoidaan lisääntyvän tulevaisuudessa, joten yksi uusi segmentti voisi olla elämysmatkailijat. Hämeenlinnan tapahtumamäärien ennakoidaan nousevan uuden Tapahtumapuiston myötä, ja tämä tuo lisää asiakkaita hotelliin. Markkinoiden analysointi voisi olla hyödyllinen tapa luokitella ihmiset yhteen asiakkaina ja voisi auttaa tunnistamaan sekä vahvistamaan yrityksen asemaa markkinoilla. (Shoemaker ym. 2007, 243).

Hotellivarausten myynti tulee ohjautumaan tulevaisuudessa entistä enemmän internetiin ja luultavasti varauskanavien määrä vain lisääntyy. Internetin kautta varatut ja maksetut varaukset tulevat lisääntymään, jolloin henkilökuntaa ei tarvita tulevaisuudessa enää niin paljoa. Tulevaisuudessa asiakkaat kirjautuvat itse hotelliin ja ulos. Teknologian kehittyessä yrityksen on hyvä miettiä kilpaileeko se itsepalvelulla vai palvelulla. Itsepalveluhotellissa yön hinta on varmasti halvempaa, mutta silti löytyy varmasti vielä asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan palvelusta. On vaikea ennakoida kuinka hotelliala muuttuu tulevaisuudessa ja tuleeko airbnb-majoitus korvaamaan hotellit. Yrityksen asiakkaat eroavat osto- ja maksukäyttäytymiseltään, mikä vaikuttaa myös yrityksen kannattavuuteen. Toiset asiakkaat tarvitsevat vain hotellista huoneen eivätkä käytä muita hotellien palveluita ja toiset käyttävät esimerkiksi kokous- ja ravintolapalveluita.

Tulevaisuuspyörän tuloksia voidaan soveltaa esimerkiksi uusien hotellipalveluiden konseptien kehittämisen yhteydessä. Palvelukonsepteja kehiteltäessä on otettava huomioon erilaiset asiakassegmentit ja suunnattava palveluita oikein eri kohderyhmille. Huomioitavat asiakassegmentit voivat esimerkiksi olla työ- ja vapaaajan matkustajat. Tulevaisuuspyörän tuloksista voi olla hyötyä hotellien palvelukonseptien kehittäjille, sillä mikäli tulevaisuudessa toteutuu asiakkaiden omatoiminen sisäänkirjautuminen, he voivat kehittää konseptia sen mukaiseksi.

5.6 Kehittämishankkeen analyysi

Ennakoinnin avulla yritys voi saada perusteltuja näkemyksiä tulevaisuudesta ja sen eri kehitysvaihtoehdoista suunnittelun, päätöksenteon ja toiminnan perustaksi. Yritys ei voi tutkia tulevaisuutta suoraan, koska se ei ole olemassa samassa hetkessä kuin nykyisyys tai mennyt on ollut. Tulevaisuudesta voi tutkia vaihtoehtoisia kehityksen polkuja, mutta yrityksen on huomioitava että erilaisilla tuloksilla on kuitenkin erilainen todennäköisyyden taso.

Tulevaisuuspyörä voi antaa vastauksia tulevaisuudesta, mutta kaikki ennakoidut asiat eivät kuitenkaan toteudu. On syytä myös miettiä, voiko tuloksiin luottaa täysin. Hiljaiset signaalit saatetaan haluta kieltää tai niistä ei vaan haluta puhua. Yrityksen on hyvä varautua erilaisiin tulevaisuuksiin, skenaarioihin. Skenaarioiden ideana on se, että yritys osaa varautua sellaisiin tulevaisuuksiin mitä ei ensiksi olisi edes ajateltu. Se auttaa yritystä tunnistamaan heikkoja signaaleja, jotka kertovat meneillään olevasta muutossuunnasta.

Tulevaisuuden laatuun voi vaikuttaa yksittäisillä valinnoilla, joten yrityksen on tärkeä selvittää millaiset yksittäiset valinnat johtavat esimerkiksi segmentoinnissa parhaimpaan lopputulokseen. Ympäristö, varsinkin asiakkaat, vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen ja tuloksellisuuteen. Ennakoinnissa tarvitaan sekä yrityksen ja asiakkaan välistä tietoa että asiakkaan käyttäytymiseen ja ominaisuuksiin liittyvää tietoa. Yrityksen on tulevaisuuttaan mietittäessä muistettava, että asiakkaisiin liittyvä ennakointitieto ei aina välttämättä ole luotettavaa.

Yrityksen ennakoidessa tulevaisuuttaan ja esimerkiksi hintojen nostamista, on ymmärrettävä hinnoittelussa asiakkaiden tarpeita ja sitä, mitä he arvostavat palveluissa. Kun yritys ymmärtää asiakkaiden toiminnan periaatteita, voi yritys ohjata omaa tarjontaa siten, että se täyttää ostajan tarpeet. Hinnoittelu on osa yrityksen johdon päätöksentekoa, se on aika- ja tilannesidonnaista, luovaa, strategista sekä operatiivista toimintaa. Revenue managementissa hinnoitteluhallinnan roolina ja tarkoituksena on ensisijaisesti luoda kysynnän segmentoinnin pohjalta erilainen hintarakenne. Mikäli yritys ennakoi hintansa väärin, se voi pahimmassa tapauksessa tuhota yrityksen toiminnan. Onnistunut hintojen ennakointi voi tehdä yrityksestä kannattavan. Yrityksen tulisi laatia hinnat pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen

vedoten, ei lyhyen aikavälin marginaaleilla. Hinnoittelussa ja tuottojohtamisessa on sama ongelma: millä hinnalla yrityksen tulisi myydä, jotta yritys saisi suurimmat tulot? Tuottojen maksimointi onnistuu vain, mikäli yritys tietää asiakkaidensa maksimihinnan, jonka he ovat valmiita maksamaan.

Tulevaisuuden hintojen ennakoinnissa yritysten tulisi huomioida hiljaiset ja korkeat hintakaudet. Tulevaisuuden ennakointi voi auttaa tässä, sillä esimerkiksi tapahtumien aikaan yrityksen kannattaa nostaa hintojaan, jotta se saavuttaa suurimmat tulot. Myös kilpailijaseuranta kannattaa ottaa osaksi hinnoittelua. Mikäli kilpailijan hinnat ovat korkeammat kuin yrityksen, yrityksen kannattaa nostaa hintojaan vastaamaan kilpailua. Yksittäinen henkilökunnan jäsen voi hotellissa esimerkiksi vaikuttaa ennakointiin seuraamalla alueen tapahtumia sekä päiviä jolloin hotellin varaustilanne on noussut korkeaksi ja ilmoittaa niistä revenue managerille, joka tarvittaessa nostaa yrityksen hintoja.

Ennakointi voi olla erittäin hyödyllistä yritykselle, sillä sen avulla voidaan saadavillejä tulevaisuuden näkymiä, ja ne saattavat jopa toteutua. Sen avulla pyritään saamaan vastaus siihen, miten yritys tulee pärjäämään muuttuvassa maailmassa. Ennakointi on jatkuva prosessi, se ei tule koskaan valmistumaan tulevaisuuden muuttaessa suuntaansa ja muotoaan. Sen tavoitteena on auttaa yritystä hahmottamaan mahdollisia ja vaihtoehtoisia tulevaisuusnäkymiä ja valmentautumaan tulevaisuuteen. Ennakoinnin tavoitteena on auttaa yritystä muutoksen hallinnassa, varautumisessa, ennakointitiedon tuottamisen suunnittelussa, päätöksenteossa sekä halutun tulevaisuuden rakentamisessa. Tulevaisuuden ennakointi on tärkeää kaikilla liiketoiminnan aloilla. Yrityksen on hyvä vastata alalla olevaan kilpailuun.

Uskon ennakoinnin olevan hyödyllistä yrityksille, sillä sen avulla voi varautua tulevaisuuteen. Tulevaisuuspyörä on helppokäyttöinen ja sopii hyvin erilaisissa työpajoissa käytettäväksi. Esimerkiksi yrityksen palaverien yhteydessä tehty tulevaisuuspyörä antaa useita eri näkemyksiä tulevaisuudesta. Yrityksen on hyvä varautua erilaisiin tulevaisuuksiin, sillä tulevaisuutta ei voi ennakoida. Esimerkiksi Ukrainan kriisi ja ruplan kurssin romahtaminen ovat vaikuttaneet paljon matkailuun, sillä venäläisten turistien määrä on vähentynyt huomattavasti. Tämä vaikuttaa Suomen matkailuun tulosten menetyksenä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämishankkeen tavoitteena oli ottaa ennakointi osaksi hinnoittelua. Ennakoinnin avulla pyritään saamaan vastaus siihen, miten yritys pärjää muuttuvissa kilpailuolosuhteissa. Sen tavoitteena on muutoksien hallinta ja niihin varautuminen, ennakkotiedon tuottaminen suunnittelun ja päätöksenteon tueksi sekä halutun tulevaisuuden rakentaminen. Tulevaisuuden haasteiden ohella ennakoinnissa pyritään ottamaan huomioon myös ilmiöiden historiallinen kehitys ja nykyisen päätöksenteon ongelmat. Yritys oppii parhaiten tulevaisuudesta keräämällä, tallentamalla ja analysoimalla tulevaisuutta. Tulevaisuudentutkimus voidaan määritellä järjestelmälliseksi, kokonaisvaltaiseksi, monitieteiseksi ja kriittiseksi pitkän tähtäyksen analyysiksi tulevaisuutta koskevista teemoista ja tulevaisuuden kehitysvaihtoehdoista.

Työn teoriaosuuden keskeisiksi käsitteiksi valittiin segmentointi ja hinnoittelu. Segmentoinnilla ja hinnoittelulla on tärkeä rooli yrityksen toiminnan ylläpitämisessä. Hinnoittelun ennakointi voi hotelleissa olla esimerkiksi hintojen nostamista tapahtumien aikaan tai hintojen laskua hiljaisempaan aikaan. Yrityksen on aktiivisesti seurattava myös kilpailijoidensa hinnoittelua. Hinnoittelusta on nykyään tullut avointa, ja Online- hinnat ovat viesti niin asiakkaalle sekä myös kilpailijoille. Yritysten halvemmat hinnat voivat olla myös viesti asiakkaalle huonommasta laadusta tai merkki yrityksen suurista vaikeuksista.

Ennakoinnin avulla yritys voi parantaa tuottoja ottamalla sen osaksi hinnoitteluun. Kun yrityksen segmentit ovat kunnossa, niin se voi paremmin kohdistaa hinnoitteluaan eri segmentteihin ja saada tuotteensa tai palvelun myydyksi oikealle asiakkaalle oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan. Hintarakenteen muodostuminen perustuu kysynnän vaihteluihin ja ennakkovarauksien määrään hotelleissa. Revenue management pyrkii tekemään varaukset mahdollisiksi eri segmenteille hinnoittelun perustuessa segmenttien arvoon.

Segmentoinnilla on myös tärkeä rooli hinnoittelussa. Siinä pyritään tunnistamaan samankaltaiset asiakasryhmät. Se on siis prosessi, jossa potentiaaliset asiakkaat jaetaan segmentteihin samanlaisten toiveiden, käsitysten ja samanlaisten tuotteisiin tai palveluihin suhtautumisen mukaan. Yritys valitsee käytettävän segmen-

toimitavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksien mukaan sekä sen pohjalta mitä ominaisuuksia se tarjoaa. Segmentit ovat voivat olla päällekkäisiä, sillä harva yritys pärjää vain yhdellä segmentillä. Matkailun kehittäminen edellyttää asiakkaiden segmentointia. Yrityksen asiakassuhteiden kehittäminen on parhaimmillaan suunnitelmallista ja systemaattista toimintaa. Asiakkaiden segmentointi on perustana yrityksen paremmalle toiminnalle. Mitä enemmän yrityksen ympäristö ja asiakkaat vaikuttavat yrityksen toimintaan, sitä enemmän ennakoinnissa tarvitaan yrityksen ja asiakkaan välistä tietoa. Yrityksen on tosin huomioitava, että asiakkaisiin liittyvä ennakointitieto ei aina ole luotettavaa. Hotellin tarjoamat palvelut ovat erilaisia verraten tuotteisiin jopa markkinoinnin näkökulmasta

Erilaistetun hinnoittelun avulla yritys saa monia mahdollisuuksia kannattavuuden parantamiseen ja kapasiteetin käytön tehostamiseen. Yrityksen on ymmärrettävä hinnoittelussa asiakkaidensa tarpeita, ja sitä mitä asiakkaat arvostavat yrityksen palveluissa. Hinnoittelu on osa yrityksen johdon päätöksentekoa ja siihen vaikuttaa palvelun sekä liiketoiminnan luonne. Yrityksen käyttämällä hinnoittelustrategialla ja hinnoittelulla on kokonaisuutena keskeinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja toiminnan jatkuvuuteen. Erilaistettu hinnoittelumalli antaa yritykselle monia mahdollisuuksia kannattavuutensa parantamiseen ja kapasiteetin käytön tehostamiseen. Yrityksen väärät hinnoittelupäätökset voivat ajaa yrityksen pois markkinoilta, mutta oikeille päätöksillä yrityksestä voi tulla kannattava ja vauras. Hinnoittelun takana on yrityksen toiminta eli tarkoitus, tavoitteet, liiketoimintastrategia, tuotevalikoima, asiakasvalinnat, työprosessit, henkilöstö ja kustannusrakenteet. Hotellien päivakohtaiset hinnat sovitaan vuodeksi eteenpäin, mutta esimerkiksi ryhmähintoja myydään jo vuodelle 2016.

Käytettävänä menetelmänä oli ennakointi, joka on laadullinen menetelmä. Tulevaisuustiedon analysointi tehtiin tulevaisuuspyörän avulla. Tulevaisuuspyörä toteutettiin Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinnan henkilökunnalla. Vain kolme tulevaisuuspyörään kutsutuista jätti vastaamatta. Yhteensä vastauksia saatiin kahdeksan kappaletta. Tulevaisuuspyörään vastasivat hyvin erilaiset henkilökunnan jäsenet, niin nuorempia kuin vanhempiakin osallistui tulevaisuuspyörän täyttämiseen. Vastaukset olivat yllättävän samanlaisia, vaikka osallistujat olivat eri osastoilta, sukupuolta ja ikäisiä.

Tulevaisuuspyörän avulla saatiin erilaisia vastauksia menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Tulevaisuutta henkilökunta ennakoi harkiten. Hintojen nousu oli yksi keskeinen tema tulevaisuuspyörän vastauksissa. Hinnoittelulla on keskeinen vaikutus koko yritykseen sekä sen toiminnan kannattavuuteen. Erilaisesti hinnoittelujärjestelmä antaa yritykselle monia mahdollisuuksia kannattavuuden parantamiseen.

Myös taantuman arvioitiin olleen poistuneen vuoteen 2020 mennessä, ja kaupan ennakoitiin käyvän hyvin majoitusosalalla. Ihmisten vapaa-ajan ennakoidaan lisääntyvän tulevaisuudessa, mikä taas lisää ihmisten matkustusintoa. Tulevaisuuspyörän vastauksissa ennakointiin myös, että elämysmatkustuksen määrä tulee lisääntymään. Yrityksellä on hyvä mahdollisuus saada elämysmatkailijoista uusi segmentti ja suunnitella heille oma tuote. Asiakkaille suunnattu palvelu syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan kanssakäymisen ja toiminnan tuloksena.

Tulevaisuudessa hotelleja voi olla monenlaisia, esimerkiksi Capsule-hotellien ennakoitiin saapuneen jo Suomeen. Itsepalvelun ennakoitiin lisääntyvän tulevaisuudessa. Silloin asiakas voi kirjata itsensä hotelliin samalla tavalla kuin nykyään kirjaudutaan lennoille. Teknologian kehittyminen avaa uusia sovelluksia hotelleissa käytettäväksi.

Tulevaisuuden tutkimuksen tarkoituksena on antaa perusteltuja näkemyksiä tulevaisuudesta ja sen eri kehitysvaihtoehdoista suunnittelun, päätöksenteon ja toiminnan perusteeksi. Ennakointi on järjestelmällinen ja osallistuva prosessi, jossa ennakoidaan tulevaisuuden kehityssuuntia ja valmistaudutaan niihin. Tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, joten yrityksen täytyy varautua erilaisiin skenaarioihin. Skenaariot ovat erilaisia polkuja nykyhetkestä tulevaisuuteen. Toteutuva tulevaisuus on yksi tällä hetkellä ainoastaan mahdollisuutena ilmenevistä vaihtoehdoista.

Ennakoinnin perusta on tulevaisuuden tutkimuksessa, ja sitä voidaan jopa pitää tulevaisuuden tutkimuksen käytön ilmauksena. Tulevaisuudentutkimus yrittää tieteenalana kuvata, selittää ja ymmärtää laajoja koko yhteiskuntaa koskevia muutos- ja kehitysprosesseja. Yrityksen on hyvä varautua sellaisiin tulevaisuuksiin, joita ei ensiksi olisi edes pohdittu. Sen avulla yritys voi tunnistaa heikkoja signaa-

leja, jotka kertovat meneillään olevasta muutossuunnasta. Yrityksen päätöksentekijän on tiedettävä, esimerkiksi hinnoittelupäätöstä tehdessään, sen seuraukset ennen lopullista päätöksentekoa.

Ennakointi tulisi mielestäni ottaa osaksi yrityksen hinnoittelua. Sen avulla yritys voi varautua hintakilpailuun. Online-hinnat ja avoin hinnoittelu antaa yritykselle mahdollisuuden seurata kilpailijoiden hintoja ja nostaa tai laskea tarvittaessa hintojaan. Yrityksen historiatiedot voivat myös auttaa ennakoinnissa, onko jollakin tiettyinä päivinä ollut kysyntä korkeaa ja olisiko yrityksen syytä nostaa hintoja myös kuluvana vuonna sinä ajankohtana. Ennakoinnissa tulisi myös huomioida matkustajamäärien lisääntyminen, olisiko heitä varten hyvä luoda uusi segmentti ja hinnoitella majoituksen hinta heille sopivaksi.

Mielestäni kehittämishankkeessa saavutettiin sille asetetut vaatimukset. Tulevaisuuspyörällä saatiin henkilökunnan jäsenten avulla erilaisia visioita tulevaisuudesta. Tulevaisuuden ennakoiminen oli hyvin hillittyä, mutta rationaalista. Tulevaisuuspyörästä saadut tulevaisuuden näkymät ovat mahdollisia.

6.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin pitkä, sillä se aloitettiin jo vuonna 2013 syksyllä aiheen etsinnällä. Sopivaa aihetta ei tuntunut löytyvän millään, mutta lopulta valitsin aiheeksi tarjotun revenue managementin. Työn keskeisiksi käsitteiksi valikoituivat segmentointi ja hinnoittelu, sillä ne ovat hyvin tärkeässä asemassa revenue managementissa. Työn edetessä päätettiin keskittyä vain segmentointiin ja hinnoitteluun, ja revenue management päätettiin pienemmällä huomiolla. Revenue management esitellään kuitenkin omana kappaleenaan hinnoittelun ohessa, mutta siihen ei syvennytty sen enempää.

Kehittämishankkeen menetelmäksi valittiin ennakointi ja ennakoinnin menetelmästä tulevaisuuspyörä. Tulevaisuuspyörä toteutettiin Original Sokos Hotel Vaakuna Hämeenlinnan työntekijöillä ja pyrkimyksenä oli saada erilaisia visiota hotellialan tulevaisuudesta vuonna 2020. Työn aktiivinen kirjoitusvaihe oli keväällä 2015 ja tarkoituksena oli saada työ valmiiksi ennen kesää 2015. Työn tekeminen

oli välillä haastavaa, oli yhdistettävä kolmivuorotyö ja kehittämishankkeen tekeminen, mutta lopulta työ saatiin valmiiksi.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Hotellialan tulevaisuutta voisi tutkia vielä muillakin ennakoinnin menettelemillä, esimerkiksi villien korttien avulla. Saisiko yritys silloin erilaisia tulevaisuusnäkyymiä ennakoinnin avulla? Villien korttien avulla yritys voisi ennakoida erilaisia skenaarioita mahdollisista tapahtumista ja ottaa nämä huomioon riskienhallintasuunnitelmassa.

LÄHTEET

Albanese, P. 2004. Revenue Management, periaatteet ja käytännöt palvelualalla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Avlonitis, G.J. & Indounas K.A. 2005. Pricing objectives and pricing methods in the service sector. *Journal of Services Marketing* 19 (1), 47-57.

Baker, M.J. 2007. *Marketing Strategy & Management*. Fourth edition. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Balac, M. 2009. *Ostajan opas myyjälle*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Cravens, D. W. & Piercy, N. F. 2006. *Strategic Marketing*. Eight edition. Irwin: McGraw-Hill Education.

Cumulus. 2015a. [viitattu 3.5.2015]. Saatavissa:
<https://www.cumulus.fi/hotellit/cumulus-hameenlinna>.

Cumulus. 2015b. [viitattu 3.5.2015]. Saatavissa:
<https://www.cumulus.fi/hotellit/cumulus-hameenlinna/pysakointi>.

Cumulus. 2015c. [viitattu 3.5.2015]. Saatavissa:
<https://www.cumulus.fi/hotellit/cumulus-hameenlinna/kokoustilat>.

Ennakointipakki. 2015. [viitattu 10.5.2015]. Saatavissa:
http://www.ennakointipakki.fi/wp-content/uploads/2014/11/tulevaisuus_pyora1.png.

Hassanien, A., Crispin, D. & Clarke, A. 2010. *Hospitality business development*. Kidlington: Elsevier.

Heinonen, S. & Ruotsalainen, J. 2011. *Työn tulevaisuus- kirkas pilvi, Työn ja Internetin yhteen kietoutuvat kehitysnäkymät 2020*. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuskeskus.

Hellman, K. 2003. *Asiakastavoitteet ja – strategiat, asiakastuloslaskelma, -tase, -virta- ja portfoliot*. Juva: WSOY.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hiltunen, E. 2015. 3 avainta tulevaisuuteen. [viitattu 16.5.2015]. Saatavissa: <http://www.pohjois-pohjanmaa.fi/file.php?2816>.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY.

Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2002. Tulevaisuudentutkimus perusteet ja sovellukset. Kirjaka: Tallprint.

Kolb, B.M. 2006. Tourism marketing for cities and towns, using branding and events to attract tourists. Burlington: Elsevier.

Lehtinen, J.R. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lowelock, C. & Wirtz, J. 2011. Services Marketing, people, technology, strategy. Seventh edition. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Majavesi, M. 2010. [viitattu 14.5.2015.] Saatavissa: http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/51_ennakointimenetelmia.pdf.

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuuden hallinta. Vantaa: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WSOY.

Rantasipi. 2015a. [viitattu 3.5.2015]. Saatavissa: http://www.rasipi.fi/hotellit/aulanko/fi_FI/majoitus-huonetiedot/.

Rantasipi. 2015b. [viitattu 3.5.2015]. Saatavissa: http://www.rantasipi.fi/hotellit/aulanko/fi_FI/historia/.

- Rantasipi. 2015c. [viitattu 3.5.2015]. Saatavissa:
http://www.rantasipi.fi/hotellit/aulanko/ravintola/fi_FI/ravintolat/.
- Rantasipi. 2015d. [viitattu 3.5.2015]. Saatavissa:
http://www.rantasipi.fi/hotellit/aulanko/kokoustilat/fi_FI/kokoustilat/.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut- Strateginen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Rouse, P., Maguire, W. & Harrison, J. 2010. Revenue Management in Service Organizations. New York: Business Expert Press, LLC.
- Shaw, M. & Morris, S.V. 2000. Hospitality Sales, a marketing approach. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shoemaker, S, Lewis, R.C & Yesawich P.C. 2000. Marketing leadership in hospitality and tourism, strategies and tactics for competitive advantage. Fourth edition. New York: John Wiley.
- Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.
- Sokos Hotels. 2015a. [viitattu 3.5.2015]. Saatavissa:
<https://www.sokoshotels.fi/fi/tietoa-meista/original>.
- Sokos Hotels. 2015b. [viitattu 3.5.2015]. Saatavissa:
<https://www.sokoshotels.fi/fi/hameenlinna/sokos-hotel-vaakuna>.
- Sokos Hotels. 2015c. [viitattu 3.5.2015]. Saatavissa:
<https://www.sokoshotels.fi/fi/hameenlinna/sokos-hotel-vaakuna/kokous-ja-juhlat>.
- SOK-Sintra. 2014. S-ryhmän web-portaali.[viitattu 20.1.2014]. Saatavissa:
<https://sintra.sok.fi/wps/myportal/sintra/>.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Tilastokeskus. 2015. Majoitusliikkeiden kapasiteetti ja sen käyttö 2010. [viitattu 19.5.2015]. Saatavissa:
http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=030_matk_tau_103_fi&path=../database/StatFin/lii/matk/&lang=3&multilang=fi.

Toivanen, T. 2011. Teromakoteron blogi. [viitattu 16.5.2015]. Saatavissa:
http://2.bp.blogspot.com/-ww5wQ90_A9A/TiktQjXir9I/AAAAAAAAApo/BGnJ0DRSSO8/s1600/531px-Futures_wheel_01.svg.png.

Topi tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. 2015. [viitattu 17.5.2015]. Saatavissa: <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>.

Hietanen, O. 2009. Tutu- julkaisuja 3/2009. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. [viitattu 16.5.2015]. Saatavissa: https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/tutu-julkaisut/Documents/Tutu_2009-3.pdf.

Visit Hämeenlinna. 2015a. [viitattu 14.5.2015]. Saatavissa:
http://visithameenlinna.fi/majoitus#search_anchor.

Visit Hämeenlinna. 2015b. [viitattu 14.5.2015]. Saatavissa:
<http://www.visithameenlinna.fi/kokous-ja-kongressikohteet>.

Vepsäläinen, J. 2012. Tehdään tulevaisuus, Ennakoinnin ja tulevaisuudentutkimuksen menetelmät ja prosessi. [viitattu 16.5.2015]. Saatavissa:
<http://www.aavistus.fi/wp-content/uploads/2011/02/Ennakoinnin-menetelm%C3%A4t-OSA-3-11-04-2012.pdf>.

Woodside, A. & Martin, D. 2007. Tourism management, Analysis, Behaviour and Strategy. Kings Lynn: Biddles.

LIITTEET

Liite 1., Saate

Tulevaisuuspyörällä saa nopeasti ja kiinnostavasti purettua valitusta ilmiöstä, trendistä tai haasteesta keskeiset tulevaisuusnäkökulmat. Menetelmän avulla voidaan järjestellä, ymmärtää sekä täsmentää erilaisia tulevaisuutta koskevia näkemyksiä ja niiden mahdollisia vaikutuksia. Tulevaisuuspyörällä etsitään trendin tai tapahtuman vaikutuksia yhteiskunnan toimintaan.

Tulevaisuuspyörää käytetään usein ryhmissä, jossa käsiteltävänä oleva teema puretaan kerros kerrokselta osiin. Tämän jälkeen osa-alueet voidaan haastaa yksitellen erikaltaisilla tulevaisuustrendeillä. Tällä tavalla voidaan muodostaa käsitys siitä, mikä on käsiteltävänä olevan teeman kokonaisuus sekä miten tulevaisuus haastaa kokonaisuuden eri osa-alueet. Samalla pystytään tarkastelemaan systeemin osien välisiä vuorovaikutussuhteita. (Hietanen 2009.)

Pyörän keskellä on ideoinnin ja työstämisen kohteena oleva asia, ilmiö tai ongelma. Tässä työssä ilmiö on segmentointi ja hinnoittelu. Täytä kupliin aiheeseen liittyviä hidasteita, vaikutuksia, vetovoimatekijöitä vai muita matkailun tulevaisuuteen, trendeihin ja heikkoihin signaaleihin liittyviä asioita.

Liite 2., tulevaisuuspyörä

