

# JAKAMISTALOUDELLISEN HOTELLIN TALOUDELLISET ERITYISPIIRTEET

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2019

Tekijä: Ilari Pisto  
Oppiaine: Laskentatoimi  
Ohjaaja: Antti Rautiainen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Ilari Pisto	
Työn nimi Jakamistaloudellisen hotellin taloudelliset erityispiirteet	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 15.04.2019	Sivumäärä 134
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee jakamistaloudellisen hotellihankkeen taloudellisia sekä liiketoiminnallisia erityispiirteitä. Tutkimuksessa syvennyttään jakamistaloudellisen hotellihankkeen kannattavuuden ja budjetoinnin erityispiirteisiin. Näiden lisäksi tutkimuksessa käsitellään myös jakamistaloutta yleisesti, verotusta sekä hotelleja sijoitustuotteina. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kattava käsitys jakamistaloudellisen hotellin kannattavuuden ja budjetoinnin erityispiirteistä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille, kuinka jakamistaloudellinen hotelli poikkeaa tavanomaisesta hotellista niin liiketoiminnallisesti kuin myös investointina.</p> <p>Tutkimus toteutettiin pääosin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen haastateltavat ovat hotellikonseptin kehityksessä mukana olleita henkilöitä, sekä lisäksi tutkimuksessa on haastateltu neljää jakamistaloudelliseen hotelliin sijoittanutta sijoittajaa näkökulmien laajentamiseksi. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että jakamistaloudellinen hotellihanke toimii liiketoiminnallisesti suurelta osin samantyyppisesti kuin perinteinen hotelli, mutta jakamistaloudellisen hotellin hajautunut omistus pohja sekä operaattorin toimiminen Open Book -periaatteella tekevät jakamistaloudellisesta hotellihankkeesta monimutkaisemman niin kannattavuuden analysoinnin kuin budjetoinnin näkökulmasta. Liiketoiminnallisesti hotellin erottaa perinteisestä hotellista sen muuntohuonekaluratkaisuilla mahdollistettu yö- ja päiväkäyttö, joka muodostaa liikematkustajille mahdollisuuden hyödyntää hotellia työskentelymiseen. Hotellin erityispiirre on lisäksi se, että hotellihuoneiden omistajat voivat pitää hotellihuonetta omassa käytössään. Jakamistaloudellisessa hotelliliiketoiminnassa hotellin toimintamalli sekä hajautunut omistus pohja johtavat myös siihen, että jokainen hotellin osapuoli kantaa toiminnasta riskejä. Hotellin osapuolten näkökulmasta hotelliliiketoiminnan suurin riski on se, että hotellissa ei päästä lähelle tavoiteltua käyttöastetta ja keskihintaa.</p>	
Asiasanat <b>hotelliliiketoiminta, jakamistalous, kannattavuus, budjetointi, riskit, sijoittaminen, hotellit, käyttöaste, keskihinta</b>	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimuksen aihe ja tausta .....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset .....	10
1.3	Tutkimusmenetelmä ja aineisto .....	10
1.4	Teoreettinen viitekehys .....	12
1.5	Aikaisempia tutkimuksia .....	13
1.6	Tutkimuksen rakenne .....	14
1.7	Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet .....	14
2	HOTELLILIIKETOIMINTA .....	16
2.1	Hotelliliiketoiminta toimialana .....	16
2.2	Hotelliliiketoiminnan liiketoiminnalliset erityispiirteet .....	17
2.3	Hotellin käytännön toiminnan osatekijät .....	19
2.3.1	Hotellin omistaminen ja hotellitoiminnan johtaminen .....	19
2.3.2	Operaattorisopimus .....	21
2.3.3	Hotelliliiketoiminnan tuottojen jakautuminen osapuolille .....	22
2.4	Agenttiteoria .....	23
2.5	Hotellisijoittaminen ja siihen liittyvät riskit .....	25
2.6	Jakamistalous ja sen vaikutus hotelliliiketoimintaan .....	28
3	LASKENTATOIMI HOTELLIKETOIMINNASSA .....	32
3.1	Hotelliliiketoiminnan kannattavuus .....	32
3.1.1	Hotelliliiketoiminnan kannattavuuden erityispiirteet .....	32
3.1.2	OTA-kanavien vaikutus hotellien kannattavuuteen .....	34
3.1.3	Kannattavuuden kehittäminen .....	37
3.2	Budjetointi hotelliliiketoiminnassa .....	39
3.3	Järjestelmät ja päätöksenteko hotelliliiketoiminnassa .....	42
3.4	Open Book -menetelmä .....	45
3.5	Hotelliliiketoimintaan liittyvät verot .....	46
3.5.1	Kiinteistövero .....	46
3.5.2	Liiketoiminnan verotus .....	47
3.5.3	Kiinteistöosakeyhtiön verotus .....	48
3.5.4	Hotellihuone arvonlisäverovelvollisessa käytössä .....	48
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO .....	50
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	50
4.2	Aineistonkeruumenetelmä .....	51
5	JAKAMISTALOUDELLINEN HOTELLI .....	52
5.1	Base - jakamistalouteen perustuva hotellikonsepti .....	52
5.2	Toteuttajan motivaattorit .....	57
5.3	Hotellin kohtaama kilpailu ja siihen vastaaminen .....	58
5.4	Hotellin käytännön toiminta .....	60
5.4.1	Eriytetty omistaminen ja operointi .....	60

5.4.2	Sopimukset kiinteistön omistajan ja operaattorin välillä .....	62
5.4.3	Operaattorille maksettava palkkio .....	64
5.5	Agenttiteoria jakamistaloudellisessa hotellissa .....	66
5.6	Kannattavuuden erityispiirteet jakamistaloudellisessa hotellissa .....	69
5.6.1	Hotelliliiketoiminnan kannattavuus .....	69
5.6.2	Hotelliliiketoiminnan erityispiirteiden vaikutus kannattavuuteen .....	75
5.6.3	Johtamisen merkitys hotellin kannattavuuteen .....	78
5.6.4	OTA-kanavien vaikutus hotellin kannattavuuteen .....	80
5.7	Budjetointi jakamistaloudellisessa hotellissa .....	82
5.8	Järjestelmät ja päätöksenteko jakamistaloudellisessa hotellissa .....	87
5.9	Verotuksen erityispiirteet .....	90
5.9.1	Arvonlisäverotus .....	90
5.9.2	Kiinteistöverotus .....	91
5.9.3	Osapuolten verotus .....	92
5.10	Base-hotelli sijoituskohteena .....	93
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	101
6.1	Jakamistaloudellisen hotellin erityispiirteet .....	101
6.1.1	Kilpailu .....	102
6.1.2	Hotellin toteuttamisen erityispiirteet .....	103
6.1.3	Hotellin omistuksen erityispiirteet .....	103
6.1.4	Hotellin operointiin liittyvät erityispiirteet .....	105
6.1.5	Operaattorisopimuksen erityispiirteet .....	106
6.1.6	Operaattorin palkkioon liittyvät erityispiirteet .....	108
6.2	Kannattavuuden erityispiirteet .....	110
6.3	Budjetoinnin erityispiirteet .....	114
6.4	Järjestelmät ja päätöksenteko .....	117
6.5	Verotus .....	119
6.6	Base-hotelli sijoitustuotteena .....	119
6.7	Riskien jakautuminen osapuolten kesken .....	124
6.8	Tutkimuksen validiteetti ja jatkotutkimustarpeet .....	126
	LÄHTEET .....	127
	LIITTEET .....	135

## KUVAT

Kuva 1.	Teoreettinen viitekehys .....	12
Kuva 2.	Hotelliliiketoiminnan tuloja tuottavat tekijät .....	19
Kuva 3.	Perinteisen hotellikonseptin toimintamalli .....	20
Kuva 4.	Jakamistalous Suomessa vuonna 2016 .....	30
Kuva 5.	Hotellien varauskanavat ja niiden käyttö Euroopassa 2017 .....	36
Kuva 6.	Jakamistaloudellisen hotellin toimintamalli .....	55
Kuva 7.	Toteuttajan motivaattorit .....	57
Kuva 8.	Toteutusorganisaatio .....	58

## TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkielman haastateltavat .....	51
---	----

## LIITTEET

- Liite 1.** Haastattelulomake – konseptin kehitys
- Liite 2.** Haastattelulomake – hotellisijoittaja
- Liite 3.** Tuottoarviolaskuri 73%:n käyttöasteella
- Liite 4.** Tuottoarviolaskuri 30%:n käyttöasteella



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan jakamistaloudellisen hotelliliiketoiminnan taloudellisia erityispiirteitä. Suomen ensimmäisen kokonaan jakamistalouden megatrendiin perustuvan Base-hotellin on määrä valmistua Helsingin Mannerheimintielle vuoden 2020 aikana. Hotellissa on 440:n toimisto- ja majoituskäyttöön soveltuvan hotellihuoneen lisäksi spa-osasto, ravintola, kioski, auditorio sekä yrityksille soveltuvia tiloja, kuten muun muassa useita neuvotteluhuoneita. Hotellin kahdesta kellarikerroksesta löytyy yhteensä noin 150 pysäköintipaikkaa. Base-hotellikonseptissa jokainen hotellihuone myydään erikseen sijoittajille ja hotellihuoneen käyttäjille. Huoneenostajat ostavat asunto-osakkeen tapaan rakennuksen omistavan taloyhtiön osakkeita. Base-hotellin tapauksessa taloyhtiö on keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö, jonka osakkeet oikeuttavat tietyn hotellihuoneen hallinnointiin. Hotellia kutsutaan jakamistaloudelliseksi hotelliksi, sillä hotellihuoneiden omistajat antavat muutoin käyttämättömänä olevat huoneensa lyhytaikaiseen vuokrauskäyttöön.

Hotellin käytännön toiminnasta vastaa hotellioperaattori, joka pyrkii tehokkaalla toiminnallaan vaikuttamaan hotellin kannattavuuteen. Hotellioperaattori toimii hotelli kiinteistön omistajien suuntaan avoimin kirjoin, eli niin kutsutulla Open Book -menetelmällä. Kulmalan, Parankon ja Uusi-Rauvan (2002) mukaan Open Book -menetelmä on usein käytössä tilanteissa, joissa yritys on ulkoistanut osan liiketoimintansa kannalta tärkeistä toiminnoista. Yrityksen on pystyttävä kontrolloimaan myös ulkoistettujen palveluiden kustannuksia (Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001), ja Open Book -menetelmä vaatiikin kustannustietojen avaamista yhteistyökumppaneille (Kulmala, 2002). Base-hotellissa avoimella kirjanpidolla pyritään erityisesti ylläpitämään luottamusta hotellioperaattorin ja hotelli kiinteistön omistajien välillä. Luottamuksen säilyttäminen on Base-hotellissa olennaista, sillä myös hotellioperaattorin ja hotelli kiinteistön omistajien välinen suhde sisältää potentiaalisia agenttiongelmia. Agenttiteoriassa toinen osapuoli antaa työn tehtäväksi toiselle osapuolelle (Guilding, 2003). Agenttiteorian mukaisessa suhteessa ongelmia voi muodostua, kun toimijat ovat kiinnostuneita

omasta edustaan ja pyrkivät maksimoimaan sen (Braun & Guston, 2003). Hotelli liiketoiminnassa agenttiteorian mukainen agentti on hotellioperaattori, kun taas teorian päämies on hotelli kiinteistön omistaja (Guilding, 2003). Base-hotellissa yksi keskeinen keino agenttiteorian mukaisten ongelmien ehkäisemiseen on avoin kirjanpito, jolla mahdollistetaan toiminnan läpinäkyvyys. Hotellioperaattori vähentää hotellin tuotoista kuluja, kuten muun muassa operoinnista saamansa palkkion sekä hotellin ylläpitämisen kustannukset, ja tilittää loput hotellin tuotoista kolmen kuukauden välein hotellihuoneiden omistajille.

Tässä tutkielmassa käydään läpi tarkemmin jakamistaloudellisen hotelliliiketoiminnan taloudellisia erityispiirteitä erityisesti hotellihuoneisiin sijoittavan sijoittajan näkökulmasta, mutta myös hotellihankkeen toteuttajan näkökulmasta. Tutkimuksen erityisiksi tarkastelun kohteiksi on nostettu hotelliliiketoiminnan kannattavuus ja budjetointi. Näiden lisäksi olennaista on myös tunnistaa hotellihuoneisiin sijoittamiseen liittyvät erityispiirteet. Hotellitoiminnan taloudellisista erityispiirteistä tekee mielenkiintoisen erityisesti se tosiseikka, että uudenlaisessa liiketoiminnassa muun muassa budjetointi sekä suoritusmittaus voivat olla ongelmallisia, sillä aiempaa toiminnallista kokemusta ei ole. Muun muassa Wallander (1999) toteaa, että budjetoinnin haaste ilmenee nimenomaan siinä, että usein ei ole kykyä ennustaa sellaista tekijää, josta ei ole aiempaa kokemusta. Lisäksi Collierin ja Gregoryyn (1995) tutkimuksen mukaan yli vuoden mittaisista ennusteista tulee väistämättä subjektiivisempia ja ne perustuvat erilaisiin oletuksiin. Suoritusmittauksissa puolestaan suurin osa hotelleista keskittyy taloudellisen suorituskyvyn mittaamiseen (Ahrens & Chapman, 2002), vaikka taloudellinen painopiste on luonteeltaan lyhytaikaista ja taloudellisilla mittareilla on vain vähän yhteyttä yrityksen strategiaan (Atkinson & Brander Brown, 2001). Tästä syystä voidaan ajatella, että todella tärkeät asiat saattavat jäädä huomaamatta ja voivat näin ollen aiheuttaa merkittäviä ongelmia yrityksen tulevaisuuden suorituskyvyssä (Atkinson & Brander Brown, 2001). Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen kysymys onkin, voidaanko mittareita ja ennustuksia luoda uskottavasti tällaiselle uudelle liiketoimintamallille. Teoriapohja tälle tutkimukselle rakentuu perinteiseen hotelliliiketoimintaan liittyvistä tutkimuksista, sekä laskentatoimeen tiukasti liittyvien aiheiden, kuten kannattavuuden, budjetoinnin ja sijoittamisen tutkimuksista.

Kansainvälinen matkailu on ollut viime vuosikymmeninä merkittävässä kasvussa. WTO:n (1998) raportin mukaan vuosien 1950-1994 aikana kansainvälisten turistien määrä ympäri maailman kasvoi 25 miljoonasta 532 miljoonaan. Vuonna 2017 kansainvälisten turistien määrä oli kasvanut jo peräti 1,3 miljardiin (Statista, 2018a), ja UNWTO:n (2011) ennustuksen mukaan vuonna 2030 turistien määrä tulee olemaan noin 1,8 miljardia. Kasvua on tapahtunut vuosittain, lukuun ottamatta pientä notkahdusta vuoden 2009 ympärillä taloudellisen laskusuhdanteen seurauksena. Eniten turisteja vierailee Euroopassa, sekä myös eurooppalaiset ovat aktiivisimpia matkailijoita. (Statista, 2018a) Matkailu on myös Suomessa merkittävässä roolissa, sillä Suomen hotelleissa yövyttiin noin 2,1 miljoonaa kertaa heinäkuussa 2018. Ulkomaalaisten osuus yöpymisistä oli noin 28 prosenttia. Suomessa on noin 645 hotellia, joissa on yhteensä noin 54 690 huonetta. (Tilastokeskus, 2018)



Turismi on yksi merkittävimmistä tulonlähteistä useille maille (Newell & Seabrook, 2006). Mian ja Patiarin (2001) mukaan turistien määrän kasvaminen vaikuttaa merkittävästi maailman talouteen muun muassa kasvattamalla työllisyyttä. Matkailu ja turismi onkin yksi maailman merkittävimmistä toimialoista. Sen kokonaistaloudellinen vaikutus vuonna 2016 oli yli 7,6 biljoonaa U.S. dollaria, ja tästä suoraa vaikutusta oli arviolta noin 2,3 biljoonaa (Statista, 2018a). Turismi on yleensä hyvin tiukasti linkittynyt maailman taloudelliseen tilanteeseen, ja tästä syystä myös hotelliliiketoiminta altistuu maailman talouden tilanteen muutoksille (Kotas, 2014). Larkinin ja Lamin (2006) mukaan aiempina vuosina matkailuun on vaikuttanut negatiivisesti muun muassa erilaiset luonnonkatastrofit, joiden seurauksena hotellien käyttöasteet ovat olleet alhaisia. He kuitenkin muistuttavat, että esimerkiksi luonnonkatastrofit eivät täysin pysäytä matkailua, vaan lähinnä ohjaavat matkailijavirtoja. Hotellien käyttöaste on kuitenkin useissa maissa kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana. Korkein käyttöaste (70,4 %) vuonna 2016 oli Euroopassa (Statista, 2018b). Suomessa hotellihuoneiden käyttöaste oli heinäkuussa 2018 koko maassa 61,5 prosenttia ja Helsingissä se oli 77,1 prosenttia (Tilastokeskus, 2018).

Ihmisten suhtautuminen kuluttamiseen on muuttunut viime vuosina (Hamari, Sjöklint & Ukkonen, 2016). Lisääntynyt epävarmuus muun muassa ilmastomuutoksesta sekä lisääntynyt halukkuus paikallisten tuotteiden kuluttamiseen on nostanut jakamistaloudeksi kutsutun ilmiön houkuttelevaksi vaihtoehdoksi kuluttajille (Albinsson & Perera, 2012). Jakamistaloudessa tavalliset henkilöt voivat tarjota vuokralle lyhytaikaisesti esimerkiksi ajoneuvoja ja asuntoja, jotka muutoin olisivat käyttämättöminä (Zervas, Proserpio & Byers, 2017). Suomen työ- ja elinkeinoministeriön PwC:llä teettämän tutkimuksen mukaan jakamistalouden markkinoiden arvioidaan kymmenkertaistuvan vuoteen 2020 mennessä, mikä tarkoittaa esimerkiksi majoituspalveluiden osalta yli 200 miljoonan euron markkinoita Suomessa (PwC, 2017).

Newellin ja Seabrookin (2006) mukaan turismin valtavan merkityksen vuoksi myös hotellit ovat merkittävä omaisuuden laji. Kansainvälisellä tasolla hotellien tuotto oli vuonna 2016 yli 495 miljardia U.S. dollaria (Statista, 2018b). Hotelli- ja catering -toimiala onkin hyvin merkittävä toimiala useissa maissa, esimerkiksi Britanniassa se on neljänneksi suurin toimiala (Kotas, 2014). Sijoittajien mielenkiinto hotelleja kohtaan on kasvanut viime vuosina. Yksi houkuttavuutta lisäävä tekijä on se, että matkailu on globaalissa mittakaavassa merkittävä kasvumarkkina. Hotelleita ei ole aiemmin pidetty sijoitustuotteena epävarmojen tuottojen sekä vähäisen toimialaymmärryksen takia. Yksi syy on myöskin se, että hotelliliiketoiminnalle ei ole olemassa nopeaa exit-strategiaa. (Larkin & Lam, 2006) Sijoittamisen teema on tämän tutkimuksen kannalta keskeinen, sillä jakamistalouteen perustuvassa hotellikonseptissa suurin osa huoneenomistajista toimii sijoittajina ja odottavat hotellin generoivan sijoitukselle tuottoa.

Tutkimuksia hotelliliiketoiminnan kehitymisestä ja hotelliliiketoiminnasta Suomessa on melko vähän. Maailman megatrendit vaikuttavat merkittävästi maailmaamme, ja näin ollen myös hotelliliiketoiminta on mukana tässä murroksessa. Jakamistalouden vaikutuksista hotelliliiketoimintaan on tehty tutkimuksia, vaikkakin jakamistalous on melko uusi liiketalouden ilmiö. Tässä tutkimuk-

nessa tarkastellaan kokonaan jakamistalouden ajatukselle perustuvaa hotelliliiketoimintaa, jollaista ei Suomessa ole aiemmin ollut. Tämä uudennainen Base-hotellikonsepti on herättänyt runsasta kiinnostusta yrityksissä, sijoittajissa ja mediassa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, mitkä ovat jakamistaloudellisen hotellitoiminnan erityispiirteet, ja miksi tällainen hotellihanke on kiinnostava erityisesti sijoittajan, mutta myös hotellihankkeen toteuttajan näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään lisäksi tuomaan esille tällaiseen hotelliliiketoimintaan liittyvät riskit, ja miten ne jakautuvat hotelliliiketoiminnan eri osapuolille. Tutkimuksen päätavoitteena on tuoda esille jakamistaloudellisen hotellikonseptin kannattavuuteen ja budjetointiin liittyviä erityispiirteitä. Tutkimuksessa sivutaan myös hotellitoiminnan verotusta, sillä verotuksella on vaikutusta huoneiden käyttämiseen sekä hotellihuoneeseen sijoittaneen sijoittajan tuottoihin.

**Tutkielman päätutkimuskysymys on:**

- *Mitä erityispiirteitä liittyy jakamistaloudellisen hotellin kannattavuuteen ja budjetointiin?*

**Tutkielman alatutkimuskysymykset ovat:**

- *Miten perinteinen hotelliliiketoiminta ja jakamistaloudellinen hotelliliiketoiminta eroavat toisistaan?*
- *Mitä riskejä liittyy jakamistaloudelliseen hotelliliiketoimintaan?*

Tutkimus on rajattu niin, että tutkimuksessa käydään läpi teemoja, joiden tutkiminen on luonnollista ja järkevää ennen varsinaisen hotellitoiminnan alkamista. Näitä teemoja ovat kannattavuus, budjetointi, hotellisijoittaminen ja verotus. Jakamistaloudelliseen hotelliliiketoimintaan liittyy runsaasti erilaisia tekijöitä, mutta näiden tutkimukseen nostettujen tekijöiden nähdään vaikuttavan merkittävästi hotellikonseptin hyvyteen niin sijoittajan kuin toteuttajankin näkökulmasta.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

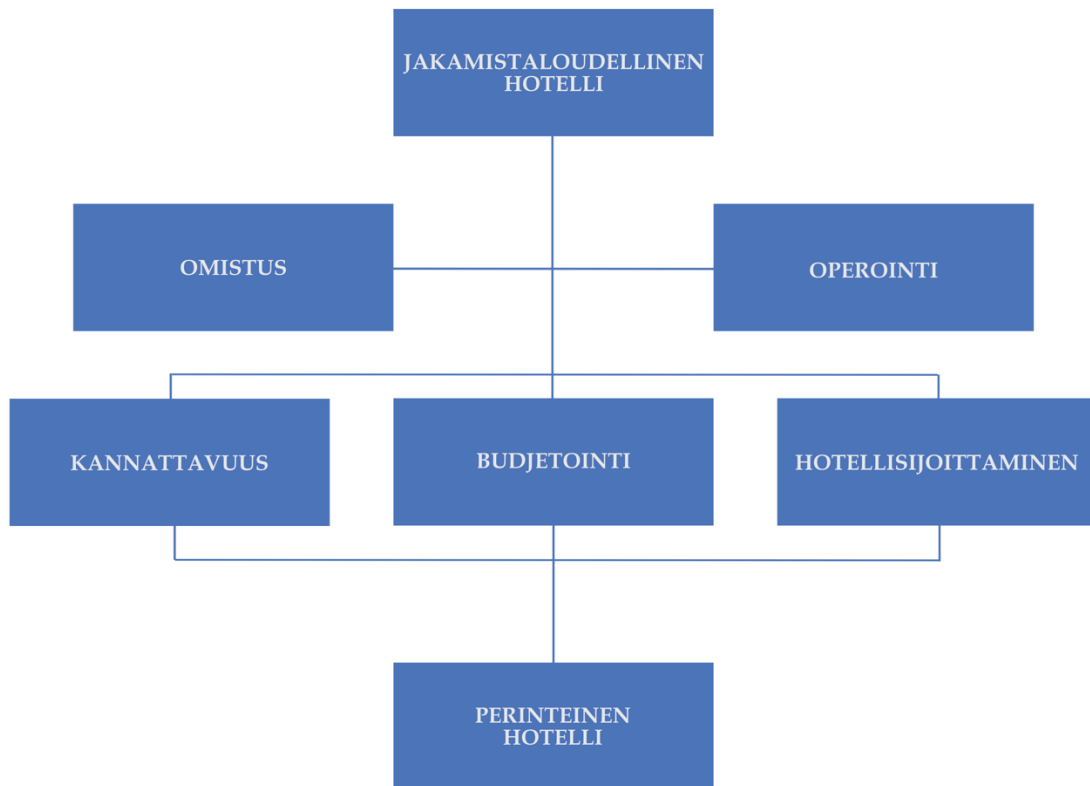
Tutkimuksen teoriaosuudessa käytetään hyväksi aikaisempia tutkimuksia perinteiseen hotelliliiketoimintaan (ks. luku 1.7.) liittyen. Tutkimusten lisäksi hyödyksi käytetään laskentatoimen tutkimuksia ja kirjallisuutta, joiden kautta perehdytään erityisesti kannattavuuteen, budjetointiin ja sijoittamiseen liittyviin asioihin. Lisäksi perehdytään hotelliliiketoimintaan liittyviin veroihin. Tutkimus toteutetaan pääosin kvalitatiivisena. Metsämuurosen (2006, 88) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu käytettäväksi tutkimukseen hyvin silloin kuin ol-

laan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista tai kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, eikä sillä pyritä yleistettävyyteen.

Tutkimuksessa haastatellaan kolmea hotellikonseptin kehityksessä keskeisessä roolissa ollutta henkilöä, sekä myös neljää jakamistaloudelliseen hotellikonseptiin sijoittanutta sijoittajaa. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 204) mukaan teemahaastattelu on välimuoto avoimesta- ja lomakehaastattelusta. Haastattelemisen soveltuu joustavuutensa ansiosta moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelemisen mahdollistaa syvällisen tiedonkeruun aiheeseen liittyen ja haastattelutilanteessa voidaan esittää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-35). Haastattelun tavoitteena on saada selkeä kuva siitä, mikä jakamistaloudellisesta hotellikonseptista tekee mielenkiintoisen sijoittajan ja toteuttajan näkökulmista, ja mitkä tekijät ovat merkittävimpiä hotellihankkeen hyötyä arvioitaessa. Lisäksi haastatteluissa pyritään saamaan selville, miten haastateltavat näkevät hotelliliiketoiminnan riskien jakautumisen hotellitoiminnan osapuolten kesken.

Haastattelujen lisäksi jakamistaloudellisesta hotellikonseptista on olemassa runsaasti kirjallista dokumentaatiota case-yrityksen tietojärjestelmässä. Hotellikonseptista on laadittu erilaisia laskelmia, kuten tuottolaskelmia sekä budjetteja. Näitä saatavilla olevia dokumentteja analysoidaan sisällönanalyysillä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 103) mukaan sisällönanalyysissä pyritään saamaan ilmiöstä selkeä käsitys tiivistetyssä ja yleisessä muodossa ilman, että aineiston sisältämä informaatio häviää.

## 1.4 Teoreettinen viitekehys



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuvassa 1. Perinteiseen hotelliliiketoimintaan perehtymällä voidaan ymmärtää paremmin hotelliliiketoiminnan ominaispiirteitä ja kyetään paremmin tuomaan esille jakamistaloudellisen hotelliin liittyviä erityispiirteitä, joista tämän tutkimuksen kannalta merkittävimpinä ovat taloudelliset erityispiirteet. Erityispiirteillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan juuri niitä tekijöitä, jotka erottavat uudenlaisen hotelliliiketoiminnan perinteisestä hotellitoiminnasta. Perinteisen hotellitoiminnan pääpiirteiden ymmärtämisen lisäksi tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää jakamistalouden perusajatus. Näiden teemojen jälkeen tutkimuksessa syvennytään tutkimuksen kannalta tärkeisiin laskentatoimen teemoihin. Niin kuin kuvasta 1 nähdään, laskentatoimen teemojen jälkeen omistamista ja hotellioperointia käsittelemällä luodaan parempi käsitys jakamistaloudellisen hotellin erityispiirteistä. Tutkimuksessa käydään lisäksi läpi hotelliliiketoiminnan verotusta, joka vaikuttaa muun muassa hotellihuoneiden käyttämiseen sekä hotellihuoneisiin sijoittaneiden sijoittajien tuottoihin.

## 1.5 Aikaisempia tutkimuksia

Perinteisestä hotellitoiminnasta ja sijoittajien halukkuudesta sijoittaa hotellikiinteistöihin löytyy useita olemassa olevia tutkimuksia. Nämä tutkimukset sijoittuvat pääasiassa Yhdysvaltoihin, mutta aiheesta on tehty muutamia tutkimuksia myös Pohjoismaissa. Tutkimuksen teoriaosuuden kantavista teemoista, kannattavuudesta ja budjetoinnista, löytyy runsaasti olemassa olevaa tutkimusta yleisesti, mutta myös joitakin hotellitoimialaan keskittyneitä tutkimuksia. Kuitenkin esimerkiksi Guildingin (2003) mukaan on yllättävää, että hotelliliiketoiminnan erityispiirre kiinteistön omistajan ja hotellioperaattorin läheisestä suhteesta ei ole herättänyt enempää tutkijoiden huomiota. Hänen mukaansa on myös yllättävää, että erityiset rahaliikenteen vaatimukset omistaja/operaattori -järjestelyssä eivät ole herättäneet huomiota pääoman budjetoinnin tutkimuksissa. Collier ja Gregory (1995) puolestaan mainitsevat kolme tekijää, jotka motivoivat tutkijoita hotellitoimialan pääoman budjetoinnin tutkimuksiin:

1. Hotellien liiketoimintaan liittyy läheisesti kiinteistön omistaminen ja liiketoiminnan johtaminen.
2. Hotellitoimialalle on tyypillistä pääomavaltaisuus, eli omaisuudelle on tyypillistä pitkä käyttöikä sekä asianmukaisesti ylläpidettynä myös vähäinen vanhentuminen.
3. Hotellitoimiala on merkittävä tekijä suuressa ja kasvavassa matkailualassa.

Kokonaan jakamistalouteen perustuva hotelliliiketoiminta on ensimmäinen Suomessa, eikä täysin vastaavaa konseptia löydy tiettävästi myöskään muualta maailmasta. Jakamistaloudellisesta hotelliliiketoiminnasta ei tästä syystä ole saatavana aiempaa tutkimusta, mutta hotellista on kuitenkin saatavilla suuri määrä dokumentaatiota konseptin kehittäneen organisaation tietojärjestelmästä. Tätä järjestelmästä saatavaa tietoa käytetään hyödyksi tässä tutkimuksessa. Sijoittaminen hotellihuoneisiin on maailmalla tunnistettu, ja esimerkiksi Larkinin ja Lamin (2006) mukaan hotellit ovatkin kasvattaneet viime vuosina mielenkiintoa sijoittajien keskuudessa. Newellin ja Seabrookin (2006) mukaan siitä huolimatta, että tutkimusta esimerkiksi toimistorakennuksista on laajasti, hotellikiinteistöjen ja -liiketoiminnan tutkimus on rajoittunut seuraaviin aloihin:

- hotelli-investoinnit ja rakenteelliset ominaisuudet
- hotellien suorituskykymittarit
- hotellimarkkinoiden dynamiikka
- Syyskuun 11. vaikutus hotellitoimintaan

Muun muassa tämän tutkimuksen kannalta merkittävät osa-alueet, kuten hotelliliiketoiminnan kannattavuus ja budjetointi, ovat kuitenkin jääneet tutkimuksissa vähäisemmälle huomiolle. Tutkimusten vähäisyys luo mielenkiintoisen tutkimusaukon tälle tutkimukselle. Potter ja Schmidgall (1999) toteavatkin,

että majoitustoimialalla on tapahtunut uusia innovaatioita, ja alalla on monia teemoja, joihin voitaisiin kiinnittää tutkimuksissa enemmän huomiota. He kuitenkin toteavat, että hotelliliiketoiminnan ja turismin alalla on viime vuosina julkaistu johdon laskentatoimen tutkimuksia. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen on myös jakamistalouden teema, sillä jakamistalous on maailmassamme merkittävästi vaikuttava megatrendi, jonka merkitys tulevaisuudessa, erityisesti hotelliliiketoiminnassa, tulee kasvamaan. Rakennettavien kiinteistöjen tuleekin vastata paremmin maailman muutokseen.

## 1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääkappaleesta. Ensimmäisessä kappaleessa, eli johdannossa, käsitellään tutkimuksen taustaa, tutkimuksen tavoitetta, tutkimusongelmaa sekä tutkimuksen rajauksia. Johdannossa käsitellään myös käytettyä tutkimusmenetelmää, tutkimuksessa käytettävää teoriaa sekä aikaisempia tutkimuksia.

Toisessa kappaleessa käsitellään tutkimuksen teoriaa. Teoriaosuuden olennainen osuus muodostuu perinteisen hotelliliiketoiminnan käsittelemisestä. Tällä on olennainen rooli itse case-tutkimuksen kohteena olevan hotellikonseptin hyvyyden arvioinnissa. Tähän teoriaosuuteen liittyy keskeisesti hotelliliiketoiminnan osapuolten roolit ja keskinäinen suhde, sekä teoriaa hotelleista sijoituskohteena. Toisessa kappaleessa käydään lisäksi läpi tutkimuksen kannalta olennaisista teemaa, jakamistaloutta. Teoriaosuus jatkuu kappaleessa kolme, jossa käydään läpi tutkimuksen kannalta olennaisena osana olevat laskentatoimen teemat, eli kannattavuus ja budjetointi. Tutkimuksen neljännessä kappaleessa käsitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmä sekä menetelmät aineistonkeruuseen.

Viidennessä kappaleessa pureudutaan case-tutkimuksen erityispiirteisiin tarkemmin ja käydään läpi haastatteluja sekä jakamistaloudellisesta hotellista luotuja dokumentteja. Kuudennessa kappaleessa käydään läpi tutkimustuloksia sekä tehdään tulosten pohjalta johtopäätöksiä. Viimeisessä kappaleessa tuodaan lisäksi esille tutkimuksen validiteetti sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

## 1.7 Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet

### BasePool

BasePooliin liittymällä hotellihuoneen omistaja luovuttaa huoneensa hotellioperaattorin hallinnoitavaksi. Hotellioperaattori hoitaa kaikki huoneeseen kohdistuvat velvollisuudet ja käytöstä aiheutuneet kulut. Huoneenomistajalle tilitetään puhdas vuokratuotto kolmen kuukauden välein.

### **Hotellioperaattori**

Hotellitoimialalla tyypillistä on se, että hotelli kiinteistön omistaa yksi osapuoli ja riippumaton toinen osapuoli, hotellioperaattori, operoi hotellia. Hotellioperaattori vastaa hotellin käytännön toiminnan johtamisesta. Majoitusliiketoiminnassa menestyminen on hyvin riippuvainen hotellin käytännön toiminnasta vastaavan hotellioperaattorin kyvykkyydestä.

### **Keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö**

Base-hotelli kiinteistö on keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö. Tavallinen kiinteistöosakeyhtiö eroaa keskinäisestä kiinteistöosakeyhtiöstä siten, että tavallinen kiinteistöosakeyhtiö saa itse vuokratulot ja on niistä verovelvollinen. Keskinäisessä kiinteistöosakeyhtiössä tulot verotetaan osakkeenomistajien tulona. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakkeet oikeuttavat hallitsemaan tiettyä osaa kiinteistöstä tai rakennuksesta. Hotelli kiinteistön omistavan keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön omistavat hotellihuoneiden omistajat osakkeina. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön erottaa asunto-osakeyhtiöstä se, että sen hallinnassa olevan rakennuksen tai rakennuksen pinta-alan käyttötarkoitusta ei ole rajoitettu, kuten asunto-osakeyhtiössä.

### **Käyttöaste**

Huoneiden käyttöaste on käytössä olevien huoneiden suhde huoneiden kokonaismäärään. Esimerkiksi jos hotellissa on 100 huonetta, joista 70 on keskimääräisesti varattuna, on hotellin käyttöaste 70%. Hotellien käyttöaste on yksi merkittävimmistä hotellitoiminnassa käytetyistä mittareista.

### **OTA-kanavat**

Online Travel Agencyt, eli OTA-kanavat, ovat kolmannen osapuolen verkkosivustoja, joiden kautta matkustajat tekevät hotellivaroja. Kanavat laskuttavat hotellilta huoneiden välittämisestä komission, joka on tyypillisesti 15-30 prosenttia myynnistä. OTA-yritykset ovat organisaatioita, joilla ei ole fyysisiä myyntipisteitä, mutta jotka tarjoavat palvelujaan yksinomaan Internetin välityksellä.

### **Perinteinen hotelliliiketoiminta**

Tässä tutkimuksessa perinteisellä hotelliliiketoiminnalla tarkoitetaan hotelliliiketoimintaa, jossa hotellin käytännön toiminnasta vastaa hotellioperaattori tai jokin erillinen hotellin johtamiseen erikoistunut yhtiö, ja hotelli kiinteistön omistaa jokin sijoitusyhtiö. Hotellioperaattori maksaa hotellitoiminnan pyörittämisestä hotelli kiinteistön omistajalle joko kiinteää vuokraa tai mahdollisesti kokonaan tai osittain liikevaihtoon sidottua vuokraa.

## 2 HOTELLILIIKETOIMINTA

### 2.1 Hotelliliiketoiminta toimialana

Rushmoren ja Baumin (2001) mukaan nykyajan hotellit ja motellit ovat kehittyneet pienistä, yhden huoneen asunnoista, jotka palvelivat kauppiaita jo ennen ajanlaskumme alkua (Salakka, 2015). Hotellialasta onkin tämän vaatimattoman alun jälkeen tullut tärkeä osa kaupan ja matkustamisen kehittymistä. Larkinin ja Lamin (2006) mukaan tilastot ennakoivat hotelliliiketoiminnan kasvavan jatkuvasti.

Suomessa laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta määrittelee majoitustoiminnan ”ammattimaisesti tapahtuvaksi kalustettujen huoneiden tai muiden majoitustilojen tarjoamiseksi tilapäistä majoitusta tarvitseville asukkaille, ravitsemustoiminnan ”ammattimaisesti tapahtuvaksi ruoan tai juoman tarjoamiseksi yleisölle tarkoitettussa elintarvikehuoneistossa nautittavaksi” ja majoitusliikkeen ”rakennukseksi, huoneistoksi tai muuksi liikepaikaksi, jossa harjoitetaan majoitustoimintaa” (Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 308/2006). Nämä kaikki kolme liittyvät läheisesti hotelliliiketoimintaan, sillä muun muassa Rushmore ja Baum (2001) määrittelevät hotellit monipuolisiksi tiloiksi, joissa tarjoillaan majoittumispalveluiden lisäksi usein muun muassa ruokaa ja juomaa (Salakka, 2015).

Hotellitoimiala on hyvin kilpailtu toimiala, ja jokainen hotelli kohtaa suoraa sekä epäsuoraa kilpailua muilta hotelleilta (Mia & Patiar, 2001). Lammimaan (2003) mukaan hotellit kohtavaavat runsaasti kilpailua usealla eri osa-alueella, muun muassa markkinasegmentissä ja hinnassa. Hänen mukaansa myös hotellin sijainnilla on merkittävä rooli hotellin kohtamaan kilpailuun lähialueen hotelleilta. Mian ja Patiarin (2001) mukaan tiukka kilpailu aiheuttaa sen, että hotellien tulee entistä paremmin vastata asiakkaiden odotuksiin varmistaakseen selviytymisen ja menestymisen markkinoilla. Lisäksi hotellien tulee kilpailukykyensä säilyttämisen vuoksi tehdä jatkuvasti parannuksia tuotteihinsa ja palveluihinsa, sillä ideoiden kopioimisen seurauksena tuotteiden ja palveluiden elinkaari on melko lyhyt.

Porterin (1985) viiden kilpailuvoiman mallin mukaan organisaation tulee kilpailla markkinoilla selviytyäkseen ja menestyäkseen tutkia ja seurata ym-



päristöään potentiaalisten kilpailijoiden sekä korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhkan takia. Näiden lisäksi organisaation tulee pysyä tietoisena alan kilpailun luonteesta ja voimakkuudesta sekä toimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoimista. Rolfe (1992) toteaa, että kilpailluilla markkinoilla toimivat organisaatiot pyrkivät aktiivisesti tarkkailemaan ympäristöään ja löytämään uusia mahdollisuuksia (Mia & Patiar, 2001). Hotelliliiketoiminnassa ympäristön aktiivinen tarkkaileminen voi mahdollistaa hotellin liiketoiminnan laajentamisen esimerkiksi kuntosaleihin sekä liiketoimintakeskuksiin. Ympäristön hyvä ymmärtäminen voi antaa hotellille mahdollisuuden oikeiden liikkeiden tekemiseen, joita voivat olla esimerkiksi tuottavien tuotteiden ylläpitäminen ja kannattamattomien tuotteiden merkityksen laskeminen. (Mia & Patiar, 2001)

Hotellien toimintaan vaikuttaa merkittävästi monet tekijät, kuten esimerkiksi talouden tilanteen muutokset (Hess et al., 2001) sekä luonnonkatastrofit ja terrorismi (Larkin ja Lam, 2006). Newellin ja Seabrookin (2006) toteavatkin, että hotelliliiketoimintaan on ollut vaikutusta muun muassa syyskuun 11. päivänä vuonna 2001 Yhdysvalloissa tapahtuneilla terrori-iskuilla. Huhtala (1997, 306) lisääkin, että hotellien toimintaan epäsuotuisasti vaikuttavia tapahtumia ovat muun muassa tulipalot, ryöstöt, murrot, väkivalta sekä pommiuhkat. Hendersoinin (2007, 10) mukaan hotellin johtajilta vaaditaan taitoa välttää kriisejä sekä myös toimia mahdollisessa kriisitilanteessa. Kriisit voivat aiheuttaa vakavaa vahinkoa muun muassa hotellin maineelle (Cambell, 1999).

## 2.2 Hotelliliiketoiminnan liiketoiminnalliset erityispiirteet

Rushmoren ja Baumin (2001) mukaan hotellit yhdistävät pääasiassa kolme tuotetta, jotka vaativat jokainen hieman erilaisia toimintoja (Brander Brown & Harris, 1998; Salakka, 2015). Kotas (2014) nostaa esille, että esimerkiksi monissa ravintoloissa on tarjolla useita tuotteita, joista jokainen tuote on erikseen maksettava, valmistettava, toimitettava ja laskutettava. Hän toteaa, että hotellien tapauksessa näitä tarjottavia tuotteita ja palveluja voi olla vielä huomattavasti enemmän. Hotelliliiketoiminnassa olennaista onkin se, että myytäviä tuotteita on useita, ja nämä tuotteet vaativat erilaisia toimintoja. Hotellihuoneiden tarjoaminen on palvelua, kun taas juomien tarjoamisessa on palvelun lisäksi vähittäismyynnin piirteitä. Hotelliravintolan toimintaan puolestaan liittyy läheisesti palvelu sekä varastonhallinta. Näiden ominaisuuksien lisäksi ruoka tulee valmistaa jokaiselle asiakkaalle erikseen. (Brander Brown & Harris, 1998)

Hotelleissa tuotteiden moninaisuuden lisäksi niiden toimitusketju on hyvin lyhyt, toisin kuin esimerkiksi teollisuudessa, jossa raaka-aineiden ostamisesta valmiiseen tuotteeseen kuluva aika voi olla jopa useita kuukausia. Hotelli- ja ravintolaliiketoiminnassa esimerkiksi myymätöntä hotellihuonetta ei voida enää myydä jälkikäteen, ja vastaavast ruoka on pilaantuvaa sekä raaka-aineena että valmiina ruokana. (Kotas, 2014) Hotelli- ja ravintola-alan tuotteiden ominaispiirteiden vuoksi hotellien tulee omaksua toimivia käytäntöjä useilta eri toimialoilta. Hotellialan yrityksillä onkin erityistä kiinnostusta tuotekustannuksiin, kustan-

nuslaskentajärjestelmiin ja kustannusten hallintaan, mutta lisäksi hotelleita kiinnostaa myös myyntikustannukset, bruttomarginaalit ja myyntihinnat. Näiden lisäksi hotelleita kiinnostaa myös erilaiset hinnoittelustrategiat. (Brander Brown & Harris, 1998)

Hotelliliiketoiminta on työvoimavaltaista liiketoimintaa, jossa menestyminen on hyvin riippuvainen hotellin käytännön toiminnasta vastaavan hotelliopeeraattorin kyvykkyydestä. Lyhytaikaisessa vuokrauksessa menestymiseen vaikuttaaakin käyttöasteen lisäksi myös hotelliopeeraattorin kyky maksimoida keskimääräiset huonehinnat. Toisin kuin muissa kiinteistöissä, esimerkiksi toimisto-kiinteistöissä, majoitustilat edellyttävät huoneiden vuokrausta usein päivittäin. (Lesser & Rubin, 1993) Kotaksen (2014) mukaan hotelliliiketoiminnassa onkin tärkeää erityisesti myynnin nopeus sekä tehokas kassajärjestelmä. Hess, Liang ja McAllister (2001) toteavatkin, että hotelliliiketoiminta vaatii runsaasti johtamista. Lamminmaen (2003) mukaan hotellin johtamisessa olennaista on keskittyminen hotellin toiminnan kannalta tärkeisiin ydintoimintoihin. Rowen (1993) mukaan hotellin johtajia usein kritisoidaan siitä, että he yrittävät johtaa liian montaa toimintoa (Lamminmaki, 2008). Hemmingtonin ja Kingin (2000) mukaan vaadittavan ydinosaamisen paljous nostetaankin usein syyksi hotellin huonolle menetykselle (Lamminmaki, 2008).

Lesserin ja Rubinin (1993) mukaan selkeä ero hotelleissa ja muissa kaupallisissa kiinteistöissä on se, että hotellit saavat tuottoja monesta lähteestä. Kuvassa 2 on nostettu esille yleisimmät hotelleissa tuloja tuottavat tekijät. Huonemyynnin lisäksi tuottoja saadaan esimerkiksi ravintolapalveluista, mutta sen lisäksi hotelleissa voidaan saada tuloja myös esimerkiksi parkkipaikoista ja erilaisten tuotteiden vuokraamisesta. Crandellin ja Dickinsonin (2009, 294-295) mukaan aikaisemmin tällaisia lisäpalveluita pidettiin vain tukitoimina, mutta nykyään näihin on kiinnitetty enemmän huomiota, ja niitä pidetäänkin jopa olennaisena osana hotelliliiketoimintaa (Salakka, 2015). Isommat ja kompleksisemmat hotellit voivat saada tuloja hyvin laajasti, esimerkiksi erilaisten neuvottelu- ja työtilojen vuokraamisesta (Lesser & Rubin, 1993). Mitä enemmän palveluita hotelli tarjoaa, sitä enemmän lisäarvoa niiden odotetaan tuottavan, ja hotellin hinnan odotetaan korreloivan tarjottujen lisäpalveluiden määrän kanssa (Brown & Dev, 2000).

## HUONEET

## RAVINTOLAPALVELUT

- RUOKA
- JUOMA

## MUUT PALVELUT

- VUOKRAUS
- PYSÄKÖINTI
- MATKAT
- KUNTOILU
- ELÄMYKSET
- RETKET
- KYLPYLÄ

Kuva 2. Hotelliliiketoiminnan tuloja tuottavat tekijät.

Hotellit sisältävät merkittävän määrän omaisuutta, joka tarvitaan kiinteistön toimimiseksi hotellina. Tällaista omaisuutta ovat muun muassa sängyt, keittiötarvikkeet ja pöydät. Hotellin omaisuus altistuu kovalle rasitukselle, ja muun muassa tästä syystä hotellin omaisuutta tulee uusia säännöllisin väliajoin. (Lesser & Rubin, 1993) Rushmoren (2001, 418) mukaan hotelliomaisuuden käyttöikä on keskimäärin noin kahdeksan vuotta. Hotellin omaisuuden uusimisella ylläpidetään hotellin laatua, ikää ja tulopotentiaalia (Lesser & Rubin, 1993). Gallagher ja Mansour (2000) toteavatkin, että hotellien elinkaari on usein muiden kaupallisten kiinteistöomaisuuksien elinkaarta lyhyempi.

## 2.3 Hotellin käytännön toiminnan osatekijät

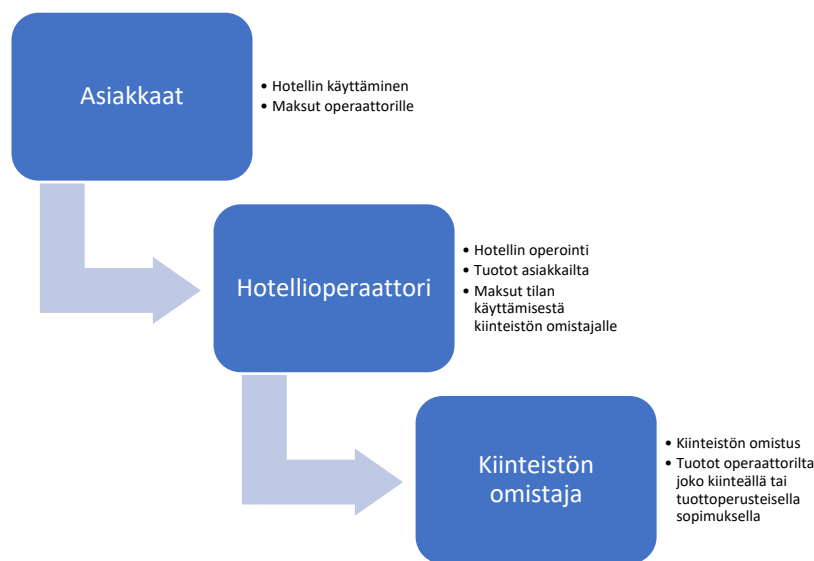
### 2.3.1 Hotellin omistaminen ja hotellitoiminnan johtaminen

Guildingin (2003) mukaan hotellitoimialalle tunnusomaista on erityinen omistus- ja johtamisrakenne, jossa hotellikiinteistön omistaa yksi osapuoli ja riippumaton toinen osapuoli operoi hotellia. Hotellioperaattori ei usein omista hotellikiinteistöä, vaan hotellikiinteistön voi omistaa esimerkiksi pankki, eläkerahasto tai jokin investointiyhtiö. (Mainzer, 2004) Hotellioperaattori tarjoaa hotellitoimintaan valvonnan, asiantuntemuksen, vakiintuneet menetelmät ja tavat sekä todennettavissa olevan aiemman kokemuksen hotellin johtamisesta (Bader & Lababedi, 2007). DeRoosin (2010) mukaan omistamisen ja operoinnin erottaminen on molemmille osapuolille hyväksi, sillä omistaja voi saada merkittäviä tuloja joutumatta investoimaan hotelliliiketoiminnan johtamisen ammattitaitoon ja operaattori voi puolestaan saada merkittäviä tuottoja

joutumatta tekemään investointeja kiinteistöihin. Lesserin ja Rubinin (1993) mukaan hotellien menestyksenkäs toiminta vaatii usein jonkin tuotemerkin apua. Hotellit toimivatkin usein esimerkiksi franchise-periaatteella. Beals (1998) nostaa esille neljä tekijää, jotka puoltavat hotelli kiinteistön omistamisen ja johtamisen eriyttämistä:

1. Suurien ammattimaisten johtoryhmien kehittyminen, mikä edesauttaa kansainvälistä brändäystä.
2. Hotellin omistamisen eriyttäminen mahdollistaa hotellioperaattorin laajentumisen ilman merkittävää pääomien sitoutumista.
3. Operaattoreiden kansainvälinen laajentuminen ilman kiinteistösijoituksiin liittyviä riskejä.
4. Hotelli kiinteistöjen omistajat haluavat hankkia kiinteistöjä ilman, että ovat vastuussa hotellin johtamisesta. (Guilding, 2003)

Hotellin omistamisen ja johtamisen eriyttäminen johtaa siihen, että tavallisesta hierarkiaan perustuvasta organisaation investointipäätöksestä poiketen päätökset tehdään kahden erillisen organisaation yhteistoiminnassa (Guilding, 2003). Kuvassa 3 on käyty lyhyesti läpi se, miten hotelli kiinteistön omistaja, hotellioperaattori ja asiakkaat liittyvät hotellin toimintaan ja millainen suhde näiden osapuolten välillä vallitsee.



Kuva 3. Perinteisen hotellikonseptin toimintamalli.

Hotellin johtajaa ja joissain tapauksissa myös talousjohtajaa lukuun ottamatta on normaalia, että hotellin työntekijät ovat hotelli kiinteistön omistajan työntekijöitä. Tämä järjestely mahdollistaa sen, että hotellioperaattori ei joudu kohtaamaan lain vaatimia työnantajan velvollisuuksia, sekä myös helpottaa hotellioperaattorin vaihtamista. (Guilding, 2003) Brownin ja Devin (1999) mukaan hotelleja voidaan hallinnoida monella eri tavalla, esimerkiksi hotelliketjun omistamaa hotelleja voidaan hallinnoida ketjun omilla työntekijöillä. Heidän mu-

kaansa myös hotellin omaisuuden omistaminen voi myös vaihdella merkittävästi. Hotelli voi omistaa hotellin omaisuuden kokonaan tai vaihtoehtoisesti omaisuus voi olla myös esimerkiksi hotelliketjun omistuksessa.

Brownin ja Devin (1999) mukaan hotelliketjun omistamat hotellit tuottavat enemmän lisäarvoa kuin yksittäiset, itsenäisesti omistetut hotellit, sillä hotelliketju voi esimerkiksi varata parhaiten tuottavat kohteet yrityksen omistamille kiinteistöille. Toisaalta he kuitenkin muistuttavat, että laajaan hotelliketjuun liittyy byrokratiaa. DeRoosin (2010) mukaan hotellioperaattorit kokevat, että asianmukaisesti järjestetyt ja hallinnoidut keskitetyt palvelut lisäävät tehokkuutta sekä hinnoitteluvoimaa, ja globaalit operaattorit voivat tuottaa palveluja, jotka eivät muuten olisi itsenäisten hotellien saatavilla. Itsenäisten hotellien näkökulmasta hotelliketjujen käyttäminen ei ole täysin ongelmaton, sillä hotelliketjuilla on valtava neuvotteluvoima, ja heidän laskutus voi olla hyvin suurta.

### 2.3.2 Operaattorisopimus

Hotellikiinteistön omistaja sopii hotellin operoimisesta erillisen yhtiön kanssa operaattorisopimuksella. Tekemällä operointisopimuksen, hotellikiinteistön omistajalla säilyy rajoitettu määräysvalta usein mitattavissa olevien suorituskykyvaatimusten mukaisesti. Operaattorisopimuksella omistajalle kuitenkin jää toiminnasta enemmän riskiä kuin siinä tapauksessa, että hotellikiinteistö olisi kokonaan vuokrattu operaattorille. (Bader & Lababedi, 2007) Guildingin (2003) mukaan perinteinen operointisopimus omistajan ja operaattorin välillä pitää yleensä sisällään sen, että omistajalla on edelleen laillinen omistusoikeus kiinteistöön ja sen osiin, kun taas hotellioperaattori huolehtii hotellin päivittäisestä toiminnasta. Operointisopimuksista on tullut hotellitoimialalle vakiintunut toimintatapa (DeRoos, 2010).

Hotelli-investointien trendien muuttumisen johdosta viimeisten 20 vuoden aikana hotellikiinteistöjen omistajat ovat kasvattaneet ymmärrystään hotelliliiketoiminnasta ja ovat entistä parempia operaattoreiden valinnassa sekä sopimusehtojen neuvottelemisessa. Hotellikiinteistöjen omistajat käyttävät usein lisäksi konsultteja apunaan. (Bader & Lababedi, 2007) Operaattorisopimuksista tuli huomattavasti monimutkaisempia 1980- ja 1990-luvuilla kiinteistöalueen puhkeamisen seurauksena, ja nykyään yksittäisten asiakirjan sijasta operaattorisopimuksissa on lukuisia sopimuksia, jotka käsittelevät esimerkiksi kiinteistöoikeuksia, immateriaalioikeuksia, hotelleja liiketoimintana, sekä omistajan, operaattorin ja lainanantajien tarpeita. Operaattorisopimuksen neuvottelemisen ja hallinnoimisen aikana tehdyillä päätöksillä voikin olla merkittäviä ja pysyviä vaikutuksia hotellin toiminnalle. (DeRoos, 2010) Operaattorisopimus voi vaikuttaa jopa kiinteistön arvoon joko negatiivisesti tai positiivisesti, riippuen operaattoriyrityksen laadusta sekä markkinatilanteesta. Toinen merkittävä vaikutus operaattorisopimusten kehittymiseen on ollut toimialan jatkuva vahvistuminen ja globalisaatio. Globaalien brändien laajentuminen on johtanut operaattoreiden väliseen kilpailuun, mikä on puolestaan kasvattanut merkittävästi kiinteistöomistajien neuvotteluvoimaa. Tästä syystä operaattoreilla on painetta muuttaa sopimusehtoja hotellioperaattoreita suosivista ehdoista enemmän kiinteistöomistajia suosiviksi. (Bader & Lababedi, 2007)

Operaattorisopimuksella pyritään yleensä maksimoimaan molempien osapuolien tuotto (Bader & Lababedi, 2007). Operaattorisopimukset sisältävät yleensä ehtoja, jotka koskevat esimerkiksi omistajien ja operaattoreiden velvollisuuksia ja oikeuksia, sopimuksen pituutta, suorituskykytavoitteita ja riitatilanteiden ratkaisumenetelmiä (Eyster, 1988). Näiden sopimusehtojen kautta omistajan ja operaattorin toimintaan pyritään vaikuttamaan siihen, että toimijat pyrkivät tuottamaan etuja molemmille osapuolille (Brander Brown & Harris, 1998). Vaikka operaattorisopimukset ovat muuttuneet omistajien ja toimijoiden suhteellisen neuvotteluvoiman myötä, onnistuneen sopimuksen avain onkin yhdistää kaikkien osapuolten edut. Omistajien tavoitteena on saada kiinteistöistä tuottoja, kun taas operaattorit tarvitsevat varmuuden siitä, että voivat hyötyä kiinteistön käyttämisestä. (DeRoos, 2010)

### 2.3.3 Hotelli liiketoiminnan tuottojen jakautuminen osapuolille

Hotellioperaattori saa hotellitoiminnan johtamisesta palkkiota, joka määräytyy tiettyjen ehtojen mukaisesti (Bader & Lababedi, 2007). Larkinin ja Lamin (2006) mukaan viime vuosina kasvava suuntaus on ollut se, että hotelli kiinteistön omistaja ja hotellioperaattori tekevät kiinteäpalkkioisen sopimuksen sijasta tuottooperusteisen sopimuksen. Myös Bader ja Lababedi (2007) toteavat, että vaikka kiinteä palkkio on ollut noin 10 prosenttia bruttotuloksesta (=hotellin tuotot vähennettynä operatiivisen toiminnan kustannuksilla), skaalautuvat palkkiot ovat siitä huolimatta yleistymässä. Kiinteät sopimukset ovat olleet Larkinin ja Lamin (2006) mukaan parempia hotelli kiinteistön omistajille, kun taas skaalautuvat palkkiot ovat Baderin ja Lababedin (2007) mukaan parempia erityisesti tehokkaille operaattoreille. Hotelli kiinteistön omistajat olivat alun perin haluttomia tuottooperusteisiin sopimuksiin, mutta tuottooperusteisella sopimuksella saavutetut taloudelliset edut ovat kuitenkin kustannuksia suuremmat (Larkin & Lam, 2006).

Hotellioperaattori saa hotelli kiinteistön omistajalta korvausta vastineeksi sopimuksessa määriteltyjen tehtävien suorittamisesta (Bader & Lababedi, 2007). Fieldin (1995) mukaan jotkut toimijat eivät saa maksua ennen kuin on saavutettu sovittu tulotaso tai kassavirta. Hotellioperaattorille maksettava palkkio perustuu tyypillisesti hotellin bruttotuloihin sekä voittoon ennen kiinteitä maksuja, kuten poistoja, vuokratavaroita ja korkoja. (Guilding, 2003) Baderin ja Lababedin (2007) mukaan perusmaksut ovat tyypillisesti 2-4 prosenttia bruttotuloista, kun taas Guildingin (2003) mukaan palkkio on usein jopa viisi prosenttia. DeRoosin (2010) mukaan operaattorit puolestaan laskuttavat kiinteistöomistajilta tavallisesti 2,5 - 5 prosenttia bruttotuloista. Tämän perusmaksun lisäksi hotellioperaattori saa usein kannustinpalkkion (Bader & Lababedi, 2007). Guildingin (2003) mukaan kannustinpalkkio voi olla noin kymmenen prosenttia voitosta ennen kiinteitä maksuja. Baderin ja Lababedin (2007) mukaan kannustinpalkkiot voivat olla jopa 15 prosenttia bruttotuloksesta (=hotelli toiminnan tuotot vähennettynä operatiivisen toiminnan kustannuksilla). Kannustinpalkkion maksamista voidaan rajoittaa esimerkiksi, kunnes tuotto saavuttaa tietyn arvon tai kunnes omistajaan kohdistuvat vähimmäisvaatimukset täyttyvät. Kasvava joukko operaattoreita hy-

väksyy alhaisemmat perusmaksut vastineeksi korkeammista kannustinpalkkioista. Näin tehokkaat operaattorit voivat hyötyä paremmin omasta tehokkuudestaan sekä tavoitteiden saavuttamisesta. (Bader & Lababedi, 2007)

DeRoosin (2010) mukaan viime vuosina yleiseksi noussut tapa on erotella operaattorisopimus operointisopimukseen ja lisenssisopimukseen, joille molemmille määritellään erilliset palkkiot. Tämän lisäksi operaattorille maksetaan kannustinpalkkio. (DeRoos, 2010) Näiden lisäksi omistaja voi maksaa operaattorille myös muita maksuja. Nämä maksut ovat tyypillisesti maksuja esimerkiksi varausjärjestelmästä, myynnistä ja markkinoinnista, kirjanpidosta tai erityisiä franchising-maksuja. Nämä maksut ovat tyypillisesti noin 1-4 prosenttia bruttotuloista. (Bader & Lababedi, 2007)

Palkkioiden lisäksi hotelliomistaja voi vaatia operaattorilta erillisen operaattorin takuun, jolla taataan, että omistaja saa tietyn tulotason. Takuulla taataan, että omistaja saa tietyn tulotason. Mikäli omistaja ei saa sopimuksen mukaista tuloa, hotellioperaattorin tulee maksaa tulovaje kassastaan omistajalle. Nykyinen suuntaus on kuitenkin se, että operaattoritakuut ovat katoamassa, sillä operaattorit eivät voi kaikissa tilanteissa vaikuttaa hotellin kysyntään. (Bader & Lababedi, 2007)

## 2.4 Agenttiteoria

Guindingin (2003) mukaan agenttiteoria on osoittautunut suosituksi teoreettiseksi viitekehikseksi tutkijoille, jotka ovat kiinnostuneita tilanteista, joissa toinen osapuoli antaa työn tehtäväksi toiselle osapuolelle. Agenttiteoriassa kaksi toimijaa, päämies ja agentti, osallistuvat resurssien vaihtamiseen. Kunzin ja Pfaffin (2002) mukaan agenttiteoriaan kuuluu tavallisesti päämies, joka työllistää agentin toimimaan tämän puolesta. Tällainen tilanne on esimerkiksi työnantajan ja työntekijän välisessä suhteessa (Ross, 1973). Colemanin (1990, 146) mukaan päämies on usein toimija, jolla on useita resursseja, mutta ei esimerkiksi tehtävään vaadittavaa osaamista. Tehtävän suorittamiseen päämies tarvitsee agentin, jolta löytyy tarvittavan osaamisen lisäksi myös halu edistää päämiehen etuja. (Braun & Guston, 2003)

Alchianin ja Demesetzin (1972) mukaan nykyajan organisaatiot ovat usein kompleksisia kokonaisuuksia, joiden tulokset syntyvät usean toimijan yhteistyöstä (Kunz & Pfaff, 2002). Tehokkuuden varmistamiseksi tehtäviä jaetaan erikoistuneille tuotantoyksiköille, mikä saattaa johtaa tiedon ja osaamisen hajautumiseen sekä osapuolten tavoitteiden ristiriitaistumiseen (Kunz & Pfaff, 2002). Jensenin ja Mecklingin (1976) mukaan agenttiteorialla pyritäänkin tuomaan esille ongelmia, jotka syntyvät, kun agentilla on oikeus toimia omavaltaisesti tilanteessa, jossa agentin tavoitteet eivät ole yhdenmukaisia päämiehen tavoitteiden kanssa (Guinding, 2003). Braunin ja Gustonin (2003) mukaan kirjallisuudessa on kaksi tyypillistä ongelmaa päämiehen ja agentin välillä: moraalinen ongelma sekä haitalliset valinnat. Ongelmia muodostuu, kun toimijat ovat kiinnostuneita omasta edustaan ja pyrkivät maksimoimaan sen jopa vilpillisellä toiminnalla. Ongelma pahenee, kun agentti suosii informaation asymmetriaa (Guinding,

2003). Agentilla voikin usein olla informatiivinen etu suhteessa päämieheen, eikä päämies voi täysin varmistua agentin suorituskyvystä ja suorittamisesta (Braun & Guston, 2003). Tästä syystä agentin usein oletetaan toimivan maksimoidakseen omaa etuaan (Kunz & Pfaff, 2002). Ei kuitenkaan pidä unohtaa, että myös päämiehellä voi olla kannustimia toimia omaa etua korostaen (Braun & Guston, 2003).

Hotelliliiketoiminnassa agenttiteorian mukainen agentti on hotellioperaattori, kun taas teorian päämies on hotelli kiinteistön omistaja (Guilding, 2003). Agentti (operaattori) maksaa päämiehen (omistajan) nimissä kaikki hotelli liiketoiminnan kustannukset toiminnan tuotoista, ottaa hallinnointipalkkion ja siirtää omistajalle mahdolliset jäljellä olevat rahat. Omistaja antaa operaattorin käyttöön kiinteistön ja siihen kuuluvan omaisuuden, kuten kalusteet ja laitteet, sekä ottaa täyden oikeudellisen ja taloudellisen vastuun hankkeesta. (Eyster, 1988, 4) Osa puolien välinen suhde on määritelty tarkemmin operaattorisopimuksessa (Guilding, 2003), jonka ominaispiirteitä on käyty läpi tässä tutkielmassa aiemmin. Agenttiteorian mukaista informaation asymmetriaa voidaan kohdata hotellioperaattorin ja hotelli kiinteistön omistajan välillä. Todennäköisyys esimerkiksi ennusteiden epätarkkuuteen kasvaa, sillä operaattori voi pyrkiä kannustamaan omistajaa tekemään hotelliin lisäinvestointeja, ja operaattorin toimintaa saateen myös arvioida ennusteisiin vertaamalla. Lisäinvestointien avulla operaattori kykenisi tuottamaan parempia voittoja ja näin saamaan myös parempia palkkiota. Hotellitoiminnassa tyypillistä onkin se, että hotellioperaattori aloittaa hotellin infrastruktuuriin liittyvät investointiehdotukset, kun taas investointipäätökset tekee hotelli kiinteistön omistaja. (Guilding, 2003) Braunin ja Gustonin (2003) mukaan informaation asymmetrialla agentit voivat pyrkiä myös vähentämään omaa työmääräänsä tai jopa tulevansa ylipäättään palkatuksi tehtävään.

Kirjallisuudessa käsitelläänkin erilaisia valvontamekanismeja agenttiteorian ongelmien välttämiseksi (Braun & Guston, 2003). Shapiro (2005) mukaan agenttiteorian ongelmiin voidaan vaikuttaa muun muassa agentin valinnalla, seurannalla sekä säännöillä. Braunin ja Gustonin (2003) mukaan säännöt voivat rajoittaa toimijoiden valintoja niin, että esimerkiksi sopimukset voivat auttaa ratkaisemaan tyypillisiä toimintaongelmia päämiehen ja agentin suhteessa. Shapiro (2005) mukaan erityisesti huolellista ja kilpailullista agentin valintaprosessia pidetään tärkeänä. Hän toteaaakin, että agentin valinnassa kannattaa suosia agenttia, jonka toimintatavoista ollaan mahdollisimman tietoisia etukäteen, vaikka päämiehen onkin vaikea olla täysin tietoinen agentin kyvykkyydestä. Päämies ei voi myöskään olla täysin varma siitä, miten agentti tulee toimimaan valintaprosessin jälkeen (Shapiro, 2005).

Informaation asymmetria sekä agentin vastahakoisuus työtä sekä riskiä kohtaan vaikeuttavat päämiehen ja agentin yhteistyötä (Kunz & Pfaff, 2002). Shapiro (2005) mukaan olennaista onkin pyrkiä yhdistämään päämiehen ja agentin intressit. Kunzin ja Pfaffin (2002) mukaan toimijoiden intressejä voidaan yhdenmukaistaa esimerkiksi tarjoamalla toimintaan liittyviä kannustimia. Optimaalinen sopimus olikin sellainen, jossa agentille maksetaan palkkiota tämän suoritusten mukaisesti. He toteavat lisäksi, että päämiehen olisi hyvä saada agentti kantamaan osan toiminnan riskistä. Shapiro (2005) mukaan useissa tapauksissa agentin ja päämiehen suhteen suurin ongelma on kuitenkin se, että agentti pyrkii



palvelemaan useita eri intressejä omaavia päämiehiä. Vaikka agentti kykenisi toimimaan ilman oman etunsa tavoittelemista, haasteeksi muodostuu se, minkä päämiehen intressien mukaisesti agentin tulisi toimia.

Kunzin ja Pfaffin (2002) mukaan osapuolten suorituksia tulisi mitata. Vaikka Shapiron (2005) mukaan agenttisuhteet ovatkin hyvin haasteellisia valvoa, Knuzin ja Pfaffin (2002) mukaan päämiehet voisivat esimerkiksi verrata agentin toteutunutta suorituskkyä suorituskkyyn, joka vallitsisi optimaalissa tilanteessa. Shapiron (2005) mukaan ulkopuolisen valvojan käyttäminen agenttisuhteen valvonnassa on myös ongelmallista, sillä valvojan suhde päämieheen on myös agenttisuhte. Hän toteaa, että kaikki agenttisuhteet aiheuttavat kustannuksia, jotka lisäksi muodostuvat useista tekijöistä. Kustannukset kasvavat, koska väärinkäytöksiä pelkäävät päämiehet määräävän menettelyjä ja mekanismeja, jotka vähentävät agentin mahdollisuuksia oman edun tavoitteluun. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että agentit taivuttavat sääntöjä usein jopa palvellakseen paremmin päämiestään. Säännöillä ja määräyksillä voidaan siis myös rajoittaa agentin kykyä toimia parhaalla mahdollisella tavalla päämiehen eduksi. (Shapiro, 2005)

## 2.5 Hotellisijoittaminen ja siihen liittyvät riskit

Kiinteistösijoitusten kohteena voi olla useita eri kiinteistölajeja, kuten muun muassa kaupallisia-, asunto- ja teollisuuskiinteistöjä sekä erikoistuneita kiinteistöjä (Frehse, 2007, 8). Larkinin ja Lamin (2006) mukaan hyvää tuottoa tuottavien tavanomaisten kiinteistöjen vähäisyyden takia sijoittajat ovat joutuneet etsiä muita sijoitustuotteita tuottotavoitteidensa saavuttamiseksi. Larkinin ja Lamin (2006) mukaan hotellit ovat viime vuosina kasvattaneet mielenkiintoa sijoittajien keskuudessa. He toteavat, että hotelleita pidetään erikoistuneina kiinteistösijoituskohteina. Hotelleita ei ole aiemmin pidetty sijoitustuotteena, koska toimialasta ei ole ollut tarpeeksi ymmärrystä, sekä hotellin tuotot voivat olla hyvin epävarmat (Larkin & Lam, 2006). Marriott (2016) toteaa, että hotelli-investoinnista on myös haastavaa saada ajantasaista tietoa, sillä hotellien investointisykli ja operointitavat muuttuvat usein hyvin nopeasti, joten esimerkiksi painettu materiaali vanhenee hyvin nopeasti.

Investointiprosessissa sijoittajat kohtaavat monia päätöksiä ja valintoja, joita on analysoitava huolellisesti. Onnistunut hotelli-investointi on sekoitus tiedettä ja taidetta, ja se vaatiikin runsasta tietoa markkinoista, hotellitoiminnoista ja taloudellisista tekijöistä. (Marriott, 2016) Historiallisesti katsottuna hotelliomaisuuden tuotot ovat olleet epävakaampia kuin muiden kiinteistötyyppien, sillä hotellien huoneet tulee vuokrata uudestaan päivittäin (Hess, Liang & McAllister, 2001). Lisäksi Kettin ja Younesin (2008) mukaan hotelleille on tyypillistä suhteellisen nopea vanhentuminen, minkä seurauksena hotellikiinteistön omistajat saattavat joutua tekemään investointeja hotellikiinteistön toimintatason ylläpitämiseksi. Hotellien tuloihin vaikuttaa merkittävästi monet tekijät, kuten esimerkiksi talouden tilanteen muutokset (Hess et al., 2001), luonnonkatastrofit ja terrorismi (Larkin ja Lam, 2006) sekä esimerkiksi tulipalot ja ryöstöt (Huhtala,

1997, 306). Kriisit voivat aiheuttaa vakavaa vahinkoa muun muassa hotellin maineelle (Cambell, 1999). Power (2007) nostaakin esille maineriskin yhdeksi tyypilliseksi organisaation kohtaamaksi riskiksi. Rushmore ja Baum (2001) toteavat, että vaikka hotellien myynti vaihtelee merkittävästi, voi hotellit olla hyvinkin tuottoisia sijoituskohteita, sillä kriittisen pisteen saavuttamisen jälkeen tuotot kasvavat hyvin nopeasti (Salakka, 2015).

Marriottin (2016) mukaan hotellitoimialaan vaikuttaa merkittävästi myös suhdannevaihtelut, koska toiminta on tiukasti sidottu makrotaloudellisiin olosuhteisiin. Tuottojen volatilitietin takia hotellin omistukseen liittyy enemmän riskiä kuin muiden kiinteistötyyppien omistukseen (Hess et al., 2001). Property Council of Australian (2003) mukaan hotellit nähdäänkin usein hybridiomaisuutena, jossa yhdistyy riskit sekä liiketoiminnasta että omaisuudesta (Newell & Seabrook, 2006). Tämän lisäksi Hessin et al. (2001) mukaan yleisesti hyväksytty syy siihen, että institutionaalisten sijoitusten määrä hotelli kiinteistöihin on hyvin vähäinen, on hotellien palveluintensiivisyys. Newell ja Seabrook (2006) kiteyttävätkin hotelli kiinteistöjen sijoitusominaisuudet viiteen pääkohtaan:

- tuottojen suurempi volatilitietti kuin muissa kiinteistömuodoissa (muun muassa pitkäaikaisten vuokrasopimusten puuttuminen)
- tuotto on alhainen verrattuna toiminnan riskiin
- enemmän liiketoimintaa kuin omistamista
- alhainen institutionaalisten sijoittajien tuki
- hotellitoimialalla on runsaasti erityispiirteitä (muun muassa korkeat kiinteät kustannukset)

Kaikkien kiinteistö sijoitusten mukaisesti hotellien elinkaarella on kolme päävaihetta: kehitys, toiminta ja poistuminen (Kett & Younes, 2008). Dentonin (2009, 14) mukaan hotellin sykli seuraa puolestaan tarkasti talouden suhdanteita, ja hotellin syklillä on näin neljä vaihetta; laajeneminen, kypsyys, taantuma sekä mahdollisesti myös palautuminen. Laajennusvaiheessa voitto kasvaa nopeasti, mutta alkaa tasoittua kypsytydessä. Kypsyysvaiheessa kannattavuus ja markkinat pienentyvät. Taantumassa voitot saavuttavat lopulta negatiiviset tasot. Palautumisessa voitot alkavat jälleen nousta ja saavuttavat tasapainon. (Marriott, 2016) Sykliin ymmärtäminen on hyvin olennaista (Denton, 2009, 14), sillä sijoittajat vaikuttavat investointiin merkittävästi sillä, missä syklin vaiheessa tekevät investoinnin (Marriott, 2016).

Hotellin omistaja kohtaa riskejä hotellin jokaisessa elinkaaren vaiheessa (Marriott, 2016). Kettin ja Younesin (2008) mukaan hotelli-investointiin liittyy kolme riskityyppiä, jotka ovat kehitysrisiki, operatiivinen riski ja vanhentumisen/poistumisen riski. Kehitysrisiki liittyy hotellin kehitysvaiheeseen, jossa hotelliliiketoimintaa luodaan joko olemassa olevaan tai rakennettavaan rakennukseen. Toiminnallinen riski liittyy hotellin kykyyn tuottaa riittävä kassavirta omistajalle, ja poistumisriski liittyy puolestaan omistajan mahdollisuuksiin päästä investoinnista eroon tai pidentää hotellin taloudellista elämää. Kettin ja Younesin (2008) mukaan hotellin toiminnallinen riski on suurempi hotellin ensimmäisinä vuosina ennen hotellin toiminnan varsinaista tasapainottumista, eikä hotelli vält-

tämättä tuota omistajille tuottoa. Larkinin ja Lamin (2006) mukaan uuden hotellin kehittäminen ja rakentaminen kestää tavallisesti 3-5 vuotta, ja tasapainoisen toiminnan saavuttaminen voi kestää jopa neljä vuotta. Kettin ja Younesin (2008) mukaan hotellin kehittämiseen kuluu puolestaan noin 1-3 vuotta. Rushmoren (2001) mukaan hotellitoiminnan tasapainottuminen voi viedä kokonaan uuden hotellin tapauksessa pidempään kuin tunnetun hotellin tapauksessa.

Kettin ja Younesin (2008) tyypillinen sijoittaja pitää omaisuutta viidestä 25 vuoteen. Elinkaaren päättyessä sijoittaja joko myy tai uudistaa kiinteistön. Hotellin uudistamisprosessi kestää vähintään yhden vuoden, eikä se välttämättä edes koskaan toteudu. Larkinin ja Lamin (2006) mukaan vanhan hotellin uudelleenaseointi ja tasapainottaminen voi puolestaan kestää kolmesta viiteen vuoteen. He toteavatkin, että lyhytaikaista tai keskipitkää sijoitusta etsivälle tällainen aikataulu ei ole kaikista houkuttelevin. Larkinin ja Lamin (2006) mukaan pitkän aikavälin sijoittajille aika ei ole tärkein tekijä, vaan tärkeää on löytää turvallista ja terveellistä sijoitustoimintaa, joka voi tuottaa vahvaa ja vakaata kassavirtaa pitkällä aikavälillä. Rushmore (2001) toteaaakin, että koska hotellisijoitukset ovat tyypillisesti pitkän aikavälin sijoituksia, kassavirran ennustaminen pitkälle aikavälille on vaikeaa ja tästä syystä sijoituksen riski kasvaa.

Newellin ja Seabrookin (2006) tutkimuksen mukaan viisi merkittävintä tekijää hotelli-investoinnissa ovat sijainti, taloudellisuus, rahoitus, erilaistaminen ja suhteet. Erityisesti sijainnilla on merkittävä vaikutus hotellille, sillä se vaikuttaa merkittävästi kysyntään, ja sitä kautta hotellin tuottoihin ja jopa asiakastyytyväisyyteen. Se voi myös lisätä kiinteistön arvoa myyntitilanteessa. (Marriott, 2016) Myös Panin (2005) mukaan turistihotellien kannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi niiden sijainti. (Pan, 2005) Viiden merkittävän tekijän lisäksi Newell ja Seabrook (2006) löysivät niille kaksikymmentä alatekijää, joita olivat muun muassa kysynnän volatilitteetti, paikan ominaisuudet sekä ennustettu sijoitetun pääoman tuotto. Hotelli-investoinnit asetetaan usein kuitenkin järjestykseen taloudellisen suorituskyvyn perusteella. (Newell & Seabrook, 2006) Masonin ja Musgroven (2009, 111) mukaan jotkut sijoittajat saattavat kuitenkin tehdä sijoituspäätöksiä myös tunteisiin perustuen. Joneksen (2013) mukaan hotellisijoituksessa tulee miettiä myös hotellin tyyppiä. Täyden palvelun hotellit ovat monimutkaisempia, koska niissä on ruokaa, juomaa ja jopa täyden palvelun kylpylä. Hänen mukaansa ensisijoittajien tulee välttää täyden palvelun hotelleja, sillä tällaisissa tapauksissa omistajan tulee ottaa huomioon myös kylpylän sekä ravintoloiden tuottavuus.

Hotellisijoittajan näkökulmasta merkittävää on myös hotellin omistamisen ja johtamisen suhde. Hotellikiinteistön ja hotellioperaattorin välillä voi muodostua eturistiriitoja, esimerkiksi joskus olosuhteet sallivat hotellioperaattorin tuottaa voittoja hotellin omistajan kustannuksella. (Hess et al., 2001) Hotellin omistajat ovat kuitenkin nykyään paremmin tietoisia hotelliliiketoiminnasta ja ovat entistä parempia operaattoreiden valinnassa ja sopimusehtojen neuvottelemisessa (Bader & Lababedi, 2007). Kyvykkään operaattorin valinta on merkityksellistä, sillä Frehsen (2007, 8) sekä Baderin ja Lababedin (2007) mukaan hotellioperaattorin kyvykkyydellä on yhteys kiinteistön arvoon. Hotellioperaattorilla tulisi Bednarskan (2004, 43) mukaan olla kykyä pienentää hotellin myynnin epätasaisu-

teen liittyviä riskejä. Hotelli-investoinnin kannattavuuden ja menestymisen kannalta merkitystä onkin erityisesti hotellioperaattorin kyvykkyydellä (Rushmore, 2001). Larkin ja Lam (2006) nostavat esille myös operaattorisopimuksen merkityksen. Hotellien operointisopimukset ovat usein pitkiä ja toimivaltaisia, mikä ei yleensä lisää hotellin houkuttelevuutta sijoittajille.

Niin kuin aiemmin on tullut esille, hotelli-investointiin liittyy monenlaisia riskejä, ja merkittävä osa riskeistä liittyy hotellin liiketoimintaan, josta hotelliope-  
raattori on pääasiassa vastuussa. Power (2004) nostaa esille, että viime vuosina organisaatioissa onkin noussut esille riskien johtamisen tärkeys, ja esimerkiksi sisäiset kontrollointijärjestelmän ovat usein keskeisessä roolissa riskien johtamisessa. Millerin, Kurunmäen ja O'Learyn (2008) mukaan organisaatioiden hybridisaatio on tärkeä riskien johtamisen näkökulmasta. Organisaatioiden hybridisaatio muodostuu, kun kaksi tai useampi tavallisesti erillään olevaa toimijaa toimivatkin yhdessä. Powellin (1987) mukaan usein ei huomatakaan yhteistyöstä mahdollisesti saatavia hyötyjä (Miller et al., 2008). Miller et al. (2008) korostavat, että toimijoiden hybridisaatio on yksi merkittävä keino riskien hallitsemiseksi, sillä riskienhallinnan tavallisilla toimintatavoilla ei välttämättä pystytä hallitsemaan kaikkia organisaation toiminnassaan kohtaamia epävarmuustekijöitä. Heidän mukaansa muun muassa laskentatoimi on tehokas keino organisaatioiden riskien hallitsemiseen, sillä se tuo epävarmuuden sekä riskit näkyväksi.

## 2.6 Jakamistalous ja sen vaikutus hotelliliiketoimintaan

Ihmisten suhtautuminen kuluttamiseen on muuttunut viime vuosina ja tuonut lisää epävarmuutta sen ekologisiin, sosiaalisiin ja kehityksellisiin vaikutuksiin (Hamari, Sjöklint & Ukkonen, 2016). Lisääntynyt epävarmuus muun muassa ilmastonmuutoksesta sekä lisääntynyt halukkuus paikallisten tuotteiden kuluttamiseen on nostanut jakamistalouden houkuttelevaksi vaihtoehdoksi kuluttajille (Albinsson & Perera, 2012). Jakamistaloudessa tavalliset ihmiset voivat hyödyntää alikäytettyjä resursseja jakamisen kautta. Tavalliset henkilöt voivat tarjota vuokralle lyhytaikaisesti esimerkiksi ajoneuvoja ja asuntoja, jotka muutoin olisivat käyttämättöminä. (Zervas, Proserpio & Byers, 2017) Jakamistaloudessa tarkoituksena on vuokrata omaisuutta, joka on alun perin tarkoitettu omistajan omaan käyttöön (Fraiberger & Sundararajan, 2017). Tämän prosessin kautta on syntynyt uusi talouden ilmiö, jota kutsutaan jakamistaloudeksi (Fang, Ye & Law, 2016). Vaikka tavaroiden ja palvelujen jakaminen on vanha ilmiö, markkinoiden avainasemassa on ollut sellaisten verkkosivustojen lisääntyminen, jotka helpottavat näitä liiketoimia (Zervas et al., 2017). Viime vuosina onkin syntynyt useita Internet-pohjaisia markkina-alustoja, joilla helpotetaan kestävien tavaroiden lyhytaikaista vuokrausta (Fraiberger & Sundararajan, 2017; Hansen Henten & Windekilde, 2016). Henkilöt voivat palveluiden avulla löytää vuokraajia ja vuokrata heiltä käyttämättöminä olevia resursseja (Fang, Ye & Law, 2015). Internet-pohjaiset käyttöjärjestelmät vähentävät huomattavasti liiketoimien kustannuksia käyttäjien ja palveluntarjoajien välillä (Hansen Henten & Windekilde, 2016).

Tämä uusi vertaisverkoston muoto kasvaa nopeasti (Fraiberger & Sundararajan, 2017).

Ympäristövaikutusten ohella jakamistaloudella on merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Internet-alustat tekevät jakamisesta toivottavampaa ja helpompaa, mikä laajentaa käyttöä laajalle yhteiskunnalliselle tasolle. Joillakin alustoilla tuntemattomat jopa kohtaavat kasvokkain, ja tällaisten kasvotusten kohtaamiset synnyttävät uusia sosiaalisia siteitä. (Frenken & Schor, 2017) Jakamistalouden houkuttelevuutta lisää se, että jakamistalouden järjestelmät ovat tuoneet jakamistalouteen merkittävästi luotettavuutta käyttäjien arviointijärjestelmän avulla, jossa myydyin tuotteen arvo säilyy omistajalla arvostelujen muodossa. Henkilöitä kannustetaan antamaan yksityiskohtaiset arvoinnit kokemuksistaan kunkin vierailun jälkeen. (Zervas et al., 2017)

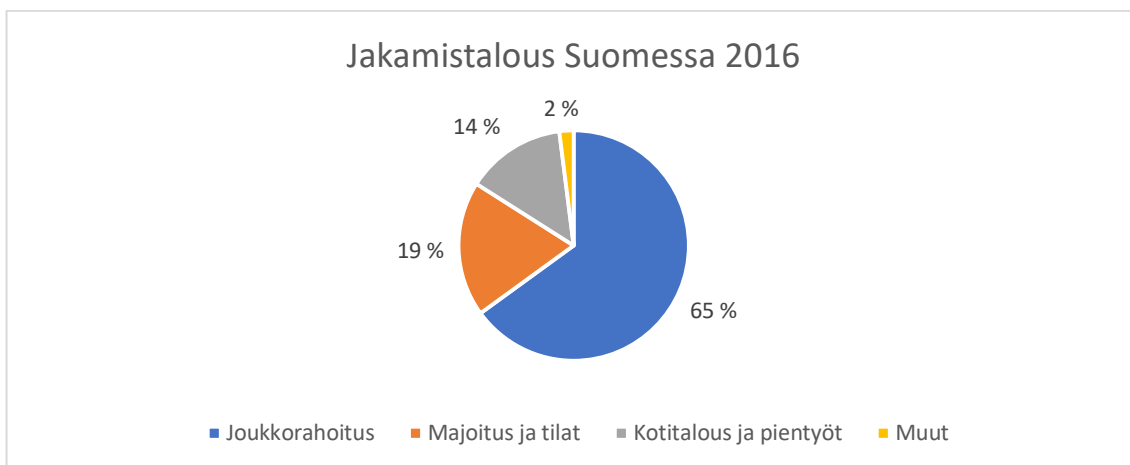
Airbnb ja Uber ovat onnistuneita esimerkkejä jakamistalouden alustoista, jotka on perustettu viimeisten 5-10 vuoden aikana (Hansen Henten & Windekilde, 2016). Tämän tutkimuksen kannalta jakamistalouden teemasta erityisesti kiinnostaa majoittuminen. Merkittävin ja suosituin majoittumiseen liittyvä jakamistaloudellinen alusta on Airbnb, jossa tarjotaan lyhytaikaisesti vuokralle runsaasti erilaisia majoitustiloja, kuten esimerkiksi pieniä jaettu huoneita tai jopa kokonaisia taloja. (Zervas et al., 2017). Airbnb tarjoaakin hyötyä vuokrauksen molemmille osapuoleille; omistajat saavat vuokraamisesta lisätuloja ja vuokraajat pystyvät vuokraamaan majoittumista alemmilla kustannuksilla (Fang et al. 2015). Airbnb on kasvanut hyvin nopeasti, ja vuoden 2012 lopussa sen kautta oli varattu yli kymmenen miljoonaa yötä ympäri maailman (Zervas et al., 2017). Airbnb onkin verrattavissa maailman suurimpiin hotelliketjuihin. Airbnb arvostettiinkin vuoden 2015 alussa arvokkaammaksi kuin useat vakiintuneet hotelliketjut. (Fraiberger & Sundararajan, 2017)

Vanhat liiketoimintamallit voivat kohdata merkittävää kilpailua uusilta jakamistalouden markkinoilta (Hansen Henten & Windekilde, 2016). Jakamistalouden järjestelmät luovatkin markkinoita, jotka voivat olla vanhojen liiketoimintamallien korvaajia ja täydentäjiä (Hansen Henten & Windekilde, 2016; Fraiberger & Sundararajan, 2017) Esimerkiksi Airbnb:n ja Uberin tapauksissa kyse on korvaamisen lisäksi myös täydentämisestä (Hansen Henten & Windekilde, 2016). Jakamistalouden palvelut eroavat vanhoista vuokrauspalveluista siten, että jakamistaloudessa tapahtuva kauppa on suurelta osin yksilöiden välistä kauppaa. Jakamistalouden palvelut myös keskittyvät helpottamaan toistuvaa lyhytaikaista vuokrausta tai palvelujen tarjoamista, eivätkä keskity jälleenmyyntiin, jossa omaisuuden omistusoikeus siirtyy. (Fraiberger & Sundararajan, 2017)

Vaikka uudet liiketoimintamallit korvaavat ja täydentävät vanhoja liiketoimintamalleja, ei ole kuitenkaan todennäköistä, että uudet liiketoimintamallit lähiaikoina kokonaan poistaisivat vanhoja liiketoimintamalleja, vaikka ne voivatkin merkittävästi vahingoittaa niitä. (Hansen Henten & Windekilde, 2016) Majoitussyritysten nopean kasvun takia perinteisten hotelliketjujen tulisi luoda uusia strategioita, joiden avulla ne kykenisivät välttämään suoran kilpailun jakamistalouden palveluiden kanssa. Jakamistalouden merkittävä tehokkuusetu on muun muassa se, että uuden hotellin rakentaminen voi kestää vuosia, mutta jakamistalouden avulla uusia majoitustiloja voidaan saada toimintakuntoon jopa viikoissa. (Richard & Cleveland, 2016)

Työ- ja elinkeinoministeriön PwC:llä teettämän tutkimuksen mukaan jakamistaloudella on valtava kasvupotentiaali, ja sen myötä kaikki edellytykset nousta merkittäväksi osaksi niin kansallista kuin kansainvälistä taloutta. Jakamistalousmarkkinoiden transaktioiden kokonaisarvo oli vuonna 2016 yli 100 miljoonaa euroa ja sen arvioidaan olevan vuonna 2020 jo yli 1,3 miljardia euroa. Uudenlaiset toimintatavat ja jakelukanavat tarjoavat sekä toimijoille että toimintaympäristölle uudenlaisia mahdollisuuksia, vaatimuksia ja velvoitteita. (PwC, 2017) Zervas et al. (2017) toteavatkin, että on selvää, että jakamistalouden ansiosta syntyy paljon hyödyllisiä transaktioita, joista hyötyvät sekä myyjä että ostaja, ja näin ollen jakamistalouden vaikutus on hyvin todennäköisesti positiivinen koko kansantalouden kannalta. Jakamistalous voi markkinoiden kypsyessä saavuttaa pysyvän ja merkittävän jalansijan markkinoista uudella toimintakulttuurillaan, jossa korostuvat palvelujen saavutettavuus, valinnanvapaus, sosiaalisuus sekä resurssien hyötykäyttö (PwC, 2017).

Suomessa tunnistettiin 37 toimivaa jakamistalouden alustatoimijaa, jotka voitiin jakaa viiteen päätoimintasektoriin: 1) majoitus ja tilat, 2) vertaisliikenne ja autonjako, 3) kotitalous- ja pientyöt, 4) ammatilliset palvelut ja 5) joukkorahoitus. Jakamistalouden markkinoiden arvioidaan siis jopa kymmenkertaistuvan vuoteen 2020 mennessä, mikä tarkoittaa esimerkiksi majoituspalveluiden osalta yli 200 miljoonan euron markkinoita Suomessa. Tällöin suurimpia jakamistalouden sektoreita arvioidaan olevan joukkorahoitus 37%, vertaisliikenne ja autonjako 29% ja kotitalous ja pientyöt -sektori 18%. (PwC, 2017)



Kuva 4. Jakamistalous Suomessa vuonna 2016

Jakamistalouden markkinoiden kehitykseen vaikuttavat kuitenkin monet ulkopuoliset tekijät. Jakamistalousilmiön nopean nousun johdosta erilaiset lainsäädännölliset ja verotukselliset linjaukset ja mekanismit ovat olleet kovan muutospaineen alla, ja erityisesti kansainväliset toimijat ovat ehtineet kohdata verrattain suuria ongelmia eri maiden vaihtelevien lainsäädäntöjen ja käytäntöjen parissa. (PwC, 2017) Työ- ja elinkeinoministeriön (2017) raportin mukaan jakamistalouden ilmiöön liittyviin haasteisiin ja uhkatekijöihin kannattaakin suhtautua vakavasti, ja tärkeää olisikin se, että jakamistalouden kehittymistä pystyttäisiin ohjaamaan oikeaan suuntaan. Juhola (2019) toteaa, että jakamistaloudesta onkin

kirjoitettu kriittisesti, ja esimerkiksi Haarin (2018) mukaan Airbnb:hen ja muihin jakamistalouden palveluihin tulisi suhtautua tiukemmin. Muun muassa Airbnb onkin tuonut suurkaupunkeihin ongelmia, ja esimerkiksi Amsterdamissa, Berliinissä ja Tokiossa on ryhdytty rajoittamaan Airbnb:n toimintaa (Juhola, 2019). Työ- ja elinkeinoministeriön (2017) raportin mukaan jakamistalouden tarpeetonta sääntelyä tulisi välttää, sillä liiallinen sääntely muodostaa uhan jakamistalouden kehittymiselle. Fengin, Yen ja Lawin (2015) mukaan kokonaisuutena jakamistalous kuitenkin hyödyttää koko matkailutoimialaa, sillä se muodostaa uusia työpaikkoja, sillä turistien määrä kasvaa matalien majoituskustannusten seurauksena.

## 3 LASKENTATOIMI HOTELLILIIKETOIMINNASSA

### 3.1 Hotelliliiketoiminnan kannattavuus

Kannattavuus on avain organisaation pitkän aikavälin selviytymiseen ja kasvamiseen (Noone & Griffin, 1997). Kannattavuus voidaan määritellä Karjalaisen (1995, 2-5) mukaan yrityksen tietyn aikavälin tulojen ja menojen erotukseksi (Brax, 2007). Kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on elintärkeää ja ratkaisevaa organisaation talouden näkökulmasta (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994). Kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä on nousnut tutkimuksissa esille useita, ja esimerkiksi Andersonin et al. (1994) mukaan asiakkaan tyytyväisyys parantaa yrityksen tulevaisuuden kannattavuutta.

#### 3.1.1 Hotelliliiketoiminnan kannattavuuden erityispiirteet

Lamminmaan (2008) mukaan hotellitoimiala kohtaa merkittävää myyntien vaihtelua. Kotas (2014) toteaa, että myyntien vaihtelevuus on luontainen ominaisuus lähes kaikille hotelleille. Myös Larkinin ja Lamin (2006) mukaan hotellien myynti on hyvin vaihtelevaa. Hotellien myynti vaihtelee suhdannettain, kausittain, viikoittain, päivittäin ja jopa tunneittain (Guilding, 2003; Kotas, 2014). Esimerkiksi alkuviikko on usein hotelleille loppuviikkoa hiljaisempaa aikaa (Kotas, 2014). Larkin ja Lam (2006) toteavat, että hotellien tuottoon voi vaikuttaa merkittävästi myös esimerkiksi luonnonkatastrofit, sillä ne vaikuttavat merkittävästi turismiin ja sitä kautta hotellien toimintaan. Kotaksen (2014) mukaan myyntien epävakaus luo hotelleille kolme merkittävää ongelmaa:

1. Epävarmuus tulevaisuuden tuotoista.
2. Käyttämätön kapasiteetti epätasaisen myynnin takia.
3. Korkeiden kiinteiden kustannusten takia epävarmuus kannattavuudesta.

Brignallin (1997) mukaan useimpien hotellien kustannuksista suurin osuus on kiinteitä kustannuksia. Arvioiden mukaan jopa noin kolme neljäsosaa kokonaiskustannuksista on kiinteät ja ei-kontrolloitavia kustannuksia (Brignall, 1997;



Kotas, 2014). Larkin ja Lam (2006) toteavatkin, että hotelliliiketoiminnan pyörittäminen on kallista liiketoimintaa, joka vaatii relevantin osaamisen lisäksi myös pääomaa sekä tasaista tulovirtaa. Hotellin huoneosastolla kiinteitä kustannuksia on noin 15-20 prosenttia myynnistä, kun taas ravintolaosastolla kiinteiden kustannusten osuus on noin 40-50 prosenttia (Kotas 2014). Larkinin ja Lamin (2006) mukaan valitettava tilanne hotelliliiketoiminnassa on se, että vaikka hotellien tarjonta ja kysyntä vaihtelevat riippuen ulkoisista ja usein ennalta-arvaamattomista tekijöistä, tarjonta ja kysyntä eivät korreloi hotellin pyörittämisen ja ylläpitämisen kustannusten kanssa. Kotas (2014) toteaaakin, että hotelliliiketoiminnassa huonoina aikoina tappiot voivat korkeiden kiinteiden kustannusten seurauksena olla suuria, ja näistä toipuminen voi viedä aikaa.

Shawin (1988) mukaan hotellin toiminnan suurin kustannus on työvoimakustannus, joka kattaa noin 40 prosenttia kaikista hotellin toimintakustannuksista (Brown & Dev, 2000). Brown ja Dev (2000) toteavatkin, että hotellipalvelujen tarjoaminen vaatii tehokkaita ja hyviä työntekijöitä, sillä palveluiden tuottaminen on työvoimavaltaista. He toteavat lisäksi, että työvoiman tuottavuuden parantaminen palveluliiketoiminnassa on kriittistä, sillä tuottavuuden parantamisen tuottamat voitot antavat yritykselle mahdollisuuden alentaa kustannuksia ja hintoja sekä tarjota lisää palveluita. Bucklinin (1981) mukaan tuottavuuden parantaminen voi johtaa hotellin kysynnän lisääntymiseen, joka puolestaan voi edesauttaa uuden teknologian hankintaa, jolla voidaan parantaa työn tuottavuutta entisestään (Brown & Dev, 2000). Näin ollen palvelualan työn ja sen pääoman tuottavuus on tärkeitä vaikutuksia sen yleiseen markkinointistrategiaan, hinnoitteluun, kustannusrakenteeseen ja kannattavuuteen (Brown & Dev 2000). Jotkin palveluyritykset, kuten pankki, ovat voineet korvata työvoimaa esimerkiksi erilaisilla järjestelmillä. Hotellien on kuitenkin vaikea korvata työvoimaa ilman, että palvelun laatu kärsisi. (Anderson, Fornell ja Rust 1997). Brownin ja Devin (2000) mukaan hotellien arvonlisäys kasvoi merkittävästi työntekijöiden määrää lisäämällä hotellin koosta riippumatta.

Hotellitoimialalla kiinteiden kustannusten korkea osuus, myynnin volyymin vaihtelevuus ja niukka kapasiteetti aiheuttavat epävarmuuden tuottoihin. Nämä hotellitoimialalle tyypilliset epävarmuudet ovat melko epätavallisia muilla toimialoilla. (Kotas 2014) Larkin ja Lam (2006) toteavat, että kysynnän vaihtelevuus voi aiheuttaa pelkoa siitä, että sijoittajat eivät saa sijoitukselleen tarpeeksi tuottoja. Tang (2011, 172) toteaa, että myynnin vaihtelevuuteen voidaan pyrkiä vaikuttamaan esimerkiksi yritysasiakkaiden määrän lisäämisellä sekä myös nykyaikaiset konferenssitilat ja huoneet voivat parantaa hotellin käyttöastetta. Hessin et al. (2001) mukaan hotellihuoneiden kysyntä koostuu kolmesta yleisestä asiakasryhmästä (liikematkustajat, tapaamis-/kokousasiakkaat sekä vapaa-ajan matkustajat), joiden tarpeet ja halut vaihtelevat merkittävästi toisistaan. Kaikkien hotelliasiakkaiden odotusten täyttäminen on lähes mahdotonta, joten tavallisesti hotellit keskittyvätkin erityisesti yhteen asiakassegmenttiin.

Bednarskan (2004, 43) mukaan kysynnän vaihteluun voidaan vaikuttaa tarjoamalla huonepalveluiden lisäksi myös muita palveluja, kuten esimerkiksi pyhäköinti- ja kuntosalipalveluita. Kotaksen (2014) mukaan vapaan kapasiteetin on-

gelmaan voidaan vaikuttaa myös hinnoittelulla, sillä hinnoittelulla voidaan ta- soittaa kysyntää. Myös Bednarskan (2004, 43) mukaan hotellioperaattori voi ta- soittaa näiden ääripäiden välistä eroa esimerkiksi erilaisilla alennuskampan- joilla. Hänen mukaansa liian suuri kysyntä voi johtaa asiakkaiden menettämi- seen ja näin myös tuottojen menettämiseen, ja kysynnän laskeminen puolestaan aiheuttaa myös tappioita, sillä niin kuin aiemmin on tullut esille, hotellin kustan- nuksista suuri osa on kiinteitä kustannuksia.

Noonen ja Griffinin (1997) mukaan hotelliliiketoiminnassa olennaista on maksimoida huoneiden käyttöaste ja keskimääräinen huoneen hinta. Collierin ja Gregoryyn (1995) mukaan hotellin talouden merkittävimmät tekijät ovat käyttö- aste ja huoneiden keskihinta. Myös Tang (2011, 117) toteaa, että hotellin käyttö- aste liittyy suoraan kiinteistön tuloihin. Joidenkin mielestä käyttöaste on hyvä mittari hotellin suorituskyvyn analysoimiseen, mutta todellisuudessa käyttöas- teeseen voi vaikuttaa merkittävästi hotellin hinnoittelulla (Tang, 2001, 57). Lawin (1998) mukaan hotellitoiminta on yleensä kannattavaa, jos käyttöaste on keski- määräisesti 60 % tai enemmän. Rushmoren ja Baumin (2001) mukaan hotellien kannattavuuden kriittinen piste saavutetaan tavallisesti 50%:n ja 60%:n käyttöas- teen välissä (Salakka, 2015). Noone ja Griffin (1997) toteavat, että hotellin johdon olisi käyttöasteen ja hinnan lisäksi hyvä analysoida nettotuottojen kautta jokaisen hotellin asiakkaan palvelemisesta aiheutuneita kustannuksia. Kotaksen (2014) mukaan kuitenkin perinteinen kustannusperusteinen lähestymistapa laskenta- toimessa sekä kontrolliongelmassa ei ole täysin relevantti tällaisessa korkeiden kiinteiden kustannusten liiketoiminnassa. Middletonin (1994) mukaan kun ho- telli kohtaa alhaiset käyttöasteet, hotellitoiminnan korkeat kiinteät kustannukset heijastuvat nopeasti lyhyellä aikavälillä, joten hotellien johtajat alentavat hinto- jaan välittömästi, jotta he voisivat saada ainakin tuloja mahdollisesti myymättö- mästi paveluista (Tang, 2011, 79). Markkinasuuntautuneessa toimipaikassa ei ole mitään syytä analysoida yksityiskohtaisesti kaikkia kiinteitä kuluja, sillä mitä suurempi markkinasuuntautuneisuus on, sitä tärkeämpää on pitää kiinteät kulut taustalla ja korostaa liiketoiminnan kannattavuutta määrittäviä elementtejä. (Ko- tas, 2014)

Niin kuin hotellisijoittamisen kohdassa tuli ilmi, hotellin toimintaan ja sen kannattavuuteen vaikuttaa hotellitoiminnan syklit. Tasapainoisen hotellitoimin- nan saavuttaminen voi kestää jopa neljä vuotta (Larkin & Lam, 2006). Hotellin käyttöaste on toiminnan alkuvaiheessa alhaisempi, ja käyttöaste kasvaa toimin- nan tasapainottuessa. Lopulta käyttöaste kääntyy laskuun, ja esimerkiksi Rush- moren ja Baumin mukaan (2001, s. 321) nettotulot nousevat vakiintuneen tason yläpuolelle yleensä muutamia vuosia ennen kiinteistön ikääntymisestä johtuvaa nettotulojen vähenemistä (Salakka, 2015).

### 3.1.2 OTA-kanavien vaikutus hotellien kannattavuuteen

Tietotekniikan nopean kehityksen seurauksena yhä useammat matkustajat hoi- tavat matkapalveluiden, kuten lentolippujen, hotellimajoituksen sekä auton va- rauksen verkossa (Ling, Guo & Yang, 2014). Guon, Lingin, Dongin ja Liangin (2013) mukaan nykyään yhä usemmat matkustajat etsivät tietoa verkosta sekä varaavat matkoja verkossa sen helppouden takia (Ling et al., 2014). Ramsey (2007)

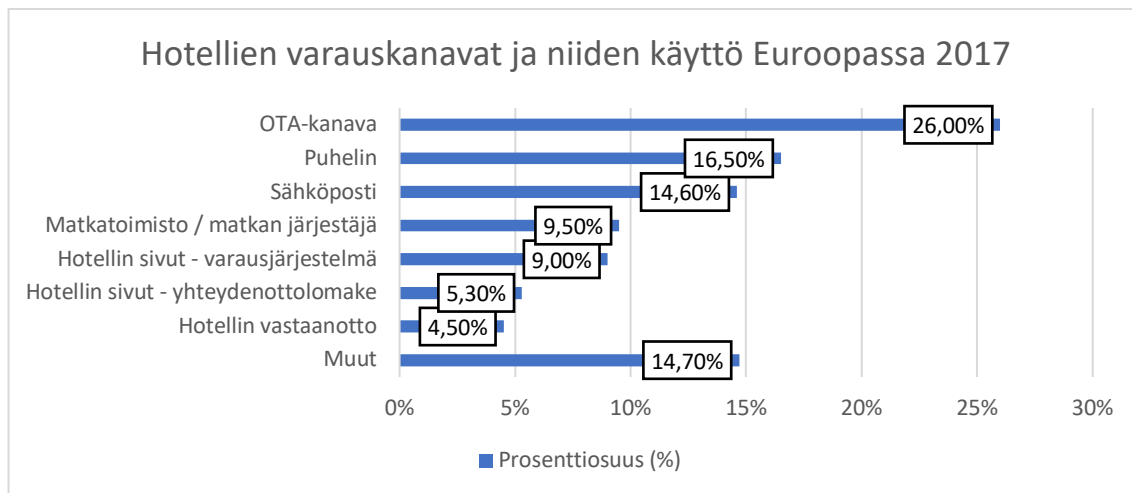
arvioi, että noin 61 prosenttia aikuisista internetin käyttäjistä käyttää sitä matkapaalveluiden kartoittamisessa (Toh et al., 2011a). Perinteisillä matkatoimistoilla on ollut aiemmin tärkeä rooli matkailijoiden ja hotellien yhdistämisessä, mutta internetin laajentuminen on muuttanut tätä suhdetta (Lee, Guillet & Law, 2013). Kimin, Kimin ja Hanin (2007) mukaan verkossa tehtyjen matkavarausten räjähdysmäisen kasvun vuoksi myös monet yritykset ovat alkaneet tarjota verkkopalveluita.

Panin, Zhangin ja Lawin (2013) mukaan vuonna 2010 yli 50 prosenttia suurten brändihotellien myynnistä tapahtui verkkomarkkinointikanavista (Ling, Guo & Yang, 2014). O'Connorin (2003) mukaan verkkokaupan aikakauden alussa nettilvarauksien nousu johtui hintojen läpinäkyvyydestä, halvemmista hinnoista (Toh et al., 2011a) sekä pakettimyynnistä (Toh et al., 2011b). Hotelliliiketoiminnan verkkomarkkinoinnissa merkittävässä asemassa ovat niin kutsutut OTA-kanavat. Panin et al. (2013) mukaan suuri osa hotellihuoneiden varauksista tehdään OTA-kanavien kautta. Toh, Raven ja DeKay (2011a) lisäävät, että OTA-kanavissa tehdään esimerkiksi noin 40 prosenttia kaikista hotellien huonevarauksista Yhdysvalloissa, ja osuus kasvaa edelleen. O'Connorin (2001) mukaan perinteiset menetelmät hotellivarausten vastaanottamisesta, esimerkiksi puhelin ja posti, ovat tehottomia ja kalliita niin asiakkaalle kuin myös hotelleille (Toh et al., 2011a). Hotellihuoneiden etsintä- ja varausjärjestelmä on myös asiakkaan näkökulmasta nopeampi sekä se tarjoaa enemmän vaihtoehtoja (Toh, Raven & DeKay, 2011b) Toh et al. (2011a) mukaan juuri näiden hinta- ja tuotevertailujen takia OTA-kanavat ovat suosittuja matkailijoiden keskuudessa. OTA-kanavien suosio perustuu Kimin, Bojanicin sekä Warnickin (2009) mukaan myös kuluttajien kasvaneesta luottamuksesta verkko-ostoksia kohtaan (Lee, Guillet & Law, 2013).

Vaikka hotellit haluavat myydä huoneita omilla myyntikanavillaan, hotellit nojautuvat huoneiden myynnissä vahvasti OTA-kanaviin (Toh et al., 2011a). OTA-kanavat ovatkin suuren käyttäjämääränsä ansiosta hyödyllisiä hotellien tulojen parantamisessa, sillä hotellien on mahdollista saada kanavien kautta merkittävästi lisää kävijöitä (Ling et al., 2014). OTA-kanavien suosio johtuu muun muassa heidän asiakaskeskeisestä lähestymistavastaan (Law and Leung 2000). O'Connorin (2007) mukaan kanavat keräävät tietoja käyttäjistään ja kykenevät tietojen ansiosta kohdistamaan käyttäjille houkuttelevampia tarjouksia (Toh et al., 2011a). Lingin et al. (2014) mukaan erityisesti alhaisen käyttöasteen hotellien tulisi käyttää hyödykseen OTA-kanavia käyttöasteen kasvattamisessa. Leen, Guilletin ja Lawin (2013) mukaan OTA-kanavat saattavat lisäksi pystyä auttamaan hotelleja kehittämään ja tarjoamaan tuotteita, jotka perustuvat alueen asiakkaiden kysynnän ymmärtämiseen.

TravelClickin (2009) mukaan 30 suurimman hotelliketjun varauslähteet olivat internet (45%), matkatoimistot (32%) ja puhelin (22%) (Toh et al., 2011b). Tohin et al. (2011a) mukaan internet-myyntin jakautuminen vuonna 2008 oli seuraava: hotellisivustot (75%), online-matkatoimistot (16%) ja läpinäkymättömät sivustot (9%). Lisäksi heidän mukaansa 80 prosenttia matkustajista etsii hotellitietoja verkosta, ja näistä yli puolet tekevät varauksen hotellisivuston tai kolmannen osapuolen sivustojen kautta (OTA-kanavista). Tohin et al. (2011b) mukaan internetissä tietoa hakevista 67 prosenttia varasi onlinenä, 26 prosenttia siirtyi puhelimiin, 4 prosenttia siirtyi matkatoimistoihin ja 3 prosenttia tekivät varauksen

suoraan hotellissa. Kuvassa 5 näkyy hotellien varaustavat Euroopassa vuonna 2017. OTA-kanavat ovat varauskanavista merkittävimmät yli neljäsosan osuudella (26%) (Statista, 2018c). Suomessa tilanne on hieman toinen, sillä vuonna 2015 merkittävin kanava oli suora puhelinsoitto, jonka osuus oli jopa 27,9 prosenttia. OTA-kanavien osuus oli huomattavasti alhaisempi, vain 16,2 prosenttia. (Statista, 2018d)



Kuva 5. Hotellien varauskanavat ja niiden käyttö Euroopassa 2017. (<https://www.statista.com/statistics/865732/europe-hotel-booking-distribution-channels/>)

OTA-kanavien kustannukset ovat usein huomattavat (Toh et al., 2011a). Vaikka hotellit ovat OTA-kanavien käyttämisen seurauksena pystyneet vähentämään suuren osan oman myynnin kustannuksista, joutuvat hotellit maksamaan näistä kolmansien osapuolien välittämistä varauksista 15-30 prosentin suuruisia maksuja, kun perinteisten matkatoimistojen kohdalla maksu on ollut keskimäärin 10 prosenttia (Toh et al., 2011b). Toh et al. (2011a) ovat yllättyneitä hotellien maksamien komissioiden suuruudesta, sillä lentoyhtiöiden tapauksessa komissiot ovat vain viisi prosenttia tai alle. Yksi syy näihin korkeisiin provisioihin on hotelliteollisuuden pirstoutuminen, sillä suurimmat viisi hotelliketjua kattavat vain noin 10 prosenttia koko hotellitoimialan liikevaihdosta, kun taas esimerkiksi viiden suurimman lentoyhtiön osuus on jopa 80 prosenttia koko toimialan liikevaihdosta (Toh et al., 2011a).

Maksettavat palkkiot voivat olla korkeammat, jos hotelli haluaa hyvää sijoittelua OTA-kanavassa (Toh et al., 2011a). Pan et al. (2013) toteavatkin, että hotellit saavat enemmän huomiota sijoituessaan hyvin hakutuloksissa. Lingin et al. (2014) mukaan OTA-kanavat haluavatkin saada hakutuloksissa hyvin sijoittuneet hotellit maksamaan korkeampia palkkioita. Tohin et al. (2011a) tutkimuksen mukaan eräs suuri hotelliketju maksaa komissioita kaikista hotelleistaan 18 prosenttia, mutta yhden yksikön komissio oli jopa 23 prosenttia, sillä hotellin haluttiin sijoittuvan paremmin kanavan hakutuloksissa. Lingin et al. (2014) mukaan OTA-kanavien hyödyntämisessä onkin erittäin tärkeää, että hotellit saavat optimaalisen sijainnin sopivalla palkkiomaksulla. Komissiot voivat olla pienemmät, jos hotelli sitoutuu työskentelemään vain yhden OTA-kanavan kanssa (Toh et al.,

2011a) Leen, Guilletin ja Lawin (2013) mukaan puolestaan hotellien tulee laajentaa verkkoaan kattamaan enemmän OTA-kumppaneita, jolloin vältetään liiallinen riippuvuus yhdestä tai muutamasta OTA-kanavasta. Myös kanavan koolla on merkitystä, sillä suuremmat kanavat saavat yleensä korkeampia palkkioita. (Toh et al., 2011a)

Tohin et al. (2011a) mukaan OTA-kanavien käyttäminen on kallista erityisesti pienille hotelleille, sillä niillä ei ole tarvittavaa neuvotteluvoimaa. Erityisesti ongelmia on uusilla hotelleilla, sillä hotellilla on vain vähän tietoa ja kokemusta kanavista, eikä tietoa ole tarpeeksi myöskään siitä, minkälaisella komissiolla saa järkevän sijoittelun kanavan hakutuloksissa (Ling et al., 2014). Suuremmilla hotelleilla on huomattavasti enemmän neuvotteluvoimaa ja ne kykenevätkin neuvottelemaan alemmista palkkioista. He tuovatkin esille tilanteen, jossa yksi suuri hotelliketju onnistui neuvottelemaan yhtenäisen 15 prosentin komission, kun taas pienemmät hotellit joutuivat maksamaan jopa 30 prosenttia. (Toh et al., 2011a) Monet hotellit pitävätkin kolmansien osapuolen verkkosivustoja välttämättömänä pahana (Toh et al., 2011b).

OTA-kanavien arvosteluilla on myös merkittävä vaikutus hotelliin tehtäviin varauksiin. Arvosteluilla on merkitystä matkustajien ostopäätöksiin sekä yleiseen käsitykseen hotellista (Gretzel & Yoo, 2008). Cannizzaron, Carrollin, Offuttin, Quinbyn, Schetzinan ja Sileon (2008) mukaan lähes puolet matkustajista kertoi arvostelujen vaikuttavan ostopäätökseen (Stringam & Gerdes, 2010). Hausmanin (2007) mukaan useat asiantuntijat arvioivat, että nettiarvosteluista tulee merkittävämpiä kuin matkailupäätöksissä kuin tavallisista arviointiyriyksistä (Stringam & Gerdes, 2010).

### 3.1.3 Kannattavuuden kehittäminen

Kansainvälisten turistihotellien tulisi keskittyä erityisesti huoneiden markkinoihin, sillä tällä voi merkittävästi parantaa hotellin kannattavuutta. Ruoan ja juoman markkinoilla on positiivinen, mutta kaikesta huolimatta hyvin vähäinen vaikutus hotelliliiketoiminnan kannattavuuteen. Turistihotellien kannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi myös niiden sijainti. (Pan, 2005) Kotas (2014) muistuttaaakin, että korkeiden kiinteiden kustannusten liiketoiminnassa on haastavaa saavuttaa korkea kannattavuus kustannuksia käsittelemällä. Kustannusten tiukan kontrollin lisäksi myös tuotoista tulee pitää tarkkaa kontrollia. Kannattavuuden esteisiin ei hotelliliiketoiminnassa tulisi reagoida kustannusten analysoinnilla, kontrolloinnilla ja raporteilla, vaan tulisi ennemmin keskittyä muun muassa myynnin volyymiin, tuottoprosentteihin, käyttöasteisiin ja hinnoittelumenetelmään. (Kotas 2014) Lesser ja Rubin (1993) toteavatkin, että hotellin johtamiseen tarvittavan ammattitaidon lisäksi hotellioperaattorilta tarvitaan taitoa markkinoida tuloja tuottavia tekijöitä, sekä lisäksi myös taitoa minimoida näiden tekijöiden kustannuksia. Bednarskan (2004, 43) mukaan hotellioperaattorilla tulisi olla kyky vaikuttaa hotellin myynnin epätasaisuuteen liittyvien riskien pienentämiseen.

Hotellit voivat vaikuttaa kannattavuuteen merkittävästi hinnoittelulla. Cross, Higbie ja Cross (2009) toteavat, että hotellin hinnoittelun monimutkaisuus-

den sekä sen suuren taloudellisen vaikutuksen takia ei ole yllättävää, että hinnoitteluun kiinnitetään nykyään paljon huomiota. Hotellit voivatkin saavuttaa merkittävää kilpailuetua käyttämällä analytiikkaa ja työkaluja hinnoittelun parantamisessa. Hinnoittelu olisikin hyvä saada automaattiseksi ja täsmälliseksi prosessiksi, jonka seurauksena saataisiin tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä sekä johtajilla olisi enemmän aikaa kehittää hotellin liiketoimintastrategiaa. (Cross et al., 2009) Myös Steedin ja Gunin (2005) mukaan hotellien hinnoitteluprosessi on hyvin monimutkainen prosessi, ja hinnoitteluvirheet voivat olla hotellille hyvin kalliita. Esimerkiksi päivittäisen keskimääräisen huonehinnan laskeminen yhdellä dollarilla 70 prosentin käyttöasteella toimivassa 500 huoneen hotellissa vähentää vuosituloja 127 750 dollarilla. Cross et al. (2009) kuitenkin tuovat esille, että hinnan ja kysynnän välistä yhteyttä on usein hankalaa mitata, sillä hotelli-huoneen varaamiseen vaikuttaa hinnan lisäksi myös moni muu tekijä.

Niin kuin aiemmin on tullut esille, OTA-kanavilla on merkittävä vaikutus hotellin kannattavuuteen, sillä kanavat voivat ottaa yksittäisen hotellihuoneen varauksen välittämisestä jopa 30 prosentin suuruisen palkkion. Hotellit voivat pyrkiä maksimoimaan tulonsa ohjaamalla asiakkaita OTA-kanavista hotellin omaan varausjärjestelmään, ja hotellit ovatkin ottaneet käyttöön useita strategioita tämän toteuttamiseksi. Tohin et al. (2011b) mukaan suorien varausten saamiseksi hotellisivustoilla on oltava runsaasti visuaalisilla elementeillä vahvistettua sisältöä. Myös Leen et al. (2013) mukaan hotellien on parannettava verkkosivujaan. Tohin et al. (2011a) mukaan verkkosivuja tulisi parantaa muun muassa optimoimalla, asiakkaan tietoihin perustuvien tarjousten luomisella sekä sisällön rikastuttamisella. He toteavatkin, että verkkosivujen tulisi tarjota matkustajalle informaatiota, jota ei ole saatavilla esimerkiksi OTA-kanavista. Tohin et al. (2011b) mukaan hotellisivustot olisi suunniteltava houkuttelevammiksi erityisesti nuoremmille ja rikkaimmille ihmisille, jotka matkustavat usein ja jotka kuuluvat erilaisiin kanta-asiakasohjelmiin. He lisäävätkin, että hotellin verkkosivustojen on erityisesti korostettava, että ne voivat tarjota uskollisuutta, kun taas kolmannen osapuolen verkkosivustot eivät voi. Hotellit voivat lisätä käyttöastettaan myös verkkosivuston hakukoneoptimoinnilla (Paraskevas, Katsogridakis, Law & Buhalis, 2011). Monet hotellit maksavat ulkopuolisten konsulttien optimoimalla avainsanansa saadakseen heidät näkyviin korkealla haulla, esimerkiksi Googlessa (Toh et al., 2011a).

Hotellit voivat tarjota lisäksi hintatakuuta sekä erilaisia uskollisuusbonuksia (Toh et al., 2011b). Leen et al. (2013) mukaan hotellit voivat ohjata asiakkaita verkkosivustolleen tarjoamalla hyvät takuu- ja peruutusehdot. Toh, DeKay ja Raven (2008) toteavat, että hotellien ei myöskään pitäisi antaa uskollisuuspisteitä OTA-kanavien kautta vieraileville asiakkaille, varsinkin kun tiedetään, että hotellin kanta-asiakasohjelmilla olevan merkitystä useille matkustajille (Toh et al., 2011a). Hotellit voivatkin tarjota erilaisia bonuksia asiakkaille, jotka käyttävät varauksissaan hotellin omia järjestelmiä. Tällaisia bonuksia voivat olla esimerkiksi ilmainen pysäköinti tai aamiainen. (Toh et al., 2011a) Tohin et al. (2011a) tutkimuksen mukaan yksi hotelli on esimerkiksi kouluttanut vastaanottopalvelun henkilökuntaan mainitsemaan, että heillä on oma verkkosivusto, jota he kannustavat vieraitaan käyttämään.

Hotellit voivat parantaa kannattavuuttaan myös esimerkiksi siten, että eivät tarjoa OTA-kanaviin parhaita huoneitaan. Monet hotellit tietävätkin, että heidän parhaat asiakkaansa ottavat hotelliin suoraan yhteyttä. (Toh et al., 2011a) Vaikkakin esimerkiksi puhelinvarausten suosio on vähentynyt, hotellien on edullisempaa työllistää asiakaspalvelijoita kuin maksaa palkkioita OTA-kanaville. (Toh et al., 2011a) Niin kuin aiemmin on tullut esille, puhelinpalvelu olikin Suomen hotellivarauksissa merkittävin kanava vuonna 2015.

### 3.2 Budjetointi hotelliliiketoiminnassa

Budjetti on yrityksen talouden suunnitelma ja ennustus seuraavalle vuodelle, joissain tapauksissa seuraavalle kahdelle vuodelle tai jopa seuraaville viidelle vuodelle (Wallander, 1999). Budjetteja käytetään strategisten asioiden koordinointiin ja kommunikointiin, ja lisäksi esimerkiksi yhdessä palkitsemisjärjestelmien kanssa alemman johdon sitouttamiseen. Budjetointi onkin pääominaisuus monissa johdon laskentatoimen työkaluissa. (Albernethy & Brownell, 1999) Budjetti rakennetaan ennustamalla kehitystä muun muassa kysynnässä, hinnoissa, valuuttakursseissa, palkoissa ja kustannuksissa. Näiden ennusteet tulevat yleensä ulkopuolisilta ammattilaisilta, ja niiden pohjalta yritykset tekevät yhteenvedot ja omat ennusteensa osa-alueittain. Ennusteiden tarkkuus luonnollisesti perustuu merkittävästi budjetin perustana olevien ennusteiden tarkkuuteen. (Wallander, 1999) Buncen, Fraserin ja Woodcockin (1995) mukaan budjetoinnin tavoitteet ovat yleensä taloudelliset, ja esimerkiksi toiminnallisten tavoitteiden merkitys on vähäinen. He kuitenkin toteavat, että toiminnallisten tavoitteiden merkitys on kasvamassa, sillä toiminnan tehokkuuden kasvattaminen on muodostunut yrityksissä tärkeäksi. Myös Brimsonin ja Antosin (1999, 9) mukaan perinteinen budjetointi keskittyy enemmän resursseihin kuin toimintoihin (Ekholm & Wallin, 2000).

Perinteinen budjetointi on malliesimerkki vanhasta johtamisfilosofiasta. Kyseessä on organisaation hierarkioihin perustuva, ylhäältä alaspäin toteutettava taloudellisen suorituskyvyn suunnittelu, joka on tarkoitettu operatiivisten menojen hallitsemiseen. Pahimmillaan perinteinen budjetointiprosessi voi alkaa niin, että johto asettaa tulossennusteet ja budjettitavoitteet. (Bunce et al., 1995) Ekholmin ja Wallinin (2000) mukaan perinteistä vuosibudjettia on viime vuosina kritisoitu siitä, että se ei vastaa enää nykyajan kilpailuympäristön vaatimuksiin. Perinteinen budjetointi on Ekholmin ja Wallinin (2000) mukaan vielä edelleen voimakas, vaikka suuri osa yrityksistä ilmoittaa olevansa valmis jatkuvaan muuttumiseen ja uusien välineiden käyttöönottoon. Wallander (1999) pitääkin perinteistä budjetointia vanhanaikaisena tapana valvoa ja ohjata yritystä. Ekholmin ja Wallinin (2000) mukaan esimerkiksi vuosibudjetointia käyttävät yrityksen tiedostavat hyvin vuosibudjetoinnin puutteet ja epäkohdat, mutta siitä huolimatta suhteellisen harvat yritykset aikovat luopua vuosibudjetista. He toteavat, että usea yritys käyttääkin vuosibudjetin rinnalla muun muassa tasapainotetun

tuloskortin kaltaisia ennusteita ja seurantajärjestelmiä. Bunce et al. (1995) toteavat, että joidenkin mukaan vuosibudjetin roolia tulisi vähentää esimerkiksi vain kassavirtojen hallintaan.

Budjetit muodostetaan usein mukailemalla aiempien vuosien kustannuksia, joita päivitetään tulevaan sopivaksi tapahtuvia muutoksia arvioimalla ja ennustamalla (Bunce et al., 1995). Wallander (1999) toteaa, että budjetoinnin haaste ilmenee nimenomaan siinä, että usein ei ole kykyä ennustaa sellaista tekijää, josta ei ole aiempaa kokemusta. Collierin ja Gregoryn (1995) tutkimuksen mukaan yrityksissä ollaan tietoisia siitä, että yli vuoden mittaisista ennusteista tulee väistämättä subjektiivisempia ja perustuvat erilaisiin oletuksiin. Myös Tang (2011, 88) toteaa, että ennusteet tehdään melko intuitiivisesti ja subjektiivisesti perustuen ihmisten tunteisiin, mielipiteisiin ja kokemuksiin. Hän kuitenkin lisää, että budjetoinnissa käytetään hyväksi matemaattisia ja ekonometrisia malleja, joilla projisoidaan aiempia tietoja ja tapahtumia tulevaisuuteen. Frechtling (1996) toteaa, että ennustamisessa aiemmat tiedot järjestetään niin, että voidaan ennakoita tulevaa (Tang, 2011, 88).

Albernethyn ja Brownellin (1999) mukaan budjetoinnin tehtävä on antaa vastauksia. Joidenkin mukaan budjetointia on pidettävä tärkeänä osana yrityksen yleistä hallintajärjestelmää, sillä budjetointi on prosessi, joka yhdistää organisaation tavoitteet, suunnitelmat ja vastuut sekä muodostaa yritykselle taloudellisen johdonmukaisuuden (Bunce et al., 1995). Budjetoinnilla voidaan mitata myös muun muassa yrityksen suorituskykyä sekä esimerkiksi toimintojen ja henkilöiden merkitystä tuloksiin. Burchellin, Clubbin, Hopwoodin ja Hughesin (1980) mukaan budjetit voidaan käyttää lisäksi vuoropuhelu-, oppimis- ja ideoidenluontikoneena (Albernethy & Brownell, 1999).

Budjettien vuorovaikutteisen käytön määrittelevä piirre on jatkuva kommunikointi ylimmän johdon ja alemman johdon välillä sekä vuorovaikutus eri hallintotasoissa, mutta myös eri toimintojen välillä. Tähän vuorovaikutukseen liittyy se, että alaisten ja esimiesten budjetointiprosessiin osallistumisen lisäksi organisaation jäsenet kommunikoivat aktiivisesti budjetin muutoksista ja niihin reagoimisesta. (Albernethy & Brownell, 1999) Schmidgallin, Borchgrevikin ja Zahl-Begnumin (1996) mukaan suuri osa hotelliketjuista käyttää budjetoinnissa ”alhaalta ylös” -menetelmää, eli hotellin työntekijöitä otetaan mukaan budjetointiprosessiin. Työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet havaita ongelmia toiminnassa, sekä prosessissa mukana oleminen sitouttaa työntekijät paremmin budjetin noudattamiseen. Organisaation osa-alueiden budjetit kuitenkin hyväksytään perinteisesti ylimmän johdon kanssa epätasa-arvoisissa neuvotteluissa, sillä ylimmällä johdolla on usein suurempi neuvotteluvallta. (Bunce et al., 1995) Albernethyn ja Brownellin (1999) mukaan strategisen muutoksen ja suorituskyvyn yhteys on positiivisempi, kun budjetin käyttötapa on vuorovaikutteista verrattuna sen diagnostiseen käyttötapaan.

Hotelliliiketoiminnassa budjetit ovat tärkeitä mekanismeja, jotka tarjoavat vertailukohdan tietyille suunnittelu- ja kontrollimittareille, kuten käyttöasteelle, tuotoille, tuotoille per huone sekä ravintoloiden ja baarien bruttotuloille. Budje-teilla on myös merkittävä rooli hotellien strategisessa suunnittelussa. (Sharma, 2002) Green ja Weaver (2005) toteavat, että tarkat ennusteet hotellien käyttöasteista ja varauksista ovat tärkeitä lähes kaikilla hotellitoiminnan alueilla (Tang,



2011, 87). Weatherford ja Kimes (2003) toteavat, että hotelliliiketoiminnan ennustamisessa on kaksi yleisesti käytettyä mittaria: varaustilanne, eli kun huone on varattu, sekä huoneiden käyttäminen, eli kun huone on varsinaisesti hotellivieraan käytössä. Näiden mittareiden lisäksi hotellin johtajan tulee kuitenkin seurata myös muita mittareita, kuten esimerkiksi perumisia ja vierailujen pituuksia. Tarkat ennusteet voivat johtaa parempaan henkilöstöön, hankintaan, budjettiin ja strategiaan päätöksiin. (Tang, 2011, 87)

Weatherfordin ja Kimesin (2003) mukaan tarkat ennusteet ovat välttämättömiä hyvälle johtamiselle. Wittin ja Wittin (1995) mukaan kysynnän täsmällinen ennakointi vaikuttaa suoraan johdon päätöksentekoon (Tang, 2011, 87). Tangin (2011, 87) mukaan ennusteet ovatkin tärkeimpiä tekijöitä useimmissa taloudenhallinnan järjestelmissä, ja ilman tarkkoja ennusteita järjestelmän tuottamat hinnoittelu- ja saatavuussuosituksukset voivat olla epätarkkoja. Koska hotelliliiketoiminnassa tulot ovat epästabiliitit, hotelleiden tulee laatia tarkkoja ennusteita. Ravintolatoiminnan osalta tämä tarkoittaa volyymien ennustamista, ja huonemyynnin osalta puolestaan käyttöasteiden ennakoimista. (Kotas, 2014) Niin kuin aiemminkin on tullut esille, Chan, Huin ja Yuen (1999) mukaan ennustaminen on hyvin vaikeaa, ja turistivirtojen ennustaminen yksinkertaisilla metodeilla on vaikeutunut muun muassa sotien ja terrorismin seurauksena (Tang, 2011, 87). Hotellin käyttöasteen muutosten paremmasta ennakoinnista ja hallinnoinnista mahdollisesti johtuvat kustannussäästöt ja paremmat tuotot saattavat vaikuttaa merkittävästi hotellin tuottoihin. (Tang 2011, 63) Esimerkiksi Leen (1990) mukaan lentoteollisuudessa ennusteen tarkkuuden kasvaminen kymmenellä prosentilla lisäsi liikevaihtoa 0,5 - 3,0 prosenttia suuren kysynnän lennoilla.

Hotelliliiketoiminnassa olennaista on se, että hotellin käyttöasteesta on tarpeeksi selkeät ja tarkat ennusteet, jotta pystytään ennakoimaan hotellin vapaa kapasiteetti (Kotas, 2014). Law (2004) toteaa, että epätasälliset huoneen käyttöasteen ennusteet aiheuttavat huoneiden ylitarjontaa ja saattavat johtaa resurssien hukkaamiseen; toisaalta huoneiden käyttöasteen aliarvioiminen saattaa johtaa palvelussa epäonnistumiseen ja liiketoiminnan menettämiseen. Käyttöasteen hyvästä ennustamisesta olisikin hotellille runsaasti hyötyä, mutta käyttöastetta on kuitenkin hyvin vaikea ennustaa etukäteen. Käyttöasteessa tapahtuvia heilahteluja voidaan kuitenkin jollain tasolla ennustaa. (Tang, 2011, 57-58). Hotellin tulee olla tietoinen muun muassa kysyntäpiikeistä, esimerkiksi erilaisten konferenssien ja liikekokousten vaikutuksesta kysyntään (Kotas, 2014). Hotellin käyttöasteen kääntymispisteiden määrä sekä niiden aikaväli ovatkin yksi hotellin suorituskyvyn mittareista. Kääntymispisteet voivat johtua esimerkiksi huonosta hinnoittelusta tai markkinoinnista. Lisäksi erot lasku- ja kasvujaksojen pituuksissa voi viestiä hotellille, että esimerkiksi kiinniottostrategiaa tulisi parantaa. (Tang, 2011, 67) Näiden tekijöiden takia talousjohtajalla on merkittävä rooli hotellin toiminnassa (Kotas, 2014).

Brignallin, Fitzgeraldin, Johnstonin ja Silvestron (1991) mukaan budjetteja käytetään hotelleissa erityisesti valvontaan sekä kustannusten suunnitteluun. Hotellin johto reagoi ympäristön epävarmuuteen ennustamisen tiheyttä lisäämällä. Tämä mahdollistaa uudempien tietojen kommunikoinnin, ja voi näin parantaa hotellin kilpailukykyä ja asioiden hallinnoimista. Ympäristön ominaisuu-

det vaikuttavat merkittävästi ennustamisen käyttämiseen ja käytön haastavuuteen. Haastavassa ympäristössä ennustetta käytettiin laajemmin tulevaisuuden ennustamiseen ja lukujen ilmoittamiseen useille eri organisaatioitasoille. (Sharma, 2002) Schmidgallin et al. (1996) tutkimuksen mukaan esimerkiksi Skandinaaviassa yritykset käyttävät ja tarkistavat budjetteja tarpeen vaatiessa, eikä budjettien käyttäminen ole muutoin kovin aktiivista. He toteavat lisäksi, että kilpaillussa ympäristössä majoituspalveluiden johtajat ovat hyvin kiinnostuneita siitä, minkälaisia heidän omat suunnitelmansa ovat suhteessa muihin alan toimijoiden suunnitelmiin. Tällainen tieto voi auttaa operaattoreita arvioimaan omien toimintatapojen hyödyllisyyttä ja toteutusta, mikä mahdollistaa tarvittaessa käytäntöjen parantamisen.

### 3.3 Järjestelmät ja päätöksenteko hotelliliiketoiminnassa

Brander Brownin ja Harrisin (1998) mukaan majoitus- ja turistialan yrityksissä on aktiivista kiinnostusta majoitusliiketoiminnan johtamiseen ja erityisesti kustannuslaskentaan. Nykyään useissa hotelleissa on käytössä hotellitoimialalle suunnattu Property Management System (PMS), jota voidaan kutsua myös hotellin käyttöjärjestelmäksi (Xotels, 2019; TechTarget, 2018). Esimerkiksi Sigalan (2003) tutkimuksen 300:sta Iso-Britannian hotellista 89,3% käytti hotelliliiketoiminnan johtamisessa PMS-järjestelmää. PMS-järjestelmä on ohjelmisto, joka helpottaa hotellivarausten hallintaa sekä hotellin hallinnollisia tehtäviä (Altexsoft, 2018; TechTarget, 2018), ja järjestelmää käytetäänkin muun muassa varausten hallinointiin, sisään- ja uloskirjautumisten hallintaan, raporttien luomiseen, hinnoitteluun ja laskutukseen (Xotels, 2019; Oracle, 2019). Järjestelmien hyödyntäminen hotellin johtamisessa on parantanut toiminnan koordinoitua sekä vähentänyt koordinoimien kustannuksia (Sigala, Lockwood & Jones, 2001). Järjestelmän tärkeimmät toiminnot ovat muun muassa Altexsoftin (2018) mukaan:

- vastaanoton operaatiot
- varaukset
- myyntikanavien hallinta
- kiinteistön ylläpito
- hinnoittelu
- käyttöasteen johtaminen
- rahaliikenne ja maksaminen

Mollin (1984) mukaan järjestelmän tärkein ominaisuus on hotellin varausten hallinta. Järjestelmän avulla esimerkiksi vältetään tupla- sekä liikkavarauksilta (Altexsoft, 2018). Järjestelmä kykenee vastaanottamaan myös ulkopuolisista varauskanavista, muun muassa OTA-kanavista tulleita varaukset (Sanchez & Satir, 2005).

PMS-järjestelmään liittyvä teknologia on kehittynyt ja nykyään järjestelmään on mahdollisuus liittää useita erilaisia palveluita (Oracle, 2019). Esimerkiksi Xotelsin (2019) mukaan PMS-järjestelmään voidaan linkittää muun muassa

huoneiden lukitusjärjestelmä, ravintolan kassajärjestelmä sekä tuottojen johtamisen järjestelmä. Vaikka PMS-järjestelmän avulla kontrolloidaan pääasiassa varauksia ja rahaliikennettä (Altexsoft, 2018), sen avulla voidaan johtaa myös hotellin huoltamista sekä henkilöstön resursointia (Moll, 1984; Altexsoft, 2018). Maksuliikenteen osalta PMS-järjestelmän avulla voidaan hallinnoida myös maksuliikennettä ja esimerkiksi lisätä tarvittaessa asiakkaan loppulaskuun erilaisten lisäpalveluiden käyttämisen kustannuksia. Järjestelmätoimittajasta riippuen ominaisuudet ja liitettävät palvelut voivat kuitenkin vaihdella. (Altexsoft, 2018)

Hotellien haasteena on tuottaa personoituja asiakaskokemuksia samalla kun johdetaan tehokasta hotelliliiketoimintaa (Oracle, 2019). PMS-järjestelmän avulla hotellit voivat tarjota saumattomia asiakaskokemuksia (Oracle, 2019), sillä PMS-järjestelmät ovat tehostaneet hotellien toimintaa merkittävästi (TechTarget, 2018). Hyvin valittu järjestelmä voi parantaa palvelun laatua esimerkiksi tehden kirjautumisprosessista helppoa, sekä se voi mahdollistaa myös parempien erikoistarjouksien tekemisen asiakkaille (Altexsoft, 2018).

Tämän tutkimuksen näkökulmasta PMS-järjestelmän ominaisuuksista tärkeimmät ovat raportointi sekä hinnoittelun ja tuottojen johtaminen. Tuottojen johtamiseen tarkoitettu PMS-järjestelmän osa mahdollistaa hotellin johtajan paremman käsityksen toiminnasta, ja mahdollistaa ennustamisen avulla kokonaistuottojen kasvattamisen käyttöasteen optimoinnilla, sillä järjestelmä kertoo, tuleeko hintoja laskea vai nostaa. (Altexsoft, 2018) Uudet teknologiat mahdollistavat myös sen, että tuotteiden hintoja voidaan säädellä kaikkiin jakelukanaviin samasta järjestelmästä (Mainzer, 2004). Tuottojen johtamisen osa mahdollistaa myös hotellin palveluiden dynaamisen hinnoittelun algoritmien avulla. Hotellin hinnoittelussa voidaan käyttää hyödyksi historiatietoja sekä myös kilpailijoiden hinnoittelua. Lisäksi hinnoittelussa voidaan ottaa huomioon säätietoja sekä paikallisia yleisötapahtumia. (Altexsoft, 2018)

Hotellin johtamisessa käytettäviä suoritusmittareita ovat Sainaghin, Philipsin ja Cortin (2013) mukaan muun muassa käyttöaste (Jeffrey & Barden, 2000), huoneiden keskihinta (Israeli, 2002) sekä huoneistokohtaiset tuotot (Sainaghi, 2011). Atkinsonin ja Brander Brownin (2001) tutkimuksen mukaan siitä huolimatta, että on viitteitä ei-taloudellisten suoritusmittareiden, kuten palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden, käyttämisestä, suurin osa hotelleista keskittyy taloudellisen suorituskyvyn mittaamiseen. Heidän mukaansa taloudellisista tekijöistä seurataan erityisesti liikevaihtoa, kustannuksia ja kannattavuutta. Myös Sainaghi et al. (2013) toteavat, että hotellin tehokkuutta mitataan usein tuottojen avulla. PMS-järjestelmät ovatkin merkittävässä roolissa suoritusmittareiden esittämisessä, sillä esimerkiksi Mollin (1984) mukaan PMS-järjestelmästä on saatavilla monenlaisia raportteja hotellin johdon käyttöön. PMS-järjestelmästä kyetäänkin näkemään muun muassa hotellin käyttöaste, huonekohtaiset tuotot sekä keskihinnat (Altexsoft, 2018; FinancesOnline, 2019). Syy taloudellisten mittareiden käyttämiseen voi olla esimerkiksi se, että hotellikiinteistöt ovat yhä useammin yritysten omistuksessa, ja yritykset asettavatkin usein hotellille vaativia taloudellisia tavoitteita, eivätkä välttämättä keskity tekijöihin, jotka johtavat näihin tuloksiin. Toinen syy on myös se, että hotellin johtajat saattavat usein keskittyä lyhytaikaisiin operatiivisiin tehtäviin pitkäaikaisten asioiden sijasta. (Atkinson & Brander Brown, 2001) Ei-taloudellisten tekijöiden tietojen kerääminen on

myös suhteellisen vaikeaa sekä se tuo lisää kustannuksia, mikä todennäköisesti vähentää niille annettavaa merkitystä. Ei-taloudellisia asioita ei yleensä ole myöskään sisällytetty hotellin järjestelmiin, kuten esimerkiksi kirjanpitoon. (Ahrens & Chapman, 2002)

Atkinsonin ja Brander Brownin (2001) mukaan suoritusmittarit voivat osoittautua erittäin hyödyllisiksi hotelleille, jotka pyrkivät pärjäämään paremmin kilpailussa sekä vastaamaan muihin toimialan haasteisiin. Kilpailuympäristön kehittymisen tuomien haasteiden lisäksi on huomattu, että hotellien suorituskykymittareiden on mahdollistettava johtajien hyvä suoriutuminen useita liiketoiminnallisia erityispiireitä omaavan hotelliorganisaation kanssa (Brander Brown & Harris, 1998). Suorituskykymittareiden lisäksi myös kirjanpitojärjestelmä voi auttaa hotelleja muun muassa pyrkimyksissään tuotteidensa ja palveluidensa kilpailukykyiseen hinnoitteluun, ja lisäksi järjestelmän käyttö mahdollistaa saamaan paremman käsityksen kilpailijoiden tuotteista ja hinnoittelusta (Mia & Patiar, 2001). Hotelli- ja cateringtoiminnassa merkityksellistä on mitata jokaista palvelutuotannon vaihetta, jotta pystytään löytämään pullonkaulat ja saamaan haluttu tuottotaso. Tästä syystä hotelli- ja catering- toimialalla on olennaista saada lyhyen aikavälin raportteja. (Kotas, 2014) Useat PMS-järjestelmät pystyvätkin luomaan muun muassa päiväkohtaisia raportteja sekä myös raportteja hotellin tuotoista ja veroista, lähtö- ja kirjautumisraportteja, ylläpidollisia raportteja sekä muita raportteja. (Altexsoft, 2018) Mollin (1984) mukaan tavallista onkin, että järjestelmä tuottaa päivän päätteeksi raportin kaikesta päivän myynnistä (Moll, 1984). Järjestelmien ominaisuudet ja raporttien laajuus vaihtelevat kuitenkin järjestelmätoimittajittain (Altexsoft, 2018).

Tehokkaimmissa suoritusmittauksissa yhdistetään niin taloudellisia kuin ei-taloudellisia mittareita. Suoritusmittareilla tulee olla yhteys yrityksen strategisiin tavoitteisiin ja niihin liittyviin keskeisiin menestystekijöihin. (Atkinson & Brander Brown, 2001) Suorituskykymittareiden ymmärtämiseen vaaditaan niiden yksityiskohtaista tarkastelua, erityisesti niiden laskutapoja, jotka voivat johtaa erilaisiin tulkintoihin ja mahdollisuuksiin manipuloida mittareita (Ahrens & Chapman, 2002). Liiketoiminnan todellista tilannetta kuvaava suorituskykymittausjärjestelmä on välttämätöntä liiketoiminnalle, koska se voi vaikuttaa organisaation päätöksiin ja pahimmassa tapauksessa väärät päätökset voivat johtaa kilpailuedun menettämiseen (Phillips, 1999). Suorituskykymittareiden tuleekin heijastaa erityisesti markkinaorientoituneisuutta ja niiden tulee keskittyä enemmän tulojen hallintaan (Brander Brown & Harris, 1998).

Taloudellinen painopiste on luonteeltaan lyhytaikaista, ja taloudellisilla mittareilla on vain vähän yhteyttä yrityksen strategiaan. Tästä syystä voidaankin ajatella, että todella tärkeät asiat saattavat jäädä huomaamatta ja voivat näin ollen aiheuttaa merkittäviä ongelmia yrityksen tulevaisuuden suorituskyvyssä (Atkinson & Brander Brown, 2001). "Väärrien" asioiden tarkastelemisen lisäksi suoritusmittaukseen liittyy myös muita ongelmia. Suoritusmittareiden käyttäjät voivat esimerkiksi tarkoituksenmukaisesti vääristää mittareiden antamia tuloksia. (Ahrens & Chapman, 2002)

Globalisaatio on synnyttänyt yrityksen johtajille tarpeen tehdä nopeasti ja tehokkaasti päätöksiä. Yritysten johtajien on pystyttävä seuraamaan liiketoimin-

taansa ja käyttämään kaikkia resursseja, erityisesti tietovaroja, tehokkaasti. (Tutunea & Rus, 2012) Oppiakseen menneestä ja ennustaakseen tulevaisuutta monet yritykset ovat ottaneet käyttöön Business Intelligence -järjestelmiä (Ranjan, 2009). Järjestelmistä saatavaa tietoa hyödynnetään yrityksen päätöksenteossa (Tutunea & Rus, 2012). Hotelleissa onkin tärkeää käyttää BI-järjestelmiä, jotta saatavilla olevaa olennaista tietoa voidaan analysoida sekä hyödyntää hotellin päätöksenteossa (Martins, Ramos, Rodrigues, Cardoso, Lam & Serra, 2015).

### 3.4 Open Book -menetelmä

Base-hotellissa hotellioperaattori toimii hotelli kiinteistön omistajien suuntaan avoimin kirjoin, eli niin kutsutulla Open Book -menetelmällä. Kulmalan, Parankon ja Uusi-Rauvan (2002) mukaan Open Book -menetelmä on usein käytössä tilanteissa, joissa yritys on ulkoistanut osan liiketoimintansa kannalta tärkeistä toiminnoista. Mouritsenin, Hansenin ja Hansenin (2001) mukaan yrityksen on pystyttävä kontrolloimaan myös ulkoistettujen palveluiden kustannuksia. Epätäydellisessä kilpailutilanteessa toimittajan todelliset kustannukset eivät ole asiakkaalla tiedossa, joten asiakkaat eivät voi olla varmoja tuotteiden todellisista kustannuksista. Tuotteiden kustannustekijät pitää olla tiedossa, jotta voidaan tehokkaasti johtaa kustannuksia yli yritysrajojen. (Kulmala, 2002) Kulmala et al. (2002) näkevät Open Book -menetelmän olevan ratkaisu näihin ongelmiin, sillä Open Book -menetelmä vaatii kustannustietojen avaamista yhteistyökumppaneille. Tutkimukset osoittavat, että kustannustietojen avoimuus on rajoitettu vain asiakas-toimittaja-suhteisiin, eikä laajempiin kokonaisuuksiin. (Kulmala, 2002)

Suomalan, Lahikaisen, Lyly-Yrjänäisen ja Parankon (2010) mukaan avoimen kirjanpidon käytäntöjen toteuttaminen voi toimia merkkinä halukkuudesta ja sitoutumisesta keskinäiseen kehitykseen. Kulmalan (2002) mukaan yritys pyrkii kustannusrakenteensa paljastamisella osoittamaan sitoutumista, vahvistamaan asemaansa kilpailevien yritysten keskuudessa, oppimaan toisen yrityksen toiminnasta sekä toteuttamaan yhteisiä kustannusten vähennyksiä. Suomalan et al. (2010) mukaan avoimia tietoja voidaan käyttää myös hintaneuvotteluihin sekä tavoitteiden välittämiseen. Open Book -menetelmää kuvataan usein myös keinon tunnistaa toimitusketjussa olevat parantamisalueet sekä arvioida yhdessä näiden mahdollisten muutosten toteutettavuutta. (Kajuter ja Kulmala, 2005) Dyerin, Kalen ja Singhin (2001) mukaan tiedon jakaminen jakaminen onkin mainittu kriittisenä menestystekijänä toimitusketjun tehokkuudessa (Windolph & Moeller, 2012).

Open Book -menetelmä on mainittu sekä keinona parantaa toimitusketjujen kustannustehokkuutta että välineenä luottamuksen lisäämiseksi toimittajien ja asiakkaiden yhteistyösuhteissa (Kajuter & Kulmala, 2005). Kulmalan (2002) mukaan luottamus mainitaan Open Book -menetelmän vaatimuksena sekä seurauksena, mutta hän toteaa, että empiiriset todisteet tästä asiasta ovat kuitenkin hyvin rajalliset. Carr ja Ng (1995) toteavat, että luottamus on usein mainittu ennak-

koedellytyksenä avoimelle kirjanpidolle (Kajüter & Kulmala, 2005). Kumppanuusyritysten keskinäinen luottamus mahdollistaa kustannustietojen julkistamisen, koska väärinkäyttöä pidetään epätodennäköisenä (Kajüter & Kulmala, 2005). Dekker (2003) toteaaakin, että jos neuvottelut ovat oikeudenmukaisia ja että julkistettua kustannustehokkuutta ei käytetä väärin, Open Book -menetelmä voi edistää luottamusta organisaatioiden välillä (Kajüter & Kulmala, 2005).

Carrin ja Ngin (1995) mukaan yleensä pidetään itsestään selvänä, että Open Book -menetelmä tuottaa positiivisia vaikutuksia kaikille osapuolille (Kajüter & Kulmala, 2005). Kajüter ja Kulmala (2005) toteavat, että empirian mukaan erityisesti toimittajien saamat edut vaihtelevat. Hoffjanin ja Krusen (2006) mukaan yleensä vain toimittajat ilmoittavat kustannustiedot. Tutkijat ovat arvostelleet tätä, sillä yksisuuntaiseen kustannustietojen julkaisemiseen liittyy potentiaalia väärinkäytöksistä (Lamming et al., 2004). Mundayn (1992) mukaan kustannustietojen esittäminen aiheuttaa usein toimittajalle paineita hintojen alentamiseksi, sekä se voi johtaa myös epätasaiseen osuuteen kustannussäästöistä (Kajüter & Kulmala, 2005). McIvorin (2001) mukaan asiakkaat näyttävätkin hyötyvän Open Book -menetelmästä enemmän kuin toimittajat.

### 3.5 Hotelliliiketoimintaan liittyvät verot

Verotus liittyy tähän tutkimukseen läheisesti, sillä verotuksella on vaikutusta jakamistaloudellisen hotellikonseptin hyvyyteen hotellihuoneisiin sijoittavan sijoittajan näkökulmasta. Hotelliliiketoiminnassa yksi merkittävimmistä veroista on arvonlisävero. Arvonlisävero on yleinen kulutusvero, joka kohdistuu lähes kaikkien tavaroiden ja palvelujen kulutukseen. Arvonlisävero on välillinen vero, joka on tarkoitettu lopullisten kuluttajien maksettavaksi. (VM, 2018) Yleinen verokanta on 24%, mutta esimerkiksi majoituspalvelut kuuluvat 10%:n verokantaan. Hotelliliiketoiminnan majoituspalveluiden verokanta on siis 10%, mutta esimerkiksi hotellissa mahdollisesti toimiva ravintola kuuluu 14%:n arvonlisäverokantaan. Lähtökohtaisesti muut hotellin tuottamat palvelut, kuten esimerkiksi kioskissa myytävät tuotteet, kuuluvat yleiseen 24%:n arvonlisäverokantaan. (Verohallinto, 2018a)

Tutkimuksen kohteena oleva jakamistaloudellinen hotelli toimii Suomessa, joten verotusta käydään tarkemmin läpi erityisesti Suomen lainsäädännön kautta. Keskeisimpiä tähän teemaan liittyviä verotuksen osa-alueita ovat arvonlisävero, kiinteistövero, liiketoiminnan verotus, keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön verotus sekä näiden lisäksi olennaista on myös lainsäädäntö kiinteistön luovuttamisesta arvonlisäverovelvolliseen käyttöön.

#### 3.5.1 Kiinteistövero

Kiinteistöverot ovat yksi kuntien ensisijaisista tulonlähteistä pääoman hankkimiseksi julkisiin menoihin, kuten puistoihin, valtateihin ja muihin julkisiin menoihin. Kunnan veropolitiikan mukaan kiinteistöverot perustuvat omaisuuden

arvoon. (Lesser & Rubin, 1993) Rakennusten verotusarvo määräytyy rakennukselle määrättävän jälleenhankinta-arvon ja siitä tehtävien ikäalennusten perusteella. Rakennusten arvostamisessa ei oteta huomioon alueellisia eroja, joten niiden arvostaminen tapahtuu koko maassa samoilla perusteilla. (Verohallinto, 2018c)

Hotelleja pidetään Suomen kiinteistöverolaskennassa toimistorakennuksina. Veroprosentti määräytyykin rakennuksen pääasiallisen käyttötarkoituksen mukaan. (Verohallinto, 2018c) Hotelleille kuuluva yleinen kiinteistövero Helsingissä on vuonna 2018 0,93% (Verohallinto, 2018d). Lesserin ja Rubinin (1993) mukaan kiinteistöverot ovat yksi vähiten ymmärretyistä hotellien omistajien kustannuksista. He toteavat, että hotelleissa kiinteistövero on usein luokiteltu kiinteäksi kuluksi, vaikka kiinteistövero voi vaihdella merkittävästi vuosittain. Esimerkiksi Suomessa, Valtiovarainministeriön antaa asetuksen verotuksen perustana olevan rakennusten jälleenhankinta-arvon perusteista vuosittain (Verohallinto, 2018c).

Kiinteistöveron luokittelu kiinteäksi kustannukseksi korostaa sitä käsitystä, että veroa ei voida hallita omistuksen tai johtamisen avulla. Taitavalla johtamisella voidaan kuitenkin joissain tapauksissa vaikuttaa kiinteistöveroon, sillä hotellit ovat usein verotuksessa yliarvostettuja, sillä monet verotoimistot eivät tunnista virallisesti hotellien ainutlaatuisuutta. Majoitustilojen arvostus edellyttää perusteellista ymmärrystä hotellien kiinteistötoiminnan kaikista liiketoiminnan osa-alueista. Ymmärtäminen kaikkien osien taloudellisesta suhteesta koko omaisuuteen on välttämätöntä tämän tehtävän suorittamiseksi. (Lesser & Rubin, 1993)

### 3.5.2 Liiketoiminnan verotus

Tässä yhteydessä liiketoiminnan verotus liittyy läheisesti hotellioperaattorin toiminnan verotukseen. Hotellioperaattoriyhtiö on usein erillinen osakeyhtiö. Osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen, jonka saama tulo verotetaan osakeyhtiön tulona. Osakeyhtiön verotus ei vaikuta yksittäisen osakkaan verotukseen. Osakeyhtiön verotettava tulo lasketaan niin, että veronalaisista tuloista vähennetään vähennyskelpoiset menot. Jos tulot ovat suuremmat kuin menot, yrityksellä on verotettavaa tuloa. Jos taas menot ovat suuremmat, yritykselle syntyy tappiota. Verotettavan tulon laskeminen perustuu kirjanpitoon, mutta kirjanpidon ja verotuksen eroavaisuuksien vuoksi verotettava tulo voi poiketa kirjanpidon tuloksesta. Osakeyhtiön tuloveroprosentti on 20%, kuten muidenkin yhteisöjen. (Verohallinto, 2018c)

Fujiin, Khaledin ja Makin (1985) mukaan aiemmin on ollut käytössä hotellivero, joka on prosenttiosuus varatun huoneen hinnasta (Spengler & Yusal, 1989). Tämä vero on ollut käytössä useissa Yhdysvaltojen osavaltiossa (Spengler & Yusal, 1989) ja esimerkiksi Hiemstran ja Ismailin (1990) mukaan vuonna 1990 osavaltiosta 94% käytti kyseistä veroa (Bonham, Fujii, Im & Mak, 1992). Vero on ollut yleensä käytössä normaalin verotuksen lisäksi. Suomessa tällaista veroa ei kuitenkaan ole käytössä, vaan hotellioperaattorin tapauksessa verotus liittyy pääasiassa liiketoiminnan verotukseen sekä arvonalisäverojen tilitykseen.

### 3.5.3 Kiinteistöosakeyhtiön verotus

Niin kuin aiemmin on tullut esille, hotelliliiketoiminnan osapuolet ovat tyypillisesti hotellioperaattori ja hotelli kiinteistön omistaja. Molemmat osapuolet ovat tyypillisesti erillisiä yhtiöitä, jotka pyrkivät toiminnallaan maksimoimaan omistajensa varallisuuden. Tämän tutkimuksen tapauksessa hotelli kiinteistön omistaja on keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö.

Keskinäisessä kiinteistöosakeyhtiössä osakkeenomistajan omistamat osakkeet oikeuttavat hallinnoimaan tiettyä osaa rakennuksesta tai yhtiön omistamasta kiinteistöstä (PRH, 2018). Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön ja tavallisen osakeyhtiön välinen ero on muun muassa siinä, miten ja kenelle vero määräytyy maksettavaksi. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön tulot ovat henkilökohtaista pääomatuloa osakkeenomistajille. (Suulamo, 2012, 15–16) Verohallinnon (2018e) mukaan pääomatulona verotetaan siis tulo, jota varallisuus on kerryttänyt. Pääomatulon veroprosentti on 30 000 euroon asti 30 % ja tämän yli menevästä osuudesta 34%.

### 3.5.4 Hotellihuone arvonlisäverovelvollisessa käytössä

Tämän tutkimuksen kohteena olevan Base-hotellin huoneiden käyttötarkoitus on arvonlisäverovelvollinen majoitus- ja toimistokäyttö. Verovelvollisuudella on vaikutusta hotellihuoneen omistajan saamiin tuottoihin. Tämä osio perustuu Verohallinnon ohjeeseen arvonlisäverovelvolliseksi hakeutumisesta kiinteistön käyttöoikeuden luovuttamisesta (A126/200/2016) (lähdeluettelo: Verohallinto, 2018d).

Kiinteistön käyttöoikeuden luovuttamisella tarkoitetaan yleensä maa-alueen, rakennuksen, huoneiston tai rakennuksen osan vuokraamista joko arvonlisäverolliseen tai -verottomaan käyttöön. Vaikka kiinteistön käyttöoikeuden luovuttaminen on pääsääntöisesti arvonlisäverotonta, siitä on mahdollista hakeutua edellytysten täytyessä verovelvolliseksi. Hakeutumisen jälkeen kiinteistön käyttöoikeuden luovuttaja suorittaa hakeutumisen kohteena olevien tilojen vuokrasta tai vastikkeista arvonlisäveroa ja saa vähentää tätä toimintaa varten tehtyjen hankintojen sisältämät arvonlisäverot. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakas saa vähentää vastikkeen sisältämän veron täysimääräisesti, vaikka hänen loppukäyttäjänä tiloissa olevan vuokralaisensa toiminta ei olisi kokonaan verollista. Verolliseen vuokraustoimintaan kohdistuvien hankintojen arvonlisäverot eivät näin ollen muodostu osakkaan kustannukseksi.

Arvonlisäverovelvolliseksi hakeutuja voi olla kiinteistön omistaja, keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakas tai näiden vuokralainen. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön hakeutumisen edellytyksenä on, että osakas voi vähentää vastikkeen sisältämän veron täysimääräisesti. Tällöin osakas käyttää itse tilaa kokonaan vähennykseen tai palautukseen oikeuttavassa toiminnassaan tai vuokraa tilan verolla ainakin osittain vähennykseen tai palautukseen oikeuttavaa toimintaa tilassa harjoittavalle vuokralaiselle. Keskinäistä kiinteistöosakeyhtiötä ja sen osakasta koskevaa säännöstä sovelletaan myös muihin niihin verrattaviin osakeyhtiöihin ja osuuskuntiin, joiden toiminnan tarkoituksena on hallita kiinteistöä sekä niiden osakkaisiin ja jäseniin. Edellisillä tarkoitetaan esimerkiksi asunto-



osakeyhtiöitä ja kiinteistöosuuskuntia sekä niiden osakkaita ja jäseniä. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön arvonlisäverovelvolliseksi hakeutumisen edellytyksenä on, että hakeutumista koskevaa tilaa käytetään osakkaan osalta kokonaan ja loppukäyttäjän osalta ainakin osittain arvonlisäverollisen liiketoiminnan tai palautukseen oikeuttavan toiminnan käytössä.

Oikeuskäytännössä on katsottu, että keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö voi hakeutua verovelvolliseksi tietyin edellytyksin, vaikka osakkailla ei ole huoneistojen täyttä hallinta- ja käyttöoikeutta. Päätöksen mukaan, kun osakkaan hallintaoikeutta oli rajoitettu yhtiöjärjestyksessä olennaisesti ja merkittävästi, keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö voi hakeutua arvonlisäverovelvolliseksi luovuttaessaan huoneiston käyttöoikeuden majoitustoiminnan harjoittajalle.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen menetelmänä on käytetty pääosin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Metsämuurosen (2006, 88) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu käytettäväksi tutkimukseen hyvin silloin kun ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista tai kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 164) mukaan erilaisten tekstien ja dokumenttien tarkka analysointi ja tulkinta.

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena. Metsämuurosen (2006, 90-92) mukaan tapaustutkimus sopii hyvin tutkimukseen, jossa pyritään saamaan syvällinen ymmärrys tutkimuskohteesta. Hän myös lisää, että tapaustutkimuksessa tärkeää on huomioida siihen liittyvä konteksti. Myös Eriksson ja Koistinen (2005) toteavat, että tapaustutkimuksessa tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkimuskohteesta tarkkaa tietoa. Metsämuurosen (2006, 90-92) mukaan tapaustutkimusta voidaan pitää laadullisen tutkimuksen merkittävänä tiedonhankintastrategiana, sillä lähes kaikki laadulliset tutkimukset ovat ainakin osittain tapaustutkimusta. Bartunekin, Rynesin ja Irelandin (2006) mukaan tapaustutkimuksia pidetään usein mielenkiintoisimpina tutkimuksina. Yinin (1994) mukaan tapaustutkimukset ovat rikkaita, empiirisiä kuvauksia tietyistä ilmentymän tapauksista, jotka tyypillisesti perustuvat erilaisiin tietolähteisiin (Eisenhardt & Grabner, 2007). Eisenhardt ja Grabner (2007) mukaan tapaustutkimuksissa voi olla runsaasti erilaisia tietolähteitä, kuten haastatteluja, arkistointitietoja, tutkimustietoja, etnografioita ja havaintoja.

Tällä tutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen. Ryan, Coughlan ja Cronin (2007, 142-143) toteavatkin, että tapaustutkimukselle haastellista on nimenomaan tutkimustulosten yleistäminen sekä toistettavuus. Myös Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) toteavat, että tapaustutkimuksissa ongelmana on tutkimustulosten yleistäminen. Jokainen tapaustutkimus toimii erillisenä tutkimuksena, joita yhdistelemällä olemassa oleva teoria voi laajentua ja mahdollista on myös uuden teorian muodostuminen (Yin, 1994). Teoria rakentaminen tapaustutkimuksista

on yhä suositumpi ja relevantti tutkimusstrategia, joka muodostaa perustan suhteettoman suurelle määrälle vaikuttavia tutkimuksia (Eisenhardt & Grabner, 2007).

## 4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimus toteutetaan haastatteluina ja sisällönanalyysinä. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla kolmea jakamistaloudellisen hotellikonseptin luomisessa keskeisessä asemassa ollutta henkilöä. Näiden lisäksi haastatteluihin on otettu mukaan neljä ulkopuolista sijoittajaa, jotka ovat sijoittaneet jakamistaloudelliseen hotellihankkeeseen. Hotellin sijoittajien haastattelut on toteutettu osana laajempaa jakamistaloudellisen hotellikonseptin asiakastutkimusta. Ulkopuolisten sijoittajien rooli on tutkimuksen validiteetin kannalta olennainen, sillä heidän avulla pystytään saamaan objektiivisia arvioita hotellihankkeen hyvydestä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelun ydin on se, että haastateltaville esitetään avoimempia kysymyksiä tiettyyn teemaan liittyen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Hirsjärven et al. (2009, 204) mukaan teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 34-35) mukaan haastattelemisen sopii joustavuutensa ansiosta moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelemisen mahdollistaa syvällisen tiedonkeruun aiheeseen liittyen ja haastattelutilanteessa voidaan esittää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelujen tavoitteena on saada selkeä kuva siitä, mitkä ovat jakamistaloudellisen hotellihankkeen taloudelliset erityispiirteet, mitkä ovat konseptin hyödyt ja mitä mahdollisia riskejä hotellikonseptissa voidaan nähdä.

Tutkimusta tehdään haastattelujen lisäksi myös analysoimalla sisällönanalyysillä case-yrityksen tietojärjestelmästä löytyvää dokumentaatiota jakamistaloudellisesta hotellista. Tuomen ja Sarajärven (2009, 103) mukaan sisällönanalyysissä pyritään saamaan ilmiöstä selkeä käsitys tiivistetyssä ja yleisessä muodossa ilman, että aineiston sisältämä informaatio häviää.

Taulukko 1. Tutkielman haastateltavat.

Henkilö	Rooli
A	konseptin kehitys 1
B	konseptin kehitys 2
C	konseptin kehitys 3
D	sijoittaja 1
E	sijoittaja 2
F	sijoittaja 3
G	sijoittaja 4

## 5 JAKAMISTALOUDELLINEN HOTELLI

### 5.1 Base – jakamistalouteen perustuva hotellikonsepti

Base-nimellä kulkeva jakamistalouteen perustuva hotellikonsepti on syntynyt jatkumona jakamistalouden megatrendille. Jakamistaloudellisessa hotellissa jokainen hotellihuone myydään erikseen joko hotellihuoneiden käyttäjille tai sijoittajille. Hotellikonseptin kehittymisen takana on tavoite nostaa kiinteistöjen käyttöastetta:

”...tässä konseptissa merkittävänä on rakennus, jolle voidaan antaa enemmän lisäarvoa nostamalla sen absoluuttista käyttöastetta. Lisäksi tämä konsepti on kiinnostava myös sijoituskohteena.” (A)

Base-hotelli yhdistää muuntohuonekaluratkaisuilla majoitus- ja toimistotilat samoihin tiloihin sekä tarjoaa modernin toimintaympäristön liikematkustajille, joilla on toistuva tarve hotellimajoittumiselle pääkaupunkiseudulla. Hotellihuoneiden yö- ja päiväkäytöllä on merkittävä rooli kiinteistön absoluuttisen käyttöasteen kasvattamisessa. Base-hotellissa on majoittumisen lisäksi mahdollisuudet työn tekemiseen, asiakkaiden tapaamiseen, seminaarien järjestämiseen, oman yritystoiminnan harjoittamiseen, verkostoitumiseen ja virkistäytymiseen. Konseptin kehityksessä merkittävästi mukana olleet haastateltavat nostavat esille hotellikonseptin kehittymisen takana olleita tekijöitä:

”Meidän tavoitteemme on ollut tehdä nimenomaan palveluasumisliiketoimintaa, ja me todettiin, että digitalisaation myötä käynnissä on liikkuvan työvoiman lisääntyminen ja toimistohotellien toimialan muutos.” (C)

”Olemassa olevat hotellit eivät siinä määrin palvele työmatkalaisia, säännöllisesti työn vuoksi matkaavia ihmisiä, jotka haluavat joustavuutta ja helpoutta siihen hotellimajoittumiseen.” (B)

”Tähän konseptiin on ajanu tavallaan työnteon muutos ja on huomattu se, että normaali hotellikonsepti ei palvele tämän päivän liikematkajaa. Ihmiset ei enää välttämättä halua perinteisiä toimistoja, vaan toimistoa voidaan käyttää myös majoittumiseen.” (A)

Konseptin kehittäjien mukaan Base-hotelli palvelee työmatkalaisia paremmin kuin perinteinen hotelli erityisesti hotellihuoneiden kaksoiskäyttömahdollisuuden takia, mutta lisäksi hotellin erilaiset liiketoiminnallisiin tarkoituksiin suunnatut tilat palvelevat erityisesti juuri työn perässä matkustavia henkilöitä:

”...työmatkalaisilla on semmoisia tilatarpeita, jotka liittyvät siihen, että monesti työmatkamajoittajat työskentelevät illalla ja joskus heillä voi alkaa palaveri aamulla, ja monesti on tarvetta työskennellä hotellissa esimerkiksi aamupäivällä. Joskus on tietysti myös luontevaa kutsua yhteistyökumppani hotelliin sen sijaan että itse lähtisi aina sieltä pois.” (B)

”Liikematkalaisille tämä on parempi hotelli kuin perinteinen hotelli, koska siellä on yrityksille toimitilapalvelut sekä muiden yrittäjien verkosto.” (C)

Hessin et al. (2001) mukaan hotellihuoneiden kysyntä koostuu kolmesta yleisestä asiakasryhmästä (liikematkustajat, tapaamis-/kokousasiakkaat sekä vapaa-ajan matkustajat), joiden tarpeet ja halut vaihtelevat merkittävästi toisistaan. Kaikkien hotelliasiakkaiden odotusten täyttäminen on lähes mahdotonta, joten tavallisesti hotellit keskittyvätkin erityisesti yhteen asiakassegmenttiin. Base-hotelli onkin segmentoitu erityisesti liikematkustajille, ja hotellin tilat on pääasiassa suunniteltu juuri liikematkalaisten käyttöön:

”...liikematkalaiset ovat Matkailu- ja Ravintolapalveluiden (MaRa) tilastojen mukaan suurin asiakasryhmä ja se on myös parhaiten maksava asiakasryhmä. Lisäksi se on sama asiakasryhmä, joka on potentiaalisesti niitä hotellin päiväkäyttäjiä ja potentiaalisesti myös neuvottelu- ja liiketilojen vuokraajia.” (B)

”...hyvä esimerkki tämän hotellin käyttäjästä on liikematkustaja, joka käy paljon työmatkoilla Helsingissä. On huomattu, että hotellihuoneen kaksoiskäytöllä olisi merkitystä sille” ...”kaksoiskäyttö antaa mahdollisuuden viettää normaali yöpyminen, mutta työntekijä pystyy myös jatkamaan työn tekemistä yö myöhään. Tai aamulla se pystyy ottamaan hotelliin liikekumppaneita ja kokoustiloissa jatkamaan tekemistä. Nää palvelut kokonaisuudessaan tukee sitä majoitushenkilöä.” (A)

Liikematkustajien lisäksi hotelli kuitenkin pyrkii viikonlopuille houkuttelemaan myös muita asiakassegmenttejä käyttöasteen ylläpitämiseksi:

”Vapaa-ajan matkustajia pyritään houkuttelemaan runsaasti, sillä viikonloppujen kysyntä koostuu pitkälti vapaa-ajanmatkustajista. Niitä pyritään houkuttelemaan omistuksella sekä korkeatasoisella spa- ja saunaosastolla.” (C)

Myös haastateltavan A mukaan muiden asiakassegmenttien houkuttelemisen mahdollistaa muun muassa laadukas spa- ja saunaosasto. Laadukkaan spa- ja saunaosaston lisäksi Base-hotellikiinteistöön kuuluu hotellihuoneiden sekä yleisten tilojen lisäksi myös muita tuloja tuottavia tiloja: noin 150 paikkainen parkkihalli, lukuisia edustus- ja neuvottelutiloja, kioski, pieni kuntosali, spa-osasto sekä mittavat aulatilat auditorioineen:

”Hotellihan tarjoaa normaalit hotellin palvelut eli ravintolat, sitten siellä on kokouspalveluita sekä tällaisia co-working -tiloja, sitten on spa- sekä saunatilat sekä kuntosali. Lisänä on, mitä monessa hotellissa ei ole, niin on esimerkiksi kioski.” (A)

”...parkkihallin lisäksi noita taloyhtiön tiloja on poikkeuksellisen paljon lukumäärältään, ja sitten hotellin yöpyjät ja päiväkäyttäjät voivat vuokrata erilaisia neuvottelua ja työskentelytiloja itselleen taikka yritykselleen. Sauna ja spa on poikkeuksellisen iso ja laatutasoltaan parempi verrattuna kilpaileviin hotelleihin. Se on selvästi sellainen vetonaula, joka meidän kokemuksemme mukaan työn vuoksi matkustavia kiinnostaa. Ravintolapuolella on aamupalaravintola ja lounasaravintola ja illallisravintola sekä kahvila/baari/kioski.” (B)

Base-hotellikiinteistön omistaa keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö, jonka omistavat kiinteistöosakeyhtiön osakkaat osakeomistuksiansa suhteessa. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakkaiden osakkeet oikeuttavat tietyn hotellihuoneen hallinnoimisen:

”Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön omistaa osakkeenomistajat, joilla on osakekirjan omistuksensa perusteella oikeus hallita tiettyä yhtiöjärjestyksessä määritettyä aluetta siitä hotellista, joka käytännössä tarkoittaa yhtä yksittäistä hotellihuonetta.” (B)

Manzerin (2004) mukaan hotellikiinteistön voi omistaa esimerkiksi pankki, eläkerahasto tai jokin investointiyhtiö, eikä esimerkiksi hotellioperaattori useinkaan omista hotellikiinteistöä. Haastateltava B toteaaakin, että Base-hotellissa omistuksen erityispiirteenä onkin se, että kiinteistöosakeyhtiön osakkeenomistus on hajautunut.

”Ei tässä juridisessa struktuurissa ole muuta eroa kuin se että kiinteistöyhtiön osakkeenomistus on hajautunut sen sijaan että hotelli olisi jonkun rahastoyhtiön omistuksessa.” (B)

Base-hotellin huoneiden omistamisen määrää ei ole rajoitettu, joten yksittäisellä taholla on mahdollisuus ostaa useampia hotellihuoneita. Useita hotellihuoneita omistava taho omistaa suuremman määrän kiinteistöosakeyhtiön osakkeita, mikä tarkoittaa esimerkiksi suurempaa vaikutusmahdollisuutta kiinteistöosakeyhtiön yhtiökokouksessa.

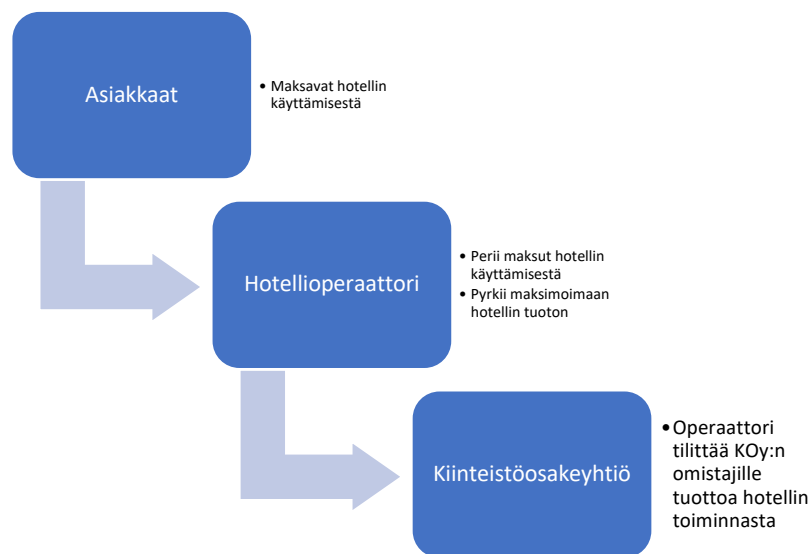
Hotellin toimintaan kuuluu keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön lisäksi myös hotellioperaattori sekä rakentamisvaiheessa myös rakentajayhtiö, joka toimii rakennusprosessissa samantyyllisesti kuin nykyaikaisen asunto-osakeyhtiön tapauksessa. Hotellin rakentamisvaiheessa määräysvalta on hotellihankkeen toteuttajalla, ja rakennuksen valmistuttua määräysvalta siirtyy hotellikiinteistön omistavalle keskinäiselle kiinteistöosakeyhtiölle. Haastateltava C tottaa, että hotellin rakentamisaikana merkittävänä osapuolena on pankki, joka turvaa hotellin rakennusaikaisen rahoituksen.

Kuvassa kuusi on tarkemmin havainnollistettu Base-hotellikonseptin osapuolia sekä toimintamallia. Jakamistaloudellinen Base-hotelli toimii pääpiirteittäin samalla tavalla kuin perinteinen hotelli, mutta päiväkäytön lisäksi hotellikonseptin erityispiirteet liittyvät hotellin omistuspohjaan sekä osapuolien väliin suhteisiin:

”Operointimielessä tietysti yksi selvä ero on se, että tässä kiinteistöosakeyhtiössä on tavanomaista enemmän taloyhtiön tiloja, joka tarkoittaa sitä, että taloyhtiölle muodostuu mittavampaa liiketoimintaa yhteisten tilojen vuokraamisesta ja teoriassa mahdollistaa sen, että taloyhtiöllä voi olla tuottoja yhtä paljon kuin menoja että ei tarvitsisi välttämättä periä hoitovastiketta lainkaan.” (B)

”...bisnesmallissa suurin muutos on siinä, että huoneiden kaksoiskäyttö mahdollistaa erilaisten toimistohotellin käyttämiseen oikeuttavien lisenssipakettien myymisen yrityksille. Hotellille tämä toimistohotelli liiketoiminta on periaatteessa ikään kuin ylikapasiteettia, koska hotelliyö on jo myyty.” (A)

Jakamistaloudellisen hotelliliiketoiminnan perinteisessä toiminnassa ei juurikaan ole eroja perinteiseen hotelliin verrattuna, mutta palveluiden monipuolisuus, liikematkailijoiden tarpeisiin erikoistuminen sekä hajautunut omistuspohja luovat pohjan jakamistaloudellisen hotellin erityispiireille, joita käsitellään syvemmin tässä pääluvussa.



Kuva 6. Jakamistaloudellisen hotellin toimintamalli.

Base-huoneen omistuksessa erona asunto-osakkeeseen on se, että hotelli-huoneen käyttötarkoitus on arvonlisäverovelvollinen majoitus- tai toimistokäyttö. Hotelli-huonetta ei voi asunto-osakkeen tapaan käyttää arvonlisäverottomassa käytössä, mitä on esimerkiksi normaali asuminen. Hotelli-huoneen omistamisessa kulut koostuvat sekä hoito- että tontinvuokravastikkeista. Hoitovastikkeella katetaan kiinteistön ja rakennusten käytöstä, kunnossapidosta sekä muista velvoitteista koituvia kustannuksia. Tontinvuokravastikkeella katetaan tontin vuokraamisesta aiheutuvat kulut.

Base-hotellin toimintaperiaate on se, että hotelli-huoneen omistaja luovuttaa hotelli-huoneensa BasePooliin, jossa Base-hotellin hotellioperaattori hoitaa kaikki huoneeseen kohdistuvat velvollisuudet ja käytöstä aiheutuneet kulut. Omistaja voi käyttää myös itse BasePoolissa olevaa huonettaan, ja oma käyttäminen vähennetään suoraan omistajan tuotoista omistaja-alennukset huomioiden. Hotelli-huoneen omistaja voi saada tuottoja kahta reittiä:

”Hotellissa on kaksi tapaa saada tuottoja, eli Basetilojen, eli taloyhtiön omistamien tilojen tuotot ja operaattorisopimuksen kautta tulevat tuotot. Basetilojen tuotot tulevat yhtiövastikkeeseen ja sitä kautta pienentää yhtiövastiketta ja parantaa tuottoa ja operointisopimuksen kautta tulevat tuotot tulee sit suoraan huoneenomistajille.” (C)

Basetiloja, eli kiinteistöosakeyhtiön omistamia tiloja, ovat hotellihuoneita lukuun ottamatta kaikki muut hotellikiinteistöstä löytyvät tilat. Ajatus näiden kiinteistöosakeyhtiön omistamien tilojen takana on se, että tilojen käyttämisestä peritään maksuja, joilla katetaan kustannuksia, jotka muutoin tulisivat kiinteistöosakeyhtiön osakkaiden katettavaksi hoitovastikkeella. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakkaat, jotka ovat luovuttaneet huoneensa hotellioperaattorin hallinnoitavaksi BasePooliin, saavat kiinteistöosakeyhtiön tilojen lisäksi tuloja myös hotellihuoneiden vuokraamisesta. Omistajan saama tuotto määräytyy BasePoolissa olevien huoneiden kokonaistuoton perusteella. Tuotot jaetaan huoneiden omistajille osakemäärien suhteessa. Jos hotellihuoneen omistaja ei halua liittyä BasePooliin, omistaja voi käyttää huonettaan itse arvonlisäverovelvolliseen toimintaan. BasePoolin ulkopuolella olevan huoneen omistaja voi halutessaan käyttää hotellioperaattorin palveluita erillisen hinnaston mukaisesti. Hotellihuoneiden hajautunut omistaminen Base-hotellissa aiheuttaa sen, että hotellin operointi poikkeaa niin kutsutusta perinteisestä hotellista, sillä:

”Normaalitilanteessa kaikki hotellihuoneet ovat operaattorin operoinnissa. Tässä hotellissa tulee olemaan sellainen poikkeama, että hotellihuoneista osa, mutta selkeä vähemmistö, on osakkeenomistajan omassa arvonlisäverovelvollisessa käytössä. Valtaenemmistö on joka tapauksessa ostanut hotellihuoneen vähän niin kuin sijoittajan mentaliteetilla ja laittaa huoneen hotellioperaattorin hallinnoimaan BasePooliin.” (B)

Base-hotellia on markkinoitu alusta asti jakamistaloudellisenä hotellina. Zervasin et al. (2017) mukaan jakamistaloudessa tavalliset ihmiset voivat tarjota vuokralle lyhytaikaisesti esimerkiksi ajoneuvoja ja asuntoja, jotka muutoin olisivat käyttämättöminä. He korostavat, että jakamistaloudessa tavalliset ihmiset voivat hyödyntää alikäytettyjä resursseja jakamisen kautta. Fraiberger ja Sundararajan (2017) lisäävät, että jakamistaloudessa on tarkoituksena vuokrata omaisuutta, joka on alun perin tarkoitettu omistajan omaan käyttöön. Jakamistalouden teema Base-hotellissa on kuitenkin monimutkainen, ja hotellin nimittäminen jakamistaloudelliseksi hotelliksi riippuukin siitä, miten jakamistalouden haluaa määritellä:

”Jakamistaloutta kannattaa katsoa vähän eri lähteistä, mutta lähtökohtaisesti joku semmoinen hyödyke, joka omistetaan, niin sä voit antaa sen toisille väliaikaisesti käyttöön, että toisen ei tarvitse sitä ostaa. Ja jos ajatellaan tätä hotellia niin se että sä käytät vaan silloin kuin itse tarvit ja annat sen muulloin muille käytettäväksi, niin siinä tämä konsepti liittyy jakamistalouteen.” (A)

”Jos ostaa Base-osakkeen niin idea on se, että silloin kun sitä ei itse tarvi niin se on muilla käytössä.” (C)

Base-hotellissa suurin osa huoneenomistajista on ostanut huoneen sijoitustarkoitukseen, eikä huonetta ole lähtökohtaisesti tarkoitettu hyödyntää omassa käytössä. Hotellihuoneita voidaan kuitenkin käyttää myös itse, vaikka omaisuuden päätarkoitus ei olekaan ollut omistajan oma käyttö. Hotellihuoneiden omistajat luovuttavat omaisuutensa muiden käytettäväksi, ja huoneet olisivat myös käyttämättöminä, mikäli niitä ei vuokrattaisi ulkopuolisille. Base-hotellin tapauksessa hotellihuoneiden vuokraamisesta huolehtii hotellioperaattori, kun ja-



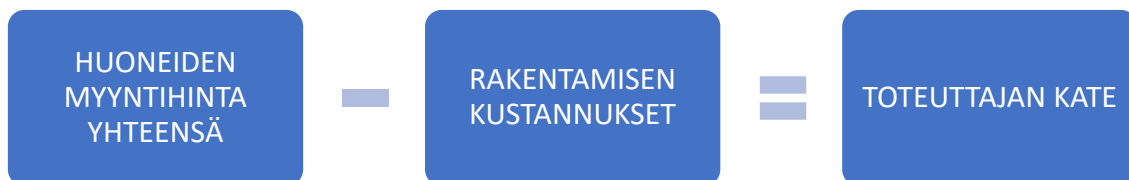
kamistaloudessa perinteisesti omistaja huolehtii itse omaisuutensa vuokraamisesta erilaisten palveluiden kautta. Zervasin et al. (2017) mukaan tavaroiden ja palvelujen jakaminen on vanha ilmiö, markkinoiden kehittymisen avainasemassa on ollut sellaisten verkkosivustojen lisääntyminen, jotka helpottavat näitä liiketoimia. Base-hotellin markkinoinnissa ja myynnissä käytetään erityisesti OTA-kanavia.

## 5.2 Toteuttajan motivaattorit

Base-hotellirakennuksen rakentaminen ei poikkea juurikaan tavallisen asunto-osakeyhtiömuotoisen kerrostalon toteuttamisesta:

”Rakentajayhtiö toimii yhteydessä omistajiin ihan samantyyppisesti kuin nykyaikaisen asunto-osakeyhtiön tapauksessa.” (A)

Rakentamisen lisäksi myös hotellin myyminen tapahtuu samalla tyyllillä kuin perinteisessä gryndauksessa, eli hotellin toteuttaja pyrkii myymään jokaisen yksittäisen hotellihuoneen erikseen joko yksityisille henkilöille tai yrityksille. Toteuttajan tavoitteena on se, että myyntitulot ylittävät rakentamisen kustannukset, ja myyntihinnan ja rakentamiskustannusten erotus jää hotellihankkeen toteuttajalle tuotoksi. Tämä on havainnollistettu kuvassa seitsemän. Base-konseptissa toteuttajan yhteys hotelliin ei kuitenkaan katkea rakennuksen valmiiksi saattamiseen, sillä hotellioperaattori kuuluu hotellihankkeen toteuttajan kanssa samaan konserniin kuvan kahdeksan osoittamalla tavalla.



Kuva 7. Toteuttajan motivaattorit.

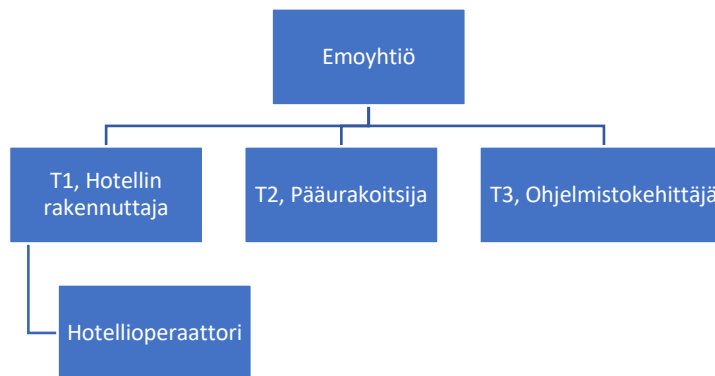
Kuten kuvasta kahdeksan käy ilmi, hotellihankkeen toteuttaminen tapahtuu kokonaisuudessaan saman konsernin yhtiöiden toimesta. Jokainen kuvan laatikko on oma osakeyhtiönsä. Konserniin kuuluva tytäryhtiö 1 (T1) toimii hotellihankkeen rakennuttajana, ja tämän sisaryritys (T2) toimii hotellirakennuksen pääurakoitsijana. Valmiin hotellin operoinnista vastaa hotellin rakennuttajan tytäryhtiö. Konsernin kolmas tytäryhtiö (T3) vastaa hotellin järjestelmien kehittämisestä. Konsernin yhtiön toimiminen pääurakoitsijana helpottaa rakennuttajan kanssa käytävää kommunikaatiota, mutta periaatteessa rakennuttaja olisi pystynyt tilaamaan rakennusurakan myös joltain toiselta rakennusliikkeeltä. Rakennuttajan tytäryhtiön toimimista hotellin operointiyrityksenä käydään läpi tar-

kemmin kappaleessa 5.3. Haasteltava A toteaaakin, että hotellikonseptin ja -rakennuksen toteuttamiseen motivoiva tekijä on ollut mahdollisuus palvelun ja rakentamisen yhdistämiseen:

”Motivaattorina on ollut ylipäättänsä tämä koko kiinteistön kehittäminen, että ollaan voitu tuoda rakennushankkeeseen palvelu mukaan. Rakentamisen ja palvelun yhdistämisellä ollaan voitu luoda konsepti, jossa myydään hotellihuoneet erikseen, mitä ei ole koskaan aiemmin tehty Suomessa. Tämän mahdollistamiseksi kiinteistön hallinnoimiseen on perustettu keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö, ja näin ollen pystytään myymään ne huoneet kuluttajille tai yrityksille.” (A)

Haastateltava C toteaa myös, että toteuttajan liiketoiminnan näkökulmasta kiinteistöjen palvelullistamisella voidaan myös saavuttaa parempaa rakennuttamisiiketoimintaa:

”Jos me rakennetaan hyvin palvelullistettuja kiinteistöjä niin me voidaan myös myydä niitä paremmalla hinnalla, niin tämä on myös hyvää rakennuttamisiiketoimintaa.” (C)



Kuva 8. Toteutusorganisaatio.

Haastateltava C nostaa jamistaloudellisen hotellin merkittäväksi toteuttamisen motivaattoriksi myös ideologiset tekijät, ja jakamistaloudellinen hotelli vastaakin konsernin tavoitteeseen kasvattaa kiinteistöjen absoluuttista käyttöastea:

”Tietenkin taustalla on ollut myös ideologiset ajatukset. Ajatukset kumpuavat siitä, miten tätä yhteiskuntaa tulisi kehittää, että meillä on tulevaisuudessa ylipäättään mahdollisuus elää täällä. Tää käyttötottumusten muutos, käyttöasteiden nostaminen on semmoinen ideologinen pohja, elikkä sekä inhimillisen pääoman ja fyysisen pääoman korkeampi käyttöaste.” (C)

### 5.3 Hotellin kohtaama kilpailu ja siihen vastaaminen

Hotellitoimiala on hyvin kilpailtu toimiala, ja jokainen hotelli kohtaa suoraa sekä epäsuoraa kilpailua muilta hotelleilta (Mia & Patiar, 2001). Lammimaan (2003) mukaan hotellit kohtavaavat runsaasti kilpailua usealla eri osa-alueella, muun muassa markkinasegmentissä ja hinnassa. Base-hotellikonseptin kehityksessä

mukana olleet haastateltavat A ja C toteavat, että hotelli tulee kohtamaan kilpailua erityisesti hinnassa, mutta Base-hotellilla on kuitenkin mahdollisuus vastata tähän kilpailuun:

”Tämä hotelli kohtaa erityisesti hintakilpailua, mutta uskon, että siihen pystytään vastaamaan, koska meillä on mekanismit siihen, että me tarkistetaan hotellin hinnoittelua aktiivisesti.” (A)

”Kilpailuun vastaamisen keino on meillä joustava hinnoittelu...” ...”meillä on mahdollisuus tuoda asiakkaita sinne alemmalla hinnalla, sillä me voidaan myydä myös päiviä.” (C)

Lamminmaan (2003) mukaan myös hotellin sijainnilla on merkittävä rooli hotellin kohtamaan kilpailuun lähialueen hotelleita. Haastateltavilla A ja B oli kuitenkin eriäviä näkemyksiä siitä, minkä hotellien kanssa Base-hotelli varsinaisesti kilpailee. Haastateltavan A mukaan hotellin suurin kilpailu tulee olemaan se, että hotelli kilpailee Helsingin keskustan hotellien kanssa, mutta haastateltavan B mukaan hotelli puolestaan ei kilpaile keskustan hotellien kanssa. Eroavaisuudesta huolimatta Base-hotellissa ymmärrettään lähialueen hotelleiden merkittävä vaikutus hotellin kohtamaan kilpailuun:

”Kaikki hotellit Helsingissä kilpailee jonkun verran keskenään mutta tämä hotelli kilpailee ehkä kuitenkin enemmän semmoisten samantasoisten ja -tyyppisten hotellien kanssa, jotka sijaitsevat muutamien kilometrien päässä. Niiden välillä asiakkaat vertaavat eniten sitä hintaa.” (B)

”Tietenkin ne lähellä olevat hotellit ovat jossain määrin kilpailevia hotelleja. Mutta tota tommost tyypilliset kolmen neljän tähden keskitason hotellit niin ne ovat varmasti meidän kilpailijoita.” (C)

Mian ja Patiarin (2001) mukaan tiukka kilpailu aiheuttaa sen, että hotellin tulee entistä paremmin vastata asiakkaan odotuksiin varmistaakseen selviytymisen ja menestymisen markkinoilla. Konseptin kehittäjien mukaan asiakaskokemuksella on merkittävä vaikutus Base-hotellin menestymiseen:

”Base-hotellin menestymiseen vaikuttaa sen yleinen viihtyvyys, palvelun laatu, se asiakaskokemus, että me päästään halutulle tasolle. Me kuitenkin ollaan isompi ja korkeammassa tasossa kuin jotkut halvemmat hotellit.” (A)

”Kyllä se hotellin menestyminen kulminoituu siihen, että jos asiakaskokemus on hyvä niin silloin kyllä tota pärjää siinä kilpajuoksussa, että vaikka on korkea hinta, niin silti löytyy maksavia asiakkaita.” (B)

”Se mikä vaikuttaa siihen tuottoon eniten niin tietenkin se, että siellä on tyytyväisiä asiakkaita...” (C)

Myös Base-hotelliin sijoittaneet sijoittajat nostavat hotellin menestymisen kannalta merkittäviksi tekijöiksi erityisesti palvelun laadun sekä asiakaskokemuksen:

”Eniten vaikuttaa hotellin viihtyvyys, että miten hotellin asiakkaat viihtyvät hotellissa. Hotellin pitää olla sellainen, että sinne kiinnostaa tulla. Tähän liittyy läheisesti

se, että saa hyvää palvelua ja hotellin käyttöliittymä on toimiva, ettei sen kanssa aina tarvitse alkaa säätämään.” (D)

”Laatu, että siellä tehdään asiat laadukkaasti niin että hotellikokemus on miellyttävä.” (E)

Mian ja Patiarin (2001) mukaan hotellien tulee lisäksi kilpailukykyensä säilyttämisen vuoksi tehdä jatkuvasti parannuksia tuotteihinsa ja palveluihinsa, sillä ideoiden kopioimisen seurauksena tuotteiden ja palveluiden elinkaari on melko lyhyt. Haastateltavat A ja B toteavat, että Base-hotelliin on pyritty alusta asti tuomaan erilaisia laadukkaita palveluita, joilla parannetaan hotellin kilpailuasetelmaa. Haastateltava C puolestaan toteaa, että Base-hotelliin on mahdollista tuoda jatkossa monenlaisiakin palveluita ja tekijöitä. Haastateltava A nostaakin Base-hotellin kilpailueduksi erityisesti sen monimuotoisuuden:

”Kyllä mä näkisin, että kilpailuetu on nimenomaan se monimuotoisuus sekä hotellin tarjoamat palvelut sekä se, miten ne tuodaan markkinoille esille.” (A)

Myös sijoittaja D korostaa, että hotellin menestymiseen vaikuttaa hänen mielestään erityisesti hotellin tarjoamien palveluiden määrä, ja hän toteaa, että Base-hotellin tapauksessa tarjottavia palveluita on runsaasti. Haastateltava A toteaa lisäksi, että Base-hotellissa kilpailuun pyritään vastaamaan myös muun muassa mainonnalla, sekä selkeillä ja kilpailukykyisillä tuotteilla. Hän nostaa kilpailun näkökulmasta merkittäväksi tekijäksi myös hotellin ilmapiirin:

”Hotellin ilmapiiristä tulisi saada luotua sellainen, että se on muutakin kuin ainoastaan hotelliyö, eli tarkoitan tällä sitä, että hotelliin tulisi sellaista porukkaa, joka vetää puoleensa lisää porukkaa.” (A)

Rolfe (1992) toteaa, että kilpailluilla markkinoilla toimivat organisaatiot pyrkivät aktiivisesti tarkkailemaan ympäristöään ja löytämään uusia mahdollisuuksia (Mia & Patiar, 2001). Base-hotellin toiminta ei ole tämän tutkimuksen aikana vielä käynnistynyt, ja tästä syystä ympäristön aktiivinen tarkkaileminen ei noussut hotellin kilpailuun vastaamisen keinoksi.

## 5.4 Hotellin käytännön toiminta

### 5.4.1 Eriytetty omistaminen ja operointi

Hotelliliiketoiminnan erityinen ominaispiirre on se, että liiketoimintaan liittyy läheisesti omistaminen ja liiketoiminta (Collier & Gregory, 1995). Guildingin (2003) mukaan hotellitoimialalle tunnusomaista onkin erityinen omistus- ja johtamisrakenne, jossa hotellikiinteistön omistaa yksi osapuoli ja riippumaton toinen osapuoli operoi hotelleja. Myös Base-hotellissa hotellin omistaminen ja johtaminen on eriytetty. Hotellikiinteistön omistaa keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö ja hotellin käytännön toiminnasta vastaa hotellioperaattori:

”Tässä Base-hotellissa hotellioperaattori tekee kaikki ne jumppaliikkeet, jotta hotelliin tulee asiakkaita, ne rahastetaan ja jäljet siivotaan.” (B)

Baderin ja Lababedin (2007) mukaan hotellioperaattori tarjoaa hotellitoimintaan valvonnan, asiantuntemuksen, vakiintuneet menetelmät ja tavat sekä todennettavissa olevan aiemman kokemuksen hotellin johtamisesta. Base-hotellissa hotellioperaattorin tehtäviin kuuluvat tavanomaiset hotellioperaattorin tehtävät, ja hotellioperaattorin vastuulla onkin suoriutua operoinnista ammattimaiselta toimijalta edellytettävällä huolellisuudella ja tehokkuudella:

”Hotellioperaattori pyörittää tavanomaista hotelliliiketoimintaa ja pyrkii tietysti saamaan maksimaalisen tuoton hotelliöpyymisistä ja sitten kehittää semmoisia ajan henkeen sopivia keinoja, jotta saataisiin extratuottoja hotellin päiväkäytöstä.” (B)

Hotellioperaattori vastaa muun muassa hotellihuoneiden ja muiden tilojen markkinoinnista, varausten hallinnoimisesta sekä maksuliikenteestä. Base-hotellissa hotellioperaattorin merkitys on korostunut, sillä tavanomaisten hotellioperaattorille kuuluvien tehtävien lisäksi hotellioperaattorin tehtäviin kuuluvat myös useat tavallisesti taloyhtiölle kuuluvat tehtävät. Hotellioperaattorin suorittamiin taloyhtiön tehtäviin kuuluvat muun muassa kiinteistön talouden hallinta sekä tekninen ja toiminnallinen ylläpito:

”Base-hotellin tapauksessa hotellioperaattori käytännössä hoitaa myös kaikki taloyhtiön työt alkaen teknisestä ja taloudellisesta isännöinnistä liittyen taloyhtiön omistamiin tiloihin ja vuokraustoiminnan pyörittämiseen.” (B)

”Operaattori huolehtii hotellin operoinnista, ja me lisäksi huomattiin, että operaattori voi huolehtia tämän lisäksi myös isännöinnistä, sillä näin voidaan hyödyntää muodostuvaa synergiaa.” (A)

Hotellin omistamisen ja johtamisen eriyttäminen johtaa siihen, että tavallisesta hierarkiaan perustuvasta organisaation investointipäätöksestä poiketen päätökset tehdään kahden erillisen organisaation yhteistoiminnassa (Guilding, 2003). Base-hotellissa ylintä päätövaltaa käyttää keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön yhtiökokous, jossa päätetään muun muassa hotelliin tehtävistä investoinneista. Hotellitoiminnassa tyypillistä onkin se, että hotellioperaattori aloittaa hotellin infrastruktuuriin liittyvät investointiehtotukset, kun taas investointipäätökset tekee hotellikiinteistön omistaja (Guilding, 2003). Tämä tilanne on hyvin todennäköinen myös Base-hotellissa, että hotellitoiminnasta vastuussa oleva hotellioperaattori huomaa hotellin investointitarpeet, ja informoi tästä kiinteistöosakeyhtiötä, joka päättää investointien tekemisestä yhtiökokouksessa. Base-hotellissa hotellioperaattorin ja kiinteistöosakeyhtiön välisessä sopimuksessa on määritelty, minkä kokoiset investoinnit hotellioperaattori voi itse hyväksyä ilman, että investointi tulee ottaa käsittelemään yhtiökokouksessa.

Hotellin johtajaa ja joissain tapauksissa myös talousjohtajaa lukuun ottamatta on tavallista, että hotellin työntekijät ovat hotellikiinteistön omistajan työntekijöitä. Tämä järjestely tekee hotellioperaattorin mahdollisesta vaihtamisesta helpompaa sekä mahdollistaa sen, että hotellioperaattori ei joudu kohtaamaan lain vaatimia työnantajan velvollisuuksia. (Guilding, 2003) Brownin ja Devinin (1999) mukaan hotelleja voidaankin hallinnoida monella eri tavalla, esimerkiksi

hotelliketjun omistamaa hotellia voidaan hallinoida ketjun omilla työntekijöillä. Base-hotellissa työntekijät ovat operaattoriyhtiön palkkalistoilla:

”Työntekijät tähän tässä hotellissa tulevat operaattoriyhtiöltä, eli ovat hotellioperaattorin palkkalistoilla.” (A)

Vaikka kaikki Base-hotellissa työskentelevät työntekijät ovat hotellioperaattoriyhtiön palkkalistoilla, hotellioperaattori laskuttaa kiinteistöosakeyhtiön työtehtäviin liittyvien työntekijöiden palkat kiinteistöosakeyhtiöltä. Kiinteistöosakeyhtiö ja hotellioperaattori ovat laatineet selkeän vastuunjakotaulukon, josta selviää tehtävien jakautuminen osapuolien kesken. Brownin ja Devin (1999) mukaan myös hotellin omaisuuden omistaminen voi myös vaihdella merkittävästi. Hotelli voi omistaa hotellin omaisuuden kokonaan tai vaihtoehtoisesti omaisuus voi olla myös esimerkiksi hotelliketjun omistuksessa. Base-hotellissa huoneiden perusvarustus ja perusirtaimisto ovat yhtiön omaisuutta, jonka kunnosta ja uusimisesta yhtiö vastaa kattaen kulut yhtiövastikkeella:

”...juridisessa mielessä taloyhtiö omistaa rakennuksen kaikkine tiloineen ja varustineen ja pitää niistä myös sitten huolta.” (B)

”Omistajuus on jaettu niin että KOy omistaa vähän eri tyyllillä kuin asunto-osakeyhtiössä, jossa on selkeät pelisäännöt siihen, että esimerkiksi ulko-ovi ja lukko kuuluu yhtiölle. Nyt tässä Base KOy:ssä vastuunjakotaulukko on tehty niin, että vastuunjakoa menee patjan ja lakanan välissä eli käytännössä kaikki kiinteä hotellin omaisuus kuuluu KOy:n omistukseen, ja näin esimerkiksi penkit ja kaikki toimistokalusteet ovat KOy:n omaisuutta.” (A)

Base-hotellin omistamisen ja käyttämisen erityispiirteinä on, että osakkeenomistaja vastaa omakäyttönsä aikana mahdollisista huoneelle tai sen irtaimistolle aiheutuneista vahingoista. Asunto-osakkeen omistamiseen merkittävänä erona on myös se, että osakkeenomistajat eivät saa tehdä tai teettää muutoksia huoneeseen. Osakkeenomistajat ovat myös velvollisia sallimaan hallinnassaan olevissa huoneissa ja muissa osakashallinnassa olevissa tiloissa sellaiset toimenpiteet, jotka ovat tarpeellisia yhtiön kiinteistön ja rakennuksen huollon, kunnossapidon ja muiden vastaavien toimenpiteiden suorittamiseksi. Osakkeenomistajat eivät myöskään ole oikeutettuja ryhtymään hallinnassaan olevissa tiloissa sellaisiin toimenpiteisiin, jotka vaikeuttavat esimerkiksi rakennusten julkisivuun, rakenteisiin, väreihin, rakennuksen turvallisuuteen tai muihin vastaaviin seikkoihin.

#### 5.4.2 Sopimukset kiinteistön omistajan ja operaattorin välillä

Hotellikiinteistön omistaja sopii hotellin operoimisesta erillisen yhtiön kanssa operaattorisopimuksella. Tekemällä operointisopimuksen, hotellin omistajalla säilyy rajoitettu määräysvalta usein mitattavissa olevien suorituskykyvaatimusten mukaisesti. (Bader & Lababedi, 2007) Guildingin (2003) mukaan perinteinen operointisopimus omistajan ja operaattorin välillä pitää yleensä sisällään sen, että omistajalla on edelleen laillinen omistusoikeus kiinteistöön ja sen osiin, kun taas hotellioperaattori huolehtii hotellin päivittäisestä toiminnasta. Myös Base-

hotellissa hotelli kiinteistön omistavalla keskinäisellä kiinteistöosakeyhtiöllä säilyy operaattorisopimuksesta huolimatta laillinen omistusoikeus kiinteistöön ja sen osiin, sekä sen lisäksi kiinteistöosakeyhtiöllä säilyy ylin määräysvalta hotellissa. Operointisopimuksista on tullut hotellitoimialalle vakiintunut toimintatapa (DeRoos, 2010). Base-hotellissa tarvittavia sopimuksia on kaksi; hallinnointisopimus sekä operaattorisopimus:

”...hotellihuoneen omistaja tekee operaattorisopimuksen operaattoriyhtiön kanssa ja operaattoriyhtiö tekee hallinnointisopimuksen kiinteistöosakeyhtiön kanssa.” (A)

Base-hotellissa jokainen huoneenomistaja, joka luovuttaa huoneen operaattorin hallinnoitavaksi BasePooliin, tekee operaattorisopimuksen hotellioperaattorin kanssa, ja tämän lisäksi taloyhtiö laatii operaattorin kanssa hallinnointisopimuksen taloyhtiön tilojen hoitamisesta. Hotellioperaattorin tehtävänä onkin vuokrata osakkeenomistajien omistamia huoneita operaattorisopimuksen mukaisesti sekä hallita taloyhtiön hallintaan jääviä tiloja erillisen hallinnointisopimuksen mukaisesti.

Operaattorisopimukset sisältävät yleensä ehtoja, jotka koskevat esimerkiksi omistajien ja operaattoreiden velvollisuuksia ja oikeuksia, sopimuksen pituutta, suorituskykytavoitteita ja riitatilanteiden ratkaisumenetelmiä (Eyster, 1988). Base-hotellin operaattorisopimus on perinteinen operaattorisopimus, ja tässä sopimuksessa sovitaan muun muassa juuri näistä mainituista tekijöistä. Baderin ja Lababedin (2007) mukaan hotelli kiinteistöjen omistajat ovat kasvattaneet ymmärrystään hotelliliiketoiminnasta ja ovat entistä parempia operaattoreiden valinnassa sekä sopimusehtojen neuvottelemisessa. Hotelli kiinteistöjen omistajat käyttävät usein lisäksi konsultteja apunaan (Bader & Lababedi, 2007). Base-hotellin tapauksessa hotelli huoneisiin sijoittavat ovat yksityishenkilöitä sekä yrityksiä, joiden kyvykkyyttä sopimusten laadunarviointiin on vaikea arvioida. Base-hotellissa käytössä olevien sopimusten ehdot hyväksytään keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön yhtiökokouksessa.

Operaattorisopimuksella pyritään yleensä maksimoimaan molempien osapuolien tuotto (Bader & Lababedi, 2007). Onnistuneen sopimuksen avain onkin yhdistää kaikkien osapuolten edut (DeRoos, 2010). Base-hotellin tapauksessa tilanne ei kuitenkaan ole tavanomainen. Hotellioperaattori ei pyri toiminnallaan maksimaaliseen tuottoon, vaan hotellioperaattori operoi hotellia mahdollisimman tehokkaasti sekä edullisesti, tavoitteenaan maksimoida hotelli huoneiden omistajien tuotot:

”Operaattorin toiminta poikkeaa perinteisestä operoinnista siten, että operaattori ei varsinaisesti tavoittele juuri lainkaan voittoa toiminnastaan.” (B)

Base-hotellissa hotellioperaattorin taloudellinen intressi on operoida hotelleja maltillisella kustannuksella, saavuttaen suuren arvonnousun kasvattamalla operoitavien hotellien määrää. Hotelli kiinteistön omistajien tuottojen maksimoimisen lisäksi hotellioperaattori toimii hotelli kiinteistön omistajien suuntaan avoimin kirjoin, eli niin kutsutulla Open Book -menetelmällä:

”Base-hotellissa on Open Book -periaatteella toimiva operaattori, jonka tavoitteena ei ole tavoitella maksimaalista operointituottoa, vaan tavoitteena on varmistaa mahdollisimman korkea tuotto hotellikiinteistön omistajille.” (C)

Kulmalan, Parankon ja Uusi-Rauvan (2002) mukaan Open Book -menetelmä on usein käytössä tilanteissa, joissa yritys on ulkoistanut osan liiketoimintansa kannalta tärkeistä toiminnoista. Base-hotellissa ”ulkoistava yritys” on keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö, joka on ulkoistanut hotellioperoinnin ulkopuoliselle toimijalle. Mouritsenin, Hansenin ja Hansenin (2001) mukaan yrityksen on pystyttävä kontrolloimaan myös ulkoistettujen palveluiden kustannuksia. Base-hotellissa Open Book -menetelmän idea on se, että hotellikiinteistön omistajat kykenevät kontrolloimaan hotellioperaattorin toiminnasta kiinteistön omistajille koituvia kustannuksia. Kustannusten lisäksi hotellikiinteistön omistajat kykenevät avoimen kirjanpidon seurauksena myös tarkastelemaan hotellioperaattorin tuottoja. Hotellikiinteistön omistajat pystyvät läpinäkyvän tiedon ansiosta kontrolloimaan ja arvioimaan hotellioperaattorin suoriutumista. Open Book -menetelmä on mainittu sekä keinona parantaa toimitusketjujen kustannustehokkuutta että välineenä luottamuksen lisäämiseksi toimittajien ja asiakkaiden yhteistyösuhteissa (Kajüter & Kulmala, 2005). Base-hotellissa avoimen kirjanpidon tavoitteena on erityisesti luottamuksen ylläpitäminen hotellikiinteistön omistajien sekä hotellioperaattorin välillä:

”Toiminta on läpinäkyvää osakkeenomistajia kohtaan siksi, että osakkeenomistajille on ihan selvä käsitys siitä, että kukaan ei syö kuormasta. Että se jos hotellilla menee huonostikkin niin silti osakkeenomistajat näkevät, että raha ei katoa minnekkään vaan se tarkoittaa sitä, että jos me ylläpidetään esimerkiksi sauna ja spa-osaston suhteellisen korkeaa siisteystasoa niin sen takia sieltä tulee paljon kustannuksia.” (B)

### 5.4.3 Operaattorille maksettava palkkio

Hotellioperaattori saa hotellikiinteistön omistajalta korvausta vastineeksi sopimuksessa määriteltyjen tehtävien suorittamisesta (Bader & Lababedi, 2007). Larkinin ja Lamin (2006) mukaan viime vuosina kasvava suuntaus on ollut se, että hotellikiinteistön omistaja ja hotellioperaattori tekevät kiinteäpalkkioisen sopimuksen sijasta tuottoperusteisen sopimuksen. Base-hotellissa hotellioperaattorin palkkio on tuottoperusteinen ja sen maksamisen perusteena on kappaleessa 5.4.1. esille tulleiden hotellioperaattorille kuuluvien tehtävien suorittaminen.

Hotellioperaattorille maksettava palkkio perustuu tyypillisesti hotellin bruttotuloihin sekä voittoon ennen kiinteitä maksuja, kuten poistoja, vuokravastuita ja korkoja (Field, 1995). Hotellioperaattorille maksettavat perusmaksut ovat tyypillisesti 2-5 prosenttia (Bader & Lababedi, 2007; Guilding, 2003; DeRoos, 2010). Perusmaksun lisäksi hotellioperaattori saa usein hotellin tuottamaan voittoon perustuvan kannustinpalkkion (Bader & Lababedi, 2007). Guildingin (2003) mukaan kannustinpalkkio voi olla noin kymmenen prosenttia voitosta ennen kiinteitä maksuja. Baderin ja Lababedin (2007) mukaan kannustinpalkkiot voivat olla jopa 15 prosenttia bruttotuloksesta (=hotellitoiminnan tuotot vähennettynä operatiivisen toiminnan kustannuksilla). Palkkion maksamista voidaan rajoittaa



esimerkiksi, kunnes tuotto saavuttaa tietyn sarvon tai kunnes omistajaan kohdistuvat vähimmäisvaatimukset täyttyvät (Bader & Lababedi, 2007; Field, 1995). Base-hotellissa operaattorin palkkio perustuu hotellin kokonaismyyntiin. Hotellioperaattorille ei ole määritelty tiettyä tulotasoa tai kassavirtaa palkkion maksamisen ehdoksi, ja hotellioperaattori on lähtökohtaisesti aina oikeutettu operointipalkkioon. Base-hotellissa hotellioperaattorille maksettava palkkio on kokonaisuudessaan viisi prosenttia hotellin kokonaistuloista, mikä on selkeästi tavanomaisesti operaattorille maksettavaa kokonaispalkkiota alhaisempi.

Niin kuin aiemminkin on tullut esille, hotellioperaattorin palkkiomalli perustuu siihen, että hotellin tavoitteena on tuottaa keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakkaille mahdollisimman suurta tuottoa:

”Viiden prosentin provisio, jonka operaattori veloittaa, niin pääosin kuuluu yleiskustannusten kattamiseen, joka tarkoittaa sitä, että operaattori tällä huoneiden vuokraamisella ei tee juuri tulosta lainkaan. Normaalitylanteessa hotellioperaattori tavoittelee tyyliin 30 prosentin käyttökatetta itse operointiliiketoiminnasta ja sehän johtaa siihen, että nyt tästä operoinnista kertyvä tuottokomponentti kanavoituu viimekädessä sinne huoneenomistajalle.” (B)

”Hotellioperaattorin palkkio on tässä hotellissa viisi prosenttia, eli aika matala.” (A)

Haastateltava C toteaaakin, että jakamistaloudellisen hotellin operoinnin merkittävin eroavaisuus perinteiseen hotelliin verrattuna on nimenomaan hotellioperaattorin maltillinen kustannus:

”Yksi konkreettinen ero tässä hotellissa on se, että tästä arvoketjusta puuttuu yksi osapuoli. Eli tässä arvoketjussa kulkeva rahavirta on kanavoitu vähemmille osapuolille mitä tyyppillisesti. Kiinteistön omistajuus on hajautettua ja meillä ei ole erillistä maksimaalista voittoa tavoittelevaa operaattoria verrattuna perinteiseen hotelliin, joissa on tällainen maksimaalista voittoa tavoitteleva hotellioperaattori. Toi sellaisia-kin operaattoritoimia on, mutta niiden business on kuitenkin tehdä sitä operointia ja tällöin niiden neuvotteluasemakin on eri.” (C)

Hotellioperaattorin halukkuus toimia alhaisella operointipalkkiolla sekä Open Book -periaatetta noudattaen perustuu siihen, että hotellioperaattori on yhteydessä hotellin toteuttajaan luvussa 5.2. kuvatulla tavalla. Toteuttajan tavoitteena on toteuttaa useampia hotellihankkeita, ja tämän tavoitteen toteutumiseen vaikuttaa merkittävästi hotellin tulontuottamiskyky keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakkaille:

”Me halutaan rakennuttajana tehdä useampia hotelleja. Hotellioperointi on selkeä enableri sille, että saadaan tällainen kokonainen kiinteistökehityshanke liikkeelle. Hotellin täytyy aidosti tuottaa omistajalle lisäarvoa. Silloin kun se tuottaa lisäarvoa omistajalle tarpeeksi, niin sehän tarkoittaa käytännössä sitä, että meille avautuu mahdollisuus toteuttaa uusia hotelleja.” (A)

”Hotellioperaattorin insentiivi syntyy sitä kautta, että kun tää operaattoriyhtiö kuuluu rakennuttajan kanssa samaan konserniin, jonka ensisijaisena tavoitteena on rakentaa näitä hotellirakennuksia ja myydä niitä huoneita. Jotta se strategia toteutuu parhaalla tavalla, niin se oikeastaan edellyttää sitä, että näiden hotellihuoneiden omistajien täytyy olla tyytyväisiä siihen saamaansa tuottoon. Ja silloin jos se tarkoittaa sitä, että operoinnissa täytyy onnistua ja tällöin ostajat ovat tyytyväisiä.” (B)

Vaikka Base-hotellin operaattorin saama palkkio on hotellioperaattoreiden tavanomaista palkkiota pienempi, hotellikonseptin kehittäjät tuovat esille, että hotellioperaattorilla on hotelliketjun kasvaessa mahdollisuus operoida useita hotelleja, jolloin hotellioperaattoriyritykselle muodostuisi merkittävä yritysarvo:

”...jos operaattori olisi täysin rakennuttajasta ja huoneiden myyjästä riippumaton toimija, niin olis vaikea nähdä sitä insenttiiviä, että miksi operoida hyvin, kun se palkkio on noin laiha. Koska se prosentti on noin pieni, operaattoria ei hetkauta juurikaan se, että onko onnistuttu hyvin vai huonosti. Base-hotellin tapauksessa operaattorilla on kuitenkin taloudellinen mahdollisuus siinä mielessä, että jos noita operoitavia hotelleja olisi viisi taikka kymmenen, ja yhden hotellin tapauksessa puhuttaisiin esimerkiksi 10 miljoonan volyyminä, niin tästä viiden pinnan varma tuotto muodostaa jo aidon yritysarvon. Lisäksi tällaisessa usean hotellin tapauksessa operaattori kykenee tekemään hotellin johtamista ja revenue managementiin liittyviä toimintoja tehokkaammin.” (B)

Konseptin kehittäjien mukaan prosentuaalisesti pientä palkkiota saavan sekä Open Book -periaatetta noudattavan hotellioperaattorin voidaan ajatella olevan haluton kehittymään. Kasvattaakseen hotellioperaattorin motivaatiota toimintansa kehittämiseen konseptin kehittäjät nostivatkin hotellioperaattorin palkkion viiteen prosenttiin, vaikka keskustelua käytiin myös pienemmästä palkkiosta:

”Ensiksi mietittiin, olisiko nollatulot tälle operaattorille riittävä. Eli operaattori tähtäis siihen, että Open Book -periaatteella tavallaan ollaan hyvän asian äärellä ja generoidaan näille omistajille voittoa. Mutta lähtökohtaisesti ollaan todettu ja huomattu että kyllä sen täytyy tuottaa selkeätä voittoa, koska sen täytyy kehittää sen toimintaa.” (A)

”Tällä viidellä prosentilla katetaan ikään kuin ne keskushallinnon kulut, jotka pitää sisällään esimerkiksi järjestelmän kehittämiskustannuksia ja sitten yleishallinnon kuluja ja lopputulema on sitten se että siitä viidestä prosentista jos siitä jää pari prosenttia tulosta niin ei missään tapauksessa enempää.” (B)

## 5.5 Agenttiteoria jakamistaloudellisessa hotellissa

Agenttiteoriassa kaksi toimijaa, päämies ja agentti, osallistuvat resurssien vaihtamiseen. Hotelliliiketoiminnassa agenttiteorian mukainen agentti on hotellioperaattori, kun taas teorian päämies on hotellikiinteistön omistaja (Guilding, 2003). Base-hotellin tapauksessa päämies on hotellikiinteistön omistava keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö, ja agentti on Base-hotellin operaattori. Agenttiteorialle ominaista on se, että agentti (operaattori) maksaa päämiehen (omistajan) nimissä kaikki hotelliliiketoiminnan kustannukset toiminnan tuotoista, ottaa hallinnointipalkkion ja siirtää omistajalle mahdolliset jäljellä olevat rahat. Omistaja antaa operaattorin käyttöön kiinteistön ja siihen kuuluvan omaisuuden, kuten kalusteet ja laitteet, sekä ottaa täyden oikeudellisen ja taloudellisen vastuun hankkeesta. (Eyster, 1988, 4) Base-hotellissa tilanne on hyvin tavanomainen, ja esimerkiksi rahaliikenteen osalta Base-hotellissa operaattori maksaa kaikkien tuotamiensa palveluiden aiheuttamat kustannukset sekä vastaanottaa tuotot, lunastaa operointipalkkionsa sekä tilittää tuoton kiinteistön omistajille. Base-hotellissa

erilaista on kuitenkin se, että kaikki keskinäisen kiinteistöosaakeyhtiön osakkaat eivät ole antaneet hotellihuonettaan operaattorin käyttöön. Base-hotellissa agenttiteorian mukaisiin ongelmiin ollaan perehdytty, ja on tunnustettu mahdollisuus intressiristiriitojen muodostumiseen:

”Ollaan paljon perehdytty operaattorin ja omistajan välisiin intressiristiriitoihin ja tässä voi syntyä yksittäisten omistajien ja operaattorin välille intressiristiriitoja.” (C)

Jensenin ja Mecklingin (1976) mukaan agenttiteorialla pyritään tuomaan esille ongelmia, jotka syntyvät, kun agentilla on oikeus toimia omavaltaisesti tilanteessa, jossa agentin tavoitteet eivät ole yhdenmukaisia päämiehen tavoitteiden kanssa (Guilding, 2003). Braunin ja Gustonin (2003) mukaan säännöt voivat rajoittaa toimijoiden valintoja niin, että esimerkiksi sopimukset voivat auttaa ratkaisemaan tyypillisiä kollektiivisia toimintaongelmia päämiehen ja agentin suhteessa. Guilding (2003) toteaaakin, että hotellioperaattorin ja kiinteistönomistajan välinen suhde on määritelty operaattorisopimuksessa. Base-hotellissa hotellioperaattorin ja kiinteistön omistajan välisiin ristiriitoihin on varauduttu selkeän vastuunjakotaulukon sekä rahaliikennettä koskevien läpinäkyvyysvaatimusten (aiemmin esille tuotu ”Open Book” -menetelmä) lisäksi myös operaattori- sekä hallinnointisopimuksiin lisätyllä irtisanomisehdolla:

”Hotellioperaattorin ja omistajien välille voi tulla intressiristiriitoja, ja siihen on yhtiöjärjestyksessä varauduttu sillä tavalla, että jos 2/3 osakkaista taloyhtiön yhtiökokouksessa on sitä mieltä, että tämä operaattori toimii taitamattomasti eikä generoi parasta mahdollista tuottoa huoneenomistajille, niin operaattori voidaan vaihtaa.” (B)

”Intressiristiriidoissa tässä tapauksessa on hyvin oleellista se, että kiinteistöosaakeyhtiö pystyy olemaan itsenäinen eli se pystyy tarvittaessa vaihtamaan operaattorin.” (A)

Braunin ja Gustonin (2003) mukaan kirjallisuudessa on kaksi tyypillistä ongelmaa päämiehen ja agentin välillä: moraalinen ongelma sekä haitalliset valinnat. Ongelmia muodostuu, kun toimijat ovat kiinnostuneita omasta edustaan ja pyrkivät maksimoimaan sen jopa vilpillisellä toiminnalla. Ongelma pahenee, kun agentti suosii informaation asymmetriaa (Guilding, 2003). Agentilla voi usein olla informatiivinen etu suhteessa päämieheen, eikä päämies voi täysin varmistua agentin suorituskyvystä ja suorittamisesta (Braun & Guston, 2003). Niin kuin aiemmin on tullut esille, informaation asymmetriaa Base-hotellissa vältetään sillä, että hotellioperaattori toimii Open Book -periaatteella. Open Book -menetelmä on mainittu sekä keinona parantaa toimitusketjujen kustannustehokkuutta että välineenä luottamuksen lisäämiseksi toimittajien ja asiakkaiden yhteistyösuhteissa (Kajüter & Kulmala, 2005). Kulmalan (2002) mukaan luottamus mainitaan Open Book -menetelmän vaatimuksena sekä seurauksena. Base-hotellissa Open Book -menetelmällä pyritäänkin erityisesti kasvattamaan ja ylläpitämään luottamusta toimijoiden välillä sekä vähentämään intressiristiriitoja toimijoiden välillä. Open Book -menetelmän mukaisesti operaattorin tulee antaa taloyhtiön vaatimat tarpeelliset tiedot hotellioperaattorin toimintaan liittyvistä palloista, tulleista laskuista ja muista näihin verrattavista seikoista:

”Intressiristiriitoja pyritään välttämään selkeillä pelisäännöillä, sekä myös läpinäkyvällä kirjanpidolla. Budjettien mukaan operaattorin summat on myös etukäteen sovittuja. Eli on määritetty selkät pelisäännöt toiminnalle. Ja tarvittaessa sopimuksia voidaan muuttaa. Tärkeää tässä tämänkaltaisessa toimintamallissa on se, että koko konaisuus on hyvin läpinäkyvä ja se on kestäväällä pohjalla.” (A)

”Hotellissa kaikki tehdään avoimin kirjoin ja tällä tavalla luottamusta pyritään rakentamaan ja ylläpitämään. Toimintamalli ehkäisee ristiriitoja.” (C)

Hotellioperaattori voi esimerkiksi tehdä ennusteista epätarkempia pyrkiesään kannustamaan hotellin omistajaa tekemään hotelliin lisäinvestointeja, ja operaattorin toimintaa saatetaan myös arvioida ennusteisiin vertaamalla. Lisäinvestointien avulla operaattori kykenisi tuottamaan parempia voittoja ja näin saamaan myös parempia palkkioita. (Guilding, 2003) Base-hotellissa tätä agenttiteorian mukaista ongelmaa ei ole samassa määrin kuin perinteisessä hotellitoiminnassa, sillä hotellioperaattorilla ei ole omakustannusperiaatteella toimimisen takia suurta halukkuutta esimerkiksi ennusteiden epätarkkuutteen. Kunzin ja Pfaffin (2002) mukaan toimijoiden intressejä voidaan yhdenmukaistaa esimerkiksi tarjoamalla toimintaan liittyviä kannustimia. Base-hotellissa nähdään toimijoilla olevan yhteinen intressi:

”Hotellissa on kuitenkin sellainen rakenne, että kaikkien yhteinen tavoite on se, että kiinteistö pystyy kunnossa ja tulee hyvä tuotto, se on se yhteinen intressi.” (C)

Shapiron (2005) mukaan useissa tapauksissa agentin ja päämiehen suhteen suurin ongelma on kuitenkin se, että agentti pyrkii palvelemaan useita eri intressejä omaavia päämiehiä. Vaikka agentti kykenisi toimimaan ilman oman etunsa tavoittelemista, haasteeksi muodostuu se, minkä päämiehen intressien mukaisesti agentin tulisi toimia. Base-hotellia operoivalla hotellioperaattorilla ei kuitenkaan ole muita päämiehiä.

Niin kuin aiemmin on tullut esille, Base-hotelli ei ole täysin immuuni intressiristiriidoille, ja ristiriitojen muodostumiseen onkin pyritty vaikuttamaan erilaisilla menetelmillä. Haastateltava B käsittelee jakamistaloudellisen ja perinteisen hotellin eroavaisuutta juuri toiminnan läpinäkyvyyden näkökulmasta:

”Tyypillisesti hotellioperaattorin, riippuen tietenkin sopimusmallista, ei tarvitse esittää kiinteistön omistajalle mitään tietoja. Mutta jos sen operaattorisopimus on sen tyyppinen, että omistaja esimerkiksi maksaa jonkunlaista tietynlaista tiettyä feeta tai hotellioperaattori toimii provisiolla, niin kyllähän silloin varmasti kiinteistön omistajakin haluaa nähdä etukäteen joitakin budjetteja siitä, että mikä on ajatus, että miten tuleva vuosi tulee kehittymään.” (B)

## 5.6 Kannattavuuden erityispiirteet jakamistaloudellisessa hotellissa

### 5.6.1 Hotelliliiketoiminnan kannattavuus

Hotellitoimialalla kiinteiden kustannusten korkea osuus, myynnin volyymin vaihtelevuus ja niukka kapasiteetti aiheuttavat epävarmuuden tuottoihin (Kotas 2014). Hotellien myynti vaihtelee suhdanneittain, kuukausittain, viikoittain, päivittäin ja jopa tunneittain (Guilding, 2003; Kotas, 2014), ja tällainen myynnin vaihtelevuus on ominaista lähes kaikille hotelleille (Kotas, 2014; Lamminmaki, 2008; Larkin & Lam, 2006). Myös Base-hotellissa on tunnistettu kausivaihteluiden merkitys hotelliliiketoiminnassa:

”Toisena vuodenaikana tuotot ovat tietysti parempia, mutta tässä hotellissa tilitykset omistajille tapahtuu kvartaalittain, niin se pikkusen tasoittaa sitä kausivaihtelua.” (B)

”Tämä hotelli on melko iso, niin low seaseoneissa on mahdollista, että kun on iso tarjonta niin todennäköisesti hotellin käyttöaste on taipuvainen olemaan myös markkinoiden keskiarvoa alempi. Pienemmässä hotellissa täyteenbuukkausajat on ehkä isomia suhteessa siihen tarjontaan. Tässä hotellissa on kuitenkin päiväkäyttö, joka tuo valtavasti dynamiikkaa hinnoitteluun ja voidaan myydä paljon pidempiä ja korkeamman käyttöasteen slotteja.” (C)

Collierin ja Gregoryyn (1995) mukaan hotellin talouden merkittävimmät tekijät ovat käyttöaste ja huoneiden keskihinta. Myös Noonen ja Griffinin (1997) mukaan hotelliliiketoiminnassa olennaista on maksimoida huoneiden käyttöaste ja keskimääräinen huoneen hinta. Tang (2011, 117) toteaa, että hotellin käyttöaste liittyy suoraan kiinteistön tuloihin. Käyttöastella ja keskihinnalla on merkittävä vaikutus myös Base-hotellin toimintaan ja kannattavuuteen:

”Hotellin kannattavuuteenhan vaikuttaa hotellihuoneiden keskihinta ja käyttöaste, ja ne meidän tulisi saada mahdollisimman ylös.” (A)

Lesserin ja Rubinin (1993) mukaan selkeä ero hotelleissa ja muissa kaupallisissa kiinteistöissä onkin se, että hotellit saavat tuottoja monesta lähteestä. Huonemyynnin lisäksi tuottoja saadaan esimerkiksi ravintolapalveluista, mutta sen lisäksi hotellissa voidaan saada tuloja myös esimerkiksi parkkipaikoista ja erilaisten tuotteiden vuokraamisesta. Niin kuin aiemmin on tullut esille, Base-hotellissa tuloja tuottavia tiloja on runsaasti. Haastateltavat A ja B nostavat esiin hotellihuoneiden lisäksi myös muiden tilojen käyttöasteen merkityksen:

”Huoneiden käyttöasteen lisäksi kannattavuuteen vaikuttaa tietysti myös taloyhtiön tilojen käyttöaste. Ne on kokonaisuutena hyvin merkittävässä roolissa ja yksittäisenä näistä on erityisesti autohallin käyttöaste.” (A)

”Totta kai keskeisin elementti on tietenkin hotelliyöpymisten saatava tuotto, mutta taloyhtiön tiloista saadaan myös merkittäviä tuottoja.” (B)

Crandellin ja Dickinsonin (2009, 294-295) mukaan hotellin tarjoamia lisäpalveluita pidettiin vain tukitoimina, mutta nykyään niihin on kiinnitetty enemmän huomiota, ja niitä pidetäänkin jopa olennaisena osana hotelliliiketoimintaa (Salakka, 2015). Isommat ja kompleksisemmat hotellit voivat saada tuloja hyvin laajasti, esimerkiksi erilaisten neuvottelu- ja työtilojen vuokraamisesta (Lesser & Rubin, 1993). Base-hotellissa lisäpalveluita pidetään hotellin toiminnan kannalta merkittävinä. Haastateltava A nostaa esille erityisesti autohallista saatavat tuotot, mutta korostaa myös muiden palveluiden merkitystä:

”Huoneiden jälkeen on heti nämä yhteiset tilat ja niistä erityisesti nämä autopaikat.” (A)

”Päätuotot tulevat tietenkin majoitusliiketoiminnasta, joka on suurin yksittäinen kanava, ja tämän jälkeen tulee sitten autohalli sekä toimistoliiketoiminta.” (C)

Myös hotellin sijoittaja E näkee hotellin oheispalveluiden, kuten ravintolan sekä saunatilojen tukevan Base-hotellin menestymistä. Panin (2005) mukaan hotellien tulisi keskittyä erityisesti huoneiden markkinoihin, sillä tällä voi merkittävästi parantaa hotellin kannattavuutta. Haastateltava C toteaaakin:

”No, varmasti niinkun myynnin kasvattaminen ympäri vuorokauden on se kannattavuuden suurin ykköskomponentti.”

Pan (2005) lisää, että ruoan ja juoman markkinoilla on positiivinen, mutta kaikesta huolimatta hyvin vähäinen vaikutus hotelliliiketoiminnan kannattavuuteen. Haastateltava A toteaaakin, että vaikka hotellin ravintola ei olisi hotellille erityisen kannattava, täytyy se kuitenkin hotellissa olla:

”Ravintola on erityisesti lisäarvopalvelu, eli varmasti tuo kannattavuutta, mutta vaikka toiminta olisi -/- 0, niin ravintola on pakko olla koska se on selkeä enableri tälle koko toiminnalle.” (A)

Niin kuin aiemmin on tullut esille, hotellin kannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi keskihinnan ja käyttöasteen lisäksi myös hotellin palveluista saatavat tuotot. Haastateltava B tuo esille, että jakamistaloudellisen hotellin ja perinteisen hotellin väliset eroavaisuudet hotellin ansaintamallin näkökulmasta ovat kuitenkin hyvin vähäiset:

”Ei tämä Base-hotelli kuitenkaan perusfundamenteiltaan mahdottomasti poikkea toisista hotelleista. Ne tavoittelevat täsmälleen samoja asioita, eli huoneissa ja muissa tiloissa pystytään pitämään hyvää käyttöastetta.” (B)

”Ei siinä muuta merkittävää ole kuin se että siellä on päiväkäytön komponentti olemassa. Ei siinä ansaintalogiikassa mun mielestä ole mitään merkittävää eroa normaaliin hotelliin.” (C)

Hotellihuoneiden markkinoilla on perinteisen hotellin sekä jakamistaloudellisen hotellin tapauksessa suurin vaikutus kannattavuuteen, mutta perinteisestä hotellista poiketen Base-hotellissa hotellihuoneiden päiväkäytöllä on haastattelujen mukaan myös mahdollisuus tuottaa merkittävää lisäarvoa hotellille. Base-hotellin kehityksessä mukana olleet haastateltavat A ja B toteavatkin, että

hotellihuoneiden yökäytön lisäksi myös päiväkäytöllä voidaan saavuttaa merkittäviä tuottoja, mutta päiväkäytön tulojen arvioinnissa on oltu hotellissa kuitenkin hyvin varovaisia:

”Toimistoliiketoiminta on vielä vähän ässäkortti, että miten hyvin se saadaan toimimaan. Sehän voi nousta hyvinkin suureen arvoon ja voi nostaa tosi paljonkin hotellin tuottoa.”...”Tämän hetkisten tietojen mukaan tällaisten pienten päiväneukkareitten kysyntä kasvaa kovaa vauhtia. Base-hotellissa niitä on 440 kappaletta. Se voi olla tosi kova juttu.” (C)

Base-hotellin suurin menestymiseen vaikuttava tekijä onkin sijoittajien F ja G mukaan erityisesti rakennuksen absoluuttisen käyttöasteen nostamiseen kehitetty hotellihuoneiden kaksoiskäyttö:

”Avaintekijä mun mielestä on uusi hieno konsepti, että huonetta voidaan käyttää toimistokäyttöön ja majoituskäyttöön ja lisäksi se talo tarjoaa muita paljon ja monipuolisesti omistajille ja asiakkaille. Se on varmasti sellainen tulevaisuuden juttu.” (F)

”Kohta keskustat rakennettu ja joitakin rakennetaan jo toiseen kertaan, niin selvää on, että kiinteistöt tulee saada tehokkaampaan käyttöön. Ekologisesti ja jokapuolella järkevää niin nään kyllä siitä syystä tälle liiketoiminnalle jatkuvuutta ja monisteisuutta.” (G)

Jakamistaloudellisen hotellikonseptin kehittäjien näkökulmasta Base-hotelliin sisältyy perinteisestä hotelliliiketoiminnasta poikkeavaa tuottopotentiaalia, jotka liittyvät hotellihuoneiden päiväkäytön lisäksi myös yhteisöllisyyden muodostumiseen:

”Hotellissa muodostuvaan yhteisöllisyyteen sisältyy tuottopotentiaalia. Hyvän käyttöasteen ylläpitäminen saattaa toteutua tässä hotellissa paremmalla todennäköisyydellä, koska hotellin 250 omistajaa keskittää oman käytön hotelliin sekä tuovat mukanaan omia sidosryhmiään. Nämä omistajat toimivat tietyllä tavalla myyntimiehinä. Lisäksi, jos säännöllisesti työn takia Helsingissä matkustavat ihmiset toteavat, että tää hotelli on tosi kätevä paikka ja tänne on tosi helppo tulla ja kaikki hoituu tosi helposti ja täällä on niinkun kivat tarvittavat jutut ja sitten siellä on sopivanlaisia palveluyrityksiäkin vielä, niin siitä keitoksesta saattaa syntyä semmoinen, että sinne hotelliin muodostuu sellainen vetovoimainen yhteisö.” (B)

”Sitten yksi minkä päälle pyritään rakentamaan, on hajautettu omistajuus, jossa niinkun omistajat voi aktiivisesti vaikuttaa siihen hotellin performanssiin markkinomalla sitä itse myös. Merkittävää on sen asian tekeminen heille helpoksi, eli tarjotaan hyviä mahdollisuuksia omistajille markkinoida hotellia eteenpäin. Uskotaan, että tämän avulla meillä on laajemmat markkinat käytössä.” (C)

Myös hotellisijoittaja E on tunnistanut tämän Base-hotellin hajautuneeseen omistus pohjaan liittyvän tuottopotentiaalain:

”Mä nään, että hotellin omistajat vaikuttavat käyttöasteeseen, sillä ne tuo hotelliin omia vieraitaan ja hyödyntää omia asiakasryhmiään, käyttää itse, käyttää henkilökunnan majoittamiseen. Uskon, että käyttöaste tulee olemaan yli Helsingin keskiarvon, koska hotellissa on merkittävä määrä omaa porukkaa, joka ohjaa majoitustarpeensa tuohon hotelliin. Sitä kautta käyttöaste saadaan ylös.” (E)

Kuten aiemmin mainittiin, hotellien myynti voi vaihdella merkittävästi. Tang (2011, 172) toteaa, että myynnin vaihtelevuuteen voidaan pyrkiä vaikuttamaan esimerkiksi yritysasiakkaiden määrän lisäämisellä sekä myös nykyaikaiset konferenssitilat ja huoneet voivat parantaa hotellin käyttöastetta. Bednarskan (2004, 43) mukaan kysynnän vaihteluun voidaan vaikuttaa tarjoamalla huonepalveluiden lisäksi myös muita palveluja, kuten esimerkiksi pysäköinti- ja kuntosalipalveluita. Base-hotelli tarjoaakin useita erilaisia palveluita, joiden avulla hotellin käyttöasteeseen pyritään vaikuttamaan. Base-hotelliin sijoittaneiden sijoittajien D ja E mukaan Base-hotellin tarjoamat lisäpalvelut, kuten tilava parkkihalli, sekä viihtyisät huoneet ovat merkittäviä tekijöitä Base-hotellin käyttöasteen kasvattamisessa. Monipuolisten palveluiden lisäksi Base-hotellissa on huomioitu erityisesti yritysasiakkaiden merkitys, ja hotelliin pyritäänkin luomaan juuri yritysasiakkaille räätälöityjä tuotekokonaisuuksia:

”...hotellin tarjoaman kaksoiskäyttömahdollisuuden ansiosta tarjotaan yrityksille erilaisia lisenssipaketteja. Yritykset ostaa meiltä lisenssejä ja me tarjotaan niille mahdollisuus toimistohotelliin sekä myös majoittumiseen. Toimistohotelli on periaatteessa hotellille ylikapasiteettia, koska yö on jo myyty.”... ”Tavotteena on se, että meillä on omia tuotepaketteja ja me ollaan aktiivisia niiden myynnissä. Lähtökohtaisesti hotelleissa ei ole tämmöisiä.” (A)

Tangin (2001, 57) mukaan joidenkin mielestä käyttöaste on hyvä mittari hotellin suorituskyvyn analysoimiseen, mutta todellisuudessa käyttöasteeseen voi vaikuttaa merkittävästi hotellin hinnoittelulla. Myös Kotas (2014) ja Bednarska (2004, 43) toteavat, että hotellin kysyntään voi vaikuttaa hinnoittelulla. Bednarska (2004, 43) toteaa lisäksi, että hotellin toiminnassa merkityksellistä on se, että kysyntä pystytään pitämään optimaalisena. Cross, Higbie ja Cross (2009) kuitenkin tuovat esille, että hinnan ja kysynnän välistä yhteyttä on usein hankalaa mitata, sillä hotellihuoneen varaamiseen vaikuttaa hinnan lisäksi myös moni muu tekijä. Base-hotellissa käyttöasteen ja hinnan välillä nähdään selkeä yhteys:

”Me tavotellaan tässä hotellissa korkeampaa keskimääräistä hintaa ja käyttöastetta. Me arvioidaan koko ajan käyttöasteen perusteella hotellin hinnoittelua, eli jos hotelli on hyvin tyhjä, me lasketaan hintaa ja sama myös toiseen suuntaan.” (A)

Cross et al. (2009) toteavat, että hotellin hinnoittelun monimutkaisuuden sekä sen suuren taloudellisen vaikutuksen takia ei ole yllättävää, että hinnoitteluun kiinnitetään nykyään paljon huomiota. Hotellit voivatkin saavuttaa merkittävää kilpailuetua käyttämällä analytiikkaa ja työkaluja hinnoittelun parantamisessa. Myös Steedin ja Gun (2005) mukaan hotellien hinnoitteluprosessi on hyvin monimutkainen prosessi, ja hinnoitteluvirheet voivat olla hotellille hyvinkin kalalliita. Base-hotellin hinnoittelusta vastaa hotellin revenue manager (=tuottojen johtaja), joka käyttää apunaan erilaisia työkaluja ja järjestelmiä:

”Kyllähän se hotellin revenue manageri on tosi keskeisessä roolissa, vaikka hinnoittelussa käytetäänkin merkittävästi automatiikkaa ja algoritmeja. Erityisesti hotellin ylösajovaiheessa revenue manager on merkittävässä roolissa.” (B)

Base-hotellin hinnoittelun apuna tullaan käyttämään hotellin johtamisessa käytettävään PMS-järjestelmään liitettävää tuottojen johtamisen osaa. Oraclen



(2019) mukaan hotellin PMS-järjestelmään onkin nykyään mahdollisuus liittää useita erilaisia palveluita, ja esimerkiksi Xotelisin (2019) mukaan PMS-järjestelmään voidaan liittää esimerkiksi juuri tuottojen johtamisen järjestelmä. Alexsoftin (2018) mukaan tuottojen johtamisen järjestelmä mahdollistaa hotellin dynaamisen hinnoittelun algoritmien avulla. Base-hotellissa käytettävä tuottojen johtamisen järjestelmä mahdollistaa hotellipalveluiden dynaamisen hinnoittelun, sillä järjestelmä tarkistaa hotellin hintoja erilaisten algoritmien avulla useamman keran päivässä. Hotellin hinnoittelu voi perustua historialliseen tietoon, kilpailijoiden hintoihin sekä siinä voidaan ottaa huomioon myös sääolosuhteet sekä paikalliset tapahtumat. (Alexsoft, 2018) Base-hotellissa käytettävä järjestelmä käyttää hinnoittelun perusteena muun muassa kilpailijoiden hintoja sekä järjestelmä ottaa hinnoittelussaan huomioon muun muassa hotellin kysyntää kasvattavat lähialueella järjestettävät yleisötapahtumat. Base-hotellin tuottojen johtajan tehtävänä on tarkistaa järjestelmän antamia hintoja ja tarvittaessa korjata niitä. Järjestelmä oppii siihen tehdyt korjaukset ja kykenee korjausten seurauksena tulevaisuudessa parempaan hinnoitteluun.

Uudet teknologiat mahdollistavat myös sen, että tuotteiden hintoja voidaan säädellä kaikkiin jakelukanaviin samasta järjestelmästä ja mahdollistaa näin tehokkaamman tuottojen johtamisen (Mainzer, 2004). Myös Base-hotellissa otetaan käyttöön PMS-järjestelmään liittyvä jakelukanavien hallinnan järjestelmä, jonka avulla hotellipalvelut pystytään hinnoittelemaan kaikkiin jakelukanaviin tehokkaasti ja keskitetysti. Jakelukanavien hallinnan osa-alue on tällä hetkellä jo käytössä hotellioperaattorin majoituspalveluliiketoiminnassa.

Brander Browinin ja Harrisin (1998) mukaan palveluyritysten tavoin hotelleita kiinnostaa erilaiset hinnoittelustrategiat. Brown ja Dev (2000) mukaan hotellin hinnan odotetaan korreloivan tarjottujen lisäpalveluiden määrään. Base-hotellissa operaattori noudattaa kilpailukykyiseksi katsomaansa hinnoittelustrategiaa tavoitteenaan hotellihuoneiden omistajille tilitettävien tuottojen maksimointi. Hotellissa lisäpalvelut myydään erikseen, ja varsinainen huoneiden hinta pyritään pitämään alueen muiden hotellien hintojen kanssa kilpailukykyisenä. Konseptin kehityksessä mukana ollut haastateltava B toteaa, että uuden hotellin tapauksessa hinnoittelustrategian tulee vastata hotellin elinkaareen sekä tavoiteltuun strategiaan:

”Hotellin ylösajovaiheessa tietysti hinnoittelustrategia on vähän erilainen kuin siinä vaiheessa, kun kahden kolmen vuoden toimintaperiodin jälkeen tilanne stabilisoituu ja se ikään kuin asemoituu kilpailustrategisessa mielessä verrokkihotelleihinsa nähden. Tämän hotellin ei ole tarkoitus kilpailla erityisesti halvalla hinnalla, vaan pikemminkin mid-size -kategoriassa ajatellen hintamielikuvaa. Saatais hyvällä asiakaskokemuksella ja vähän toisia hotelleja paremmilla palveluilla pidettyä käyttöastetta huomattavan korkealla.” (B)

Panin (2005) mukaan hotellien kannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi myös niiden sijainti. Base-hotellin sijainnilla nähdään olevan suuri merkitys hotellin kannattavuuteen ja käyttöasteeseen:

”Suuri vaikutus asiakkaiden määrään on sijainnilla. Elikkä on eri asia rakentaa tämä hotelli Taivalkoskelle suhteessa siihen, että se on nyt Mannerheimintiellä.” (A)

Hotellin sijoittajat pitävät Base-hotellin sijaintia liikematkailijoiden näkökulmasta otollisena, ja suurin osa haastatelluista sijoittajista toteavatkin sijainnin olevan hotellin menestymisen kannalta yksi merkittävimmistä tekijöistä. Haasteltavien konseptin kehittäjien mukaan hotellille on hyvät kulkuyhteydet kaikkialta, erityisesti liikematkustajien tarpeita ajatellen hotelli sijaitsee lähellä Helsingin keskustaa sekä myös lentokentälle on hyvät kulkuyhteydet. Haastateltavat konseptin kehittäjät kuitenkin toteavat, että sijainnin hyvyttä on etukäteen hankala arvioida, vaikkakin markkinatutkimusta sijainnin potentiaalista on tehty:

”...me ei voida tietää ihan tarkkaan, että mitkä ne asiakkaiden preferenssit on, eli tässä on vähän sama tilanne kuin siinä että jos rakennat talon jeeraan niin jonkun mielestä se on tosi hyvä paikka, mut jonkun toisen mielestä se on tosi huono paikka.” (B)

Lawin (1998) mukaan hotellitoiminta on yleensä kannattavaa, jos käyttöaste on keskimääräisesti 60% tai enemmän. Base-hotellissa tarjottuja palveluita on runsaasti, ja näiden jokaisen käyttöaste vaikuttaa hotellin tuottoon. Hotellin hajautuneen omistuspohjan sekä tuottojen jakautumisen seurauksena onkin merkityksellistä, minkä toimijan näkökulmasta hotellin kriittinen piste lasketaan. Base-hotellissa lähtökohtaisesti laskenta tapahtuu omistajan näkökulmasta, sillä hotellin tavoitteena on nimenomaan tuottaa voittoa hotellihuoneiden omistajille:

”Ei olla tarkkaa break eveniä laskettu, mutta meidän laskentatyökaluilla tämä on kyllä saatavilla, koska kiinteät kulut ja käyttöasteen mukaan muuttuvat tuotot ja kulut on selvillä. Ollaan kuitenkin tietoisia, että break even on aika matalalla käyttöasteella, koska tässä ollaan lähdetty hakemaan omistajille tuottoa.” (A)

”En ole sitä tarkkaan laskenut osakkeenomistajan näkökulmasta, mutta valistunut arvaukseni on noin 30% käyttöasteella hotelli pyörisi plussalla normaalihinnoilla.” (C)

Base-hotellissa on kuitenkin vaikeaa määrittää, millä käyttöasteella hotellin toiminta on kannattavaa, sillä niin kuin aiemminkin on tullut esille, Base-hotellin kannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi eri tilojen käyttöasteet ja hinnoittelu. Base-hotellissa hotellin kannattavuuden arviointi on tärkeää hotellihuoneiden omistajien näkökulmasta. Hotellista onkin luotu erillinen tuottoarviolaskuri, jolla jokainen hotellihuoneeseen sijoittamisesta kiinnostunut kykenee arvioimaan hotellihuoneiden omistajien tuottoja erilaisilla käyttöasteilla ja keskihinnoilla:

”Ollaan tehty tällainen tuottoarviolaskuri, jolla sijoittajat pystyvät arvioimaan sijoituksen tuottoa. Laskuri perustuu siihen, että pystyy keskimääräisellä hinnalla ja käyttöasteella katsomaan, minkälaista vuotuista tuottoa hotellihuone tuottaa. Lisäksi laskuriin on tehty parametri omalle käytölle, eli jos itse käyttää, niin silloinhan sen oman käytön saa halvemmalla mutta se vähentää tuottoa. Sitten siinä on käytetty niitä budjetissa olevia arvoja niinku kulupuolelta jotka on sitten niinkö arvioitu ja näin ollen pyritty niinkö mahdollisimman tarkasti arvioimaan ottaen huomioon kaikki OTA-kanavat, siivoukset, hallinnointikulut, kaikki kulut mitä siellä on että se olisi mahdollisimman todenmukainen ja oikein se tuotto.” (A)

Tuottoarviolaskurilla laskettaessa Base-hotellin tuotto sijoittajalle määräytyy erityisesti hotellihuoneille annettavasta käyttöasteen ja keskihinnan perusteella. Tuottoarviolaskurissa on automaattisesti huomioitu hotellihuoneiden päiväkäyttö 15 prosentin käyttöasteella ja 50 euron keskihinnalla. Tuottoarviolaskurin mukaisesti hotelli tuottaa omistajalle noin yhdeksän prosentin tuoton Helsingin keskimääräistä käyttöastetta ja keskihintaa noudatteleamalla (liite 3). Hotellioperaattorin alhaisen kustannuksen ansiosta hotelli tuottaa laskennallisesti 3,5 prosentin tuoton omistajalle vielä 30% käyttöasteellakin (liite 4). Tuottoarviolaskuri tuo esille myös sen, että hotellihuoneen omistajan kassavirtaan vaikuttaa omarahoitusosuuden suuruus. Mahdollisen pankkilainan lyhennyksillä on merkittävä vaikutus hotellihuoneen omistajan kuukausittaiseen kassavirtaan.

### 5.6.2 Hotelliliiketoiminnan erityispiirteiden vaikutus kannattavuuteen

Brignallin (1997) mukaan useimpien hotellien kustannuksista suurin osuus on kiinteitä kustannuksia. Arvioiden mukaan jopa noin kolme neljäsosaa kokonaiskustannuksista on kiinteät ja ei-kontrolloitavia kustannuksia (Brignall, 1997; Kotas, 2014) Larkinin ja Lamin (2006) mukaan valitettava tilanne hotelliliiketoiminnassa on se, että vaikka hotellien tarjonta ja kysyntä vaihtelevat riippuen ulkoisista ja usein ennalta-arvaamattomista tekijöistä, tarjonta ja kysyntä eivät korreloi hotellin pyörittämisen ja ylläpitämisen kustannusten kanssa. Kotas (2014) toteaa kuitenkin, että hotelliliiketoiminnassa huonoina aikoina tappiot voivat korkeiden kiinteiden kustannusten seurauksena olla suuria, ja näistä toipuminen voi viedä aikaa. Myös Base-hotellissa on tunnistettu kiinteiden kustannusten suuri osuus:

”Kiinteät kustannukset ovat tässä hotellissa melko korkeat, koska kyseessä on hyvin iso rakennus. Isossa rakennuksessa erityisesti energiakulut ovat suuret, eli sähkö, lämmitys, jäähdytys sekä vesi. Noista ne suurimmat muodostuu.” (A)

”Yhtiövastikkeen takana on kiinteistön kiinteät kulut, jossa on isoimpina erinä muun muassa energiakustannukset, lämmitys, jäähdytys ja korjaukset.” (C)

Kotas (2014) muistuttaa, että korkeiden kiinteiden kustannusten liiketoiminnassa on haastavaa saavuttaa korkea kannattavuus kustannuksia käsittelemällä. Middletonin (1994) mukaan kun hotelli kohtaa alhaiset käyttöasteet, hotellitoiminnan korkeat kiinteät kustannukset heijastuvat nopeasti lyhyellä aikavälillä (Tang, 2011, 79). Kotas (2014) lisää, että markkinasuuntautuneessa toimipaikassa ei ole mitään syytä analysoida yksityiskohtaisesti kaikkia kiinteitä kuluja, vaan hotelleille on tärkeämpää pitää kiinteät kulut taustalla ja korostaa liiketoiminnan kannattavuutta määrittäviä elementtejä. Hotellialan yrityksillä on erityistä kiinnostusta tuotekustannuksiin, kustannuslaskentajärjestelmiin ja kustannusten hallintaan, mutta hotelleita kiinnostaa lisäksi myyntikustannukset, bruttomarginaalit ja myyntihinnat (Brander Brown & Harris, 1998). Base-hotellissa ymmärretään hotelliliiketoiminnan kiinteiden kulujen suuruus, mutta hotellin kannattavuutta analysoitaessa haastateltava A kuitenkin toteaa, että tulojen kasvattamisen lisäksi myös kustannusten analysoinnilla on merkitystä:

”Kyllä ihan selkeästi kannattavuuteen voidaan vaikuttaa kahdella seikalla, joko tuloja lisäämällä tai kuluja pienentämällä. Tulopuolella merkittävintä on se, että meillä

on hotellihuoneiden yö- ja päiväkäyttö mahdollisimman maksimaalinen. Tietenkin käytössä tulee myös huomioida se, että keskihinta saadaan hyväksi. Ja kulupuolella merkittävänä on säästäminen esimerkiksi energiakuluissa.” (A)

Haastateltavat A ja C toteavat lisäksi, että kiinteiden kustannusten osalta hotellille merkityksellistä olisikin niiden saaminen käyttöasteesta riippuviksi muuttuviksi kustannuksiksi:

”Tavoitteena tässä hotellissa on se, että pystyttäis saamaan kustannukset kiinteistä kustannuksista muuttuviksi kustannuksiksi. Lisäksi että pystyttäis oikeasti saamaan kustannuksia aktiivisesti alaspäin.” (A)

”Vaikka kiinteät kustannukset ovat vastikkeen takana niin ei se sitä tarkoita, etteikö niitä vois jonkin verran saada muuttuviksi kuluiksi.” (C)

Shawin (1988) mukaan hotellin toiminnan suurin kustannus on työvoimakustannus, joka kattaa noin 40 prosenttia kaikista hotellin toimintakustannuksista (Brown & Dev, 2000). Brown ja Dev (2000) toteavatkin, että hotellipalvelujen tuottaminen on työvoimavaltaista. He toteavat lisäksi, että työvoiman tuottavuuden parantaminen palveluliiketoiminnassa on kriittinen. Bucklinin (1981) mukaan tuottavuuden parantaminen voi johtaa hotellin kysynnän lisääntymiseen, joka puolestaan voi edesauttaa uuden teknologian hankintaa, jolla voidaan parantaa työn tuottavuutta entisestään (Brown & Dev, 2000). Base-hotellissa juuri työvoimakustannuksiin on kiinnitetty runsaasti huomiota:

”Kiinteä työvoimakulu on tietenkin hotellissa olemassa. Tavoitteena on saada henkilöstökulu mahdollisimman pitkälle muuttuvaksi suhteessa hotellin käyttöasteeseen, niin tällöin pystyttäisiin paremmin vaikuttamaan kannattavuuteen. Kyllä tavoitteena on se, että kaikki siivoojat ja aulatyöntekijät sen osalta kun on kapasiteettivaihtelua niin ne saatais muuttuviin kuluihin.” (A)

”Hotellissahan työvoimakustannukset näyttelee todella isoa roolia.” (B)

”Kyllä työntekijöiden kustannusten osuus on merkittävä. Huonepalveluiden kustannukset ovat kuitenkin skaalautuvia sen hotellin volyymin mukaan. Mitä vähemmän siellä on ihmisiä niin sitä vähemmän tarvii siivota yleisiä tiloja, eikä respassa ole pakko pitää niin paljon henkilökuntaa mitä siellä ei tarvita.” (C)

”Hotellissa on automaattinen check in niin sen ansiosta ei välttämättä tarvitakaan respassa niin paljoa porukkaa. Tällä hetkellä on paljon laskettu henkilöstöä respaan.” (C)

Palvelualan työn ja sen pääoman tuottavuus on tärkeitä vaikutuksia sen yleiseen markkinointistrategiaan, hinnoitteluun, kustannusrakenteeseen ja kannattavuuteen (Brown & Dev 2000). Base-hotellissa työntekijöiden työmäärään ja tuottavuuteen on pyritty vaikuttamana muun muassa sillä, että hotellissa ei esimerkiksi vaihdeta lakanoita saman vierailijan yhtäjaksoisen majoittumisen aikana:

”Ollaan lisäksi hotellin kannattavuutta ajatellen päätetty, että hotellissa ei tehdä välsiivouksia, eli ei vaihdeta lakanoita joka ikinen päivä, vaan vaihdetaan lakanat aina kun asiakas vaihtuu tai jos asiakas erikseen vaatii. Tässä taustalla on ollut ajatus työvoimakustannusten lisäksi myös ekologisuudesta.” (A)

Jotkin palveluyritykset, kuten pankki, ovat voineet korvata työvoimaa esimerkiksi erilaisilla järjestelmillä. Hotellien on kuitenkin vaikea korvata työvoimaa ilman, että palvelun laatu kärsisi. (Anderson, Fornell ja Rust, 1997). Brownin ja Devin (2000) mukaan hotellien arvonlisäys kasvoi merkittävästi työntekijöiden määrää lisäämällä hotellin koosta riippumatta. Base-hotellissa nähdään kuitenkin niin, että erilaisilla järjestelmillä sekä rakennusteknisillä ratkaisuilla kyetään korvaamaan työntekijöitä ilman, että palvelun laadusta joudutaan tinkimään. Hotellissa jopa nähdään, että hyvin toimivat järjestelmät parantavat asiakaskokemusta:

”Suunnitteluvaiheessa on pyritty erilaisilla rakennusteknisillä ja tietoteknisillä asioilla mihimoimaan kalliin henkilötyön määrä, jotta saadaan työvoimakustannuksia alaspäin” ... ”Esimerkiksi automaattinen check in ja check out säästävät henkilöstökustannuksia, mutta ovat samalla asiakkaan kannalta mukava juttu.” ... ”Tehdään se majoittuminen hotellivieraalle mahdollisimman helpoksi.” (B)

Uuden hotellin kehittäminen ja rakentaminen kestää tavallisesti 3-5 vuotta, ja tasapainoisen toiminnan saavuttaminen voi kestää jopa neljä vuotta (Larkin & Lam, 2006) Base-hotellihanketta on kehitetty jo ennen varsinaisen hotellikiinteistön rakentamisen aloittamista jo useamman vuoden, ja hotellikonseptin kehittäminen on yrityksessä jatkuvasti käynnissä oleva prosessi. Base-hotellin varsinaisen rakentamisen odotetaan kuitenkin kestävän alle kaksi vuotta. Haastateltavan B mukaan varsinaisen hotelliliiketoiminnan odotetaan tasapainottuvan kahdessa tai kolmessa vuodessa:

”...hotellin tilanne stabiloituu kahden kolmen vuoden toimintaperiodin jälkeen.” (B)

Niin kuin aiemmin on tullut esille, hotellitoiminta seuraa toimialan syklejä, sekä jokaisella hotellilla on oma elinkaari. Hotellin elinkaaren mukaisesti hotellin käyttöaste on toiminnan alkuvaiheessa alhaisempi, ja toiminnan tasapainottuessa käyttöaste kasvaa. Base-hotellissa tiedostetaan, että käyttöasteen saaminen korkeaksi hotellin ensimmäisinä vuosina tulee olemaan haastavaa, mutta hotellin toiminnan odotetaan tasapainottuvan muutaman toimintavuoden jälkeen. Base-hotellissa pyritään aloittamaan hotellin markkinointi jo hyvissä ajoin ennen hotellirakennuksen valmistumista, jotta käyttöaste saataisiin korkealle heti hotellitoiminnan käynnistyessä. Haastattelussa ei tullut ilmi käyttöasteen mahdollista laskua kiinteistön vanhenemisen myötä, mutta haastateltavat kuitenkin totesivat, että hotellin käyttöikä pyritään maksimoimaan kestäväillä rakennusteknisillä ratkaisuilla.

Hotellissa on merkittävä määrä hotellitoimintaan tarvittavaa omaisuutta, joka altistuu kovalle rasitukselle (Lesser & Rubin, 1993). Rushmoren (2001, 418) mukaan hotelliomaisuuden käyttöikä on keskimäärin noin kahdeksan vuotta. Hotellin omaisuuden uusimisella ylläpidetään hotellin laatua, ikää ja tulopotentiaalia (Lesser & Rubin, 1993) Gallagher ja Mansour (2000) toteavatkin, että hotellien elinkaari on usein muiden kaupallisten kiinteistöomaisuuksien elinkaarta lyhyempi. Base-hotellissa kiinteistön kulumista ja korjaamistarvetta vähentää haastateltavan A mukaan se, että hotellissa on runsaasti käyttäjä-omistajia, jotka edesauttavat hotellin pysymistä hyvässä kunnossa. Hänen mukaansa kiinteistön

kulumiseen ja korjauksiin liittyen Base-hotelli ei kuitenkaan poikkeaa merkittävästi perinteisistä hotelleista, mutta hotellin kulumiseen ollaan pyritty kiinnittämään merkittävästi huomiota jo rakennusvaiheessa:

”Me ollaan ite rakentamassa sitä ja me vastataan siitä rakennuksesta pidemmän elinkaaren kautta. Me ollaankin valittu jo suunnitteluvaiheessa sellaisia materiaaleja, jotka ovat joko helposti päivitettävissä tai sitten ne ovat hyvin aikaa kestäviä. Ollaan valittu hotelliin tällaisia kestäviä materiaaleja. Lisäksi kun me huolehditään kiinteistöistä, niin ollaan otettu lisäksi huomioon myös sitä, että miten esimerkiksi jotkut materiaalit on siivottavissa. Tällä tavalla saadaan tällaisia kuluja elinkaaren aikana pienennettyä.” (A)

”Hotellin käyttöikä on mietitty tietenkin sisustusratkaisuissa, että niitä voidaan tarvittaessa järkevästi päivitettyä ajan oloon. Hotellioperaattori ylläpitää sitä freesiyttä ja pitää hotellin ajanmukaisena. Hotellioperaattorilla on intresseissä pitää hotelli koko ajan hyvässä kunnossa että siellä käy kauppa.” (C)

Base-hotellissa hotellin rakennuttajan, pääurakoitsijan sekä hotellioperaattorin ollessa saman konsernin yhtiöitä, on konsernin kaikkien osapuolien kannalta merkityksellistä, että hotelli on toteutettu kestävästi ja laadukkaasti.

### 5.6.3 Johtamisen merkitys hotellin kannattavuuteen

Majoitusliiketoiminnassa menestyminen on hyvin riippuvainen hotellin käytännön toiminnasta vastaavan hotellioperaattorin kyvykkyydestä. Lyhytaikaisessa vuokrauksessa menestymiseen vaikuttaakin käyttöasteen lisäksi myös hotellioperaattorin kyky maksimoida keskimääräiset huonehinnat. Toisin kuin muissa kiinteistöissä, esimerkiksi toimistokiinteistöissä, majoitustilat edellyttävät huoneiden vuokrausta usein päivittäin. (Lesser ja Rubin, 1993) Kotaksen (2014) mukaan hotelliliiketoiminnassa on tärkeää erityisesti myynnin nopeus sekä tehokas kassajärjestelmä. Hotelliliiketoiminta vaatii runsaasti johtamista (Hess, Liang & McAllister, 2001). Lesserin ja Rubin (1993) mukaan johtamiseen liittyvän ammattitaidon lisäksi hotellioperaattorilta vaaditaan taitoa markkinoida tuloja tuottavia tekijöitä ja minimoida näiden tekijöiden kustannuksia. Bednarska (2004, 43) näkee, että hotellioperaattorin tulee kyetä vaikuttamaan riskeihin, jotka johtuvat hotellin myynnin epätasaisuudesta. Myös Base-hotellissa on ymmärretty hotellioperaattorin kyvykkyyden merkitys hotellin menestymisen kannalta:

”Operaattorin tehokkuudella on merkitystä, kuinka tehokkaasti se pystyy toimimaan ja näkisin, että operaattorin toiminnassa merkittävää on selkeät toimintamallit, selkeät prosessit ja normaali johtaminen, eli hotellioperaattori pystyy optimoimaan toimintaansa niin, että oikeaan aikaan tehdään oikeat asiat ja esimerkiksi respassa ei oo liian montaa henkilöä töissä tai muuten. Hotellioperaattori toimii 24/7 niin tottakai operaattorin toiminnallisella kyvykkyydellä on merkitystä.” (A)

”Hotellioperaattori on totta kai ratkaisevassa asemassa, mut jos ajatellaan tämän hotellin operaattoria niin siinä on sellainen etu, että se on pieni toimija ja ei ole valtavaa organisaatiota niin sitä on vielä suht helppo johtaa. Vaikka mikä tahansa muu operaattori tähän tulisi niin kustannus olisi aina isompi ja sitä kautta omistajien kate pienisi.” (C)

Myös hotellisijoittaja G näkee, että hotellin toiminnan kannalta on olennaista, että hotellin operointi on tehokasta. Haastateltava B toteaa, että hotellioperaattorin työntekijöistä erityisesti hotellin tuotoista vastaavalla johtajalla on hyvin merkittävä rooli hotellin menestyksekkääseen toimintaan:

”Joku, joka on ollut hotellitoimialalla 20 vuotta ja ollut vaikka nyt kymmenen kertaa siinä tilanteessa, että uusi hotelli käynnistyy, niin varmasti on tietoa siitä, että mikä merkitys on vaikka starttivaiheen hinnoittelulla siihen, minkälainen profiili hotellilla tulee.” ... ”Jos joku on ollut vuosikymmenet hotellitoiminnassa niin se tietää heti sanoa, mitä hotellissa ei ainakaan kannata tehdä.” (B)

Haastateltava B nostaa esille myös hotellioperaattorin keskeisen roolin hyvän asiakaskokemuksen luomisessa:

”Hotellin menestymisen salaisuus pitkälti kulminoituu siihen asiakaskokemukseen. Hotellikäyttäjälle on ihan sama mitä siellä verhon takana tapahtuu kunhan se hotellikokemus on hyvä. Eihän se mitään rakettitiedettä ole mitä hotellin backofficessa tulee tapahtua, hotellissa täytyy olla hyvin organisoitu siivous, pitää olla hyvin organisoitu ravintola ja virkistäytymispalvelut, sisään ja uloskirjautumisen sekä maksamisen tulee olla jouhevaa. Loppujen lopuksi nämä kaikki kulminoituu siihen, että hotellin johtajan tulee olla kovan luokan ammattilainen. (B)

Hotellikonseptin kehittäjät näkevät, että hotellioperaattorin toimintaan liittyy myös riskejä, sillä operaattorin kyvykkyydellä on merkittävä vaikutus hotellin menestymiseen:

”Hotellioperaattorin toiminnassa riskihän on tietysti se, että normaalit liiketoiminnan operaatiot eivät ole hanskassa, eli ei saatais niinkö toimimaan niitä järjestelmiä niin että me saadaan asiakkaat sinne jouhevasti sinne asuntoihin ja osattais palvella niitä 24/7 tsekata ulos ja tsekata sisään.” (A)

”Varmasti sellaisten käytännön asioiden junailu, että jos ne ei lähde rullaamaan. Ehkä suurimpana riskinä se, että ei lähde huono maine kiirimään Base-hotellista. Se on sellainen mikä pitää ymmärtää. Asiakaskokemusten tulee olla hyviä.” (C)

Vaikkakin hotellioperaattorin toimintaan liittyy riskejä, Base-hotellin tapauksessa hotellioperaattorin kyvykkyyteen luotetaan, sillä hotellioperaattori on harjoittanut menestyksekkäästi majoitusliiketoimintaa, johon liittyy läheisesti samat toiminnot kuin hotelliliiketoimintaan:

”Hotellioperaattorin toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi ollaan pyöritetty majoitusliiketoimintaa noin sadassa asunnossa nyt noin vuoden. Tämän ansiosta semmoisia suoranaisia asioita siihen, ettei ymmärrettäis siitä asiasta niin meillä ei enää ole. Totta kai hotellitoimintaan liittyy omia haasteita toiminnan optimoimiseen, ja haastetta luo tietenkin iso kiinteistö ja suuri väkimäärä. Organisaatiota myös vahvistetaan jatkuvasti hotellitoimialan osajilla.” (A)

”Hotellioperaattorin toiminnassa voi nähdä kaikenlaisia riskejä, mutta mun näkemyksen mukaan hotellitoimiala on niin isossa muutoksessa, että jokaisella operaattorilla on omat riskinsä muun muassa uusien järjestelmien käyttöönotossa. Me ollaan saatu puhtaalta pöydältä testata erilaisia järjestelmiä ja ollaan pystytty saamaan alana huippuosaajia mukaan.”

### 5.6.4 OTA-kanavien vaikutus hotellin kannattavuuteen

Tietotekniikan nopean kehityksen seurauksena yhä useammat matkustajat hoi-tavat matkapalveluiden, kuten lentolippujen, hotellimajoituksen sekä auton va-rauksen verkossa (Ling, Guo & Yang, 2014). Vaikka hotellit haluavat myydä huo-neita omilla myyntikanavillaan, hotellit nojautuvat huoneiden myynnissä vah-vasti OTA-kanaviin (Toh et al., 2011a). OTA-kanavat ovatkin suuren käyttäjä-määränsä ansiosta hyödyllisiä hotellien tulojen parantamisessa, sillä hotellien on mahdollista saada kanavien kautta merkittävästi lisää kävijöitä (Ling et al., 2014). Suurin osa hotellihuoneiden varauksista tehdäänkin OTA-kanavien kautta (Pan et al. 2013) ja myös Base-hotelli markkinoi ja myy hotellimajoitusta näissä kana-vissa.

OTA-kanavien kustannukset ovat usein huomattavat (Toh et al., 2011a). Vaikka hotellit ovat OTA-kanavien käyttämisen seurauksena pystyneet vähentä-mään suuren osan oman myynnin kustannuksista, joutuvat hotellit maksamaan näistä kolmansien osapuolien välittämistä varauksista 15-30 prosentin suuruisia maksuja, kun perinteisten matkatoimistojen kohdalla maksu on keskimäärin 10 prosenttia (Toh et al., 2011b). Myös Base -hotellissa on ymmärretty OTA-kana-vien merkittävä vaikutus kannattavuuteen:

”Yksittäisenä asiana kulupuolelta nousee jatkuvasti esille nämä OTA-kustannukset.” (C)

”OTA-kanavilla on ilman muuta merkittävä vaikutus hotellin kannattavuuteen ni-mittäin jos 18% siitä myydystä yöstä joudutaan maksamaan OTA-kanavalle niin olisi erittäin tärkeää, että saataisi itse myytyä hotelli täyteen.” (A)

”OTA-kanavien palkkiot ovat meidän tapauksessa keskimäärin 18 prosenttia.” (B)

OTA-kanavien korkeiden provisioiden vuoksi Base-hotellin kehittäjät nä-kevätkin, että alennusten antaminen on useissa tapauksissa edullisempaa kuin OTA-kanavien käyttäminen:

”Omistajuusstrategialla pystyttäisiin pureutumaan lujempaakin, että saataisi enem-män suoria varauksia. Jos sulla on Helsingissä hotellihuone niin todennäköisesti sulla käy myös tuttuja Helsingissä hotelleissa niin mielellään tarjoat niille vaikka 5% alennuksen, jos ne menevät sun asiakkaana sun hotelliin. Silloin me säästetään OTA-kanavakustannuksista ja 15 prossaa. Tämmöisiä ajatuksia siinä on tarkoitus kehi-tellä.” (C)

Hotellit voivat pyrkiä maksimoimaan tulonsa ohjaamalla asiakkaita OTA-kanavista hotellin omaan varausjärjestelmään, ja hotellit ovatkin ottaneet käyt-töön useita strategioita tämän toteuttamiseksi. Tohin et al. (2011b) mukaan suo-rien varausten saamiseksi hotellisivustoilla on oltava runsaasti visuaalisilla ele-menteillä vahvistettua sisältöä. Tohin et al. (2011a) mukaan verkkosivuja tulisi parantaa muun muassa optimoimalla, asiakkaan tietoihin perustuvien tarjousten luomisella sekä sisällön rikastuttamisella. He toteavatkin, että verkkosivujen tu-lisi tarjota matkustajalle informaatiota, jota ei ole saatavilla esimerkiksi OTA-ka-navista. Base-hotellissa konkreettisia toimenpiteitä asiakkaiden siirtämiseksi OTA-kanavasta hotellin omaan järjestelmään ei ole vielä tehty, sillä hotellin oma



varausjärjestelmä on vielä kehitteillä. Haastateltavat ovat kuitenkin tunnistanee hotellin mahdollisuuden saada asiakkaat siirrettyä OTA-kanavasta hotellin omaan järjestelmään:

”Koko hotellimaailman etsii keinoja siihen, että miten OTA-kanavista päästäisiin eroon. Tässä Base-hotellin tapauksessa, kun hotelli on hajautuneesti omistettu, niin on suuri mahdollisuus siihen, että jossain määrin onnistutaan säästämään OTA-kanavien palkkioissa, sillä omistajat tekevät varauksensa hotellin omassa varauskalenterissa ja ohjaavat myös muitakin tekemään varauksia hotellin omassa varauskalenterissa. Yhteisön muodostuminen tällä jakautuneella omistuksella mahdollistaa OTA-kanavakustannusten vähentämistä. Vakiintuneet käyttäjät, vaikka eivät olisikaan omistajia, voisivat tehdä varauksen hotellin omassa järjestelmässä, jos varauksen tekemiseen on esimerkiksi jokin kätevä appi puhelimesta niin tietysti ne tekevät sitä kautta jos se on kätevämpi niille. Ikään kuin vakioasiakkaat nousevat sitä kannattavuutta ajatellessa ihan keskeiseen rooliin.” (B)

Hotellit voivat lisätä käyttöastettaan myös verkkosivuston hakukoneoptimoinnilla (Paraskevas, Katsogridakis, Law & Buhalis, 2011). Monet hotellit maksavat ulkopuolisten konsulttien optimoimalla avainsanansa saadakseen heidät näkyviin korkealla haulla, esimerkiksi Googlessa (Toh et al., 2011a) Hakukoneoptimointi onkin jo tässä vaiheessa tiedossa oleva Base-hotellin keino houkuttaa asiakkaita hotellin omaan varausjärjestelmään. Hotellioperaattorilla on kokemusta hakukoneoptimoinnin hyödyntämisestä majoituspalveluliiketoiminnassaan.

OTA-kanavien arvosteluilla on myös merkittävä vaikutus hotelliin tehtäviin varauksiin. Arvosteluilla on merkitystä matkustajien ostopäätöksiin sekä yleiseen käsitykseen hotellista (Gretzel & Yoo, 2008). Cannizzaron et al. (2008) mukaan lähes puolet matkustajista kertoi arvostelujen vaikuttavan ostopäätökseen (Stringam & Gerdes, 2010). Haussmanin (2007) mukaan useat asiantuntijat arvioivat, että nettiarvosteluista tulee merkittävämpiä kuin matkailupäätöksissä kuin tavallisista arvosteluyrityksistä (Stringam & Gerdes, 2010). Base-hotellitoinnin kehittäjät näkevät OTA-kanavien asiakaspalautteiden vaikuttavan merkittävästi hotellin maineeseen ja haluttavuuteen:

”Nyky päivänä hotellibrändin merkitys on hävinnyt, koska kaikki tieto on näissä OTA-kanavissa, ja siellä on näkyvillä hotellin kuvat, hotellin fiilis sekä asiakaspalautteet. Palautteita ihmiset kattoo aika voimakkaasti. Kun asiakaspalautteita on kunnossa niin silloin on hyvinkin oletettavaa, että saadaan enemmän asiakkaita. Hyvä asiakaskokemus ja -palautteet on tae sille, että saadaan lisää asiakkaita.” (A)

”Asiakaskokemus on tänä päivänä korostuneesti keskiössä. Kun asiakaskokemus on huono niin se hyvin äkkiä niinkö näistä OTA-kanavien reittauksissa ja kaikissa somemaailmassa se kyllä hyvin äkkiä paljon äkkiämpää kuin esimerkiksi viisikin vuotta sitten puhumattakaan kymmenen vuotta sitten se viesti kantautuu aika laajalle, että siellä on asiat huonosti, siellä on huono henkilökunta ja se homma ei toimi.” (B)

## 5.7 Budjetointi jakamistaloudellisessa hotellissa

Budjetti on talouden suunnitelma ja ennustus, joka tehdään tavallisesti seuraavalle yhdelle, kahdelle tai jopa viidelle vuodelle (Wallander, 1999). Base-hotellissa budjetit on laadittu seuraaville viidelle vuodelle:

”Budjetti ulottuu tällä hetkellä viidelle vuodelle. Ei siis ole otettu huomioon kuluja tuota pitemmälle aikavälille, eikä ole katottu tarkemmin minkäläistä toiminta on tätä pidemmällä aikavälillä.” (A)

Base-hotellin tapauksessa taloyhtiön sekä operaattoriyhtiön budjetit liittyvät läheisesti toisiinsa, sillä toimijat laativat yhdessä hotellikonaisuudesta vuosibudjetin, jonka perusteella määritellään muun muassa hotellioperaattorille maksettava palkkio. Erityispiirteenä prosessissa on se, että taloyhtiö ja hotellioperaattori laativat budjetin pitäen mielessä voiton maksimoinnin tavoittelun keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakkaille. Hotellioperaattorin ja taloyhtiön laatima vuosibudjetti pitää siis sisällään kaksi toisiinsa liittyvää budjettia:

”KOy:lle laaditaan oma budjetti ja operaattoriyhtiölle laaditaan oma budjetti.” (A)

Yhteistoiminnassa laaditun vuosibudjetin laatiminen perustuu aiemminkin tässä tutkimuksessa esille tulleen hotellioperaattorin toiminnan omakustannuseriaatteeseen sekä kustannusten läpinäkyvyyteen. Operaattori ja taloyhtiön yhtiökokous voivat yhteisellä päätöksellä muuttaa operaattorin palkkion suuruutta, mikäli budjetin lukujen perusteella laskettavan palkkion määrä ei ole osapuolten mielestä sopiva.

Budjetit rakennetaan tavallisesti ennustamalla kehitystä muun muassa kysynnässä, hinnoissa, valuuttakursseissa, palkoissa ja kustannuksissa. (Wallander, 1999) Base-hotellissa budjettien rakentaminen on lähtenyt liikkelle kaikkien kustannuksia ja tuloja tuottavien tekijöiden kartoittamisella:

”Budjetit lähdettiin rakentamaan siten, että kartotettiin kaikki KOy:n kulut ja tulot. KOy:n tulothan tulevat vastikkeista sekä operaattoriyhtiön tulouttamasta taloyhtiön omistamien tilojen tuotosta. Operaattoriyhtiön budjetti rakennettiin siten, että kartotettiin kaikki operaattoriin liittyvät toiminnot ja niihin liittyvät kulut. Operaattorin tuotot tulevat hotellihuoneiden sekä taloyhtiön tilojen myynnistä.” (A)

Budjettien tekijöiden kehityksen ennusteet tulevat yleensä ulkopuolisilta ammattilaisilta, ja niiden pohjalta yritykset tekevät yhteenvedot ja omat ennusteensa osa-alueittain. Ennusteiden tarkkuus luonnollisesti perustuu merkittävästi budjetin perustana olevien ennusteiden tarkkuuteen. (Wallander, 1999) Myös Base-hotellissa budjetoinnissa on käytetty apuna ulkopuolisten konsulttien arvioita, ja erityisesti hotellin operoinnin budjetoinnissa konsulteilla on ollut merkittävä rooli:

”Kiinteistöyhtiön kulupuolella ollaan käytetty apuna muun muassa isännöintitoimiston näkemyksiä. Lisäksi siltä osin kun on ollut mahdollista niin esimerkiksi sähkön, veden ja lämmityksen kulutuksen osalta on pyritty suunnittelijoiden avulla laskemaan kustannuksen mahdollisimman totuudenmukaisesti.” (B)

”Hotellioperaattorin puolella ollaan aika pitkälti hotellikonsultin varassa, että ollaan tunnistettu oikeat kulurivit ja osattu arvioida niiden määrät oikein. Tämä hotellikonsultti on ollut vuosikymmenten ajan tässä bisneksessä mukana niin hänellä on testattua osaamista ja referenssiä. Konsultin varaan on paljon laskettu.” (B)

”Budjettia on jatkuvasti iteroitu ja on esimerkiksi otettu tarjouksia siivouksista ja muista. Kaikki luvut perustuvat johonkin faktaan, eli sellaista hihanheittoa ei oikeastaan ole.” (C)

Buncen et al. (1995) mukaan budjetit muodostetaan usein mukailemalla aiempien vuosien kustannuksia, joita päivitetään tulevaan sopivaksi tapahtuvia muutoksia arvioimalla ja ennustamalla. Base-hotellissa aiempia toimivuosia ei ole, joten budjetin laatimisessa ei voida hyödyntää aiempien vuosien tietoja. Wallander (1999) toteaa, että budjetoinnin haaste ilmenee nimenomaan siinä, että usein ei ole kykyä ennustaa sellaista tekijää, josta ei ole aiempaa kokemusta. Base-hotellin kehittäjät tiedostavat, että uudenlaisen konseptin budjetointiin liittyy riskejä:

”Pääasiallinen huoli tässä budjetoinnissa on ollut se, että varmasti suuruusluokaltaan puhutaan oikean suuruisista tuotoista toisin sanoen, että on tunnistettu ne tärkeimmät kustannukset taloyhtiön menopuolella ja sitten että osataan suuruusluokaltaan laskea myös hotellioperointiin liittyvät kustannukset.” (B)

”Budjetointiinhan liittyy aina riskejä, ja tähän erityistapaukseen liittyy tietysti niitä riskejä, ja sitten kun tässä on kuitenkin tämmösiä jossain määrin uudenlaisia toimintamalleja ja featureita niin niiden arvioiminen pikanttina lisänä tekee sen vielä vaikeemmaksi.” (B)

Collierin ja Gregoryyn (1995) tutkimuksen mukaan yrityksissä ollaan tietoisia siitä, että yli vuoden mittaisista ennusteista tulee väistämättä subjektiivisempia ja ne perustuvat erilaisiin oletuksiin. Myös Tang (2011, 88) toteaa, että ennusteet tehdään melko intuitiivisesti ja subjektiivisesti perutuen ihmisten tunteisiin, mielipiteisiin ja kokemuksiin. Hän kuitenkin lisää, että budjetoinnissa käytetään hyväksi matemaattisia ja ekonometrisia malleja, joilla projisoidaan aiempia tietoja ja tapahtumia tulevaisuuteen. Frechtling (1996) toteaa, että ennustamisessa aiemmat tiedot järjestetään niin, että voidaan ennakoita tulevaa. Viime aikoina ennustamisessa on käytetty kehittyneitä menetelmiä ennusteiden tarkkuuden lisäämiseksi. (Tang, 2011, 88) Base-hotellin toiminnan käynnistyttyä hotellin budjetoinnin apuna ryhdytään käyttämään hotellin PMS-järjestelmään liitettävää tuottojen johtamisen järjestelmää, joka hinnoittelee ja ennustaa hotellin myyntiä tulevaisuuteen. Tuottojen johtamisen järjestelmästä saatavia lukuja käytetään Base-hotellissa hotellin myynnin ja tuottojen ennustamiseen. Myyntimäärien ennusteiden seurauksena hotellissa pystytään tekemään tarkempaa analyysiä myös hotellin muuttuvien kustannusten suuruudesta, esimerkiksi tarvittavasta henkilöstömäärästä. Ennen varsinaisen hotellitoiminnan käynnistymistä Base-hotellin budjetoinnissa ei ole ollut käytössä erityisiä budjetointimenetelmiä, vaan budjetoinnin luvut perustuvat konsulttien sekä hotellin rakennuttajan arvioihin. Huomionarvoista jakamistaloudellisen hotellin budjetissa on kuitenkin se, että kiinteistöosakeyhtiön budjetointi on hyvin perinteisistä, mutta uudenlaisen konseptin haasteet liittyvät erityisesti hotellioperaattorin budjetointiin:

”Kiinteistöhan on ihan perinteinen kiinteistö ja siitähan löytyy historiaa hyvinkin selkeästi. Kokemukseen perustuen pystytään määrittämään, että paljonko kuluu lämmitystä, keskimäärin vettä ja sitten jäähdytystä. Arviot perustuvat lisäksi myös suunnittelijoiden arvioihin. Kiinteistön kustannukset ollaan siis pystytty hyvin arvioimaan. Kiinteistön tuotto on myös absoluuttisesti oikein silloin kun puhutaan vastikkeista, jotka on arvioitu kiinteistön kulujen kautta.” (A)

”Operaattoripuolella budjetointi on monimutkaisempaa. Käyttöaste sekä keskihinta on arvioitu Helsingin keskimääräisen hotellien käyttöasteen ja keskihinnan mukaisesti. Näiden perusteella ollaan pystytty laskemaan hotellin tulopuoli, kun tiedetään hotellin koko ja huonemäärä. Kulupuolella ollaan otettu alan toimijoiden konsultatiota, jotta ollaan pystytty arvioimaan esimerkiksi siivousta, kiinteistön huoltoa ja respapalveluita ja tämän tyyppisiä toimintoja. Arvioita on vielä vahvistettu tarjous-ten avulla, esimerkiksi liinavaatehuollon osalta. Kaikki kulut on käyty yksityiskohtaisesti läpi hotellin vessapareista lähtien.” (A)

Base-hotellin operaattorin budjetissa liittyy epävarmuutta erityisesti hotellihuoneiden päiväkäyttöön, sillä tämän uudenlaisen muuntohuonekaluratkaisuilla toteutetun toiminnasta ei ole aiempaa kokemusta, eikä siihen ole saatavilla myöskään tietoa muilta toimijoita, koska tällaista konseptia ei aiemmin Suomessa ole ollut:

”Me ollaan hotellihuoneiden päiväkäyttö otettu hyvin pienellä siivulla mukaan laskentaan, sillä sen tuottopotentiaalia tulee vielä tutkia ja miettiä. Mutta päiväkäytöllä kuitenkin nähdään olevan merkittävä lisäarvo.” (A)

”Päiväkäytölle ei ole juurikaan laskettu vaikutusta kuin tosi marginaalinen summa.” (C)

Uudenlaisen hotellikonseptin ennustamisen vaikeuden takia Base-hotellissa ei ollakaan täysin tyytyväisiä nykyiseen budjetointiin ja sen tarkkuuteen:

”Mielestäni budjetista ja budjetoinnista pitäisi saada enemmän irti. Tässä tilanteessa kun meillä on uusi kokonaisuus niin olisi tärkeää saada entistä parempi varmuus budjetin luvuista, sillä esimerkiksi kulut tulevat kaikesta huolimatta toteutumaan, niin ne eivät saisi ainakaan olla alimitoitettuja eikä myöskään kuitenkaan ylimitoitettujakaan. Ne tulisi saada mahdollisimman oikein ja etukäteen varmistettua.” (A)

Weatherfordin ja Kimesin (2003) mukaan tarkat ennusteet ovat välttämättömiä hyvälle johtamiselle. Hotelliliiketoiminnassa olennaista on erityisesti se, että hotellin käyttöasteesta on tarpeeksi selkeät ja tarkat ennusteet, jotta pystytään ennakoimaan hotellin vapaa kapasiteetti (Kotas, 2014). Hotellin käyttöasteen muutosten paremmasta ennakoinnista ja hallinnoinnista mahdollisesti johdettavat kustannussäästöt ja paremmat tuotot saattavat vaikuttaa merkittävästi hotellin tuottoihin. (Tang 2011, 63) Law (2004) toteaa, että epätasälliset huoneen käyttöasteen ennusteet aiheuttavat huoneiden ylitarjontaa ja saattavat johtaa resurssien hukkaamiseen; toisaalta huoneiden käyttöasteen aliarvioiminen saattaa johtaa palvelustandardien epäonnistumiseen ja liiketoiminnan menettämiseen. Käyttöasteen hyvästä ennustamisesta olisikin hotellille runsaasti hyötyä, mutta käyttöastetta on kuitenkin hyvin vaikea ennustaa etukäteen. (Tang 2011, 57-58). Base-hotellissa käyttöasteet ja keskihinnat on arvioitu Helsingin hotellien keskimääräisistä käyttöasteista ja keskihinnoista. Haastateltavan B mukaan tämä en-

nustustyyli voi olla ongelmallista, sillä hotellin ei voida täysin ennakoida tarjoamisan samalla tavalla kuin muiden Helsingin hotellien. Base-hotellissa ollaankin hyvin tietoisia budjetteihin liittyvistä riskeistä:

”Budjetointiin liittyvä oleellinen riski on tietysti se, että ollaanhan me varmasti arvioitu käyttöaste oikein. Se on mielestäni ehdottomasti tärkein tekijä. Toinen on ehdottomasti keskihinta, mutta keskihinta on kuitenkin helppo katsoa minkä hintaisia hotelleja Helsingissä on. Suurin haaste on se, että yhtäkkiä käyttöaste olisikin 30 prosentissa jonkun syyn takia eikä markkinoinnilla tai millään saada sitä nousemaan.” (A)

”Budjetoinnissa käyttöaste ja keskihinta on oikeastaan isoimmat riskit, ja oikeastaan se on käyttöasteessa. Keskihinnan osalta on aika selvää, että uusi rakennus tuolla sijainnilla niin keskihinnan tulisi kyllä olla hyvin lähellä muiden lähellä sijaitsevien hotellien keskihintaa. Käyttöaste on loppujen lopuksi se kulmakivi siinä jutussa.” (B)

Base-hotellin käyttöasteen ennakoointiin sekä tuottojen budjetointiin liittyy sellainen erityispiirre, että hotellioperaattorin käytössä olevien huoneiden määrä voi vaihdella. Base-hotellissa huoneiden omistajat pystyvät irtisanomaan hotellioperaattorin kanssa laaditun operaattorisopimuksen. Base-hotellissa hotellioperaattorin tuottojen budjetointiin vaikuttaaakin hotellioperaattorin käytössä olevien huoneiden määrä. Operaattorisopimuksen irtisanomisaika on kolme kuukautta, joten hotellioperaattorilla on tiedossa aina vähintään kolmen kuukauden päähän operoitavien hotellihuoneiden määrä. Kuten aiemmin on tullut ilmi, suurin osa hotellihuoneiden ostajista on kuitenkin ostanut huoneen sijoittajan mentaliteetilla, joten konseptin kehittäjät arvioivat, että hotellioperaattorin operoitavien hotellihuoneiden määrän vaihtelu tulee hyvin todennäköisesti olemaan vähäistä.

Hotelliliiketoiminnassa budjetit ovat tärkeitä mekanismeja, jotka tarjoavat vertailukohdan tietyille suunnittelu- ja kontrollimittareille, kuten käyttöasteelle, tuotoille, tuotoille per huone sekä ravintoloiden ja baarien bruttotuloille (Sharma 2002). Albernethyn ja Brownellin (1999) mukaan budjetoinnin tehtävä on antaa vastauksia. Budjeteilla on myös merkittävä rooli hotellien strategisessa suunnittelussa (Sharma 2002). Brignallin et al. (1991) mukaan budjetteja käytetään hotelleissa erityisesti valvontaan sekä kustannusten suunnitteluun. Buncen, Fraserin ja Woodcockin (1995) mukaan budjetoinnin tavoitteet ovat yleensä taloudelliset, ja esimerkiksi toiminnallisten tavoitteiden merkitys on vähäinen. He kuitenkin toteavat, että toiminnallisten tavoitteiden merkitys on kasvamassa, sillä toiminnan tehokkuuden kasvattaminen on muodostunut yrityksissä tärkeäksi. Base-hotellissa budjetointi on keskittynyt ennen varsinaisen hotellitoiminnan käynnistymistä ainoastaan taloudellisiin tekijöihin, mutta varsinaisen hotellitoiminnan alettua haastateltavien mukaan Base-hotellissa on tarkoitus määrittää budjetointiin myös toiminnallisia tavoitteita. Base-hotellissa budjetoinnin tärkeimmäksi tehtäväksi nähdään toiminnan suunnittelu sekä budjetti on toiminut myös yhtenä myynnin työkaluna. Tämän lisäksi budjetit toimivat hotellissa valvonnan välineinä:

”Kyllä tässä tapauksessa budjetoinnin tärkein tehtävä on toiminnan suunnittelu, että miten ylipäätään tämä hotellin kokonaisuus toimii. Luonnollisesti budjeteilla on myös

taloudellinen näkökulma, eli kannattavuus, että minkälainen se hotellin kannattavuus on. Nyt kun hotellihuoneet myydään erikseen, niin on budjetit olleet osittain myös myynnin työkalu, eli myynnin tuottoarviot perustuvat näihin budjetteihin.” (A)

”Budjetoinnin keskeinen funktio on tietysti se että toiminta on suunnitelmallista mutta myös se, että toiminta on läpinäkyvää.” (B)

”Budjetti on ollut myynnin työkalu, ja se on ollut tärkeä työkalu siinä, että voidaan ymmärtää tätä hotellin mekanisme ja miten se toimii. Budjetti on sellainen benchmark, johon voidaan peilata. Ylipäättään se, että ollaan osattu arvioida minkälaisia tekijöitä hotellissa on, eli ilman budjettia me ei osattais niin hyvin arvioida minkälaista henkilömäärää ja minkälaisiin resursseihin tulee hotellissa varautua.” (C)

Niin kuin luvussa 2.2. tuli esille, hotellit sisältävät merkittävän määrän omaisuutta, joka tarvitaan kiinteistön toimimiseksi hotellina. Tällaista omaisuutta ovat muun muassa sängyt, keittiötarvikkeet ja pöydät. Hotellin omaisuus altistuu kovalle rasitukselle, ja muun muassa tästä syystä hotellin omaisuutta tulee uusia säännöllisin väliajoin. (Lesser & Rubin, 1993) Hotellin omaisuuden uusimisella ylläpidetään hotellin laatua, ikää ja tulopotentiaalia (Lesser & Rubin, 1993) Kiinteistön kulumisella on vaikutusta hotellin kannattavuuteen, mutta Base-hotellissa peruskorjaukseen liittyviä tarpeita ei tässä uuden rakennuksen tapauksessa ole budjetissa vielä huomioitu:

”...jos ajatellaan normaalia kiinteistösijoittamista, että kiinteistösijoittajat hakee esimerkiksi 4,5% tuottoa tai jopa 6% niin nehan kattoo sitä vuotuista tuottoa ja mahdollista arvonnousua. Ani harva uusien talojen kohdalla kattoo ikään kuin korjauskulua. Sen ajatellaan olevan tuotossa se riski siellä. Meillä ei ole budjetoinnissa otettu huomioon kiinteistön kulumista, eli miten se vaikuttaa esimerkiksi 10 vuoden aikana. Ai-noastaan pienet korjauskulut on otettu huomioon mutta ei ole otettu peruskorjauksia huomioon.” (A)

Perinteisessä budjetoinnissa kyse on organisaation hierarkioihin perustuva, ylhäältä alaspäin toteutettava taloudellisen suorituskyvyn suunnittelu, joka on tarkoitettu operatiivisten menojen hallitsemiseen. Pahimmillaan perinteinen budjetointiprosessi voi alkaa niin, että johto asettaa tulosenusteet ja budjettitavoitteet. (Bunce et al., 1995) Albernethyn ja Brownellin (1999) mukaan budjetteja käytetään strategisten asioiden koordinointiin ja kommunikointiin, ja lisäksi esimerkiksi yhdessä palkitsemisjärjestelmien kanssa alemman johdon sitouttamiseen. Base-hotellin budjetit on luotu ylhäältä alaspäin, sillä hotellin toiminta ei varsinaisesti ole vielä käynnistynyt. Tästä syystä hotellin budjetteja ei voida myöskään käyttää työkaluna hotellin johtajien sitouttamisessa. Base-hotellin toiminnan käynnistyttyä hotellin budjetin laatimista on tarkoitus saada enemmän alhaalta ylöspäin muodostuvaksi, jotta hotellin työntekijöitä saadaan paremmin sitoutettua budjetin noudattamiseen. Base-hotellissa budjetoinnin myötä hotellille on muodostuneet selkeät tuottotavoitteet, joihin hotellin johto pyrkii parhaalla mahdollisella tavalla pääsemään. Schmidgallin, Borchgrevikin ja Zahl-Begnumin (1996) mukaan suuri osa hotelliketjuista käyttääkin budjetoinnissa ”alhaalta ylös” -menetelmää, eli hotellin työntekijöitä otetaan mukaan budjetointiprosessiin.

Ekholmin ja Wallinin (2000) mukaan perinteistä vuosibudjettia on viime vuosina kritisoitu siitä, että se ei vastaa enää nykyajan kilpailuympäristön vaatimuksiin. Perinteinen budjetointi on heidän mukaan vielä edelleen voimakas, vaikka suuri osa yrityksistä ilmoittaa olevansa valmis jatkuvaan muuttumiseen ja uusien välineiden käyttöönottoon. Wallander (1999) pitääkin perinteistä budjetointi vanhanaikaisena tapana valvoa ja ohjata yritystä. Ekholmin ja Wallinin (2000) mukaan esimerkiksi vuosibudjetointiä käyttävät yrityksen tiedostavat hyvin vuosibudjetoinnin puutteet ja epäkohdat, mutta siitä huolimatta suhteellisen harvat yrityksen aikovat luopua vuosibudjetista. Base-hotellissa vuosibudjeteilla on ollut merkittävä rooli toiminnan kannattavuuden analysoinnissa. Hotellioperaattori ja kiinteistöosakeyhtiö laativat yhdessä vuosibudjetin, jonka perusteella hotelliohjaajan toimintaa arvioidaan. Tässä tehtävässä vuosibudjetoinnin nähdään Base-hotellissa olevan kuitenkin hyvin hyödyllinen. Ekholmin ja Wallinin (2000) mukaan usea vuosibudjetointiä käyttävä yritys käyttääkin vuosibudjetin rinnalla muun muassa tasapainotetun tulokortin kaltaisia ennusteita ja seurantajärjestelmiä. Kuten aiemmin on tullut esille, myös Base-hotellissa vuosibudjetin ohella hotelliliiketoiminnan seurannassa ja hallinnoimisessa käytetään hotellitoimialalle tyypillistä PMS-järjestelmää (Property Management System). PMS-järjestelmän ominaisuuksista ja hyödyntämistä Base-hotellissa käydään tarkemmin läpi seuraavassa luvussa.

## 5.8 Järjestelmät ja päätöksenteko jakamistaloudellisessa hotellissa

Brander Brownin ja Harrisin (1998) mukaan majoitus- ja turistialan yrityksissä on aktiivista kiinnostusta majoitusliiketoiminnan johtamiseen ja erityisesti kustannuslaskentaan. Nykyään useissa hotelleissa on johtamisen välineenä käytössä hotellitoimialalle suunnattu Property Management System (PMS), ja esimerkiksi Sigalan (2003) tutkimuksen 300:sta Iso-Britannian hotellista 89,3% käytti hotelliliiketoiminnan johtamisessa PMS-järjestelmää. Myös jakamistaloudellisessa Base-hotellissa tullaan käyttämään hotellin johtamisessa hotellitoimialalle tyypillistä PMS-järjestelmää. Järjestelmien hyödyntäminen hotellin johtamisessa on parantanut toiminnan koordinoitua sekä vähentänyt koordinoinnin kustannuksia (Sigala, Lockwood & Jones, 2001). PMS-järjestelmällä nähdään olevan erittäin olennainen vaikutus Base-hotellin toiminnan koordinointiin ja tehokkuuteen, ja tästä syystä hotellin järjestelmän valinta on ollut monivaiheinen ja tarkka prosessi.

PMS-järjestelmää käytetään hotelleissa muun muassa varausten sekä käyttöasteen hallinnointiin, sisään- ja uloskirjautumisten hallintaan, raporttien luomiseen, hinnoitteluun ja laskutukseen (Xotels, 2019; Oracle, 2019). PMS-järjestelmään liittyvä teknologia on kehittynyt ja nykyään järjestelmään on mahdollisuus liittää useita erilaisia palveluita (Oracle, 2019), ja esimerkiksi Xotelsin (2019) mukaan PMS-järjestelmä voidaan linkittää muun muassa huoneiden lukitusjärjestelmään, ravintolan kassajärjestelmään sekä tuottojen johtamisen järjestelmään.

Base-hotellissa PMS-järjestelmää tullaan käyttämään erityisesti hotellin varausten hallinnointiin, myynnin raporttien luomiseen sekä maksuliikenteen hoitamiseen, mutta lisäksi järjestelmään tullaan kytkemään sekä hotellin ravintolan kassajärjestelmä että myös hotellin tuottojen johtamisen järjestelmä. Kuten aiemmin on todettu, Base-hotellin hinnoittelu tulee tapahtumaan PMS-järjestelmään liitettävän tuottojen johtamisen osan avulla. Base-hotellissa hotellin lukitusjärjestelmän kytkemisellä PMS-järjestelmään tavoitellaan kirjautumisprosessin helpottamista. Tämän osa-alueen toiminnallisuuden kartoittaminen sekä suunnitteleminen on hotellissa vielä kesken, eikä sen toteutumisesta ole vielä täyttä varmuutta.

Mollin (1984) mukaan järjestelmän tärkein ominaisuus on hotellin varausten hallinta, ja Altexsoftin (2018) mukaan varausjärjestelmän avulla vältetäänkin tupla- sekä liikavarauksilta. Myös Base-hotellissa nähdään varausjärjestelmän toimivuuden olevan toiminnan kannalta hyvin olennaista, jotta hotellissa vältetään varauksiin liittyviltä virheiltä ja niistä koituvilta haitoilta ja kustannuksilta. PMS-järjestelmään liitettävä jakelukanavien hallinnan osa mahdollistaa yhteistyön ulkopuolisten varauskanavien, esimerkiksi OTA-kanavien kanssa, joista varaukset siirtyvät automaattisesti suoraan PMS-järjestelmään (Sanchez & Satir, 2005). Base-hotellin PMS-järjestelmään kytketäänkin jakelukanavien hallinnan osa-alue, jonka avulla kaikista jakelukanavista, erityisesti omilta verkkosivuilta ja OTA-kanavista tehtävät huonevaraukset saadaan näkyviin samassa varausjärjestelmässä.

Hotelliliiketoiminnan johtamisessa hyödynnetään suoritusmittareita, joita ovat Sainaghin, Phillipsin ja Cortin (2013) mukaan muun muassa käyttöaste (Jeffrey & Barden, 2000), huoneiden keskihinta (Israeli, 2002) sekä huoneistokohtainen tuotto (Sainaghi, 2011). PMS-järjestelmät ovat merkittävässä roolissa suoritusmittareiden esittämisessä, sillä esimerkiksi Mollin (1984) mukaan PMS-järjestelmästä on saatavilla monenlaisia raportteja hotellin johdon käyttöön. PMS-järjestelmästä kyetään näkemään muun muassa juuri nämä mainitut hotellin käyttöaste, huonekohtaiset tuotot sekä keskihinnat (Altexsoft, 2018; FinancesOnline, 2019). PMS-järjestelmästä riippuen se voi luoda muun muassa päiväkohtaisia raportteja, raportteja hotellin tuotoista ja veroista, lähtö- ja kirjautumisraportteja, ylläpidollisia raportteja sekä muita raportteja. (Altexsoft, 2018) Base-hotellin PMS-järjestelmästä saadaan raportteja muun muassa hotellin käyttöasteesta, huoneistokohtaisista tuotoista sekä keskihinnoista. Mollin (1984) mukaan järjestelmä voi esimerkiksi tuottaa päivän päätteeksi raportin kaikesta päivän myynnistä (Moll, 1984). PMS-järjestelmän avulla Base-hotellissa saadaankin toiminnasta nopeasti raportteja, ja haastateltavan A mukaan järjestelmän edellytys onkin se, että hotellin johtajalla on jatkuvasti käsitys siitä, miten esimerkiksi yksittäinen päivä on mennyt talouden näkökulmasta. Base-hotellin PMS-järjestelmä varastoi tietoja, joten järjestelmästä on mahdollista nähdä muun muassa hotellin myynnin historiatietoja ja verrata tietoja nykyhetkeen.

Phillipsin (1999) mukaan liiketoiminnan todellista tilannetta kuvaava suorituskykymittausjärjestelmä on välttämätöntä liiketoiminnalle, koska se voi vaikuttaa organisaation päätöksiin ja pahimmassa tapauksessa väärät päätökset voivat johtaa kilpailuedun menettämiseen. Base-hotellin PMS-järjestelmästä onkin



saatavilla erilaisia toiminnan raportteja, mutta Base-hotellin kehityksessä mukana ollut haastateltava A toteaa, että tärkeää on nimenomaan se, että tiedetään itse mitä halutaan:

”Tietenkin raportteja on hyvä olla, jotta niitä pystytään hyödyntämään. PMS-järjestelmässä hallinnoidaan asiakkaita, joten sieltä tulee raportteja asiakasvirrasta sekä käyttöasteesta, sekä me määritellään tietyt parametrit, joita me seurataan. Meidän pitää määrittää sellaiset olennaiset tekijät, joita halutaan seurata. Vielä näitä ei ole määritelty, mutta ne tulee kyllä ehdottomasti olla olemassa sekä helposti saatavilla.” (A)

Atkinsonin ja Brander Brownin (2001) tutkimuksen mukaan siitä huolimatta, että on viitteitä ei-taloudellisten suoritusmittareiden, kuten palvelun laadun ja asiakastyytyvyyden, käyttämisestä, suurin osa hotelleista keskittyy taloudellisen suorituskyvyn mittaamiseen. Taloudellisista tekijöistä seurataan erityisesti liikevaihtoa, kustannuksia ja kannattavuutta (Ahrens & Chapman, 2002) Sainaghi et al. (2013) mukaan hotellin tehokkuutta mitataan usein taloudellisten tekijöiden avulla. Kuten on tullut esille, myös Base-hotellissa suoritusmittarit liittyvät pääasiassa hotellin taloudellisiin tekijöihin. Base-hotellissa PMS-järjestelmän odotetaan tuottavan tarkkaa tietoa erityisesti hotellin taloudellisista tekijöistä:

”PMS-järjestelmästä saadaan numerotietoa, jonka perusteella pystytään tehdä päätöksiä. Siis käytännössä se voidaan ajatella niin että se PMS-järjestelmä on se hotellin sisäisen laskennan työkalu.” (A)

Taloudellisten raporttien lisäksi Base-hotellin PMS-järjestelmästä pystytään kuitenkin saamaan myös ei-taloudellisia raportteja, kuten muun muassa asiakasmääriä, varausten historiatietoja, asiakkaiden keskiviipymiä, asiakkaiden kansalaisuuksia sekä järjestelmästä löytyy esimerkiksi rekisteri hotellin kanta-asiakkaista. Järjestelmän avulla Base-hotellissa kyetäänkin kevyesti profiloimaan hotellin asiakkaita.

Suorituskykymittareiden lisäksi myös kirjanpitojärjestelmä voi auttaa hotelleja muun muassa pyrkimyksissään tuotteidensa ja palveluidensa kilpailukykyiseen hinnoitteluun, ja lisäksi järjestelmän käyttö mahdollistaa hotellien saamaan paremman käsityksen kilpailijoiden tuotteista ja hinnoittelusta (Mia ja Pattiar, 2001). Base-hotellissa taloushallinnon järjestelmällä sekä taloushallinnolla on suuri merkitys, sillä hotellin kustannuksia seurataan taloushallinnon järjestelmästä. Base-hotelliin pyritäänkin saamaan toiminnan tukipilariksi majoitusliiketoimintaan erikoistunut taloushallinto, joka mahdollistaa tarkan kustannusten seurannan sekä tarvittavan tiedon saumattoman kommunikoinnin hotellin johdolle.

Globalisaatio on synnyttänyt yrityksen johtajille tarpeen tehdä nopeasti ja tehokkaasti päätöksiä. Yritysten johtajien on pystyttävä seuraamaan liiketoimintaansa ja käyttämään kaikkia resursseja, erityisesti tietovarvoja, tehokkaasti. (Tutunea & Rus, 2012) Oppiakseen menneestä ja ennustaakseen tulevaisuutta monet yritykset ovat ottaneet käyttöön Business Intelligence -järjestelmiä (Ranjan, 2009) Hotelleissa onkin tärkeää käyttää BI-järjestelmiä, jotta saatavilla olevaa olennaista tietoa voidaan analysoida sekä hyödyntää hotellin päätöksenteossa (Mar-

tins, Ramos, Rodrigues, Cardoso, Lam & Serra, 2015). Base-hotellin talouden seurantaan on tarkoituksena ottaa käyttöön PMS-järjestelmästä saatavia myynnin tietoja sekä taloushallinnon järjestelmästä saatavia kustannustietoja yhdistävä Business Intelligence (BI) -järjestelmä, ja hotellin tavoitteena onkin se, että kaikki hotellin taloudelliset tiedot olisivat saatavilla samasta järjestelmästä. Base-hotellin tavoitteena järjestelmän suhteena on lisäksi se, että toteutuneiden lukujen seurannan lisäksi hotellin budjetit olisi mahdollista tehdä sekä päivittää suoraan BI-järjestelmään. Järjestelmästä suoraan nähtävien myynti- ja kustannustietojen avulla Base-hotellissa kyettäisiin tekemään tehokkaammin päätöksiä.

Hotelli- ja cateringtoiminnassa merkityksellistä on mitata jokaista palvelutuotannon vaihetta, jotta pystytään löytämään pullonkaulat ja saamaan haluttu tuottotaso. Tästä syystä hotelli- ja catering- toimialalla on olennaista saada lyhyen aikavälin raportteja. (Kotas 2014) Base-hotellissa yksittäisten toimijoiden taloudellista kannattavuutta voidaan seurata PMS-järjestelmään määritettyjen toimintojen avulla, ja Base-hotellissa seurataankin erikseen muun muassa huoneiden, ravintolan ja parkkipaikan myyntiä. Base-hotellissa eri osa-alueiden tarkalla seurannalla tavoitellaan tietoa esimerkiksi siitä, minkä osa-alueen myyntiä ja toimintaa tulisi tehostaa.

Hotellien haasteena on tuottaa personoitu asiakaskokemuksia samalla kun johdetaan tehokasta hotelliliiketoimintaa. PMS-järjestelmän avulla hotellit voivat tarjota saumattomia asiakaskokemuksia (Oracle, 2019), sillä PMS-järjestelmät ovat tehostaneet hotellien toimintaa merkittävästi (TechTarget, 2018). Hyvin valittu järjestelmä voi parantaa palvelun laatua esimerkiksi tehden kirjautumisprosessista helppoa, sekä se voi mahdollistaa myös parempien erikoistarjouksien tekemisen (Altexsoft, 2018). Kuten aiemminkin on tullut esille, Base-hotellissa asiakaskokemuksen on todettu olevan merkittävä hotellin toimintaan vaikuttava tekijä. Base-hotellissa onkin tavoitteena PMS-järjestelmän avulla luoda saumattomia asiakaskokemuksia muun muassa juuri kirjautumisprosessia tehostamalla.

## 5.9 Verotuksen erityispiirteet

### 5.9.1 Arvonlisäverotus

Tämän tutkimuksen kohteena olevan Base-hotellin huoneiden käyttötarkoitus on arvonlisäverovelvollinen majoitus- ja toimistokäyttö. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakkaan tulee luovuttaa hotellihuone arvonlisäverovelvolliseen käyttöön. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön hakeutumisen edellytyksenä on, että osakas voi vähentää vastikkeen sisältämän veron täysimääräisesti. Tällöin osakas käyttää itse tilaa kokonaan vähennykseen tai palautukseen oikeuttavassa toiminnassaan tai vuokraa tilan verolla ainakin osittain vähennykseen tai palautukseen oikeuttavaa toimintaa tilassa harjoittavalle vuokralaiselle. (Verohallinto, 2018d). BasePooliin luovutettujen huoneiden osalta hotellioperaattori käyttää niitä arvonlisäverovelvollisessa toiminnassa. Mikäli huoneenomistaja ei luovuta huonetta hotellioperaattorin hallinnoitavaksi, omistaja voi käyttää huonetta itse arvonlisäverovelvollisessa käytössä:

”Hotellioperointi on arvonnäverollista ja lisäksi niidenkin huoneenomitajien, jotka eivät halua laittaa huonetta operaattorin operoimaan vuokrapooliin, niin niiden täytyy käyttää huonetta arvonnäverollisessa käytössä. Kauppakirjassa on ostaja veloitettu siihen, että huone pitää olla alvillisessa käytössä.” (A)

Arvonnäverovelvolliseksi hakeutumisen jälkeen kiinteistön käyttöoikeuden luovuttaja suorittaa hakeutumisen kohteena olevien tilojen vuokrasta tai vastikkeista arvonnäveroä ja saa vähentää tätä toimintaa varten tehtyjen hankintojen sisältämät arvonnäverot. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakas saa vähentää vastikkeen sisältämän veron täysimääräisesti. Verolliseen vuokraustoimintaan kohdistuvien hankintojen arvonnäverot eivät näin ollen muodostu osakkaan kustannukseksi (Verohallinto, 2018d).

Kun osakkaan hallintaoikeutta on rajoitettu yhtiöjärjestyksessä olennaisesti ja merkittävästi, keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö voi hakeutua arvonnäverovelvolliseksi luovuttaessaan huoneiston käyttöoikeuden majoitustoiminnan harjoittajalle (Verohallinto, 2018d). Base-hotellissa huoneiston käyttöoikeus on luovutettu majoitustoiminnan harjoittajalle, sekä tässä tapauksessa osakkaan hallintaoikeutta on myös rajoitettu siten, että omistaja ei saa tehdä omistamaansa huoneeseen muutoksia.

Arvonnäverovelvollisella huoneiden käyttämisellä on omistajan tuottojen kannalta vaikutusta, ja haastateltavat B ja C toteavatkin, että nimenomaan arvonnävero näyttelee tässä hotellikonseptissa merkittävää roolia:

”Arvonnävero näyttelee tässä keskeistä roolia, sillä koko ketju rakentamisesta hotellin operointiin on arvonnäverovelvollisessa käytössä, niin sehän sitä että, päinvastoin kuin asunto-osakkeiden tapauksessa, rakennuttaja hakee rakentamisen arvonnäverot takaisin ja käyttää ne rakentamiseen. Osakkeenomistaja ei siis hae ALV-palautuksia. Tämä taas johtaa siihen, että kun rakentamiskustannuksista on arvonnäverot haettu takaisin, niin sehän edellyttää sitä, että kaikki toiminnat rakennuksessa täytyy olla arvonnäverollista toimintaa.” (B)

”Tietenkin arvonnäverohan on tärkeä asia tässä, sillä se ohjaa sitä huoneen käyttöä. Yksityishenkilöiden tulee tehdä sopimus, että huone on arvonnäverovelvollisessa käytössä.” (C)

Hotelliliiketoimintaan liittyy läheisesti myös erilaisten palveluiden seurauksena myös useita eri ALV-kantoja:

”Hotellitoiminnassa on käytössä useita eri alvikantoja, esimerkiksi kiinteistön hoito ja ylläpito ostetaan 24% alvikannalla, mutta sitten taas hotellioperoinnista kertyvät tuotothan ovat 10% alvikannalla.” (B)

## 5.9.2 Kiinteistöverotus

Hotellikiinteistön osalta merkittävä tekijä on kiinteistövero. Tämä on myös Base-hotellissa huomioitu, ja verottajan ennakkopäätös kiinteistöveron suuruudesta on otettu huomioon hotellin laskennassa. Niin kuin aiemmin on tullut esille, kiinteistöveroprosentti määräytyy rakennuksen pääasiallisen käyttötarkoituksen mukaan, ja hotelleja pidetään Suomessa toimistorakennuksina (Verohallinto, 2018c).

Lesserin ja Rubinin (1993) mukaan kiinteistöverot ovat yksi vähiten ymmärretyistä hotellien omistajien kustannuksista. He toteavat, että hotelleissa kiinteistövero on usein luokiteltu kiinteäksi kuluksi, vaikka kiinteistövero voi vaihdella merkittävästi vuosittain. Esimerkiksi Suomessa, Valtiovarainministeriön antaa asetuksen verotuksen perustana olevan rakennusten jälleenhankinta-arvon perusteista vuosittain (Verohallinto, 2018c). Myös Base-hotellissa kiinteistövero on luokiteltu kiinteäksi kuluksi, ja veron määrä on otettu laskelmiin suoraan verotajalta, eikä sen suuruuteen ole vielä ainakaan ennen rakennuksen valmistumista pyritty johtamisella vaikuttamaan. Lesser ja Rubin (1993) totesivatkin, että taitavalla johtamisella voidaan kuitenkin joissain tapauksissa vaikuttaa kiinteistöveroon, sillä hotellit ovat usein verotuksessa yliarvostettuja, sillä monet verotoimistot eivät tunnista virallisesti hotellien ainutlaatuisuutta.

### 5.9.3 Osapuolten verotus

Arvonlisäveron ja kiinteistöveron lisäksi Base-hotellin toimintaan liittyy perinteinen liiketoiminnan verotus. Varsinaista hotelliliiketoimintaan liittyvää erillisveroa Suomessa ei ole käytössä. Base-hotellin kehittäjien mukaan Base-hotelli ei verotukseltaan poikkea merkittävästi muusta liiketoiminnasta:

”Tähänhän liittyy tietysti voitosta maksettavat tuloverot, mutta mitä niinkö semmoisia merkittäviä niin ei tässä mitään poikkeavaa mistään muusta liiketoiminnasta ole.” (A)

Liiketoiminnan verotus liittyy läheisesti myös hotellioperaattorin tuloveroihin. Tässä tapauksessa hotellioperaattori on erillinen osakeyhtiö, joka on verovelvollinen tuloksestaan osakeyhtiölain mukaisesti. Base-hotellissa Open Book-periaatteella toimivan, hyvin pientä voittoa tavoittelevan hotellioperaattorin tapauksessa tuloverot kuitenkin näyttävät melko pientä roolia. Osakeyhtiön tuloveroprosentti on 20%, kuten muidenkin yhteisöjen (Verohallinto, 2018c).

Hotellioperaattorin verotuksen lisäksi olennaista Base-hotelliliiketoiminnassa on myös hotellikiinteistön omistajan verotus. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön ja tavallisen osakeyhtiön välinen ero on muun muassa siinä, miten ja kelle vero määräytyy maksettavaksi. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön tulot ovat henkilökohtaista pääomatuloa osakkeenomistajille. (Suulamo, 2012, 15–16) Tässä Base-hotellissa osakkaiden tulot verotetaan siis osakkaiden pääomatuloina. Pääomatulon veroprosentti on 30 000 euroon asti 30 % ja tämän yli menevästä osuudesta 34% (2018e). Osakkailla voi luonnollisesti olla hotellihuoneen lisäksi myös muuta pääomatuloja kerryttävää varallisuutta, joiden yhteisummasta veroprosentin suuruus määräytyy. Hotellikiinteistön omistajalle merkittävää on hotellihuoneen ostamisesta syntyvä varainsiirtovero, jonka vaikutus on huomattu myös Base-hotellissa:

”Varainsiirtoverohan on omistajan näkökulmasta ihan kohtuullisen iso potti.” (A)

## 5.10 Base-hotelli sijoituskohteena

Newellin ja Seabrookin (2006) mukaan turismin valtavan merkityksen vuoksi myös hotellit ovat merkittävä omaisuuden laji. Kansainvälisellä tasolla hotellien tuotto oli vuonna 2016 yli 495 miljardia U.S. dollaria (Statista, 2018b). Hotelli- ja catering -toimiala onkin hyvin merkittävä toimiala useissa maissa, esimerkiksi Britanniassa se on neljänneksi suurin toimiala (Kotas, 2014). Sijoittajien mielenkiinto hotelleja kohtaan on kasvanut viime vuosina. (Larkin & Lam, 2006) Hotelisijoittamisen teema on tämän tutkimuksen kannalta keskeinen, sillä jakamista-louteen perustuvassa hotellikonseptissa lähes jokainen huoneenomistaja toimii sijoittajana ja odottaa hotellin generoivan sijoitukselle tuottoa:

”Valtaenemmistö on ostanut hotellihuoneen vähän niin kuin sijoittajan mentaliteetillä ja laittaa huoneen hotellioperaattorin hallinnoimaan BasePooliin.” (B)

”Huoneenostajista osa on puhtaasti sijoittajia, jotka on laskenut että tässä hotellissa on hyvä tuotto.” (C)

Myös haastatelluista hotellihuoneiden omistajista pääosa on ostanut hotellihuoneen nimenomaan sijoituskäyttöön, mutta osalla sijoittajista on tarkoitus käyttää hotellihuonetta myös omaan käyttöön:

”Meidän yrityksen työntekijät tarvitsevat satunnaisesti tiloja Helsingissä, sekä majoitustiloja että sitten myös työtiloja kokouksiin ja palavereihin. Kyllä me varmasti myös asiakkaita majoitetaan Base-huoneissa.” (E)

”Meillä on asiakkaita ympäri maailmaa ja sitten tarvitaan myös väliaikaista toimistotilaa ja semmoista kohtaamistilaa. Tossa ne kaikki tarpeet täyttyy neukkareiden ja muiden tilojen osalta sekä myös sen hotellihuoneen osalta. Huonetta käytetään osittain myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden käyttöön.” (F)

Haastateltavista D ja G toteavat hotellihuoneen olevan pääasiassa sijoituskäyttöön, mutta satunnaisesti hotellissa saatetaan vierailta myös itse vapaa-ajalla sekä myös työtarkoituksissa. Haastateltava G nostaa esille erityisesti sen, että vaikka työskenteleekin suuren yrityksen työntekijänä, saattaa hyvin järjestää palaverit Base-hotellin työskentelyyn tarkoitetuissa tiloissa.

Osakemarkkinoiden alhainen suorituskyyky yhdistettynä alhaiseen inflaatioon ja korkoihin on johtanut siihen, että lisää pääomaa on siirtynyt kiinteistöihin. Hyvää tuottoa tuottavien tavanomaisten kiinteistöjen vähäisyyden takia sijoittajat ovat joutuneet etsiä muita sijoitustuotteita tuottotavoitteidensa saavuttamiseksi. (Larkin & Lam 2006) Haastateltavan A mukaan yksi Base-hotellin kiinnostavuutta lisäävä tekijä on se, että Helsingin seudulla asuntosijoittamisen tuotot ovat melko matalalla, eikä näköpiirissä ole asunnoista saatavien tuottojen merkittävää kasvua. Hän totaakin, että Base-hotelli tuo vaihtoehtoisen sijoitusratkaisun asunnoille, ja tämän lisäksi hotellin tuotot ovat laskennallisesti asuntosijoitusta paremmat. Haastateltava G toteaaakin, että odottaa hotellihuoneen tuoton olevan normaalia vuokratuottoa korkeampi. Haastateltava A toteaa lisäksi,

että asuntojen tapaan myös hotellihuoneella on reaaliarvo. Haastateltavan E mukaan merkittävää hänelle on nimenomaan se, että hotelliliiketoiminnan alkaessa huone voi toimia lainan vakuutena.

Larkinin ja Lamin (2006) mukaan hotellit ovat viime vuosina kasvattaneet mielenkiintoa sijoittajien keskuudessa. Heidän mukaansa hotelleita ei aiemmin pidetty sijoitustuotteena, koska toimialasta ei ollut tarpeeksi ymmärrystä, sekä hotellin tuotot voivat olla hyvin epävarmat. Yksi hotellisijoittamisen houkuttavuutta lisäävä tekijä on se, että matkailu on globaalissa mittakaavassa merkittävä kasvumarkkina. Marriott (2016) toteaa, että hotelli-investoinnista on myös haastavaa saada ajantasaista tietoa, sillä hotellien investointisykli ja operointitavat muuttuvat usein hyvin nopeasti, joten esimerkiksi painettu materiaali vanhenee hyvin nopeasti. Hotellikonseptin kehityksessä mukana olleen haastateltavan B mukaan Base-hotelliin sijoittamisen takana on useissa tapauksissa ollut erityisesti se syy, että asuntosijoitukseen verrattuna hotellisijoituksessa omistaja voi olla täysin passiivinen. Myös hotelliin sijoittanut haastateltava D toteaa:

”Sijoitus juuri hotellioperaattorin kautta on itselle todella helppo. Arvostan sitä helpoutta todella paljon, ei tarvitse itse alkaa säätämään ja vuokraamaan ja pyörittämään sitä hommaa. Kaikki palvelut ja asiat hoidetaan yhdestä paikasta.” (D)

Haastateltava G toteaa, että kun omistuksessa on useita kiinteistöjä, niiden hallinnoiminen on haastavaa ja asioiden hoitamiseen menee aikaa. Hänen mukaansa Base-hotellin suurin etu liittyy juuri tähän:

”Tärkeintä tässä on se, että mä en joudu hommaamaan sinne hotelliin ihmisiä ja mulle ei kukaan tässä maksa mitään. Pitää olla nimenomaan tällainen operaattori, joka pyörittää tätä hommaa ja ottaa pienen korvauksen tästä välistä. Mulle tulee vaan puhdas tuotto. Vaivattomuus ja helppous, ne on ne.” (G)

Helppouden lisäksi haastateltavan F mukaan hotellihuone on oivallinen tapa sijoittaa luotettavasti. Myös haastateltava G toteaa, että hotellihuoneen ottaminen mukaan sijoitusportfolioon on hyvä sijoitusten hajauttamisen näkökulmasta. Konseptin kehittäjien mukaan hotellisijoittajien keskuudessa on noussut ostamisen motivaattoreiksi myös laadukas spa- ja saunaosasto sekä ravintolatilat. Erityisesti jos hotellihuoneella on omaa käyttöä niin palvelukonsepti koetaan hyväksi. Näiden tekijöiden lisäksi hotellin houkuttelevuutta lisäävä tekijä on kyllä ympäri auki olevat palvelut. Haastateltavien A ja C mukaan merkittävä tekijä on ollut myös hotellikonseptin uutuus, ja he toteavatkin hotellin uutuusarvon viehättävän useita sijoittajia. Myös sijoittajat D ja F totesivat sijoituksen uutuuden sekä tulevaisuuden viehättävän:

”Sijoituspäätökseen vaikutti myös se, että tässä tehdään uutta ja sillä on mahdollisuuksia vaikka mihin.” (D)

”Tässä on semmoinen tulevaisuuden idea ja tulevaisuuden tapa käyttää ja hankkia tiloja ja olla omistajana siinä. Se on nimenomaan sijoitus tulevaisuuteen ja uuteen konseptiin, joka tulee poikimaan sijoitukselle tuottoa. Tämä hotellin moninaisuus kiehtoi minua lähinnä se tapa toimia. Millä tavalla ne ovat hyödynnettävissä se tila vuorokaudenajasta huolimatta.” (F)

”Kyllä se vaikutti, että tää on tällainen uudenlainen ratkaisu, että on mahdollista saada kiinteistö, jossa on parempi käyttöaste ja näin ollen myös tuotto voisi olla parempi. Halutaan olla mukana kokeilemassa.” (G)

Investointiprosessissa sijoittajat kohtaavat monia päätöksiä ja valintoja, joita on analysoitava huolellisesti. Marriottin (2016) mukaan onnistunut hotelli-investointi vaatii runsasta tietoa markkinoista, hotellitoiminnoista ja taloudellisista tekijöistä. Uudenlaisen hotellikonseptin tapauksessa hotellin kannattavuudesta ja tuottavuudesta ei ole varmuutta, mutta laskennallisesti hotellisijoitus on sijoittajalle tuottoisa:

”Hotellin tuottoa sijoittajalle ei vielä tietenkään tiedä, mutta jos oletukset fundamenteiltaan ovat oikeita, että hotellin performanssi vastaa markkinaa keskimäärin, eli käyttöaste ja keskihinta noudattavat Helsingin keskimääräisiä lukuja, sekä ollaan osattu suuruusluokaltaan arvioida taloyhtiön ja operoinnin kustannukset, niin silloinhan se tarkoittaa sitä, että hotellihuoneelle kertyy tuottoa lähes 10 prosenttia jos ajatellaan päiväkäytöstä pientä lisätuottoa. Ilman päiväkäytön tuottoa tuotto-odotus on noin 9 prosenttia, eli se ei ole fundamentaalisesti eri.” ...”Siis jos se hotelli performoi samalla tavalla niin kuin hotelli keskimäärin niin silloinhan se on sijoittajan kannalta hyvin tuottoisa kohde.” (B)

”Tuottotavoite omistajille on noin 8 prosenttia.” (A)

”Uskallan sanoa, että omistajan tuotto on 5-10 prosenttia. Siinä on kuitenkin varmasti jonkunlainen penetroitumisaika, että se tuotto kipuaa tuonne. Parhaimmillaan se alkaa heti olemaan siellä kolmen kuukauden sisällä.” (C)

Myös Base-hotellin tuottoarviolaskurin mukaan hotelli tulee tuottamaan omistajilleen noin yhdeksän prosentin tuoton Helsingin keskimääräisellä käyttöasteella ja keskihinnalla. Hotelli tuottaa laskennallisesti tuottoja omistajalle 3,5 prosenttia vielä 30% käyttöasteellakin (liite 4). Hotellihuoneiden sijoittajat ovat kuitenkin ymmärtäneet, että uudenlaisen konseptin tuottojen arvioiminen on haastavaa:

”Tää tuotto-odotus on nyt mun uskomus ja sillä perusteella mä oon sitä laskenut. Se voi olla sitä tai sitten se voi olla jotain muuta, mutta aika sen sitten näyttää.” (E)

”Ehkä noi laskelmat ovat pikkuisen optimistisia, mutta en kuitenkaan usko, että se todellisuudessa paljoa tossa tulee heittämään.” (F)

”Kyllähän hyvät on odotukset, mutta senhän näkee vasta sitten kun se hotelli käynnistyy.” (D)

Haastateltava C toteaa, että jakamistaloudellisen hotellin tuotto ei uudenlaisesta konseptista huolimatta ole ”on/off” -juttu, vaan hotellin tuoton eteen tehdään jatkuvasti töitä:

”Kun hotelli avataan, niin lähdetään tavoittelemaan maksimaalista tuottoa kiinteistönomistajille. Tuotto ei kuitenkaan ole ”on/off” -asia, eli jos se ei heti onnistuta, niin toimintaa kehitetään ja tehostetaan ja parannetaan. Ei siinä niinkun semmoista vaihtoehtoa ole etteikö ikinä päästäis millekään järkevälle tuottotasolle. Matkailu ja hotellihuoneiden kysyntä on niin vahvassa kasvussa.” (C)

Haastatelluilla hotellisijoittajilla suurimmalla osalla ei ollut selkeää prosentuaalisesti määriteltyä tuottotavoitetta hotellille. Sijoittaja D toteaa:

”Mulla ei ole tähän mitään selkeätä tuotto-odotusta. Uskon, että tämän pitäisi kuitenkin suht hyvin jättää joka tapauksessa.” (D)

Sijoittajista ainut, haastateltava D, totesi odottavansa hotellihuoneelle noin 10 prosentin tuottoa, mikäli hän ei käytä huonetta ollenkaan omaan käyttöön. Merkittävää erityisesti haastateltavalle E oli se, että oman käytön ohella hotellilta voidaan odottaa pientä tuottoa niin, että hotellihuoneen omistamisesta aiheutuvat kustannukset ovat hyvin minimaaliset. Haastateltava E totesi erityisesti, että merkittävää hotellissa on se, että yleensä toimitiloista ja majoituksesta maksettu vuokra on ”vähän niinkun tuulena ulos heitettyä rahaa”:

”Laskettiin sitä ja todettiin, että turha meidän on täältä toimistoa vuokrata että mieluummin otetaan tällainen Base-huone joka potentiaalisesti myös tuottaa meille. Jos vuokraa toimiston nii siitä on pelkkää kuluja niin tästä voi sitten olla myös hyötyä.” (E)

Hänen mukaansa omistaminen ja omistuksen kohteen hyödyntäminen omassa toiminnassa tuo omaisuudelle merkittävää lisäarvoa. Sijoittaja G odottaa hotellin tuottavan aavistuksen paremmin kuin tavallinen asuntosijoitus, mutta selkeätä prosenttitavoitetta sijoittajalla ei ollut.

Historiallisesti katsottuna hotelliomaisuuden tuotot ovat olleet epävakaampia kuin muiden kiinteistötyyppien, sillä hotellien huoneet tulee vuokrata uudestaan päivittäin (Hess, Liang & McAllister, 2001). Hotellien tuloihin vaikuttaa merkittävästi monet tekijät, kuten esimerkiksi talouden tilanteen muutokset (Hess et al., 2001), luonnonkatastrofit ja terrorismi (Larkin ja Lam, 2006). Marriott (2016) lisääkin, että hotellitoimialaan vaikuttaa merkittävästi suhdannevaihtelut, koska toiminta on tiukasti sidottu makrotaloudellisiin olosuhteisiin. Hotellisijoittajista ainoana sijoittaja F toteaa, että hotellin menestymisen kannalta merkittävää on nimenomaan makrotaloudelliset ilmiöt:

”Kyllähän tämä yleinen tilanne, talouden kehitys tulee osoittamaan sen aikanaan, että en nyt usko, että se tätä jo aloitettua hanketta muuttaa mutta se varmasti vaikuttaa ainakin tuleviin hankkeisiin. Mutta yleinen talouden kehitys mutta muutoin on kyllä vaikea nähdä mitään kummallista riskiä” (F)

Tuottojen volatiliteetin takia hotellin omistukseen liittyy enemmän riskiä kuin muiden kiinteistötyyppien omistukseen (Hess et al., 2001). Niin kuin aiemminkin on tullut esille, myös Base-hotellissa hotellivieraiden määrä on keskeinen tekijä hotellisijoituksen hyvydessä:

”Kyllä se merkittävin riski sijoittajan kannalta on se että hotellissa ei olisikaan hotellivieraita. Eli käyttöaste olisi hyvin matala, eikä olisi myöskään toimistokäyttöä. Eli se hotelli ei lähtiskään pyörimään sillä intensiteetillä mitä ollaan ajateltu. Se on se suurin riski koska se on uusi konsepti.” (A)

Hotellihuoneiden sijoittajat pitävät Base-hotelliin sijoittamisen riskien olevan melko alhaiset, esimerkiksi haastateltava D totesi, että uusi kiinteistö tuolla



sijainnilla menisi hyvin kaupaksi, vaikka varsinainen hotellitoiminta ei toimisi-kaan odotetulla tavalla. Näin omistajat saisivat ainakin suurimman osan rahois- taan takaisin. Sijoittajat D ja E pitivät myös hotellin käyttöastearviota realistina, sillä hotellin sijainti on heidän mielestään liikematkustajien näkökulmasta hyvin otollinen. Sijoittaja E toteaa lisäksi, että hotellissa on useita asiakkaiden kannalta positiivisia tekijöitä, kuten hyvä muun muassa hyvä parkkihalli, ja näiden ansi-osta hotellin riski saadaan minimoitua. Hän toteaa myös lisäksi, että koska kaikki hotellihuoneet myydään suoraan ilman yhtiölainaa, taloyhtiö pysyy velottamana ja tämä vähentää myös sijoitukseen liittyvää riskiä. Hotellisijoittajat pitivät ho- tellin mahdollisuuksia suurempina kuin mahdollisia riskejä, ja ovatkin tehneet sijoituspäätöksensä tältä pohjalta:

”Kyllä tähän hotelliin sisältyy riskiä. Mutta nämä kaikki riskit ollaan otettu huomi-oon sijoituspäätöstä tehdessä. Nämä vastaavasti myös johtavat siihen että tuotto-odotus on hieman korkeampi koska tähän sisältyy enemmän riskiä kuin tavalliseen asunto-osakkeeseen. Tästä odotan parempaa tuottoa sen takia.” (G)

Vaikka hotellisijoittajat ovat tuottoa arvioidessa tuoneet esille uudenlaisen konseptin tuottojen arvioimisen vaikeuden, ainoastaan sijoittajat D ja G nostavat esille hotellitoiminnan riskiksi juuri uudenlaisen konseptin:

”Onhan tämä uusi ja sillä tavalla myös epävarma homma, mutta kaikkien lukujen kautta kun tätä katto niin kyllä tämä silti järkevältä vaikuttaa ja mahdollisuudet ovat vaikka mihin. Odotukset ovat vaikka millä asteikolla sen kattoo niin melko hyvät.” (D)

”Tämä konsepti on tällainen kokonaan uudenlainen ja sen toimintaa ei ole todettu ja nähty niin ei tähän kaikki sijoittajat uskalla lähteä mukaan.” (G)

Sijoittajista ainoastaan G nostaa esille rakennuksen rakentamiseen liittyvät riskit. Suurin riski rakentamisesta on kuitenkin rakentajayhtiöllä, mutta kiinteis- töosakeyhtiön osakkaat ovat osuuksillaan rahoittaneet rakennuksen rakenta- mista ja näin ollen altistuvat myös itse rakentamiseen liityville riskeille:

”Yksi on tietenkin myös se että ennen kuin rakennus on valmis niin ei voi tietää että miten rakentaminen sujuu.” (G)

Newellin ja Seabrookin (2006) tutkimuksen mukaan viisi merkittävintä te- kijää hotelli-investoinnissa ovat sijainti, taloudellisuus, rahoitus, erilaistaminen ja suhteet. Erityisesti sijainnilla on merkittävä vaikutus hotellille, sillä se vaikut- taa merkittävästi kysyntään, ja sitä kautta hotellin tuottoihin ja jopa asiakasty- tyväisyyteen. Se voi myös lisätä kiinteistön arvoa myyntitilanteessa. (Marriott, 2016) Kuten aiemmin tuli esille, myös Base-hotellin sijoittajille nämä tekijät olivat sijoituspäätöstä tehdessä merkittäviä. Viiden merkittävän tekijän lisäksi Newell ja Seabrook (2006) löysivät niille kaksikymmentä alatekijää, joita olivat muun muassa kysynnän volatilitteetti, paikan ominaisuudet sekä ennustettu sijoitetun pääoman tuotto. Hotelli-investoinnit asetetaankin usein kuitenkin järjestykseen taloudellisen suorituskyvyn perusteella. (Newell & Seabrook, 2006) Base-hotel- lissa näistä tekijöistä merkittäväksi nousi erityisesti sijoitetun pääoman tuotto, ja

haastatelluista hotellisijoittajista jokainen oli juuri tätä tekijää analysoinut. Sijoittajat eivät kuitenkaan olleet määrittäneet hotellille selkeää prosentuaalista tuototavoitetta.

”Kyllä se sijoittaja-omistajan kannalta merkittävin on luonnollisesti se tuotto.” (A)

Masonin ja Musgroven (2009, 111) mukaan jotkut sijoittajat saattavat tehdä sijoituspäätöksiä myös tunteisiin perustuen. Newellin ja Seabrookin (2006) mainitsemien hotellisijoituspäätöksiin vaikuttavien tekijöiden analysoimisen lisäksi Base-hotellissa sijoituspäätöksiin johtivatkin näiden tekijöiden lisäksi myös muita, jopa hieman yksinkertaisempiakin syitä:

”Olen ihan konkreettisesti kuullut ostajilta, että on mukava sitten tulla ikään kuin omaan hotelliin vaikei sillä niinkun sitä ehkä tätä taloudellista merkitystä ole, niin monet ajattelee sillain että tää on niinkun houkuttelevampi omistaa hotellihuone kuin asunto. Siihen liittyy myös tämä, että olet osa yhteistöä ja tota voit ikään kuin omassa hotellissa tarvittaessa vierailla.” (B)

”Sitten tässä on sellaisia ostajia, jotka näkevät erityisesti sen oman käytön, että on siisti käyttää ja siisti omistaa.” (C)

Sijoittajista D mainitsi myös sen, että on perehtynyt toteuttavaan yhtiöön hyvin ja tällä on ollut vaikutusta sijoituspäätöstä tehdessä:

”Kyllä mulle myös se vaikutti, että tiedän että hankkeen takana on ammattitaitoista porukkaa. Kyllä se painoi vaakakupissa isosti. Ois tullut varmasti paljon enemmän laskettua ja veivattua tätä päätöstä.” (D)

Joneksen (2013) mukaan hotellisijoituksessa tulee miettiä myös hotellin tyyppiä. Täyden palvelun hotellit ovat monimutkaisempia, koska niissä on ruokaa, juomaa ja jopa täyden palvelun kylpylä. Hänen mukaansa ensisijoittajien tulee välttää täyden palvelun hotelleja, sillä tällaisissa tapauksissa omistajan tulee ottaa huomioon myös kylpylän sekä ravintoloiden tuottavuus. Base-hotellissa erilaisia tekijöitä ja palveluita on runsaasti, joten näiden esitettyjen tekijöiden perusteella hotelliin sijoittavien sijoittajien tulisi miettiä runsaasti erilaisten tekijöiden vaikutuksia hotellin kannattavuuteen sijoitustuotteena. Haastateltavat eivät kuitenkaan tuoneet esille arvioineensa hotellin eri palveluiden merkitystä hotellin kannattavuuteen sijoitustuotteena, vaan haastateltavat toivat vain yleisellä tasolla esille palveluiden vaikutusta hotellin toimintaan. Esimerkiksi hyvän parkkihallin ajatellaan kasvattavan hotellin käyttöastetta. Lisäksi haastatelluista hotellisijoittajista kaikki olivat ensikertalaisia hotellisijoittamisesta ja osalle hotellihuoneeseen tehty sijoitus oli myös ensimmäinen kiinteistösijoitus. Sijoittajista osalla oli kuitenkin runsaasti aiempaa kokemusta kiinteistösijoittamisesta.

”Olen miettinyt kiinteistösijoittamista pitkään, ja sain kuulla tästä mahdollisuudesta juuri oikeaan aikaan. Tää osu oikeeseen hetkeen ja siitä se sitten lähti.” (D)

”Me ollaan sijoitettu sekä asuntoihin jo aiemmin ja meillä on myös muutama liikekiinteistö ja sitten kuultiin tällaisesta uudesta ja vähän erilaisesta sijoitusmahdollisuudesta, jossa myös tuotto voisi olla aavistuksen parempi, jos se on sekä yö- että päiväkäytössä. Haluttiin lähteä kokeilemaan tällaista.” (G)

Kettin ja Younesin (2008) mukaan tyypillinen sijoittaja pitää omaisuutta viidestä 25 vuoteen. Larkinin ja Lamin (2006) mukaan uuden hotellin kehittäminen ja rakentaminen kestää tavallisesti 3-5 vuotta, ja tasapainoisen toiminnan saavuttaminen voi kestää jopa neljä vuotta. He toteavatkin, että lyhytaikaista tai keskipitkää sijoitusta etsivälle tällainen aikataulu ei ole kaikista houkuttelevin. Base-hotellissa kaikki sijoittajat kuitenkin pitivät lähtökohtaisesti hotellihuonetta pitkän aikavälin sijoituksena, mutta tarkkaa sijoitusaikataulua ei haastatelluista sijoittajista yksikään ollut laatinut:

”En ole poissulkenut sitä mahdollisuutta että myisin huoneen muutaman vuoden päästä pois, riippuu merkittävästi siitä että miten se lähtee liikkeelle mutta lähtökohtaisesti on tarkoitus pitää sitä itselläni.” (D)

”Tässä vaiheessa ollaan mietitty tätä pitkäaikaiseen käyttöön. Ei ole tarkoitus ottaa lyhytaikaiseen sijoitukseen vaan meillä on oikeasti huoneelle oma tarve niin pidetään se mielellään itsellämme.” (E)

”Kyllä on tarkoitus pitää hotellihuone pidempään koska käyttöä on. Olemme mietti-neet myös lisähuoneiden hankkimista. Kyllä me ollaan pitkällä aikajänteellä liik-keellä eikä haeta lyhyen aikavälin voittoja.” (F)

”Kyllä tämä enemmän siellä pitkässä salkussa on.” (G)

Larkinin ja Lamin (2006) mukaan hotelleja ei ole pidetty houkuttelevina sijoitus-tuotteina, sillä hotelliliiketoiminnalle ei ole olemassa nopeaa exit-strategiaa. Base-hotellissa hotellihuoneenomistajalle on olemassa exit-strategia, jossa on myös mahdollisuus tehdä merkittäviä luovutusvoittoja:

”Jos hotellin tuotto vakiintuu sille tasolle, että se on koko pääomalle yli 9 % tuotto niin kyllähän huoneenostajan näkökulmasta avautuu aika mittava luovutusvoitto-mahdollisuus siinä mielessä että historiallista dataa olemassa siitä että yli 9% tuottoa kertyy koko pääomalle niin aika selvää että markkinoilta löytyy halukkaita ostajia jotka sanoo että hänelle riittää 6 tai 7% ja sitten kun sillä tuottoprosentilla määritellään huoneen hinta niin ensimmäisen vaiheen ostaja voi realisoimaan aika ison luovutus-voiton.” (B)

”Kun tää hotelli on valmis niin voi olla, että siinä vaiheessa moni sijoittaja kiinnos-tuu. Voi olla, että ollaan siinä tilanteessa kiinnostuneita myös nopeista myyntivoi-toista. Tämä on mahdollista, kun uusia hotellihuoneita ei silloin vielä ole myynnissä missään.” (G)

”Sen voi myydä missä tahansa kanavassa ja meillä on tarkoitus rakentaa jälleenmyyn-tikanava, jossa voidaan myydä Base-huoneita eteenpäin.” (C)

Hotellisijoittajan näkökulmasta merkittävää on myös hotellin omistamisen ja johtamisen suhde. Hotellikiinteistön ja hotellioperaattorin välillä voi muodos-tua eturistiriitoja, esimerkiksi joskus olosuhteet sallivat hotellioperaattorin ottaa voittoja hotellin omistajan kustannuksella. (Hess et al., 2001) Hotellin omistajat ovat kuitenkin nykyään paremmin tietoisia hotelliliiketoiminnasta ja ovat entistä parempia operaattoreiden valinnassa ja sopimusehtojen neuvottelemisessa. (Bader & Lababedi, 2007) Pätevän operaattorin valinta on merkityksellistä, sillä Frehsen (2007, 8) sekä Baderin ja Lababedin (2007) mukaan kiinteistön arvolla on yhteys hotellioperaattorin kyvykkyyteen. Larkin ja Lam (2006) nostavat esille

myös operaattorisopimuksen merkityksen. Hotellien operointisopimukset ovat usein pitkiä ja toimivaltaisia, mikä ei yleensä lisää hotellin houkuttelevuutta sijoittajille. Base-hotellissa hotellioperaattori kuitenkin toimii läpinäkyvästi, eikä hotellioperaattori pyri toiminnallaan merkittäviin voittoihin. Operaattorin kyvykkyydellä on kuitenkin hotellin toiminnalle suuri merkitys, ja haastateltavat toteavatkin, että hotellin toiminta onkin hyvin riippuvainen hotellioperaattorin kyvystä esimerkiksi hyvän käyttöasteen saavuttamisessa:

”Hotellioperoinnin tulee olla toimiva, sillä esimerkiksi taloyhtiön tiloille annetut tuottotavoitteet eivät toteudu ihan itsestään. Hotellin operoinnin tulee olla toimivaa ja tilojen tulee olla hyviä, jotta niistä saadaan kerättyä tavoitellut rahat. Jottai päästään tavoiteltuihin tuloihin, niin yksittäinen tila tulee aika monta kertaa lyhytaikaisesti vuokrata jollekin.” (B)

”Käyttöasteen lisäksi merkittävää on myös se, että taloyhtiön tiloissa päästään tavoiteltuihin tuottoihin.” (B)

”Riski tässä on se, että kun tämä on ensimmäinen tällainen hotelli niin hotellioperaattorilla ei välttämättä ole täysin selvillä, miten ne hommat toimii.” (G)

Hotellin omistaja kohtaa riskejä hotellin jokaisessa elinkaaren vaiheessa (Marriott, 2016) Kettin ja Youneksen (2008) mukaan hotelli-investointiin liittyy kolme riskityyppiä, jotka liittyvät suoraan hotellin elinkaaren vaiheisiin; kehitysrishti, operatiivinen riski ja vanhentumisen ja poistumisen riski. Hotellien tuotot ovat epävarmoja, ja Marriott (2016) toteaaakin, että investointipäätöstä ei pidä tehdä hätäisesti. Larkin ja Lam (2006) toteavatkin, että pitkän aikavälin sijoittajille on tärkeää löytää turvallista ja terveellistä sijoitustoimintaa, joka voi tuottaa vahvaa ja vakaata kassavirtaa pitkällä aikavälillä. Base-hotellista luodun tuottarviolaskurin avulla jokainen hotellihuoneeseen sijoittanut on pystynyt tekemään hotellin tuotosta erilaisia skenaariolaskelmia, ja useat sijoittajat ovatkin perustaneet oman sijoituspäätöksensä näihin laskelmiin. Sijoittajat ovat laskurilla voineet ennakoida hotellin tuottoja erityisesti käyttöasteessa ja keskihinassa tapahtuvien muutoksien perusteella ja pystyneet näin arvioimaan hotellin tuottoihin liittyvää riskiä. Hotellisijoittajat sekä konseptin kehittäjät totesivatkin laske-neensa erilaisia skenaarioita arvioidessaan hotellin hyvyttä:

”Kyllä mä sitä tuottolaskuria näpelöin ja syötin sinne eri käyttöasteita ja hintoja.” (E)

”Kyllähän mä oon näitä lukuja miettiny. Hotellin toiminnan kannalta olennaista onkin se, että meidän täytyy lunastaa huoneiden ostajille tehdyt lupaukset. (B)

”On laskettu hyvinkin paljon eri skenaarioita.” (A)

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Jakamistaloudellisen hotellin erityispiirteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia jakamistaloudellisen hotellihankkeen taloudellisia erityispiirteitä. Tutkimuksen tutkimuskysymykset muodostuivat päätutkimuskysymyksestä, johon liittyi kaksi alatutkimuskysymystä:

#### **Tutkielman päätutkimuskysymys:**

- *Mitä erityispiirteitä liittyy jakamistaloudellisen hotellin kannattavuuteen ja budjetointiin?*

#### **Tutkielman alatutkimuskysymykset:**

- *Miten perinteinen hotelliliiketoiminta ja jakamistaloudellinen liiketoiminta eroavat toisistaan?*
- *Mitä riskejä liittyy jakamistaloudelliseen hotelliliiketoimintaan?*

Pääkysymyksessä esitettyjen kannattavuuteen ja budjetointiin liittyvien erityispiirteiden lisäksi tutkimuksessa olennaisena osana oli perinteisen hotelliliiketoiminnan ja jakamistaloudellisen hotellin liiketoiminnalliset eroavaisuudet. Näiden eroavaisuuksien kautta pystyttiin tarkemmin ymmärtämään myös kannattavuuteen ja budjetointiin liittyviä erityispiirteitä. Jakamistaloudellisessa hotellissa keskeisessä asemassa on hotellihuoneisiin sijoittanut sijoittaja, joten jakamistaloudellisen hotellin erityispiirteitä käytiin läpi erityisesti sijoittajan näkökulmasta. Tutkimuksessa tuotiin esille myös hotellihankkeen kehittämiseen ja toteuttamiseen johtaneet tekijät. Sijoittajan merkittävän roolin takia tutkimuksen toisessa alakysymyksessä käsiteltiin sitä, mitä riskejä jakamistaloudelliseen hotelliliiketoimintaan liittyy ja miten riskit jakautuvat hotellin osapuolten kesken.

Jakamistaloudellinen hotelli poikkeaa tämän tutkimuksen mukaan usealla osa-alueella niin kutsutusta perinteisestä hotellista. Merkittävin liiketoiminnallinen eroavaisuus perinteiseen hotelliin on jakamistaloudellisessa hotellissa työskenntelyn sekä majoittumisen yhdistäminen muuntohuonekaluratkaisuilla samaan hotellihuoneeseen, kun perinteisessä hotellissa hotellihuone on suunniteltu pääasiassa majoituskäyttöön. Työskenntelyn ja majoittumisen yhdistämisen

johdosta jakamistaloudellinen hotelli on segmentoitu erityisesti liikematkustajille. Tätä asiakassegmenttiä ajatellen Base-hotellissa on useita neuvottelu- ja co-working -tiloja, joita liikematkustajat voivat hyödyntää hotellivierailun aikana. Näiden tilojen ansiosta hotellissa onkin majoittumisen lisäksi mahdollisuudet työn tekemiseen, asiakkaiden tapaamiseen, seminaarien järjestämiseen, oman yritystoiminnan harjoittamiseen, verkostoitumiseen ja virkistäytymiseen. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta hotellihuoneiden kaksoiskäyttö sekä erilaiset liiketoimintaan tarkoitettut tilat mahdollistavat erilaisten toimistohotellin sekä muun muassa neuvotteluhuoneiden käyttämiseen oikeuttavien lisenssipakettien myymisen esimerkiksi yrityksille.

Base-hotellissa on hotellihuoneiden lisäksi merkittävä määrä muita tuloja tuottavia tiloja. Näistä esille tulleiden neuvottelu- ja co-working -tilojen lisäksi hotellista löytyy suuri parkkihalli, ravintolatilat, kioski, laadukas spa- ja saunasasto, auditorio sekä pieni kuntosali. Rushmoren ja Baumin (2001) mukaan perinteisestä hotellista löytyy majoitustilojen lisäksi tavallisesti ravintola sekä baari (Salakka, 2015). Jakamistaloudelliseen hotelliin pyritäänkin houkuttelemaan asiakkaita kilpailijoita monipuolisemmalla palvelutarjonnalla. Monipuoliset tilat ja palvelut ovat kuitenkin tavallisia myös hieman isommissa perinteisissä hotelleissa, ja tästä syystä liiketoiminnallisesta näkökulmasta perinteisen hotellin ja jakamistaloudellisen hotellin merkittävimpana erona voidaan pitää juuri hotellihuoneiden kaksoiskäyttömahdollisuutta.

### 6.1.1 Kilpailu

Hotellitoimiala on hyvin kilpailtu toimiala (Mia & Patiar, 2001) Hotellit kohtavat kilpailua muun muassa hinnassa sekä markkinasegmentissä (Lamminmaki, 2003). Jakamistaloudellinen hotelli ei poikkea kilpailun näkökulmasta perinteisestä hotellista, ja hotelli kohtaa merkittävää kilpailua muilta hotelleilta. Jakamistaloudellisessa hotellissa kilpailuun pyritään myös vastaamaan samoilla työkaluilla kuin perinteisessäkin hotellissa, kuten esimerkiksi laajalla palvelutarjonnalla. Jakamistaloudelliseen hotellihankkeeseen liittyy kuitenkin sellainen mahdollinen kilpailuetu, että hajautuneen omistuspohjan ansiosta hotelliin on mahdollista muodostua yhteisöllisyyttä, joka houkuttelee hotelliin uusia asiakkaita. Hotellin kohtamaan kilpailuun vaikuttaa merkittävästi hinta ja sijainti, ja hotelli kohtaa kilpailua erityisesti lähialueen hotelleilta (Lamminmaki, 2003). Hotelli-asiakkaat vertaavatkin hintaa erityisesti lähekkäin sijaitsevien hotellien kesken. Base-hotellin kehittäjät totesivatkin hotellin kohtaavan kilpailua erityisesti samantasoisilta lähialueen hotelleilta.

Hotelliliiketoiminnassa olennaista on vastata asiakkaiden odotuksiin (Mia ja Patiar, 2001). Jakamistaloudellisessa sekä perinteisessä hotellissa asiakkaan odotuksiin pyritään vastaamaan samankaltaisilla keinoilla. Base-hotellin tapauksessa asiakkaan odotuksiin vastaaminen on pyritty ottamaan parhaalla mahdollisella tavalla huomioon rakennuksen suunnitteluvaiheessa, ja hotelliin pyritään saamaan kaikki tarvittavat palvelut jo heti hotelliliiketoiminnan käynnistymisestä lähtien. Mian ja Patiarin (2001) mukaan tuotteiden ja palveluiden parantelu sekä toiminnan laajentaminen ovat tyypillisiä kilpailuun vastaamisen keinoja perinteisessä hotelliliiketoiminnassa. Koska Base-hotellin varsinainen toiminta ei

ole vielä alkanut, ei näitä toimia ole vielä tehty, mutta niiden pohtiminen tulee olemaan hyvin todennäköisesti myöhemmin ajankohtaista. Base-hotellissa ajatuksena on, että toimintaa kehitetään jatkuvasti vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin, ja tästä syystä esimerkiksi hotellioperaattorin palkkioksi määriteltiin viisi prosenttia, minkä konseptin kehittäjät ajattelivat olevan riittävä kannustin hotellioperaattorille toimintansa jatkuvaan kehittämiseen.

### 6.1.2 Hotellin toteuttamisen erityispiirteet

Base-hotellin tapauksessa hotellirakennuksen rakentaminen ei poikkea juurikaan tavallisen asunto-osakeyhtiömuotoisen kerrostalon toteuttamisesta, sillä rakentajayhtiö toimii yhteydessä osakkaisiin samantyyppisesti. Myös toteuttajan motivaattorit ovat hyvin samankaltaiset kuin perinteisessä gryndauksessa. Hotellin toteuttaja myy jokaisen hotellihuoneen erikseen, ja toteuttajan katteeksi jää myyntitulojen ja rakentamisen kustannusten erotus. Base-hotellin toteuttamisen tapauksessa erityistä on kuitenkin se, että toteuttajan yhteys hotelliin ei katkea rakennuksen toteuttamiseen, sillä toteuttajan konserniin kuuluva yhtiö toimii hotellissa hotellioperaattorina. Hotellirakennuksen rakentaminen tapahtuu myös konsernin yhtiön toimesta, vaikka hotellihankkeen toteuttaja olisi voinut tilata rakennushankkeen myös joltain muulta rakennusliikkeeltä. Konsernin yhtiön toimiminen pääurakoitsijana kuitenkin helpottaa rakennuttajan kanssa käytävää kommunikaatiota. Motivaattorina hotellihankkeen toteuttamiseen on ollut lisäksi se, että toteuttaja on pystynyt tuomaan kiinteistöön palvelun, ja tämän palvelun avulla on mahdollista kasvattaa kiinteistön käyttöastetta.

Pohjimmainen motivaattori hotellihankkeen toteuttajalle on ollut kuitenkin hotellin rakentaminen ja hotellihuoneiden myynti, ja tämän mahdollistamiseksi hotellin toteuttajan konserniin on perustettu hotellioperointia harjoittava yritys. Hotellioperaattorin tavoitteena on operoida hotellia tehokkaasti, jotta hotellikiinteistön omistajalle muodostuu mahdollisimman hyvä tuotto. Hyvällä hotellioperoinnilla rakennuttajalle avautuu uusia mahdollisuuksia uusien hotellien rakentamiseen ja myymiseen. Perinteisen hotellirakennuksen ja -liiketoiminnan tapauksessa hotellihankkeen toteuttaja olisi voinut myydä hotellikiinteistön suoraan kokonaisuudessaan esimerkiksi jollekin sijoitusyhtiölle.

### 6.1.3 Hotellin omistuksen erityispiirteet

Tavallisesti hotellikiinteistön omistaa yksi osapuoli ja riippumaton toinen osapuoli operoi hotellia (Guilding, 2003). Myös Base-hotellissa hotellin omistaminen ja johtaminen on eriytetty. Hotellioperaattori ei usein omista hotellikiinteistöä, vaan hotellikiinteistön voi omistaa esimerkiksi pankki, eläkerahasto tai jokin investointiyhtiö. (Mainzer, 2004) Jakamistaloudellisessa hotellissa kiinteistön omistamisen erityispiirre on se, että hotellikiinteistön omistaa keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö, jonka omistavat osakkeenomistajat osakeomistuksiansa suhteessa. Base-huoneen omistuksessa erona asunto-osakkeen omistukseen on se, että hotellihuoneen käyttötarkoitus on arvonlisäverovelvollinen majoitus- ja toimistokäyttö. Hotellihuoneen omistamisen kulut koostuvat hoito- sekä tontinvuokravastikkeesta.

Hotelliliiketoiminnassa tyypillistä on se, että hotellin omistamisen ja ope-  
rinnin eriyttämisen seurauksena investointipäätökset tehdään kahden erillisen  
toimijan yhteistoiminnassa (Guilding, 2003). Jakamistaloudellisessa hotellissa  
prosessi toimii samalla tavalla kuin perinteisesti, mutta Base-hotellissa ylintä  
pääösvaltaa käyttää keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön yhtiökokous, jossa pääte-  
tään muun muassa hotelliin tehtävistä investoinneista. Tilanne onkin hotellitoi-  
minnalle hyvin tyypillinen, sillä usein investointitilanteessa hotellioperaattori  
aloittaa investointiprosessin, kun taas omistaja tekee varsinaisen sijoituspäätök-  
sen (Guilding, 2003). Base-hotellissa hotellioperaattori on oikeutettu tekemään  
itsenäisesti pieniä investointeja omistajan lukuun.

Yhdessä tehtävien investointipäätösten lisäksi Base-hotellissa hotelliop-  
eraattorin sekä hotelli kiinteistön omistajan suhteen voidaan todeta olevan tavan-  
omaista hotellioperaattorin ja hotelli kiinteistön omistajan suhdetta tiiviimpi, sillä  
niin kuin tutkimuksessa on tullut ilmi, hotellioperaattori toimii hotelli kiinteistön  
omistajia kohtaan avoimin kirjoin, sekä toimijat laativat myös yhdessä hotellin  
vuosibudjetit. Tiiviin yhteistyön seurauksena Base-hotellissa hotellioperaattorin  
ja keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön yhteistyösuhteessa on hybridiorganisaati-  
olle tyypillisiä piirteitä. Millerin et al. (2008) mukaan organisaatioiden hybridi-  
saatio muodostuu, kun kaksi tai useampi tavallisesti erillään olevaa toimijaa toi-  
mivatkin yhdessä. Tiiviin yhteistyön seurauksena toimijoille on tärkeää ylläpitää  
toimijoiden välistä luottamusta, ja kuten tutkimuksessa on tullut esille, hotel-  
lioperaattori toimii kiinteistön omistajia kohtaan avoimin kirjoin.

Hotellia voidaan hallinnoida monin eri tavoin. Hotelliketjun hotellia voi-  
daan hallinnoida ketjun omilla työntekijöillä, tai hotellin työntekijät voivat olla  
myös hotelli kiinteistön omistajan työntekijöitä (Brown & Dev, 1999). Normaalialia  
on myös se, että hotellin työntekijät ovat hotelli kiinteistön omistajan työntekijöitä  
(Brown & Dev, 1999). Base-hotellissa hotellin työntekijät ovat hotellioperaattorin  
palkkalistoilla, vaikkakin kiinteistöosakeyhtiön tehtävien hoitamiseen palkatut  
henkilöt laskutetaan erikseen hotelli kiinteistön omistajalta. Kiinteistön omis-  
tajan ja hotellioperaattorin vastuut ovat selkeästi esillä erikseen laaditussa vas-  
tuunjakotaulukossa.

Hotellin hallinnoimisen tavoin myös hotellin omaisuuden omistaminen voi  
vaihdella merkittävästi (Brown & Dev, 1999). Hotelli voi omistaa hotellin omai-  
suuden kokonaan tai vaihtoehtoisesti omaisuus voi olla myös esimerkiksi hotel-  
li ketjun omistuksessa. Base-hotellissa huoneiden perusvarustus ja -irtaimisto  
ovat yhtiön omaisuutta, jonka kunnosta ja uusimisesta yhtiö vastaa kattaen kulut  
yhtiövastikkeella. Kiinteistön omistaja omistaa kaiken kiinteän omaisuuden, ja  
hotellin päivittäisen toiminnan pyörittämiseen liittyvät asiat, tärkeimpänä muun  
muassa lakanat, kuuluvat hotellioperaattorin omistukseen.

Base-hotellissa huoneen omistaja vastaa oman käyttönsä aikana hotellihuo-  
neelle tai sen irtaimistolle tapahtuneista vahingoista, mikä on yksi omistukseen  
liittyvä erityispiirre jakamistaloudellisessa hotellissa. Tavallisesti hotellioperaat-  
tori vastaa hotellivieraiden aiheuttamista vahingoista kiinteistön omistajalle.  
Tässä tapauksessa, kun kiinteistön omistaja käyttää itse tilaa, on hän tämän ajan  
vastuussa tiloista. Omistajat eivät myöskään saa omistuksestaan huolimatta  
tehdä tai teettää muutoksia huoneeseen tai muuhun kiinteistöyhtiölle kuuluvaan  
omaisuuteen.



Yksityishenkilöiden sekä yrityksiä omistamisen takia Base-hotellia kutsutaan jakamistaloudelliseksi hotelliksi. Jakamistalouden teema on Base-hotellissa kuitenkin monimutkainen, ja konseptin kehittäjien mukaan hotellin kutsuminen jakamistaloudelliseksi hotelliksi riippuu siitä, miten jakamistalouden haluaa määritellä. Fraibergerin ja Sundararajanin (2017) määritelmän mukaan jakamistaloudessa omistajat antavat vuokralle omaisuutta, joka on alun perin tarkoitettu omistajan omaan käyttöön. Zervasin et al. (2017) määritelmän mukaan jakamistaloudessa puolestaan vuokrataan omaisuutta, joka olisi muutoin käyttämättömänä. Hotellihuoneiden ostajista suurin osa on ostanut hotellihuoneen sijoittajan mentaliteetilla, eikä tarkoituksena ole ollut käyttää hotellihuonetta itse, joten Zervasin et al. (2017) jakamistalouden määritelmä ei täyty Base-hotellissa. Hotellihuoneet olisivat kuitenkin käyttämättöminä ilman huoneiden vuokraamista, joten Fraibergerin ja Sundararajanin (2017) jakamistalouden määritelmän voidaan todeta täyttyvän Base-hotellissa. Vaikka jakamistalouden teema on Base-hotellissa monimutkainen, jakamistalouden teema kuitenkin täyttyy hotellissa siinä määrin, että Base-hotellia voidaan kutsua jakamistaloudelliseksi hotelliksi. Jakamistalouden teema toteutuisi Base-hotellissa parhaiten silloin, kun hotellihuoneen omistaja käyttäisi hotellihuonetta päivisin toimistona, ja huoneessa majoituisi öisin hotellivieras. Tällaisessa tilanteessa myös molemmat aiemmin mainitut jakamistalouden määritelmän täytyisivät.

#### 6.1.4 Hotellin operointiin liittyvät erityispiirteet

Hotellin käytännön toiminnasta vastaa tavallisesti hotellioperaattori, joka tarjoaa hotelliliiketoimintaan valvontaa, asiantuntemusta, menetelmät ja tavat sekä aikaisempaa kokemusta hotellin johtamisesta. Perinteisessä hotellissa ja Base-hotellissa hotellioperaattorin roolit ovat hotelliliiketoiminnan osalta samanlaiset, eli hotellioperaattori markkinoi ja vuokraa hotellihuoneita asiakkaille, huolehtii huoneiden ylläpidosta sekä hoitaa hotellin rahaliikenteen (Bader & Lababedi, 2007). Base-hotellissa hotellioperaattorin tehtäviin kuitenkin kuuluu myös kiinteistön omistajalle tavallisesti kuuluvat tehtävät, ja operaattori vastaakin muun muassa hotellin kunnossapidosta sekä hallinnosta. Base-hotellissa hotellioperaattorin rooli on tämän seikan takia korostunut.

Perinteisissä hotelleissa hotellioperaattori hallinnoi koko hotelli kiinteistöä. Base-hotellin operoinnin näkökulmasta merkittävä erityispiirre on se, että huoneiden omistajilla on mahdollisuus käyttää huonetta esimerkiksi oman yritystoiminnan harjoittamisessa. Tällaisessa tilanteessa Base-hotellin operaattorilla ei ole oikeutta huoneen hallinnointiin, eikä näin ollen mahdollisuutta muodostaa tuotteita kyseistä huonetta vuokraamalla. Hotellioperaattori saa hallinnoitavakseen Base-hotellissa ainoastaan ne huoneet, jotka huoneenomistajat erikseen luovuttavat hotellioperaattorin hallinnoitavaksi laatimalla hotellioperaattorin kanssa operointisopimuksen. Hotellioperaattorin hallinnoitavaksi annettujen huoneiden (BasePoolin) osalta hotellioperaattorin tehtävät Base-hotellissa vastaavat perinteisen hotellin hotellioperaattorin tehtäviä.

Perinteisessä hotellissa yleisiä tiloja on tavallisesti melko vähän, ja Rushmoren ja Baumin (2001) mukaan hotellista löytyy tyypillisesti hotellihuoneiden lisäksi ravintola ja baari (Salakka, 2015). Base-hotellin operoinnin näkökulmasta

erityispiirteenä on taloyhtiön omistamien tilojen tavanomaista suurempi määrä. Huoneenomistajan kannalta merkittävää on se, että taloyhtiölle voi sen omistajien tilojen kautta muodostua mittavaa liiketoimintaa, joka voi teoriassa johtaa siihen, että taloyhtiön osakkaiden ei tarvitsisi maksaa hoitovastiketta lainkaan.

### 6.1.5 Operaattorisopimuksen erityispiirteet

Tavallisesti hotellikiinteistön omistaja sopii hotellin operoinnista erillisen yhtiön kanssa operaattorisopimuksella, jossa määritellään tarkemmin hotellioperaattorin vastuut ja tehtävät (Bader & Lababedi, 2007). Operaattorisopimuksen laatimisesta huolimatta kiinteistön omistajalla säilyy yleensä määräysvalta usein mitattavissa olevien suorituskykyvaatimusten mukaisesti, ja hotellioperaattori vastaa sopimuksen mukaisesti hotelliliiketoiminnan pyörittämisestä. Perinteisten hotellien tavoin myös Base-hotellissa hotellikiinteistön omistavalla keskinäisellä kiinteistöosakeyhtiöllä säilyy operaattorisopimuksesta huolimatta laillinen omistusoikeus kiinteistöön ja sen osiin, sekä sen lisäksi kiinteistöosakeyhtiöllä säilyy ylin määräysvalta hotellissa. Base-hotellin erityispiirre operaattorisopimuksen laatimisessa on se, että jokainen huoneenomistaja, joka luovuttaa huoneen operaattorin hallinnoitavaksi, tekee operaattorisopimuksen hotellioperaattorin kanssa. Lisäksi Base-hotellissa taloyhtiö laatii hotellioperaattorin kanssa erillisen hallinnointisopimuksen, jonka perusteella hotellioperaattori vastaa taloyhtiön omistamien tilojen vuokraamisesta ja hallinnoimisesta. Perinteisessä hotellissa sopimussuhteet ovat yksinkertaisempia, sillä hotellioperaattori ja kiinteistön omistaja laativat vain operaattorisopimuksen, vaikkakin nykyään yleistyvänä tapana on laatia operaattorisopimuksen lisäksi myös muita sopimuksia, kuten esimerkiksi lisenssisopimuksen (DeRoos, 2010).

Base-hotellissa on laajan omistuspuhjan takia myös hyvin erilaisia omistajia, joiden ammattitaito hotellialan sopimusteknisissä asioissa voi vaihdella merkittävästi. Perinteisessä tapauksessa hotellikiinteistön omistajat ovat nykyään hyvin valveutuneita sopimusten laatimisessa ja hotellioperaattorin valinnassa (Bader & Lababedi, 2007). Base-hotellissa omistajien kyvykkyyttä ja valveutuneisuutta on haastavaa arvioida. Sopimukset ovat kuitenkin hajautuneen omistuspuhjan takia usean osapuolen tarkastelun alla ja sopimuksien ehdot hyväksytään varsinaisesti taloyhtiön yhtiökokouksessa.

Operaattorisopimuksen sisältö on Base-hotellissa hyvin samankaltainen kuin perinteisessä hotellissa. Operaattorisopimuksessa käydään tavallisesti läpi muun muassa osapuolten velvollisuuksia ja oikeuksia (Eyster, 1988). Perinteisten hotellien tapauksessa operaattorisopimuksen ehdoilla pyritään vaikuttamaan siihen, että osapuolet pyrkivät tuottamaan etuja molemmille osapuolille (DeRoos, 2010). Sopimuksilla pyritään tavallisesti maksimoimaan molempien osapuolten tuotto (Bader & Lababedi, 2007). Base-hotellin kohdalla erityispiirteenä on kuitenkin se, ettei hotellioperaattori pyri toiminnallaan maksimaaliseen voittoon, vaan operaattorin tavoitteena on tuottaa voittoa hotellikiinteistön omistajalle. Operaattorin taloudellinen intressi on operoida hotellia maltillisin kustannuksin saavuttaen suuren arvonnousun operoitavien hotellien määrän kasvettua. Tämä tavoite perustuu aiemmin esille tulleeseen hotellioperaattorin ja hotellihankkeen

toteuttajan läheiseen suhteeseen. Tavallisessa tilanteessa hotellioperaattori pyrkii maksimoimaan toiminnasta itselleen saatavat tuotot.

Perinteisesti hotellioperaattorin ja kiinteistön omistajan välille on mahdollista muodostua intressiristiriitoja. Tilannetta, jossa kaksi toimijaa osallistuvat resurssien vaihtamiseen, käsitellään agenttiteoriassa. Hotelliliiketoiminnassa agenttiteoria on hyvin keskeinen teoria, sillä hotellioperaattorin ja kiinteistön omistajan välillä on agenttiteorian mukainen suhde. Braunin ja Gustonin (2003) mukaan kirjallisuudessa on kaksi tyypillistä ongelmaa päämiehen ja agentin välillä: moraalinen ongelma sekä haitalliset valinnat. Ongelmia muodostuu, kun toimijat ovat kiinnostuneita omasta edustaan ja pyrkivät maksimoimaan sen jopa vilpillisellä toiminnalla. Perinteisten hotellien lisäksi myös Base-hotellissa agenttiteorian mukaiset ongelmat ovat hyvin mahdollisia. Shapiron (2005) mukaan agenttiteorian ongelmiin voidaan vaikuttaa muun muassa agentin valinnalla, seurannalla sekä säännöillä. Hotelliliiketoiminnassa agenttiteorian mukaisiin ongelmiin pyritään vastaamaan muun muassa operaattorisopimuksessa määritellyillä ehdoilla, ja Base-hotellissa operaattorisopimukseen onkin lisätty erillinen irtisanomisehto, jonka mukaan taloyhtiön yhtiökokous voi irtisanoa hotellioperaattorin. Base-hotellissa agenttiteoriaan liittyvänä erityispiirteenä voidaan myös nähdä se, ettei hotellioperaattorin suorituskyvyllä ole kaikille omistajille yhtä suurta merkitystä, sillä kaikki omistajat eivät ole luovuttaneet huonettaan operaattorin operoitavaksi. Näillekin omistajille on kuitenkin merkitystä sillä, miten hotellioperaattori suoriutuu taloyhtiön omistamien tilojen vuokraamisessa.

Shapiron (2005) mukaan useissa tapauksissa agentin ja päämiehen suhteen suurin ongelma on kuitenkin se, että agentti pyrkii palvelemaan useita eri intressejä omaavia päämiehiä. Base-hotellia operoivalla hotellioperaattorilla ei kuitenkaan ole ensimmäisen Base-hotellin alkuvaiheessa muita päämiehiä ole muita päämiehiä, joten tämä haaste ei ole ensimmäisen Base-hotellin toiminnan alkuvaiheessa todennäköinen. Hotellioperaattorilla sekä hotellihankkeen toteuttajalla on kuitenkin intresseissä kasvattaa operoitavien hotellien määrää, joten tämän ongelman ilmeneminen tulevaisuudessa on hyvin mahdollista.

Agenttiteorian mukaiset ongelmat pahenevat, jos agentti suosii informaation asymmetriaa. Perinteisessä hotellissa hotellioperaattorin ja hotellikiinteistön omistajan välillä voidaan kohdata informaation asymmetriaa esimerkiksi tilanteessa, jossa hotellioperaattori haluaa tehdä hotelliin investointeja parantaakseen omia tuottomahdollisuuksiaan. Base-hotellissa informaation asymmetrialta kuitenkin suurelta osin välttyään hotellioperaattorin matalan palkkion sekä Open Book -periaatteen noudattamisen ansiosta. Open Book -menetelmän mukaisesti hotellioperaattorin tulee antaa taloyhtiön vaatimat tarpeelliset tiedot hotellioperaattorin toimintaan liittyvistä palkoista, tulleista laskuista ja muista näihin verrattavista seikoista. Hotellioperaattori ja kiinteistön omistaja laativat vuosibudjetin, johon hotellioperaattorin toimintaa verrataan. Perinteisessä hotellitoiminnassa tavanomaista on se, että hotellioperaattorin ei lähtökohtaisesti tarvitse esittää avoimesti kaikkia taloudellisia tietojaan.

Perinteisesti Open Book -menetelmä on mainittu sekä keinona parantaa toimitusketjujen kustannustehokkuutta että välineenä lisätä luottamusta toimittajien ja asiakkaiden yhteistyösuhteissa (Kajüter & Kulmala, 2005). Base-hotellissa

Open Book -menetelmällä tavoitellaan erityisesti juuri luottamusta hotellioperaattorin ja hotelli kiinteistön omistaman keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakaiden välillä. Erityisesti hotellioperaattorin pyrkimyksenä on toimia luotettavasti kiinteistön omistajia kohtaan, jotta omistajat luottaisivat hotellioperaattoriin ja olisivat tyytyväisiä tämän toimintaan, eivätkä olisi halukkaita vaihtamaan tätä. Luottamuksen ja Open Book -menetelmän merkitys korostuu erityisesti silloin, jos Base-hotellissa ei päästä tavoiteltuihin tuottoihin ja hotelli esimerkiksi tuottaisi omistajilleen tappiota. Carr ja Ng (1995) toteavat, että luottamus on usein mainittu ennakoedellytyksenä avoimelle kirjanpidolle (Kajüter & Kulmala, 2005). Base-hotellin kohdalla on tärkeää, että sijoittajien luottamus hotellioperaattoria kohtaan syntyy jo ennen varsinaisen sijoituspäätöksen tekemistä, sillä jos sijoittajilla ei olisi luottamusta hotellioperaattorin kyvykkyyteen, jäisi sijoitus hyvin todennäköisesti tekemättä. Open Book -periaatteella pyritään erityisesti ylläpitämään tätä luottamusta. Kuten aiemmin on tullut esille, Base-hotellissa hotellioperaattorin ja keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön yhteistyösuhteessa on hybridioorganisaatiolle tyypillisiä piirteitä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Open Book -menetelmä voisi olla hyödyllinen toimintatapa myös muissa hybridioorganisaatioissa.

Hoffjanin ja Krusen (2006) mukaan yleensä vain toimittajat toimivat asiakkaan suuntaan avoimin kirjoin, eivätkä asiakkaat välttämättä avaa kustannustietojaan toimittajille. Base-hotellissa hotellioperaattori julkaisee kustannustiedot hotelli kiinteistön omistajille, mutta myös hotellioperaattori on tietoinen keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön kustannusrakenteesta, sillä molemmat osapuolet osallistuvat vuosibudjettien laatimiseen. Hotellioperaattorin taloustiedoilla on kuitenkin hotellikokonaisuuden kannalta merkittävin vaikutus. Hotelli kiinteistön omistajat vertaavat Open Book -periaatteen myötä saatuja kustannustietoja vuosittain laadittuihin budjetteihin, ja näin Open Book -periaate sekä vuosibudjetointi toimivat yhdessä merkittävinä hotellioperaattorin toiminnan valvontamekanismeina. Molempien osapuolten kustannusten ja budjettien läpinäkyvyyden ansiosta osapuolet pystyvät myös neuvottelemaan yhdessä tehokkaasti esimerkiksi hotellin korjaustarpeista. McIvorin (2001) mukaan asiakkaat näyttävät kuitenkin hyötyvän Open Book -menetelmästä enemmän kuin toimittajat, ja näin on myös Base-hotellissa.

### 6.1.6 Operaattorin palkkioon liittyvät erityispiirteet

Hotellioperaattori saa hotelli kiinteistön omistajalta korvausta vastineeksi sopimuksessa määriteltyjen tehtävien suorittamisesta (Bader & Lababedi, 2007). Myös Base-hotellissa hotellioperaattori saa korvausta operaattori- ja hallinnointisopimusten mukaisten tehtävien suorittamisesta. Viime vuosina yleisempää ovat olleet tuottooperusteiset sopimukset kiinteiden operointipalkkioiden sijasta. Skaalautuvat sopimukset ovat olleet lähtökohtaisesti parempia tehokkaille hotellioperaattoreille. Perinteisessä tapauksessa hotellioperaattorin palkkio perustuu hotellin bruttotuottoihin sekä voittoon ennen kiinteistä maksuja, kuten poistoja, vuokravastuita ja korkoja. Myös Base-hotellissa operaattorin saama palkkio perustuu hotellin bruttotuottoihin, ja palkkion maksamisen perustuu operointiso-

pimuksessa mainittujen tehtävien suorittamiseen. Joissain hotelleissa hotellioperaattori ei saa palkkiota ennen kuin sovittu tulotaso tai kassavirta on saavutettu (Field, 1995), mutta Base-hotellissa operointipalkkion maksamiselle ei ole asetettu rajoja. Mikäli Base-hotelli esimerkiksi tuottaisi tappiota, hotellioperaattorin palkkio tulisi kuitenkin olemaan hyvin pieni tai mahdollisesti operaattori ei saisi operointipalkkiota lainkaan. Niin kuin aiemminkin on tullut esille, Base-hotellin operaattorin palkkion maksamiseen liittyvä erityispiirre on se, että hotellioperaattori toimii Open Book -periaatteella, jonka mukaisesti hotellioperaattorin tulee pystyä näyttämään kiinteistön omistajalle kaikki hotellitoiminnasta syntyneet kustannukset ja tuotot.

Larkinin ja Lamin (2006) mukaan viime vuosina kasvava suuntaus on ollut se, että hotellikiinteistön omistaja ja hotellioperaattori tekevät kiinteäpalkkioisen sopimuksen sijasta tuottooperusteisen sopimuksen. Kiinteän operointipalkkion suuruus on ollut tavallisesti noin 10% hotellin bruttotuloksesta (=hotellitoiminnan tuotot vähennettynä operatiivisen toiminnan kustannuksilla) (Bader & Lababedi, 2007). Kiinteät sopimukset ovat olleet Larkinin ja Lamin (2006) mukaan parempia hotellikiinteistön omistajille, kun taas skaalautuvat palkkiot ovat Baderin ja Lababedin (2007) mukaan parempia erityisesti tehokkaille operaattoreille. Hotellitoiminnassa tyypillistä on myös se, että hotellioperaattorin palkkioon sisältyy kiinteä osuus sekä kannustinpalkkio. Perusmaksut ovat vaihdelleet 2-5 prosentin välillä (DeRoos, 2010), kun taas voittoon perustuvat kannustinpalkkiot ovat voineet olla 10-15 prosenttia (Guilding, 2003). Base-hotellissa hotellioperaattorin palkkio on kokonaisuudessaan viisi prosenttia hotellin bruttotoiloista, mikä on selkeästi tavanomaista hotellioperaattorin saamaa kokonaispalkkiota alhaisempi. Hotellioperaattorin matalan palkkion takana on hotellioperaattorin tavoite tuottaa mahdollisimman hyvää tuottoa hotellihuoneiden omistajille. Base-hotellin operaattorin operointipalkkio pyrittiin hotellikonseptin kehityksen alkuvaiheessa määrittää vieläkin pienemmäksi, mutta viiden prosentin palkkioon päädyttiin lopulta siksi, koska konseptin kehittäjien mukaan viiden prosentin palkkio kannustaa hotellioperaattoria toimintansa kehittämiseen.

Hotellioperaattorin halukkuus tuottaa hotellihuoneiden omistajille mahdollisimman hyvää tuottoa oman tuoton maksimoinnin sijasta perustuu siihen, että hotellioperaattori kuuluu samaan konserniin hotellihankkeen toteuttajan kanssa. Hotellihankkeen toteuttajan tavoitteena on toteuttaa useita hotellihankkeita, ja tämän tavoitteen toteutumiseksi omistajien tuotolla on suuri merkitys. Uusien hotellien huoneille ei löydy ostajia, mikäli hotellihuoneiden tuotto ei ole omistajan kannalta järkevä. Hotellioperaattorille muodostuu puolestaan useiden operoitavien hotellien tilanteessa aito yritysarvo. Tämän motivaattorin ansiosta myös hotellioperaattorille on alhaisesta operointipalkkiosta huolimatta hyvin merkittävää se, että se suoriutuu hotellin operoinnista hyvin.

## 6.2 Kannattavuuden erityispiirteet

Hotellitoimialalle tyypillisiä piirteitä ovat kiinteiden kustannusten korkea osuus, myynnin volyymin vaihtelevuus ja niukka kapasiteetti, jotka aiheuttavat epävarmuutta hotellin tuottoihin (Kotas, 2014). Hotellin myynti voi vaihdella päivittäin ja jopa tunneittain (Guilding, 2003). Base-hotelli on perustoiminnoiltaan hotelli, joten sen toimintaan vaikuttavat hotellitoimialalle tyypilliset piirteet. Base-hotellin kannattavuutta analysoitaessa keskiössä on hotellin kannattavuus hotellin sijoittajan näkökulmasta. Base-hotellin tuotot tilitetään huoneiden omistajille kolmen kuukauden välein, mikä tasoittaa myynnin vaihtelut kolmen kuukauden sykleihin.

Perinteisen hotellin talouden merkittävimmät tekijät ovat hotellihuoneiden käyttöaste ja keskihinta (Collier & Gregory, 1995). Myös Base-hotellissa nämä tekijät ovat keskeisessä asemassa. Käyttöasteeseen voidaan vaikuttaa hinnoittelulla, mutta tavoitteena kapasiteetin ja kannattavuuden näkökulmasta on kuitenkin optimoida sekä keskihinta että käyttöaste. Perinteisissä hotelleissa on huomattu, että lisäpalveluiden avulla voidaan parantaa hotellin käyttöastetta. Hotellien perusominaisuus onkin se, että ne saavat tuloja useasta lähteestä (Lesser & Rubin, 1993). Tavallisimmin hotellit saavat huonemyynnin lisäksi tuloja esimerkiksi ravintolapalveluista tai parkkipaikoista. Base-hotellissa tuloja tuottavia tekijöitä ja tiloja on perinteistä hotellia enemmän, sillä hotellista löytyy muun muassa runsaasti liikematkustajille suunnattuja tiloja, kuten esimerkiksi useita neuvotteluhuoneita. Base-hotellin taloyhtiön tilojen tavallista suuremman määrän takia sen kannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi myös näistä tiloista saadut tuotot, ja muun muassa autohallin käyttöasteella on merkittävä vaikutus hotellin kokonaiskannattavuuteen. Base-hotelli ei kuitenkaan ole ensimmäinen hotelli, jossa on hotellihuoneiden lisäksi myös runsaasti muita tiloja, ja myös tutkimuksissa on noussut esille, että isot ja kompleksiset hotellit voivat saada tuloja hyvin laajasti, esimerkiksi erilaisten neuvottelu- ja työtilojen vuokraamisesta. Crandellin ja Dickinsonin (2009) mukaan nykyään hotelleissa ymmärretään paremmin lisäpalveluiden vaikutus hotellin kannattavuuteen, ja niitä pidetäänkin merkittävänä osana liiketoimintaa (Salakka, 2015). Base-hotellin ja perinteisen hotellin tapauksessa merkityksellistä on ymmärtää, että erityisesti huoneiden myynnillä voidaan parantaa hotellin kannattavuutta (Pan, 2005), ja lisäpalveluilla on usein vain hyvin pieni vaikutus hotelliliiketoiminnan kannattavuuteen. Perinteisten hotellien sekä Base-hotellin tapauksessa on ymmärretty, että jotkin lisäpalvelut, kuten esimerkiksi ravintolapalvelut, tulee hotellissa usein olla, vaikka niistä ei olisikaan odotettavissa merkittäviä tuloja.

Perinteisissä hotelleissa toiminta on usein kannattavaa, jos hotellin käyttöaste on keskimääräisesti 60% tai enemmän (Law, 1998). Jakamistaloudellisessa hotellissa tarkkaa lukua on haasteellista määrittää, sillä Base-hotellissa on runsaasti tuloja tuottavia tiloja, joiden jokaisen käyttöasteella ja keskihinnalla on vaikutusta hotellin tuottoihin. Esimerkiksi hotellihuoneiden toimistokäytöllä voi mahdollisesti olla merkittävä vaikutus hotellin kannattavuuteen. Base-hotellista luodun tuottoarviolaskurin avulla hotellin tuottoja voidaan arvioida hotellihuo-

neen omistajan näkökulmasta. Laskurin avulla voidaan todeta, että hotellin kannattavuuden kriittinen piste on huomattavasti perinteistä hotellia alhaisempi, sillä laskurin mukaisesti hotelli tuottaa huoneenomistajalle kolmen ja puolen prosentin tuottoa vielä 30% käyttöasteellakin (liite 4). Mikäli Base-hotelli pääsee käyttöasteessa ja keskihinnassa Helsingin keskimääräisiin lukemiin, hotelli tuottaa laskennallisesti huoneenomistajalle noin 9 prosentin tuottoa (liite 3). Laskurin lukuja arvioidessa on kuitenkin hyvä huomioida, että laskuri on hotellin kehittäjäorganisaation luoma laskentajärjestelmä. Laskurissa mainitaankin selkeästi, että lukujen on tarkoitus olla suuntaa antavia, eikä laskurin tavoitteena ole antaa täysin tarkkoja lukuja. Tarkkojen lukujen antaminen olisikin hyvin haasteellista, sillä esimerkiksi päiväkäyttöön liittyvää tulopotentialia on vaikea arvioida. Jakamistaloudellisen hotellin kannattavuus hotellihuoneen omistajalle alhaisillakin käyttöasteilla perustuu hotellin digijärjestelmän mahdollistamaan vähäiseen henkilöstömäärään sekä erityisesti hotellissa toimivan hotellioperaattorin alhaiseen operointipalkkioon.

Niin kuin Collier ja Gregory (1995) totesivat, perinteisen hotellin talouden merkittävimmät tekijät ovat hotellihuoneiden käyttöaste ja keskihinta (Collier & Gregory, 1995). Nämä tekijät nousevat esiin myös Base-hotellin tuottoarviolaskurista omistajien tuottoon vaikuttavia tekijöitä analysoitaessa. Laskurin mukaan omistajan kokonaiskassavirtaan vaikuttaa myös hotellihuoneen ostamiseen mahdollisesti otetun pankkilainan lyhennykset. Hotellihuoneen omistajalle on määritelty tietyt kiinteät vastikekulut, joilla hotelli kiinteistöä ylläpidetään. Vastikemaksuja pienentävät kiinteistöyhtiön saamat tuotot hotellin yleisten tilojen vuokraamisesta. Mikäli hotelli kiinteistön yleisten tilojen tuotoissa ei kuitenkaan päästäisi tavoiteltuihin tuottoihin, kiinteistöyhtiön olisi mahdollisesti nostettava hotellihuoneen omistajien vastikemaksuja. Base-hotellin tuotoista merkittävimmän osan on budjetoitu tulevan hotellihuoneiden vuokraamisesta, eikä hotelli kiinteistön omistamien tilojen tuotoille ole laskennassa annettu merkittävää painoarvoa. Laskurin antamia lukuja analysoitaessa on kuitenkin hyvä huomioida, että hotellihuoneen omistajan vastikemaksu voi heikolla käyttöasteella sekä keskihinnalla nousta, ja näin vaikuttaa omistajan saamiin tuottoihin.

Aiemmin mainittujen seikkojen perusteella voidaan todeta, että jakamistaloudellisen hotellin kannattavuuden analysoiminen poikkeaa perinteisen hotelliliiketoiminnan kannattavuuden analysoinnista. Perinteisten hotellien tapauksessa hotellin kannattavuudella tarkoitetaan hotellioperaation kannattavuutta hotellioperaattorille sekä hotelli kiinteistön omistamisen kannattavuutta hotelli kiinteistön omistajalle. Jakamistaloudellisessa hotellissa koko toiminta kulminoituu hotelli kiinteistön omistavan keskinäisen kiinteistösaakeyhtiön osakkaiden, erityisesti niiden, jotka ovat luovuttaneet huoneensa hotellioperaattorin käytettäväksi, tuottoihin. Hotellioperaattorin hallinnoitavaksi luovutetun hotellihuoneen omistajan tuotto määräytyy kaikkien operaattorin hallinnoimien hotellihuoneiden kokonaistuoton perusteella. Hotellihuoneiden vuokraamisella saavutetut tuotot jaetaan kaikkien hotellioperaattorin hallinnassa olevien huoneiden kesken. Hotellin kannattavuutta voidaan analysoida hotellihuonetta itse arvonlisäverovelvolliseen toimintaan käyttävien omistajien osalta hoitovastikkeen suuruudella. Jos hotellioperaattori kykenee tuottamaan taloyhtiön tilojen vuokraamisella merkittäviä tuottoja taloyhtiölle, on mahdollista että hoitovastiketta ei

tarvitse maksaa lainkaan. Hotellihuoneen voidaan näiden omistajien näkökulmasta ajatella olevan kannattava, mikäli tilojen käyttökustannukset ovat alemmat kuin siinä tapauksessa, että toimistotilat olisi hankittu muualta.

Jakamistaloudellisen hotellin merkittävin tulopotentiali liittyy hotellihuoneiden muuntohuonekaluratkaisuilla mahdollistettu kaksoiskäyttö työskentelyyn sekä majoittumiseen. Konseptin kehittäjät toteavat, että Base-hotellissa toimistokäytöstä saatavat tuotot ovat hotellille lisätuloja, sillä varsinainen hotelliö myydään erikseen. Toimistokäytöllä sekä taloyhtiön työskentelyyn tarkoitetuilla tiloilla pyritään kasvattamaan hotellin absoluuttista käyttöastetta. Base-hotellissa pyritään myymään yrityksille erilaisia lisenssipaketteja muun muassa toimistihuoneiden käyttämiseen, sillä perinteisissäkin hotelleissa on huomattu, että myynnin vaihteluun voidaan vaikuttaa yritysasiakkaiden määrällä.

Hinnoittelulla on merkittävä vaikutus hotellien toimintaan (Tang, 2001, 57). Perinteisissä hotelleissa sekä Base-hotellissa hinnoittelun apuna käytetään analytiikkaa ja algoritmeja. Base-hotellissa hinnoittelussa käytetään PMS-järjestelmään liitettävää tuottojen johtamisen järjestelmää, joka tarkistaa hotellin hinnoittelua päivittäin muun muassa historiatietojen sekä kilpailijoiden hinnoittelun mukaisesti. Hotellin hinnoittelu voi perustua historialliseen tietoon, kilpailijoiden hintoihin sekä siinä voidaan ottaa huomioon myös sääolosuhteet sekä paikalliset tapahtumat. (Alexsoft, 2018) Base-hotellissa käytettävä järjestelmä käyttää hinnoittelun perusteena muun muassa kilpailijoiden hintoja sekä järjestelmä ottaa hinnoittelussaan huomioon muun muassa hotellin kysyntää kasvattavat lähialueella järjestettävät yleisötapahtumat. Base-hotellin tuottojen johtaja tarkistaa järjestelmän antamia hintoja ja tarvittaessa korjata niitä. Järjestelmä oppii siihen tehdyt korjaukset ja kykenee korjausten seurauksena tulevaisuudessa parempaan hinnoitteluun. Uudet teknologiat mahdollistavat myös sen, että tuotteiden hintoja voidaan säädellä kaikkiin jakelukanaviin samasta järjestelmästä (Mainzer, 2004). Base-hotellin PMS-järjestelmään liitettävä kanavien hallinnan osa-alue mahdollistaa sen, että hotellin hinnat pystytään päivittämään kaikkiin jakelukanaviin keskitetysti. Koska Base-hotelli on uudenlaisen hotellikonseptin ensimmäinen hotelli, voi sen hinnoittelu olla hotellitoiminnan alkuvaiheessa haastavaa, sillä erilaisen palvelutarjoaman, erityisesti hotellihuoneiden toimistokäytön, takia hintatietoja ei välttämättä voida esimerkiksi ottaa kilpailevilta hotelleilta.

Merkityksellistä hinnoittelussa on se, että hotellin hinta on kilpailukykyinen alueen muiden samantasoisten hotellien kanssa. Panin (2005) mukaan hotellin kannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi sijainti. Sijainti on merkityksellinen jakamistaloudelliselle hotellille samalla tavoin kuin perinteisille hotelleille. Niin kuin aiemmin on tullut esille, jakamistaloudellisen hotellin sijainnin hyvyttä on teetetyistä tutkimuksista huolimatta haasteellista arvioida. Hotellin kuitenkin ajatellaan olevan hyvällä sijainnilla, sillä hotelli sijaitsee vilkkaan tien sekä raitiovaununlinjan läheisyydessä.

Perinteisissä hotelleissa ja Base-hotellissa ansaintamallit ovat hyvin samantapaiset lisäpalveluiden ja hotellihuoneiden osalta. Base-hotelliin liittyy kuitenkin päiväkäytön lisäksi myös toinen perinteisistä hotelleista poikkeava tulopotentiali. Jakamistaloudelliseen hotelliin odotetaan hajautuneen omistuspuhjan



takia muodostuvan yhteisöllisyyttä, joka houkuttelee lisää samanhenkisiä ihmisiä hotelliin. Yhteisöllisyyden ajatellaan muodostuvan erityisesti hotellihuonetta toimistotilanaan pitävien yrittäjien ja sekä hotellissa vierailevien työntekijöiden välille. Hotellin omistajat toimivat myös merkittävinä hotellin markkinoijina.

Hotelliliiketoimintaan liittyy korkeat kiinteät kustannukset, jotka aiheutuvat muun muassa suuresta kiinteistöstä (Brignall, 1997). Myös Base-hotellin toimintaan liittyvät korkeat kiinteät kustannukset, sillä myös Base-hotellin kiinteistö on iso. Ongelmallista hotelliliiketoiminnassa onkin se, että kustannukset eivät korreloi hotellin myynnin kanssa (Larkin & Lam, 2006). Merkittävä osuus kustannuksista liittyy hotellin työntekijöihin, sillä hotellipalvelujen tarjoaminen vaatii runsaasti tehokkaita ja hyviä työntekijöitä (Brown & Dev, 2000). Jakamistaloudellisessa hotellissa työvoimakustannuksiin on pyritty vaikuttamaan erilaisilla järjestelmillä, joiden avulla useat tehtävät voidaan työvoiman käyttämisen sijaan hoitaa sähköisesti. Lisäksi Base-hotellissa huoneiden välisiivouksia ei tehdä, mikä säästää myös merkittävän määrän työntekijäkustannuksia. Base-hotelli ei ole ensimmäinen järjestelmiä hyödyntävä hotelli, mutta hotellilla on selkeä pyrkimys työntekijäkustannusten vähentämiseen ilman, että palvelun laadusta joudutaan tinkimään. Perinteisesti ajatellaan, että työvoimaa ei voida korvata helposti ilman, että palvelun laatu kärsisi (Anderson, Fornell ja Rust, 1997). Base-hotellissa nähdään kuitenkin niin, että erilaisilla järjestelmillä sekä rakennusteknisillä ratkaisuilla kyetään korvaamaan työntekijöitä ilman asiakaskokemuksesta tinkimistä. PMS-järjestelmän avulla hotellit voivat tarjota saumattomia asiakaskokemuksia (Oracle, 2019). Altexsoftin (2018) mukaan järjestelmät voivat parantaa palvelun laatua esimerkiksi tekemällä kirjautumisprosessista helppoa. Myös Base-hotellikonseptin kehittäjät näkevätkin, että järjestelmät saattavat jopa lisätä hotellivierailun mukavuutta, ja odottavat myös Base-hotellin järjestelmien parantavan hotelliasiakkaiden asiakaskokemusta. Base-hotellin järjestelmä ei kuitenkaan vielä ole valmis, joten konseptin kehittäjät eivät ole pystyneet arvioimaan järjestelmän käyttömukavuutta.

Hotelliliiketoiminta seuraa talouden syklejä (Hess et al., 2001), ja esimerkiksi hotellin alkuvaiheessa hotellin voi olla vaikea saada käyttöaste korkealle. Tämä haaste liittyy myös Base-hotelliliiketoiminnan aloittamiseen, ja konseptin kehittäjät ovat tietoisia, että käyttöasteen saaminen korkeaksi voi olla ensimmäisinä vuosina haastavaa. Tavallisesti hotellien toiminta tasapainottuu muutamien vuosien toiminnan jälkeen (Larkin & Lam, 2005). Hotellin käyttöasteen noudattellessa perinteisiä liiketoiminnan syklejä, käyttöaste tulee hotellirakennuksen vanhetessa myös laskemaan. Base-hotellissa tähän riskiin on varauduttu kestäväillä rakennusteknisillä ratkaisuilla. Hotellin irtaimiston kulumisen saattaa vaikuttaa hotellin kannattavuuteen, sillä Lesserin ja Rubinin (1993) mukaan hotellihuoneiston irtaimistoa joudutaan säännöllisesti uusimaan ja korjaamaan. Base-hotellin hajautunut omistus pohja voi kuitenkin edesauttaa sitä, että hotellin käyttämisessä ollaan varovaisempia, ja tästä syystä hotellin omaisuus myös saattaa kestää pidempään.

Lesserin ja Rubinin (1993) mukaan hotelliliiketoiminnassa menestyminen on riippuvaista hotellioperaattorin kyvykkyydestä, sillä hotelliliiketoiminnassa vuokrausta tulee tehdä jatkuvasti. Hotellioperaattorilta odotetaan taitoa markki-

noida hotelleja sekä minimoida kustannuksia (Lesser & Rubin, 1993). Base-hotellin kehittäjien sekä hotellisijoittajien mukaan olennaista onkin se, että hotellioperaattori kykenee suoriutumaan tehtävistään tehokkaasti. Heidän mukaansa hotellioperaattorin kyvykkyyden merkitys on tärkeä asiakaskokemuksen luomisessa. Base-hotellissa hotellioperaattorin odotetaan luovan hyviä asiakaskokemuksia. Base-hotellin operaattorin kyvykkyydestä ei kuitenkaan ole varmuutta, sillä hotellioperaattorilla ei ole aikaisempaa kokemusta vastaavan jakamistalouteen perustuvan hotellitoiminnan johtamisesta. Hotellioperaattorilla on kuitenkin kokemusta majoituspalveluliiketoiminnasta, ja tämän kokemuksen ansiosta hotellikonseptin kehittäjät odottavatkin hotellioperaattorin suoriutuvan Base-hotellin operoinnissa hyvin.

Hotellien kannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi myös OTA-kanavat. Suuri osa hotellivarauksista tehdään näissä kanavissa (Toh et al., 2011a), ja tästä syystä myös jakamistaloudellisen hotellin myynti tulee ainakin alussa nojautumaan näihin kanaviin. Hotellit joutuvat maksamaan kolmansien osapuolien välittämistä varauksista 15-30 prosentin suuruisia maksuja (Toh et al., 2011b). Base-hotelleja operoivan hotellioperaattorin keskimääräisesti OTA-kanaville maksama provisio on ollut 18 prosentin suuruusluokassa. Perinteisten hotellien ohella myös Base-hotellissa pyritään houkuttelemaan erilaisilla keinoilla asiakkaita varaamaan huoneet hotellin omasta varausjärjestelmästä. Base-hotellissa nähdään tämän olevan mahdollista, sillä hajautuneen omistuspohjan ansiosta hotellin omistajat varaavat itse ja ohjaavat verkostoaan varaamaan suoraan hotellin omasta järjestelmästä. Merkittävää tässä on myös hakukoneoptimointi. Hotellin kannattavuuteen ja käyttöasteeseen on merkitystä myös OTA-kanavissa näkyvät asiakkaiden arvostelut. Tästä syystä hotelliliiketoiminnan keskiössä on onnistunut asiakaskokemus.

### 6.3 Budjetoinnin erityispiirteet

Budjetti laaditaan yrityksissä tavallisesti seuraavalle vuodelle, mutta joissain tilanteissa budjetti voidaan laatia myös usealle seuraavalle vuodelle (Wallander, 1999). Base-hotellissa budjetti on laadittu seuraavalle viidelle vuodelle. Base-hotellissa taloyhtiön sekä operaattoriyhtiön budjetit liittyvät läheisesti toisiinsa, sillä hotellin osapuolet laativat yhdessä näiden budjettien perusteella hotellikonaisuudesta vuosibudjetin, jonka perusteella määritellään muun muassa hotellioperaattorille maksettava palkkio. Poikkeavaa budjetin laatimisessa on se, että osapuolet tavoittelevat mahdollisimman hyvän tuoton muodostamista kiinteistöosakeyhtiön osakkaille. Erityispiirteenä prosessissa on lisäksi se, että taloyhtiö ja hotellioperaattori laativat budjetin pitäen mielessä voiton maksimoinnin tavoittelun keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakkaille. Yhteistoiminnassa laaditun vuosibudjetin laatiminen perustuu aiemminkin tässä tutkimuksessa esille tulleen hotellioperaattorin toiminnan omakustannusperiaatteeseen sekä kustannusten läpinäkyvyyteen. Tavallisessa tapauksessa hotellioperaattori ja hotelli-kiinteistön omistaja ovat erillisiä toimijoita, joiden välillä ei välttämättä ole läpinäkyvyysvaatimusta.

Budjetit rakennetaan tavallisesti ennustamalla kehitystä muun muassa kysynnässä, hinnoissa, valuuttakursseissa, palkoissa ja kustannuksissa (Wallander, 1999). Base-hotellissa kiinteistöosakeyhtiön budjetti on laadittu juuri näiden tekijöiden kartoittamisella, ja lisäksi apuna on käytetty ulkopuolisia konsultteja. Kiinteistöosakeyhtiön kustannusten budjetointiin ei liity merkittäviä erityispiirteitä, sillä Base-hotellin kiinteistö on lopulta hyvin tavallinen kiinteistö, joiden budjetoinnista on esimerkiksi isännöintiyrityksillä kokemusta. Sen sijaan kiinteistöosakeyhtiön tulojen budjetointiin liittyy sellainen erityispiirre, että kiinteistöosakeyhtiölle voidaan odottaa vastikemaksujen lisäksi tuloja myös taloyhtiön tilojen vuokraamisesta hotelliasiakkaille. Base-hotellin operaattoriyhtiön ja kiinteistöosakeyhtiön budjettien lisäksi hotellihuoneen omistajalle luodun tuottoarviolaskurin voidaan ajatella olevan hotellihuoneiden omistajien budjetti. Näin ollen voidaan todeta, että Base-hotellissa budjetointia tehdään monella tavalla. Vaikka tuottoarviolaskuri onkin toteutettu hotellin kehittäjien toimesta, laskuria käyttää hyödykseen useat hotellisijoittamisesta kiinnostuneet tahot, ja näin Base-hotellin budjetointia tapahtuukin usean osapuolen toimesta, eikä pelkästään yrityksen johdon toimesta. Monitahoinen budjetointi voikin tuoda esille eri toimijoiden eri käsityksiä toiminnasta ja toiminnan kannattavuudesta.

Base-hotellissa hotellioperaattorin budjetti on laadittu pitkälti hotellikon-sulttien tekemien arvioiden pohjalta. Uudenlaisen liiketoiminnan tapauksessa ei voida aukottomasti budjetoida sellaista, josta ei ole aikaisempaa kokemusta (Wallander, 1999). Usein budjetoinnissa käytetään hyväksi matemaattisia ja ekonometrisia malleja, joiden avulla heijastetaan aiempia tietoja ja tapahtumia tulevaisuuteen (Tang, 2011, 88). Base-hotellin toiminnan käynnistyttyä hotellin budjetoinnin apuna käytetään hotellin PMS-järjestelmään liitettävää tuottojen johtamisen järjestelmää, joka hinnoittelee ja ennustaa hotellin myyntiä tulevaisuuteen. Tuottojen johtamisen järjestelmästä saatavia lukuja käytetään Base-hotellissa hotellin myynnin ja tuottojen ennustamiseen. Myyntimäärien ennusteiden seurauksena hotellissa pystytään tekemään tarkempaa analyysiä myös hotellin muuttuvien kustannusten suuruudesta, esimerkiksi tarvittavasta henkilöstömäärästä. Tuottojen johtamisen järjestelmän käyttäminen tekee Base-hotellin budjetoinnista tarkempaa ja voi lisäksi auttaa tulevien myyntiin liittyvien riskitekijöiden kartoittamista. Järjestelmän avulla Base-hotellissa saadaan ennustettua muun muassa hotellin käyttöastetta sekä keskihintaa, jotka ovat hyvin merkittävässä asemassa Base-hotellin toiminnan budjetoinnissa. Myyntimäärien ennusteiden seurauksena hotellissa pystytään tekemään tarkempaa analyysiä myös hotellin muuttuvien kustannusten suuruudesta, esimerkiksi tarvittavasta henkilöstömäärästä.

Base-hotellin käyttöasteen ennakointiin sekä tuottojen budjetointiin liittyy sellainen erityispiirre, että hotellioperaattorin käytössä olevien huoneiden määrä voi vaihdella, sillä hotellihuoneiden omistajat pystyvät irtisanomaan hotellioperaattorin kanssa laaditun operaattorisopimuksen. Base-hotellissa hotellioperaattorin tuottojen budjetointiin vaikuttaakin hotellioperaattorin käytössä olevien huoneiden määrä. Operaattorisopimuksen irtisanomisaika on kolme kuukautta, joten hotellioperaattorilla on tiedossa aina vähintään kolmen kuukauden päähän operoitavien hotellihuoneiden määrä. Kuten aiemmin on tullut ilmi, suurin osa

hotellihuoneiden ostajista on kuitenkin ostanut huoneen sijoittajan mentaliteetilla, joten konseptin kehittäjät arvioivat, että hotellioperaattorin operoitavien hotellihuoneiden määrän vaihtelu tulee hyvin todennäköisesti olemaan vähäistä.

Budjettien laatimisessa tavallista on aikaisempien vuosien lukujen hyödyntäminen (Bunce et al., 1993), mutta Base-hotellin kohdalla tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä hotellin toiminta on vasta käynnistymässä. Collierin ja Gregoryn (1995) mukaan yli vuoden mittaisista ennusteista tulee väistämättä subjektiivisia ja ne perustuvat erilaisiin oletuksiin. Näin ollen myös Base-hotellin viidelle vuodelle laadittujen budjettien voidaan todeta olevan subjektiivisia ja perustuvan erilaisiin oletuksiin. Base-hotellin toiminnan käynnistyttyä hotellissa käytössä olevaan PMS-järjestelmään varastoituu hotellin toiminnan tietoja, joita voidaan käyttää hyödyksi seuraavien vuosien budjetoinnissa.

Hotelliliiketoiminnassa olennaista on ennusteiden tarkkuus, jotta voidaan ennustaa muun muassa vapaa kapasiteetti (Kotas, 2014) Base-hotellin tapauksessa ennusteita voidaan tarkentaa toiminnan alettua, kun hotellilla on kokemusta siitä, miten hotelli todellisuudessa suoriutuu. Hotelliliiketoiminnan kannattavuuteen merkittävästi vaikuttavien käyttöasteen ja keskihinnan budjetointi on Base-hotellissa tehty Helsingin keskimääräisten lukujen mukaan. Tähän liittyy riskiä, sillä hotellin ei voida täysin odottaa suoriutuvan samalla tavalla kuin Helsingin hotellit keskimäärin. Base-hotellin operaattorin budjetissa liittyy epävarmuutta erityisesti hotellihuoneiden päiväkäyttöön, sillä tämän uudenlaisen muuntohuonekaluratkaisuilla toteutetusta toiminnasta ei ole aiempaa kokemusta, eikä siihen ole saatavilla myöskään tietoa muilta toimijoilta, koska tällaista konseptia ei ole ollut Suomessa aiemmin.

Hotelliliiketoiminnassa budjetit ovat tärkeitä mekanismeja, jotka tarjoavat vertailukohdan tietyille suunnittelu- ja kontrollimittareille, kuten käyttöasteelle, tuotoille, huonekohtaisille tuotoille sekä ravintoloiden ja baarien bruttotuloille (Sharma, 2002). Perinteisissä hotelleissa budjetoinnin tehtävä on antaa vastauksia ja budjeteilla on merkittävä vaikutus myös hotellien strategisessa suunnittelussa. Koska Base-hotellin toiminta ei ole vielä alkanut, budjetilla on ollut merkittävä rooli toiminnan suunnittelussa ja kannattavuuden analysoinnissa. Luotujen budjettien lukuja käytetään hotellin tuottoarvioiden laatimisessa, ja hotellihuoneita onkin myyty käyttäjille ja sijoittajille näiden tuottoarvioiden perusteella. Budjetoinnin tavoitteet ovat yleensä taloudelliset, ja tällä hetkellä myös Base-hotellissa budjetit keskittyvät lähinnä taloudellisten tekijöiden arvioimiseen. Base-hotellissa budjettien tavoitteena on myös tuoda läpinäkyvyyttä hotellikonseptiin.

Hotelliliiketoiminnassa budjetointi suoritetaan yleensä alhaalta ylös -menetelmällä, jotta budjettiin saadaan sitoutettua hotellin työntekijätkin (Schmidgall et al., 1996). Base-hotellissa toiminnan alkamattomuuden takia budjettien luominen on tapahtunut ylhäältä alas -menetelmällä, sillä johdolla on ennen hotellitoiminnan alkamista paras tietämys hotellin toimintojen kustannuksista ja tuotoista. Base-hotellissa on kuitenkin toiminnan käynnistyttyä tarkoituksena siirtyä alhaalta ylös -menetelmään ja ottaa budjetin luomiseen työntekijöitä mukaan, jolloin työntekijät saadaan sitoutettua budjetin noudattamiseen. Ekholmin ja Wallinin (2000) mukaan vuosibudjettien toimivuutta nykyaikana on kritisoitu siitä, että se ei vastaa nykyajan kilpailuympäristön haasteisiin, mutta Base-hotellin kehittäjät näkevät, että vuosibudjetti palvelee hotellin uudenlaista konseptia hyvin.

## 6.4 Järjestelmät ja päätöksenteko

Brander Brownin ja Harrisin (1998) mukaan majoitus- ja turistialan yrityksissä on aktiivista kiinnostusta majoitusliiketoiminnan johtamiseen. Sigalan (2003) mukaan nykyään useissa hotelleissa käytetäänkin johtamisen välineenä hotellitoimialalle suunnattua PMS-järjestelmää. Myös Base-hotellin johtamisessa hyödynnetään PMS-järjestelmää, sillä järjestelmän käyttämisellä nähdään olevan merkittävä vaikutus hotellin toiminnan koordinointiin ja tehokkuuteen. PMS-järjestelmää käytetään muun muassa varausten hallinnointiin, sisään- ja uloskirjautumisten hallintaan, raporttien luomiseen, hinnoitteluun ja laskutukseen (Xotels, 2019; Oracle, 2019). Base-hotellissa PMS-järjestelmää käytetään erityisesti varausten hallinnointiin, myynnin raporttien luomiseen sekä maksuliikenteen hoitamiseen. Xotelsin (2019) mukaan PMS-järjestelmä voidaan myös linkittää muun muassa huoneiden lukitusjärjestelmään, ravintolan kassajärjestelmään sekä tuottojen johtamisen järjestelmään. Base-hotellin ravintolan kassajärjestelmä tullaan kytkemään järjestelmään, sekä hotellin hinnoittelu tulee tapahtumaan PMS-järjestelmään liitettävän tuottojen johtamisen osan avulla. Lisäksi Base-hotellin tavoitteena on kirjautumisprosessin helpottamiseksi kytkeä hotellihuoneiden lukitusjärjestelmä PMS-järjestelmään.

Mollin (1984) mukaan järjestelmän tärkein ominaisuus on hotellin varausten hallinta. Base-hotellissa nähdään varausjärjestelmän toimivuuden olevan toiminnan kannalta hyvin olennaista, jotta hotellissa vältetään varauksiin liittyviltä virheiltä ja niistä koituvilta haitoilta ja kustannuksilta. PMS-järjestelmään liitettävä jakelukanavien hallinnan osa mahdollistaa yhteistyön ulkopuolisten varauskanavien kanssa, joista varaukset siirtyvät automaattisesti suoraan PMS-järjestelmään (Sanchez & Satir, 2005). Base-hotellin PMS-järjestelmään kytketäänkin jakelukanavien hallinnan osa-alue, jonka avulla kaikista jakelukanavista, erityisesti omilta verkkosivuilta ja OTA-kanavista tehtävät huonevaraukset saadaan näkyviin samassa varausjärjestelmässä.

Hotelliliiketoiminnan johtamisessa hyödynnetään suoritusmittareita, joita ovat Sainaghin, Phillipsin ja Cortin (2013) mukaan muun muassa käyttöaste (Jeffrey & Barden, 2000), huoneiden keskihinta (Israeli, 2002) sekä huoneistokohtainen tuotto (Sainaghi, 2011). PMS-järjestelmät ovat merkittävässä roolissa suoritusmittareiden esittämisessä, sillä Mollin (1984) mukaan PMS-järjestelmästä on saatavilla monenlaisia raportteja hotellin johdon käyttöön. Base-hotellin PMS-järjestelmästä saadaankin raportteja muun muassa hotellin käyttöasteesta, huoneistokohtaisista tuotoista, keskihinnoista. Base-hotellin PMS-järjestelmän avulla Base-hotellissa saadaan toiminnasta nopeasti raportteja, ja näin hotellin johtajalla on jatkuvasti käsitys siitä, miten esimerkiksi yksittäinen päivä on mennyt talouden näkökulmasta. Raporttoinnin lisäksi Base-hotellin myynnin tiedot arkistoituvat PMS-järjestelmään, joten järjestelmästä on mahdollista saada ulos hotellin historiatietoja ja verrata niitä nykytilanteeseen.

Suurin osa hotelleista keskittyy taloudellisen suorituskyvyn mittaamiseen (Atkinsonin ja Brander Brownin, 2001). Myös Base-hotellissa suoritusmittarit liittyvät pääasiassa hotellin taloudellisiin tekijöihin. Taloudellisten raporttien lisäksi

Base-hotellin PMS-järjestelmästä pystytään kuitenkin saamaan myös ei-taloudellisia raportteja, kuten muun muassa asiakasmääriä, varausten historiatietoja, asiakkaiden keskiviipyymiä, asiakkaiden kansalaisuuksia sekä järjestelmästä löytyy rekisteri hotellin kanta-asiakkaista. Järjestelmä mahdollistaakin Base-hotellissa näin esimerkiksi asiakkaiden profiloinnin, ja hotellissa pystytään näin esimerkiksi tekemään kanta-asiakkaille erilaisia tarjouksia.

Suorituskykymittareiden lisäksi myös kirjanpitojärjestelmä voi auttaa hotelleja muun muassa pyrkimyksissään tuotteidensa ja palveluidensa kilpailukykyiseen hinnoitteluun, ja lisäksi järjestelmän käyttö mahdollistaa hotellien saamaan paremman käsityksen kilpailijoiden tuotteista ja hinnoittelusta (Mia ja Pattiari, 2001). Base-hotellissa taloushallinnon järjestelmällä sekä taloushallinnolla on suuri merkitys, sillä hotellin kustannuksia seurataan taloushallinnon järjestelmästä. Base-hotellissa PMS-järjestelmään ei ole lisätty hotellin kustannustietoja, vaan kustannusten seuranta tapahtuu taloushallinnon kautta. Base-hotelliin pyritäänkin saamaan toiminnan tukipilariksi majoitusliiketoimintaan erikoistunut taloushallinto, joka mahdollistaa tarkan kustannusten seurannan sekä tarvittavan tiedon saumattoman kommunikoinnin hotellin johdolle.

Yritysten johtajien on pystyttävä seuraamaan liiketoimintaansa ja käyttämään kaikkia resursseja, erityisesti tietovarvoja, tehokkaasti. (Tutunea & Rus, 2012) Yritykset ovatkin ottaneet käyttöön Business Intelligence -järjestelmiä menneestä oppimisen sekä tulevaisuuden ennustamisen tueksi (Ranjan, 2009). Hotelleissa onkin tärkeää käyttää BI-järjestelmiä, jotta saatavilla olevaa olennaista tietoa voidaan analysoida sekä hyödyntää hotellin päätöksenteossa (Martins, Ramos, Rodrigues, Cardoso, Lam & Serra, 2015). Base-hotellin talouden seurantaan on tarkoituksena ottaa käyttöön PMS-järjestelmästä saatavia myynnin tietoja sekä taloushallinnon järjestelmästä saatavia kustannustietoja yhdistävä Business Intelligence (BI) -järjestelmä, ja hotellin tavoitteena onkin se, että kaikki hotellin taloudelliset tiedot olisivat saatavilla samasta järjestelmästä. Base-hotellin tavoitteena järjestelmän suhteen on lisäksi se, että toteutuneiden lukujen seurannan lisäksi hotellin budjetteja olisi mahdollista tehdä sekä päivittää suoraan BI-järjestelmään. Järjestelmästä suoraan nähtävien myynti- ja kustannustietojen avulla Base-hotellissa kyettäisiin tekemään tehokkaammin erityisesti hotellin myyntiin ja kustannuksiin liittyviä päätöksiä.

Hotelli- ja cateringtoiminnassa on olennaista saada lyhyen aikavälin raportteja. (Kotas 2014) Base-hotellissa yksittäisten toimijoiden taloudellista kannattavuutta voidaan seurata PMS-järjestelmään määritettyjen toimintojen avulla. Base-hotellissa seurataan erikseen muun muassa huoneiden, ravintolan sekä parkkipaikkojen myyntiä. Base-hotellissa eri osa-alueiden tarkalla seurannalla tavoitellaan tietoa esimerkiksi siitä, minkä osa-alueen toimintaa tulisi tehostaa. Base-hotellin tuottojen seurantaan liittyy sellainen erityispiirre, että järjestelmän tulee kyetä seuraamaan erikseen BasePoolin sekä taloyhtiön tilojen tuottoja, jotta hotellioperaattori kykenee tilittämään tuotot oikean suuruisina hotellihuoneiden omistajille sekä kiinteistöosakeyhtiölle.

## 6.5 Verotus

Keskeisimpiä hotelliliiketoimintaan liittyviä verotuksen osa-alueita ovat arvonlisävero, kiinteistövero sekä liiketoiminnan verotus. Jakamistaloudellisessa hotellissa näiden lisäksi huomioon tulee ottaa keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön verotus sekä lainsäädäntö kiinteistön luovuttamisesta arvonlisäverovelvolliseen käyttöön. Perinteisissä hotelleissa sekä Base-hotellissa yksi merkittävä toimintaan vaikuttava vero on arvonlisävero. Hotellitoiminnassa on useita eri arvonlisäverokantoja, sillä esimerkiksi kiinteistön hoidossa ja ylläpidossa sovelletaan 24 % verokantaa, ja esimerkiksi hotellihuoneiden myymisessä sovelletaan 10 % arvonlisäverokantaa (Verohallinto, 2018a). Näiden lisäksi hotelliravintoloilla on oma 14 % arvonlisäverokanta (Verohallinto, 2018a).

Palveluiden ja tuotteiden myymisen lisäksi Base-hotellin majoitus- ja toimistokäyttö on arvonlisäverovelvollista toimintaa. Keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakkaan tulee luovuttaa hotellihuone arvonlisäverovelvolliseen käyttöön. Hotellihuoneen omistajan tulee siis käyttää huonetta kokonaan vähennykseen tai palautukseen oikeuttavassa toiminnassaan tai vuokrata tila verolla ainakin osittain vähennykseen tai palautukseen oikeuttavaa toimintaa tilassa harjoitettavalle vuokralaiselle. (Verohallinto, 2018d) Hotellioperaattori harjoittaa operaattorin hallinnoitavaksi luovutetuissa huoneissa arvonlisäverovelvollista toimintaa.

Hotellikiinteistön osalta merkittävä tekijä on kiinteistövero, joka lasketaan tavallisesti kiinteäksi kustannukseksi perinteisissä hotelleissa (Lesser & Rubin, 1993) sekä myös Base-hotellissa. Base-hotellin toimintaan liittyy lisäksi myös perinteinen liiketoiminnan verotus sekä hotellihuoneiden ostamisen yhteydessä ostajan tilittämä varainsiirtovero. Varsinaista hotelliliiketoimintaan liittyvää erillisveroa Suomessa ei ole käytössä, kuten esimerkiksi Yhdysvalloissa on aiemmin ollut. Hotellin tuottamat tuotot keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakkaille verotetaan osakkaiden pääomatuloina (Suulamo, 2012, 15–16). Hotellioperaattorin tapauksessa, kun hotellioperaattori ei pyri toiminnallaan maksimaalisiin tuottoihin, hotellioperaattoriyhtiön liiketoiminnan voitosta maksettava vero tulee todennäköisesti olemaan vuosittain melko pieni. Merkittävin ero perinteisen hotellin ja jakamistaloudellisen hotellin verotuksessa on se, että jakamistaloudellisessa hotellissa verotettavia osapuolia on huomattavasti enemmän, sillä hotellikiinteistön omistavan keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakkaiden tulot verotetaan erikseen jokaisen osakkaan pääomatulona.

## 6.6 Base-hotelli sijoitustuotteena

Jakamistaloudellisessa hotellissa jokainen hotellihuone myydään erikseen joko hotellihuoneen käyttäjille tai sijoittajille. Suurin osa hotellihuoneiden ostajista on ostanut hotellin sijoittajan mentaliteetilla, ja odottaa hotellin generoivan sijoitukselle tuottoa. Tavallisesti hotellisijoituksissa puhutaan joko sijoittamisesta hotellitoimialalla toimivaan yritykseen tai hotellikiinteistöön, ja suurin osa aiheesta

tehdyistä tutkimuksista käsitteleekin aihetta näistä näkökulmista. Voidaan kuitenkin todeta, että hotellisijoitukseen vaikuttaa sijoitustavasta huolimatta samankaltaiset tekijät. Yksittäisiä hotellihuoneita on Base-hotellin tapaan maailmalla ostettavissa, mutta ainakin Suomen tapauksessa kokonaan jakamistaloudelle perustuva hotellitoiminta on kokonaan uudenlaista.

Larkinin ja Lamin (2006) mukaan hotellisijoittamisen suosio on kasvanut viime vuosina. Suosion kasvamiseen on vaikuttanut merkittävästi muun muassa turismin kasvu sekä myös se, että tavanomaisten kiinteistösijoituskohteiden vähäisyyden takia on jouduttu pohtimaan muita sijoitusvaihtoehtoja. Hotelleja ei ole aiemmin pidetty sijoitustuotteena, sillä toimialasta ei ole ollut tarpeeksi tietoa sekä hotellin tuotot voivat olla hyvin epävarmat (Larkin & Lam, 2006). Hotellisijoittaminen on hyvin haastavaa, ja tutkimusten mukaan onnistunut hotelli-investointi vaatii runsaasti tietoa markkinoista, hotellitoiminnoista ja taloudellisista tekijöistä (Marriott, 2016). Tästä syystä Joneksen (2013) mukaan ensisijoittajien olisikin hyvä välttää kompleksisia hotelleja. Base-hotellin tapauksessa hotellisijoittajistas suurin osa on ensikertalaisia, vaikka Base-hotelli voidaankin luokitella palveluiden suuren määrän takia kompleksiseksi hotelliksi. Suurella osalla sijoittajista ei ollut kokemusta myöskään asuntosijoittamisesta.

Perinteisessä hotellisijoittamisessa hotellisijoitusta on verrattu tuottojen kautta osakemarkkinoihin sekä usein myös muihin kiinteistösijoituskohteisiin. Useat Base-hotellihuoneiden ostajat vertaavat hotellihuoneiden ostamista asunto-osakkeen ostamiseen. Base-hotelliin sijoittamisen yhtenä merkittävänä argumenttina on noussut esille se, että omistaja voi olla hotellihuoneen omistamisessa täysin passiivinen, sillä hotellioperaattori huolehtii kaikista huoneen vuokraamiseen liittyvistä toimenpiteistä. Lisäksi Base-hotellihuoneella on asunto-osakkeen tapaan reaaliarvo, joka on ollut usealle sijoittajalle ratkaiseva tekijä sijoituspäätöksen tekemisessä. Hotellin tuottoarviolaskurin mukaisesti Base-hotellihuoneesta saatavat tuotot voivat olla merkittävästi suurempia kuin asuntosijoituksesta saatavat tuotot Helsingissä ja Base-hotelli tarjoaa hyvin toimiessaan kilpailukykyisen tuoton myös osakemarkkinoihin verrattuna.

Perinteisessä hotellisijoittamisessa merkittävimmät tekijät sijoituksen takana ovat olleet hotellin sijainti, kannattavuus, rahoitus, erilaistaminen ja suhteet (Newell & Seabrook, 2006). Näistä tekijöistä esille nousee erityisesti kannattavuus, ja yleensä sijoittajat laittavatkin sijoituskohteet järjestykseen juuri kannattavuuden näkökulmasta. Myös Base-hotellin tapauksessa hotellisijoittajia houkutteleekin hotellista laskennallisesti saatava tuotto. Base-hotellin kannattavuudesta ei voida kuitenkaan olla varmoja ennen varsinaisen hotellitoiminnan alkamista, mutta laskennallisesti hotelli tuottaa sijoittajalle 8-10 prosenttia, riippuen hotellin päiväkäytölle annettavasta painoarvosta. Rushmoren ja Baumin (2001) mukaan tuttojen vaihtelusta huolimatta hotellit voivat olla hyvinkin tuottoisia sijoituskohteita, sillä kriittisen pisteen saavuttamisen jälkeen tuotot kasvavat hyvin nopeasti (Salakka, 2015). Base-hotellisijoituksen voidaankin todeta olevan hyvä, jos hotelli suoriutuu samalla tavalla kuin Helsingin hotellit keskimäärin. Taloudellisten tekijöiden lisäksi Base-hotellihuoneen sijoittamiseen on vaikuttanut myös muun muassa laadukas spa- ja saunaosasto. Joitain sijoittajia on houkuttellut uudenlainen hotellikonsepti, jossa on mielenkiintoista olla mukana. Uu-



tuusarvon merkitystä ei ole noussut esille perinteiseen hotellisijoittamiseen vaikuttavissa tekijöissä, mutta Masonin ja Musgroven (2009, 111) mukaan jotkut sijoittajat saattavat tehdä sijoituspäätöksiä myös tunteisiin perustuen.

Niin kuin aiemmin tuli esille, kannattavuuden lisäksi myös sijainnilla on merkitystä hotellisijoittamisessa. Marriottin (2016) ja Panin (2005) mukaan sijainnilla on merkittävä vaikutus hotellin menestymiseen. Niin kuin tutkimuksessa on tullut esille, Base-hotellin tapauksessa sijainnin hyvyttä on teetetyistä tutkimuksista huolimatta haasteellista arvioida. Hotelli sijaitsee kuitenkin hyvien liikenneyhteyksien päässä, ja esimerkiksi hotellista löytyvä suuri parkkihalli voi olla myös muiden kuin hotelliasiakkaiden runsaassa käytössä. Tämä ulkopuolinen käyttö nostaisi parkkihallin käyttöastetta sekä tuottoja, ja tämä vähentäisi hotellisijoituksen kannattavuuteen liittyvää riskiä.

Hotelliomaisuuden tuotot ovat olleet epävakampia kuin muiden kiinteistötyyppien, sillä hotellien huoneet tulee vuokrata uudelleen päivittäin (Hess, Liang & McAllister, 2001). Hotellitoimialaan vaikuttaakin merkittävästi suhdannevaihtelut, koska toiminta on tiukasti sidottu makrotaloudellisiin olosuhteisiin (Marriott, 2016). Dentonin (2009, 14) mukaan hotellin sykli seuraa tarkasti talouden suhdanteita, ja syklien ymmärtäminen on hyvin olennaista, sillä Marriottin (2016) mukaan sijoittajat vaikuttavat investointiin merkittävästi sillä, missä syklin vaiheessa tekevät investoinnin. Tuottojen volatilitietin takia hotellin omistukseen liittyy enemmän riskiä kuin muoden kiinteistötyyppien omistukseen (Hess et al., 2001). Makrotaloudellisten tekijöiden lisäksi hotellin tuloihin vaikuttaakin monet erilaiset tekijät, kuten esimerkiksi luonnonkatastrofit ja terrorismi (Larkin ja Lam, 2006) sekä esimerkiksi tulipalot ja rystöt (Huhtala, 1997, 306). Kriisit voivat aiheuttaa vakavaa vahinkoa muun muassa hotellin maineelle (Cambell, 1999), ja Power (2007) nostaakin maineriskin yhdeksi tyypilliseksi organisaation kohtaamaksi riskiksi. Base-hotelli on lopulta hyvin tavanomainen hotelli, joten makrotaloudelliset tekijät tulevat todennäköisesti vaikuttamaan myös tämän hotellin toimintaan. Perinteisten hotellien ohella myös Base-hotelli altistuu maineriskille, ja hotellin toiminnan kannalta merkityksellistä onkin se, että hotellille muodostuu hyvä maine erityisesti liikematkailijoiden, mutta myös muiden asiakassegmenttien keskuudessa.

Hotellitoiminnan maineriskin lisäksi jakamistaloudellisena hotellina Base-hotelli altistuu myös jakamistalouteen liittyviin maineriskeihin. Jakamistalousilmion nopean nousun johdosta erilaiset lainsäädännölliset ja verotukselliset linjaukset ja mekanismit ovat olleet kovan muutospaineen alla, ja erityisesti kansainväliset toimijat ovat ehtineet kohdata verrattain suuria ongelmia eri maiden vaihtelevien lainsäädäntöjen ja käytäntöjen parissa. (PwC, 2017) Juhola (2019) toteaa, että jakamistaloudesta onkin kirjoitettu kriittisesti, ja muun muassa Amsterdamissa, Berliinissä ja Tokiossa on ryhdytty rajoittamaan Airbnb:n toimintaa (Juhola, 2019). Onkin mahdollista, että myös Suomessa tullaan lainsäädännöllä rajoittamaan esimerkiksi Airbnb:n sekä muiden jakamistalouden palveluiden toimintaa. Kuten tässä tutkimuksessa on todettu, jakamistalouden teema on Base-hotellissa monimutkainen, ja hotellin nimittäminen jakamistaloudelliseksi hotelliksi riippuukin siitä, miten jakamistalouden määrittelee. Base-hotelli on vastaa liiketoiminnaltaan kuitenkin hyvin pitältä tavallista hotellia, ja sen toi-

minta on myös lainsäädännön näkökulmasta hotelliliiketoimintaa. Mikäli jakamistaloutta ryhdytään Suomessa rajoittamaan ja mikäli negatiiviset kirjoitukset jakamistalouden palveluista jatkuvat, voi Base-hotellin tapauksessa olla järkevää lopettaa hotellin kutsuminen jakamistaloudelliseksi hotelliksi, jotta jakamistalouden mukana tuomasta mainehaitta ei vaikuttaisi hotellin liiketoimintaan. Jakamistalous nähdään kuitenkin Suomessa vielä positiivisena asiana, sillä esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön (2017) raportin mukaan jakamistalouden tarpeetonta sääntelyä tulisi välttää, sillä liiallinen sääntely muodostaa uhan jakamistalouden kehittymiselle, ja jakamistalouden potentiaaliset hyödyt saattaisivat jäädä Suomessa saavuttamatta.

Maineriskien lisäksi hotellin omistaja kohtaa riskejä hotellin jokaisessa elinkaaren vaiheessa (Marriott, 2016). Kettin ja Yonesin (2008) mukaan hotellin elinkaarella on kaikkien kiinteistösijoitusten mukaisesti kolme päävaihetta: kehitys, toiminta ja poistuminen (Kett & Younes, 2008). Näitä mukailen he toteavat hotelli-investointiin liittyvän kolme riskityyppiä, jotka ovat kehitysrisi, operatiivinen riski ja vanhentumisen/poistumisen riski. Kehitysrisi liittyy hotellin kehitysvaiheeseen, jossa hotelliliiketoimintaa luodaan joko olemassa olevaan tai rakennettavaan rakennukseen. Larkinin ja Lamin (2006) mukaan uuden hotellin kehittäminen ja rakentaminen kestää tavallisesti 3-5 vuotta, ja tasapainoisen toiminnan saavuttaminen voi kestää jopa neljä vuotta. Kettin ja Yonesin (2008) mukaan hotellin kehittämiseen kuluu puolestaan noin 1-3 vuotta. Rushmoren (2001) mukaan hotellitoiminnan tasapainottuminen voi viedä kokonaan uuden hotellin tapauksessa pidempään kuin tunnetun hotellin tapauksessa. Base-hotelli on kokonaisuudessaan uusi hotelli, joten on hyvin todennäköistä, että hotellin käynnistysvaihe kestää pidempään kuin tunnetun hotelliketjun uudella hotellilla. Konseptin kehittäjien mukaan Base-hotellin toiminnan ennakoidaan tasapainottuvan muutaman toimintavuoden jälkeen.

Hotelli-investointiin liittyvä toiminnallinen riski liittyy hotellin kykyyn tuottaa riittävä kassavirta omistajalle. Kettin ja Yonesin (2008) mukaan hotellin toiminnallinen riski on suurempi hotellin ensimmäisinä vuosina ennen hotellin toiminnan varsinaista tasapainottumista, eikä hotelli välttämättä tuota ensimmäisinä vuosina omistajille tuottoa. Niin kuin aiemmin on tullut esille, Base-hotellin tapauksessa hotellisijoittajia houkutteleekin hotellista laskennallisesti saatava tuotto, ja tästä syystä sijoituksen hyvyyden kannalta merkittävää onkin hotellin omistajille tuottama kassavirta. Omistajan kannalta olisi keskeistä, että Base-hotellin käynnistymisvaihe olisi mahdollisimman nopea, ja hotelli alkaisi tuottamaan laskelmien mukaista tuottoa mahdollisimman pikaisesti. Base-huoneeseen sijoittamisen etuna on se, että hotellihuoneita voidaan käyttää toimistokäytössä päivisin, mikä voi parhaimmassa tapauksessa tuoda omistajille merkittävästi korkeempaa tuottoa, ja voi tasoittaa hotellin toiminnallista riskiä jo ensimmäisinä toiminnan vuosina. Base-hotellissa monet hotellihuoneen ostajat käyttävät hotellihuonetta omiin liiketoiminnallisiin tarkoituksiin, eikä hotellin kokonaistuotolla ole heille tästä syystä niin suurta merkitystä kuin hotellihuoneen sijoitusmielessä ostaneille.

Kettin ja Yonesin (2008) tyypillinen sijoittaja pitää omaisuutta viidestä 25 vuoteen. Hotellin elinkaaren päättyessä sijoittaja joko myy tai uudistaa kiinteistön, mutta Larkinin ja Lamin (2006) mukaan vanhan hotellin uudelleenaseointi

voi kestä kolmesta viiteen vuoteen, mikä ei ole lyhytaikaista tai keskipitkää sijoitusta etsivälle kaikista houkuttelevin aikataulu. Kettin ja Younesin (2008) mukaan hotellin uudistamisprosessi kestää puolestaan vähintään yhden vuoden, eikä se välttämättä edes koskaan toteudu. Base-hotellin sijoittajista suurin osa on ajatellut hotellihuoneen pitkäaikaisena sijoituksena. Hotelli-investointiin liittyvä poistumisriski liittyykin omistajan mahdollisuuksiin päästä investoinnista eroon tai pidentää hotellin taloudellista elämää. Perinteisissä hotelleissa sijoittamisen ongelmana onkin pidetty nopean exit-strategian puuttumista (Larkin & Lam, 2006). Base-hotellissa huoneenomistajalla on oikeus myydä hotellihuone haluaunaan ajankohtana. Omistajalle muodostuukin liiketoiminnallisten tuotto-odotusten täytyessä mahdollisuus merkittäviin luovutusvoittoihin. Mikäli hotellin tuotto-odotukset eivät täyty, hotellin omistajalla voi olla vaikeuksia saada huone myydyksi, tai vähintäänkin todennäköisyys merkittäviin luovutusvoittoihin pienenee.

Hotelleille on lisäksi tyypillistä nopea vanheneminen, jonka seurauksena hotelli kiinteistön omistajat saattavat joutua tekemään investointeja hotelli kiinteistön toimintatason ylläpitämiseksi (Kett & Younes, 2008) eikä Hessin et al. (2001) mukaan hotellien palveluintensivisyys houkuttelee insituaalisia sijoittajia. Hotellin tavallista kiinteistö sijoituskohdetta lyhyempi elinkaari sekä pitkät käynnistymisajat eivät myöskään ole lyhytaikaista tai keskipitkää sijoitusta etsivälle sijoittajalle houkuttelevin aikataulu (Larkin & Lam, 2006). Base-hotelli kohtaa samanlaiset elinkaaren vaiheet kuin perinteiset hotellit keskimäärin, sillä itse kiinteistössä ei lopulta ole mitään erityisen poikkeavaa perinteisiin hotelleihin verrattuna. Hotellin rakentaminen ja suunnitteleminen on kuitenkin pyritty toteuttamaan niin, että hotellilla on mahdollisimman pitkä elinkaari ilman merkittäviä omistajilta vaadittavia investointeja. Hotellitoimintaan kuitenkin liittyy se riski, että hotellitoiminnan parantamiseksi kiinteistöön joudutaan tekemään investointeja.

Niin kuin on tullut esille, hotelli-investointiin liittyy monenlaisia riskejä, ja merkittävä osa riskeistä liittyy hotellin liiketoimintaan, josta hotellioperaattori on pääasiassa vastuussa. Power (2004) nostaa esille, että viime vuosina organisaatioissa onkin noussut esille riskien johtamisen tärkeys, ja esimerkiksi sisäiset kontrollointijärjestelmän ovat usein keskeisessä roolissa riskien johtamisessa. Hotellioperaattorin ja kiinteistön omistajan suhteella onkin hotellisijoittajalle merkitystä, sillä hotellien operointisopimukset ovat usein pitkiä ja toimivaltaisia, mikä ei yleensä lisää hotellin houkuttelevuutta sijoittajille. Kyvykkään operaattorin valinta on merkityksellistä, sillä Frehsen (2007, 8) sekä Baderin ja Lababedin (2007) mukaan hotellioperaattorin kyvykkyydellä on yhteys kiinteistön arvoon. Hotelli-investoinnin kannattavuuden ja menestymisen kannalta merkitystä onkin erityisesti hotellioperaattorin kyvykkyydellä (Rushmore, 2001). Hotellioperaattorilla tulisi Bednarskan (2004, 43) mukaan olla kykyä pienentää hotellin myynnin epätasaisuuteen liittyviä riskejä. Perinteisen hotellin tapaan myös Base-hotellissa hotellioperaattorin kyvykkyydellä on merkittävä vaikutus hotelli-investointiin liittyvien riskien hallintaan. Hotelli-investoinnin tuotot riippuvat pitkälti siitä, kuinka hyvin Base-hotellin operaattori kykenee suoriutumaan hotelli liiketoiminnan johtamisessa. Hotellioperaattorilla on myös intressit suoriutua

hotellin johtamisesta hyvin, jotta uusia hotellihankkeita voidaan toteuttaa. Toiminnan kontrolloimiseksi ja johtamiseksi hotellissa otetaan käyttöön hotelliliiketoimintaan keskittynyt toiminnanohjausjärjestelmä.

Hotellikiinteistön ja hotellioperaattorin välillä voi muodostua eturistiriitoja, esimerkiksi joskus olosuhteet sallivat hotellioperaattorin tuottaa voittoja hotellin omistajan kustannuksella. (Hess et al., 2001) Niin kuin aiemmin on tullut esille, Base-hotellin operaattori on taloyhtiön yhtiökokouksen päätöksellä erotettavissa. Hotellin omistajat ovat kuitenkin nykyään paremmin tietoisia hotelliliiketoiminnasta ja ovat entistä parempia operaattoreiden valinnassa ja sopimusehtojen neuvottelemisessa (Bader & Lababedi, 2007). Kuten aiemmin on tullut esille, Base-hotellissa hotellioperaattorin sekä kiinteistöosakeyhtiön suhteessa on hybridioorganisaatiolla tyypillisiä piirteitä. Hybridisaatiolla on merkitystä Base-hotellin kohtaaminen toiminnallisiin riskeihin, sillä Millerin, Kurunmäen ja O'Learyn (2008) mukaan organisaatioiden hybridisaatio on tärkeä riskien johtamisen näkökulmasta. Miller et al. (2008) korostavat, että toimijoiden hybridisaatio on yksi merkittävä keino riskien hallitsemiseksi, sillä riskienhallinnan tavallisilla toimintatavoilla ei välttämättä pystytä hallitsemaan kaikkia organisaation toiminnassaan kohtamia epävarmuustekijöitä. Base-hotellissa toimijoiden yhteistyö sekä esimerkiksi hotellihuoneiden omistajien suuri määrä voi mahdollistaa sen, että hotellissa kyetään paremmin tunnistamaan mahdolliset riskit sekä mahdollisiin riskeihin pystytään reagoida nopeammin ja tehokkaammin. Base-hotellissa hybridioorganisaatioon liittyvät riskien johtamisen keinot ovat erityisesti hotellioperaattorin noudattama Open Book -menetelmä sekä yhdessä luodut budjetit. Tämän tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että hybridioorganisaatioiden läpinäkyvällä yhteistoiminnalla voidaan saavuttaa syvempi luottamus toimijoiden välille, sekä mahdollisesti myös pystytään tehostamaan osapuolten toimintaa, sillä ongelmat saattavat läpinäkyvyyden ansiosta nousta paremmin esille. Miller et al. (2008) totesivatkin, että laskentatoimi on hyvä riskien hallinnan menetelmä, sillä se tuo riskit näkyville.

Mitään hotellisijoitusta ei kuitenkaan tule tehdä hätäisesti (Marriott, 2016), ja pitkän aikavälin sijoittajalle tärkeää onkin löytää turvallista ja terveellistä sijoitustoimintaa, joka voi tuottaa vahvaa ja vakaata kassavirtaa pitkällä aikavälillä (Larkin & Lam, 2006). Rushmore (2001) toteaaakin, että koska hotellisijoitukset ovat tyypillisesti pitkän aikavälin sijoituksia, kassavirran ennustaminen pitkälle aikavälille on vaikeaa ja tästä syystä sijoituksen riski kasvaa. Base-hotellin tapauksessa kyse on uudesta liiketoiminnasta, joten hotellin kannattavuudesta ei voida olla täysin varmoja. Base-hotelliin sijoittaneet sijoittajat ovat kuitenkin voineet hotellin tuottoarviolaskurilla itse muodostaa erilaisia käyttöasteeseen ja keskihintaan perustuvia skenaarioita, ja muodostaa käsityksen hotellin tuottavuudesta ja siihen liittyvistä riskeistä.

## 6.7 Riskien jakautuminen osapuolten kesken

Kunzin ja Pfaffin (2002) mukaan olisi hyvä, jos hotellikiinteistön omistaja sekä hotellioperaattori molemmat kantaisivat osan hotellitoiminnan riskeistä. Base-

hotellissa hotelliliiketoiminnan riskit jakautuvat usealle toimijalle. Yksittäisen hotellihankkeen kohdalla taloudellinen riski on erityisesti hotellikiinteistön omistavan keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakkailla, sillä mikäli hotellissa ei päästä tavoiteltuihin tuottoihin, hotellikiinteistön ylläpitämisen kustannukset koituvat suurella todennäköisyydellä hotellikiinteistön omistajien vastuulle. Lisäksi hotellikiinteistön omistajien kannalta on hyvin tärkeää, että jakamistaloudellisen hotellin liiketoiminta on kannattavaa, jotta tehdyllä sijoituksella säilyy arvo. Mikäli hotellissa päästään tavoiteltuihin tuottoihin, voidaan sijoituksen arvon odottaa kasvavan merkittävästi. Kuten tutkimuksessa on tullut esille, hotellitoiminnan kannattavuus riippuu merkittävästi hotelliliiketoiminnasta vastaavan hotellioperaattorin kyvykkyydestä. Jos jakamistaloudellisessa hotellissa ei päästä tavoiteltuun kannattavuuteen, hotellikiinteistön omistavalla keskinäisellä kiinteistöosakeyhtiöllä on yhtiökokouksen päätöksellä mahdollisuus irtisanoa operaattori. Base-hotellissa hotellioperaattori toimii kuitenkin pienellä palkkiolla ja Open Book -periaatteella, joten kiinteistön omistajille olisi tärkeää, että hotellioperaattori pystyisi jatkamaan toimintaansa, jotta tilalle ei täytyisi ottaa suurta operointipalkkiota ottavaa hotellioperaattoria.

Base-hotellin huoneiden omistamisen määrää ei ole rajoitettu, joten yksittäisellä taholla on mahdollisuus ostaa useampia hotellihuoneita. Useita hotellihuoneita omistava taho omistaa suuremman määrän kiinteistöosakeyhtiön osakkeita, mikä tarkoittaa suuremman osakeomistuksen myötä suurempaa vaikutusmahdollisuutta kiinteistöosakeyhtiön yhtiökokouksessa. Hotellihuoneiden omistajien näkökulmasta tähän liittyyriski siitä, että jokin yksittäinen taho kykenee käyttämään merkittävää äänivaltaa esimerkiksi kiinteistöosakeyhtiön yhtiökokouksissa. Tämä voisi mahdollistaa esimerkiksi sen, että yksittäinen taho voisi estää hotellioperaattorin vaihtamisen. Hotellihuoneiden suhteellisen korkean hinnan sekä suuren lukumäärän takia on kuitenkin epätodennäköistä, että jollekin taholle muodostuisi muiden osakkeenomistajien vaikutusmahdollisuuksia merkittävästi heikentävä äänivalta.

Vaikka yksittäisen hotellin tapauksessa suurimman riskin voidaan ajatella olevan hotellikiinteistön omistajilla, Base-hotellin hotellioperaattorilla on myös huonosti operoidessaan mahdollisuus aiheuttaa itselleen koko hotelliperointiliiketoiminnan loppuminen. Hotellioperaattorin mahdollisuudet laajaksi kansainväliseksi hotelliketjuksi pienenevät, mikäli operaattori ei kykene suoriutumaan ensimmäisen jakamistaloudellisen hotellin johtamisesta kannattavasti. Hotellioperaattorin ja hotellihankkeen toteuttajan kuuluessa samaan konserniin, hotellitoiminnassa menestyminen on hyvin tärkeää myös hotellin toteuttajalle. Hotellin toteuttajan päätavoite hotellihankkeiden toteuttamisessa on se, että yhtiö pystyy toteuttamaan useampia hotellihankkeita ympäri maailman ja näin pääsee myymään runsaasti yksittäisiä hotellihuoneita. Mikäli ensimmäinen jakamistaloudellinen hotellihanke ei tuota hotellihuoneen omistajille heitä tyydyttävää tuottoa, uusien sijoittajien löytäminen uusiin hotellihankkeisiin voi olla hyvin haastavaa.

Hotellihankkeen riskit ovat näin ollen jakautuneet usealle osapuolelle. Lyhyellä aikavälillä suurimmat riskit ovat yksittäisen hotellin tapauksessa hotellikiinteistön omistajilla, mutta pidemmällä aikavälillä jokaisen hotellihankkeen

osapuolen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta merkittävää on se, että jakamistaloudellinen hotelli menestyy ennustetulla tavalla.

## 6.8 Tutkimuksen validiteetti ja jatkotutkimustarpeet

Tämä tutkimus toteuttiin Base -jakamistaloudellisesta hotellista ennen varsinaisen hotelliliiketoiminnan alkamista. Niin kuin tutkimuksesta tuli ilmi, hotelliliiketoimintaan toimialana liittyy merkittävä määrä erityispiirteitä, joita ei ilmene juurikaan muilla toimialoilla. Lisäksi jakamistaloudelliseen hotelliliiketoimintaan liittyy tavalliseen hotelliliiketoimintaan verrattuna merkittävä määrä erityispiirteitä erityisesti johtamiseen, budjetointiin sekä kannattavuuteen.

Tutkimuksen merkittävä rajoitus on se, että hotelliliiketoiminta ei ole käynnissä, ja esitetyjä lukuja ja asioita ei pystytä peilaamaan todellisuuteen. Tutkimuksessa esitetyt asiat jakamistaloudellisen hotelliliiketoiminnan toiminnasta perustuvat pääasiassa hotellikonseptin kehityksessä olleiden henkilöiden haastatteluihin sekä toteuttamisen takana olevan yrityksen luomiin dokumentteihin. Tutkimuksen uskottavuuden lisäämiseksi tutkimuksessa haastateltiin hotellihuoneisiin sijoittaneihin sijoittajiin, jotka jokainen ovat joutuneet arvioimaan hotellin hyvyttä ennen sijoituspäätöksen tekemistä.

Mahdollisena jatkotutkimuksena olisi mielestäni aiheellista tutkia jakamistaloudellista hotelliliiketoimintaa hotellitoiminnan ollessa käynnissä, jolloin tutkimuskohteena voisi olla hotellitoiminnan kannattavuuden tutkiminen hotellin eri osapuolten, erityisesti hotellihuoneiden omistajien, näkökulmasta. Kiinnostavaa olisi myös tutkia, onko hotellin hajautuneella omistuspohjalla vaikutusta hotellioperaattorin toimintaan sekä hotellin kannattavuuteen. Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena olisi myös hotellin toiminnanohjausjärjestelmän vaatimukset jakamistaloudellisessa hotellihankkeessa, jolloin tutkimuksen keskiössä voisi olla toiminnassa käytettävät suoritusmittarit.

## LÄHTEET

- Ahrens, T., & Chapman, C. 2002. The structuration of legitimate performance measures and management: day-to-day contests of accountability in a UK restaurant chain. *Management Accounting Research*, 13(2), 151-171.
- Abernethy, M. A., & Brownell, P. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.
- Albinsson, P. A., & Yasanthi Perera, B. 2012. Alternative marketplaces in the 21st century: Building community through sharing events. *Journal of consumer Behaviour*, 11(4), 303-315.
- Altexsoft. 2018. Hotel Property Management Systems: Products and Features. [Viitattu: 20.03.2019]. Saatavana: <URL: <https://www.altexsoft.com/blog/travel/hotel-property-management-systems-products-and-features/>>
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. 1994. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *The Journal of marketing*, 53-66.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. 1997. Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing science*, 16(2), 129-145.
- Atkinson, H., & Brander Brown, J. 2001. Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-136.
- Bader, E., Lababedi, A. 2007. Hotel Management Contracts in Europe. *Journal of Retail & Leisure Property*. Vol. 6:2, pp. 171-179.
- Bartunek, J. M., Rynes, S. L., & Ireland, R. D. 2006. What makes management research interesting, and why does it matter? *Academy of management Journal*, 49(1), 9-15.
- Brander Brown, J. B., & Harris, P. J. 1998. Research and development in hospitality accounting and financial management. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 161-182.
- Braun, D., & Guston, D. H. 2003. Principal-agent theory and research policy: an introduction. *Science and public policy*, 30(5), 302-308
- Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. *Teknologiakatsaus 204/2007*. Helsinki, Suomi: TEKES.
- Brignall, S. 1997. A contingent rationale for cost system design in services. *Management Accounting Research*, 8(3), 325-346.
- Brignall, T. J., Fitzgerald, L., Johnston, R. and Silvestro, R. 1991. Product costing in service organisations, *Management Accounting Research*, 227-248.
- Bonham, C., Fujii, E., Im, E., & Mak, J. 1992. The impact of the hotel room tax: an interrupted time series approach. *National Tax Journal*, 433-441.
- Brown, J. R., & Dev, C. S. 2000. Improving productivity in a service business: evidence from the hotel industry. *Journal of Service Research*, 2(4), 339-354.
- Campbell, R. (1999). *Crisis Control: Preventing & managing corporate crisis*. Australia: Prentice Hall.

- Collier, P., & Gregory, A. 1995. Strategic management accounting: a UK hotel sector case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 16-21.
- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. 2009. Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.
- DeRoos, J. A. 2010. Hotel management contracts—Past and present. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 68-80.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. 2000. Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519-539.
- Eyster, J. J. 1988. The negotiation and administration of hotel management contracts. School of Hotel Administration, Cornell University, Ithaca, 3. p.
- Fang, B., Ye, Q., & Law, R. 2016. Effect of sharing economy on tourism industry employment. *Annals of Tourism Research*, 57(3), 264-267.
- FinancesOnline. 2019. What are the top features a hotel property management system? [Viitattu: 20.03.2019]. Saatavana: <URL: <https://financesonline.com/10-must-features-property-management-system/>>
- Fraiberger, S. P., & Sundararajan, A. 2017. Peer-to-peer rental markets in the sharing economy.
- Frehse, J. 2007. Private equity hotel investments. *Tourism Review*, 62(1), 6-13.
- Frenken, K., & Schor, J. 2017. Putting the sharing economy into perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 3-10.
- Gallagher, M., & Mansour, A. 2000. An analysis of hotel real estate market dynamics. *Journal of Real Estate Research*, 19(2), 133-164.
- Gretzel, U., & Yoo, K. H. 2008. Use and impact of online travel reviews. *Information and communication technologies in tourism 2008*, 35-46.
- Guilding, C. 2003. Hotel owner/operator structures: implications for capital budgeting process. *Management Accounting Research*, 14(3), 179-199.
- Haar, K. 2018. UnFairbnb – How online rental platforms use the EU to defeat cities' affordable housing measures. [Viitattu: 20.03.2019]. Saatavana: <URL: <https://corporateeurope.org/sites/default/files/unfairbnb.pdf>>
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. 2016. The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the association for information science and technology*, 67(9), 2047-2059.
- Hansen Henten, A., & Maria Windekilde, I. 2016. Transaction costs and the sharing economy. 18(1), 1-15.
- Henderson, J. C. 2007. *Tourism Crises, Causes, Consequences & Management*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Hess, R., Liang, Y., & McAllister, R. 2001. An Institutional Perspective on Hotel Investing. *Real Estate Finance*, 18(2), 51-61.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki, Tammi.



- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.
- Hoffjan, A., & Kruse, H. 2006. Open book accounting in supply chains-When and how is it used in practice?. *Journal of Cost Management*, 20(6), 40-47.
- Huhtala, J. 1997. Turvallisuus hotelli- ja ravintola-alalla. Uudenkaupungin kirjapaino Oy. Uusikaupunki.
- Juhola, T. 2019 Airbnb nostaa vuorkia ja lisää remuamista rapuissa - Kaupungit lisääisivät vastatoimia, mutta EU:n syytetään olevan jarruna. [Viitattu: 20.03.2019]. Saatavana: <URL: <https://yle.fi/uutiset/3-10646060>>
- Kajüter, P., & Kulmala, H. I. 2005. Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16(2), 179-204.
- Kett, R., & Younes, E. 2008. Hotel investment risk: what are the chances?. In *Handbook of hospitality strategic management*. Routledge, 127-138.
- Kim, D. J., Kim, W. G., & Han, J. S. 2007. A perceptual mapping of online travel agencies and preference attributes. *Tourism management*, 28(2), 591-603.
- Kim, W. G., & Lee, H. Y. 2005. Comparison of web service quality between online travel agencies and online travel suppliers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(2-3), 105-116.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.
- Kotas, R. 2014. *Management accounting for hotels and restaurants*. Routledge.
- Kulmala, H.I., 2002. Open-book accounting in networks. *The Finnish Journal of Business Economics* 52 (2), 157-177.
- Kulmala, H.I., Paranko, J., Uusi-Rauva, E. 2002. The role of cost management in network relationships. *International Journal of Production Economics* 79, 33-43.
- Kunz, A. H., & Pfaff, D. 2002. Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation. *Accounting, organizations and society*, 27(3), 275-295.
- Laki majoitus- ja ravitsemisliiketoiminnasta 308/2006
- Lamming, R., Caldwell, N., & Harrison, D. 2004. Developing the concept of transparency for use in supply relationships. *British Journal of Management*, 15(4), 291-302.
- Lamminmaki, D. 2003. *Outsourcing in the hotel industry: A management accounting perspective*. Griffith University, Gold Coast, Australia.
- Lamminmaki, D. 2008. Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry. *Management accounting research*, 19(2), 163-181.
- Larkin, D., & Lam, C. 2007. Hotels – The fifth food group? *Journal of Retail & Leisure Property*, 6(1), 23-28.
- Law, R. 1998. Room occupancy rate forecasting: a neural network approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 234-239.
- Law, R. 2004. Initially testing an improved extrapolative hotel room occupancy rate forecasting technique. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 16(2-3), 71-77.

- Law, R., & Leung, R. 2000. A Study of Airlines' Online Reservation Services on the Internet. *Journal of Travel Research*, 39 (2): 202-11.
- Lee, H. A., Denizci Guillet, B., & Law, R. 2013. An examination of the relationship between online travel agents and hotels: A case study of Choice Hotels International and Expedia. com. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 95-107.
- Lesser, D. H., & Rubin, K. E. 1993. Understanding the unique aspects of hotel property tax valuation. *The Appraisal Journal*, 61(1), 9.
- Ling, L., Guo, X., & Yang, C. 2014. Opening the online marketplace: An examination of hotel pricing and travel agency on-line distribution of rooms. *Tourism management*, 45, 234-243.
- Mainzer, B. W. 2004. FUTURE OF REVENUE MANAGEMENT Fast forward for hospitality revenue management: After lagging behind other travel industries, hotels now seek advanced revenue management methods. *Management*, 3(3).
- Marriott, S. B. 2016. Considerations For a Hotel Investment. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 2834.
- Martins, D, Ramos, C., Rodrigues, J. M., Cardoso, P., Lam, R., & Serra, F. (2015). Challenges in building a big data warehouse applied to the hotel business intelligence. 6. *Int. Conf. on Applied Informatics and Computing Theory (AICT'15)*, teoksessa Recent Research in Applied Informatics.
- Mason, C., Musgrove, R. 2009. The Hotel Investment Decision: Buy, Hold, and Sell Analyses, in Denton et al. 2009. *Hotel Asset Management: Principles & Practices*. 2nd ed. United States of America: The American Hotel & Lodging Educational Institute. 402 p., pp. 109-139.
- McIvor, R. (2001). Lean supply: the design and cost reduction dimensions. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(4), 227-242.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki, International Methelp Ky.
- Mia, L., & Patiar, A. 2001. The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 111-128.
- Miller, P., Kurunmäki, L., & O'Leary, T. 2008. Accounting, hybrids and the management of risk. *Accounting, organizations and society*, 33(7-8), 942-967.
- Moll, S. V. (1984). Front-of-the-House Computer Systems: A User's Guide. *Hospitality Review*, 2(2), 5.
- Mouritsen, J., Hansen, A., Hansen, C.O. 2001. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research* 12 (2), 221-244.
- Newell, G., & Seabrook, R. 2006. Factors influencing hotel investment decision making. *Journal of Property Investment & Finance*, 24(4), 279-294.
- Oracle. 2019. Delivering a Seamless Guest Experience with Hotel PMS. [Viitattu: 20.03.2019]. Saatavana: <URL: <https://www.oracle.com/industries/hospitality/what-is-hotel-pms.html>>

- Pan, C. M. 2005. Market structure and profitability in the international tourist hotel industry. *Tourism Management*, 26(6), 845-850.
- Paraskevas, A., Katsogridakis, I., Law, R., & Buhalis, D. 2011. Search engine marketing: Transforming search engines into hotel distribution channels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 200-208.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2014. Keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö. [Viitattu 16.3.2014]. Saatavana: <URL: <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/useinkysytyt/kiinteistoyhtio.html>>
- Pavlatos, O., & Paggios, I. 2009. A survey of factors influencing the cost system design in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 263-271.
- Pellinen, J. 2003. Making price decisions in tourism enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), 217-235.
- Phillips, P. 1999. Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 359-365.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: FreePress, 43, 214.
- Potter, G. S., & Schmidgall, R. S. 1999. *Hospitality management accounting: current problems and future opportunities*.
- Power, M. 2004. The risk management of everything. *The Journal of Risk Finance*, 5(3), 58-65.
- Power, M. 2007. *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press on Demand.
- PricewaterhouseCoopers. 2017. Jakamistalous Suomessa 2016 - Nykytila ja kasvunäkymät. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 9/2017.
- Ranjan, J. (2009) *Business Intelligence: Concepts, Components, Techniques and Benefits*. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 9(1), 060-070.
- Richard, B., & Cleveland, S. 2016. The future of hotel chains: Branded marketplaces driven by the sharing economy. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 239-248.
- Ross, S. A. 1973. The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Rushmore, S. 2001. *Hotel Investments Handbook*. United States of America. HVS Global Hospitality Services. 671 s.
- Ryan, F., Coughlan, M., & Cronin, P. 2007. Step-by-step guide to critiquing research. Part 2: Qualitative research. *British Journal of Nursing*, 16(12), 738-744.
- Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. 2013. Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150-159.
- Salakka, A. 2015. *Investing in Hotel Properties in the Nordics*. Master's Thesis, Department of Real Estate and Geoinformatics, School of Engineering, Aalto University.

- Sanchez, J. F., & Satir, A. (2005). Hotel yield management using different reservation modes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2), 136-146.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi, 6.
- Schmidgall, R. S., Borchgrevink, C. P., & Zahl-Begnum, O. H. 1996. Operations budgeting practices of lodging firms in the United States and Scandinavia. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 189-203.
- Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31.
- Sigala, M. (2003). The information and communication technologies productivity impact on the UK hotel sector. *International journal of operations & production management*, 23(10), 1224-1245.
- Sigala, M., Lockwood, A., & Jones, P. (2001). Strategic implementation and IT: gaining competitive advantage from the hotel reservations process. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 364-371.
- Spengler, J. O., & Uysal, M. 1989. Considerations in the hotel taxation process. *International Journal of Hospitality Management*, 8(4), 309-316.
- Statista. 2018a. International tourists arrivals worldwide by region since 2005. [Viitattu: 10.11.2018]. Saatavana: <URL: <https://www.statista.com/statistics/186743/international-tourist-arrivals-worldwide-by-region-since-2005/>>
- Statista. 2018b. Total revenue of the global hotel industry. [Viitattu 10.11.2018]. Saatavana: <URL: <https://www.statista.com/statistics/247264/total-revenue-of-the-global-hotel-industry/>>
- Statista. 2018c. Market share of overnight booking distribution channels in Europe in 2017. [Viitattu: 10.11.2018]. Saatavana: <URL: <https://www.statista.com/statistics/865732/europe-hotel-booking-distribution-channels/>>
- Statista. 2018d. Market share of overnight booking distribution channels in Finland in 2015. [Viitattu: 10.11.2018]. Saatavana: <URL: <https://www.statista.com/statistics/866097/hotel-booking-distribution-channels-market-share-finland/>>
- Steed, E., & Gu, Z. 2005. An examination of hotel room pricing methods: Practised and proposed. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(4), 369-379.
- Stringam, B. B., & Gerdes Jr, J. (2010). An analysis of word-of-mouth ratings and guest comments of online hotel distribution sites. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 773-796.
- Suomala, P., Lahikainen, T., Lyly-Yrjänäinen, J., & Paranko, J. 2010. Open book accounting in practice—exploring the faces of openness. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(1), 71-96.
- Suulamo, A. 2012. *Kiinteistöyhtiön kirjanpito ja tilinpäätös*. Kiinteistöalan Kustannus Oy.
- Tang, C. M. F. 2011. *Hotel occupancy rate volatility and its determinants*. Väitöskirja. Australia: Victoria University, School of Accounting and

- Finance. [Viitattu: 10.11.2018]. Saatavana: <URL: [http://vuir.vu.edu.au/21348/1/Candy\\_Mei\\_Fung\\_Tang.pdf](http://vuir.vu.edu.au/21348/1/Candy_Mei_Fung_Tang.pdf)>
- TechTarget. 2018. Property Management System. [Viitattu: 20.03.2019]. Saatavana: <URL: <https://whatis.techtarget.com/definition/property-management-system-PMS>>
- Tilastokeskus. 2018. Majoitustilasto 2018. [Viitattu: 5.11.2018]. Saatavana: <URL: [https://www.stat.fi/til/matk/2018/07/matk\\_2018\\_07\\_2018-09-07\\_fi.pdf](https://www.stat.fi/til/matk/2018/07/matk_2018_07_2018-09-07_fi.pdf)>
- Toh, R. S., Raven, P., & DeKay, F. 2011a. Selling rooms: Hotels vs. third-party websites. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 181-189.
- Toh, R. S., Raven, P., & DeKay, F. 2011b. Travel planning: searching for and booking hotels on the internet. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 388-398.
- Tutunea, M. F., & Rus, R. V. 2012. Business intelligence solutions for SME's. *Procedia Economics and Finance*, 3, 865-870.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2017) Jakamistalouden säädösympäristö – Haasteet ja kehittämistarpeet. TEM raportteja 44/2017. [Viitattu: 20.03.2019]. Saatavana: <URL: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160356/TEM\\_rap\\_44\\_2017\\_verkkojulkaisu.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160356/TEM_rap_44_2017_verkkojulkaisu.pdf)>
- UNWTO. 2011. International tourists to hit 1.8 billion by 2030. [Viitattu: 15.11.2018]. Saatavana: <URL: <http://media.unwto.org/en/press-release/2011-10-11/international-tourists-hit-18-billion-2030>>
- Valtionvarainministeriö. 2018. Arvonlisäverotus. [Viitattu: 20.11.2018]. Saatavana: <URL: <https://vm.fi/verotus/arvonlisaverotus>>
- Verohallinto. 2018a. Arvonlisäverokannat 2018. [Viitattu 20.11.2018]. Saatavana: <URL: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteiset/tieto-oyritysverotuksesta/arvonlisaverotus/arvonlis%C3%A4veroprocentit/>>
- Verohallinto. 2018b. Hakeutuminen arvonlisäverovelvolliseksi kiinteistön käyttöoikeuden luovuttamisesta; Diaarinumero: A126/200/2016. [Viitattu: 20.11.2018]. Saatavana: <URL: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47957/hakeutuminen-arvonlis%C3%A4verovelvolliseksi-kiinteist%C3%B6nk%C3%A4ytt%C3%B6oikeuden-luovuttamisesta/>>
- Verohallinto. 2018c. Kiinteistöjen arvostaminen kiinteistöverotuksessa. Diaarinumero: A62/200/2018. [Viitattu: 20.11.2018]. Saatavana: <URL: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48219/kiinteist%C3%B6jen-arvostaminen-kiinteist%C3%B6verotuksessa/>>
- Verohallinto. 2018d. Kiinteistöveroprocentit. [Viitattu: 20.11.2018]. Saatavana: <URL: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/asuminen/kiinteistovero/nain-vero-muodostuu/kiinteistoveroprocenti/>>
- Verohallinto. 2018e. Pääomatulot. [Viitattu: 20.11.2018]. Saatavana: <URL: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot-ja-vahennykset/paaomatulot/>>
- Weatherford, L. R., & Kimes, S. E. 2003. A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International journal of forecasting*, 19(3), 401-415.

- Windolph, M., & Moeller, K. (2012). Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation?. *Management Accounting Research*, 23(1), 47-60.
- WTO. 1998. *Yearbook of Tourism Statistics* 3, 45. painos.
- Xotels. 2019. PMS - Property Management System. [Viitattu: 20.03.2019]. Saatavana: <URL: <https://www.xotels.com/en/glossary/pms-property-management-system>>
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. 2017. The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-705.

## LIITTEET

### LIITE 1. HAASTATTELULOMAKE, KONSEPTIN KEHITYS

#### **Hotelliliiketoiminta/hotellikonsepti**

1. Mikä johti jakamistaloudellisen hotellikonseptin kehittämiseen?
2. Mitkä toimijat ovat tässä hotellissa toiminnan osapuolia ja mikä on näiden osapuolien suhde?
3. Mitkä ovat hotellihankkeen toteuttajan motivaattorit?
4. Mitä palveluita ja toimintoja hotelli tarjoaa?
5. Mille asiakaskunnalle hotelli on erityisesti segmentoitu?
6. Mitkä ovat selkeimmät erot tämän hotellitoiminnan ja ns. perinteisen hotelliliiketoiminnan välillä?
7. Mikä tekee hotellista jakamistaloudellisen?
8. Miten hotellikiinteistön omistaminen jakautuu (tilat ja omaisuus) ja kenenellä hotellin työntekijät ovat töissä?
9. Minkälaista kilpailua hotelli kohtaa? Minkälainen on kilpailun luonne ja voimakkuus?
10. Miten kilpailuun pyritään vastaamaan?
11. Minkälainen on hotellin hinnoittelustrategia huoneiden sekä muiden palveluiden osalta?

#### **Kannattavuus**

12. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten hotellin kannattavuuteen? Mitkä palvelut ja toiminnot ovat merkittävimmät?
13. Minkälainen on hotellin kustannusrakenne (mm. kiinteiden kustannusten suhde muuttuviin kustannuksiin)?
14. Onko ansaintamallissa eroa ns. perinteiseen hotelliliiketoimintaan?
15. Minkälainen on hotelliliiketoiminnan ominaispiirteiden vaikutus tämän hotellin kannattavuuteen ja miten niihin reagoidaan?
16. Mitkä tekijät ovat olennaisia kannattavuuden parantamisessa?
17. Millaisella käyttöasteella ja keskihinnalla saavutetaan hotellin kannattavuuden kriittinen piste?
18. Minkälainen vaikutus hotellioperaattorin kyvykkyydellä on hotellin kannattavuuteen?
19. Millaista palkkiota hotellioperaattori saa toiminnastaan?
20. Mikä motivoi operaattoria parantamaan hotellin kannattavuutta?
21. Voiko hotellioperaattorilla ja hotellin omistajilla syntyä intressiristiriitoja ja miten näihin on varauduttu? Miten luottamus säilytetään?
22. Miten päädyttiin kyseiseen hotellioperaattoriin?

#### **Budjetointi**

23. Minkälainen hotellin budjetointiprosessi on nyt ja miksi? Mihin budjetoinnilla pyritään?
24. Mitä erityispiirteitä liittyy jakamistaloudellisen hotellin budjetointiin?

25. Mihin budjetin luvut perustuvat tällaisessa uudenaikaisessa hotelliliiketoiminnassa? Miten onnistumista tullaan mittaamaan?
26. Hotellin elinkaaren ja toimintasyklin huomioiminen budjetoinnissa?
27. Miten nykyinen budjetointimenetelmä sopii tähän kontekstiin?
28. Mitkä ovat olennaisimmat budjetointiin liittyvät riskit ja mihin toimiin/palveluihin ne liittyvät?

### **Verotus**

29. Mitkä ovat tässä hotelliliiketoiminnassa merkittävimmin vaikuttavat verot ja niiden vaikutus sijoituksen kannattavuuteen?

### **Sijoittaminen ja riskit**

30. Minkälaista tuottoa hotelli tuottaa sijoittajalle?
31. Minkälaisella menetelmällä tuotto-odotuksia lasketaan ja minkälaisia oletuksia odotuksiin sisältyy? Minkälaiset vaikutukset hotellin toimintaan on sillä, jos hotellin tuotto ei täytäkään odotuksia?
32. Mitkä tekijät ovat nousseet merkittävimmit tekijöiksi sijoittajille hotellihuoneiden ostamisessa?
33. Mitkä ovat huoneeseen sijoittavan sijoittajan kannalta merkittävimmät riskit?
34. Minkälainen exit-strategia on mahdollinen huoneenomistajille?
35. Mitä riskejä kokemattoman hotellioperaattorin toimintaan liittyy?

### **Yleistä**

36. Minkälainen merkitys on hotelliliiketoiminnassa johdon laskentatoimella ja laskentatoimen informaation käytöllä? Minkälainen järjestelmä on päätöksenteon tukena?



## LIITE 2. HAASTATTELULOMAKE, HOTELLISIJOITTAJA

### Hotellisijoitus

1. Onko hotellihuone sijoitustuote vai onko sinulla tarkoitus käyttää huonetta itse?
2. Jos tarkoitus on käyttää huonetta itse, kuinka paljon omaa käyttöä on?
3. Onko sinulla aiempaa kiinteistösijoitushistoriaa?
4. Mitkä tekijät olivat merkittävimmät tätä sijoituspäätöstä tehdessä?
5. Minkälainen on sijoitusstrategiasi, eli esimerkiksi oletko miettinyt kuinka kauan tulet omistamaan tämän hotellihuoneen?
6. Minkälaista tuottoa odotat hotellihuoneesta?

### Hotelliliiketoiminta

7. Liittykö mielestäsi tähän kiinteistösijoitukseen riskejä ja jos liittyi, minkälaisia riskejä?
8. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten tämän hotellin menestyksekäseen toimintaan?

### LIITE 3. HOTELLIN TUOTTOARVIOLASKELMA 73%:N KÄYTTÖASTEELLA

#### SYÖTÄ KOHTEEN TIEDOT

Syötä kohteen hinta	181750	€
Varainsiirtovero kauppahinnasta	3 635.00 €	
Yön hinta (ALV 0)	105	€
Käyttöaste (30,42 pv/kk)	73	%
Majoitustulo / kk	2 331.69 €	
Päiväkäyttö toimistona (käyttöaste 15%) / kk	161.25 €	
<b>Majoitustulo + päiväkäyttö / kk (Yhteensä)</b>	<b>2 492.94 €</b>	
Hoitovastike	-80.00 €	
Tontin vuokravastike	-70.00 €	
Siivouskulut 12,05€ /kerta	-178.39 €	
OTA-Kanava provisio 18%	-448.73 €	
Vuokratuotto ennen operaattorin kuluja	1 715.82 €	
Operaattorin kulut	-324.08 €	
<b>Vuokratuotto</b>	<b>1 391.74 €</b>	

#### TUOTTO

Vuokratuotto %	9.01 %
Vuokratuotto euroina vuodessa	16 700.85 €
Tuotto omalle pääomalle	9.01 %

#### KASSAVIRTA / KK

Vuokratuotto	1 391.74 €/kk
Mahdollisen oman pankkilainanhoitokulut	0.00 €/kk
Kassavirta ennen oman pankkilainan maksua	1 391.74 €/kk
Kassavirta oman pankkilainanmaksun jälkeen	0.00 €/kk
Vero (arvio) Majoitustuloista	417.52 €/kk
<b>Kassa verojen jälkeen /kk</b>	<b>0.00 €/kk</b>
<b>Kassa verojen jälkeen /vuosi</b>	<b>0.00 €</b>

## LIITE 4. HOTELLIN TUOTTOARVIOLASKELMA 30%:N KÄYTTÖASTEELLA

### SYÖTÄ KOHTEEN TIEDOT

Syötä kohteen hinta	181750	€
Varainsiirtovero kauppahinnasta	3 635.00	€
Yön hinta (ALV 0)	105	€
Käyttöaste (30,42 pv/kk)	30	%
Majoitustulo / kk	958.23	€
Päiväkäyttö toimistona (käyttöaste 15%) / kk	161.25	€
<b>Majoitustulo + päiväkäyttö / kk (Yhteensä)</b>	<b>1 119.48</b>	<b>€</b>
Hoitovastike	-80.00	€
Tontin vuokravastike	-70.00	€
Siivouskulut 12,05€ /kerta	-73.31	€
OTA-Kanava provisio 18%	-201.51	€
Vuokratuotto ennen operaattorin kuluja	694.66	€
Operaattorin kulut	-145.53	€
<b>Vuokratuotto</b>	<b>549.13</b>	<b>€</b>

### TUOTTO

Vuokratuotto %	3.55 %
Vuokratuotto euroina vuodessa	6 589.55 €
Tuotto omalle pääomalle	3.55 %

### KASSAVIRTA / KK

Vuokratuotto	549.13 €/kk
Mahdollisen oman pankkilainanhoitokulut	0.00 €/kk
Kassavirta ennen oman pankkilainan maksua	549.13 €/kk
Kassavirta oman pankkilainanmaksun jälkeen	0.00 €/kk
Vero (arvio) Majoitustuloista	164.74 €/kk

<b>Kassa verojen jälkeen /kk</b>	<b>0.00 €/kk</b>
<b>Kassa verojen jälkeen /vuosi</b>	<b>0.00 €</b>