

HOTELLIN TOIMITILOJEN REMONTOINTI

Hotellin johdon näkökulmasta

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Majoitustoiminnan johtaminen
Opinnäytetyö
30.5.2008
Sanna Heinonen
Paula Orpana

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

HEINONEN, SANNA & ORPANA, PAULA: Hotellin toimitilojen remontointi
Hotellin johdon näkökulmasta

Majoitustoiminnan johtamisen opinnäytetyö, 54 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Mielikuvaan, jonka hotellin asiakas ympäristöstään luo, vaikuttavat suurelta osin sen sisustus ja tilaratkaisut. Asiakas viettää suurimman osan vierailustaan hotellihuoneessa sekä aulassa. Tämän vuoksi kiinnostuimme hotellin remontoinnista. Hotellin tärkeimpiä fyysisiä toimitiloja ovat hotellin aula, huoneet, kokoustilat ja ravintolat. Näiden tilojen uudistaminen on tärkeä osa hotellin johtamista

Hotellin toiminnasta vastaa yleensä joko hotellin johtaja tai hotellipäällikkö. Työn tavoitteena olikin selvittää mikä on hotellinjohtajan tai hotellipäällikön toimenkuvassa remontin yhteydessä. Aineiston keräämiseen käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka antoi mahdollisuuden kysyä tarkempia kysymyksiä ja saada laajempia vastauksia. Haastattelut tehtiin yhteensä seitsemälle hotellin johtajalle ja hotellipäällikölle, edustaen hotelleita, joissa on viime vuosina tehty remontti. Haastateltavia oli sekä yksityisistä että eri ketjujen hotelleista. Tavoitteena oli näin saada mahdollisimman kattava yleiskuva hotellin remontoinnista. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2007 ja helmikuussa 2008. Tulosten perusteella hotellin johtajan ja hotellipäällikön toimenkuva on remontin yhteydessä ainakin valvova, usein hän on myös päätöksenteossa mukana. Toimenkuva vaihteli eri ketjujen välillä. Yksityisissä hotelleissa hotellin johtajalla on eniten vastuuta. Remonttien taustalla oli usein pyrkimys tuoton maksimointiin, hotellin imagon parantaminen ja ylläpitäminen, kilpailussa mukana pysyminen sekä tuotteiden elinkaaren päätyminen. Haastavinta remontoinnissa on aikatauluissa pysyminen.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään johtamiseen sekä tarkemmin hotellin johtamiseen. Opinnäytetyössä käsitellään eri toimitiloja ja sitä, mitä tulisi ottaa huomioon kun niitä rakennetaan tai uusitaan. Toimitilajohtamisessa ja toimitilojen remontoinnissa tulee huomioida hotellin liike-idea, brändi sekä turvallisuus. Remontoinnin aloitukseen ja prosessin keston vaikuttaa kuuluuko hotelli johonkin ketjuun vai onko se yksityisomistuksessa. Tutkimustulokset antoivat uutta tietoa hotellin remontoinnista. Haastateltavilta saimme paljon monipuolista tietoa, jota ei kirjoista löytynyt.

Avainsanat: johtaminen, hotellit, hotelliala, toimitilat, remontti

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Tourism and Hospitality

HEINONEN, SANNA & ORPANA, PAULA: Hotellin toimitilojen remontointi
Hotellin johdon näkökulmasta

Bachelor's Thesis of Hotel Management, 54 pages, 7 appendices

Spring 2008

ABSTRACT

Hotels space planning and furnishing has an effect on the customer and on the image one creates about the hotel. Customers spend most of the visit in the hotel lobby and in their hotel room. This is why we got interested in hotel renovation. The one who is responsible for the hotel operation is usually the general manager or the hotel manager. The most important facilities of a hotel are its lobby, rooms, meeting rooms and restaurants.

The purpose of this research was to study the job description of general manager and hotel manager in a hotel during renovation. The research was qualitative. The research method used was half structured theme interview. This gave us the chance to ask more detailed questions and receive wider answers. We interviewed seven hotel managers and general managers who were in charge in hotels that were renovated during the last few years. The interviewees were from privately-owned hotels and chain hotels. The target was to get the best possible overview of the hotel renovation. Interviews were carried out in December 2007 and January 2008. Based on the results, hotel and general managers' job description during renovation is supervisory. He or she is also often involved in the decision making. Job description varies between different chains. In privately-owned hotels general managers have the most responsibility. Common reasons for starting the hotel renovation are to maximize the profit, to improve and maintain the hotel image, enhance competitiveness and the end of products' life cycle. The most challenging part of renovation is keeping up with the schedule.

In the theoretic part of this thesis we have focused on management and more closely on hotel management. In this thesis, we focus on which facilities hotels have and what should be considered when renovating these facilities. When facilities are being renovated one should pay attention to the business idea, brand and safety of the hotel. If the hotel is a part of a chain or privately-owned it affects the duration of the renovation. Research results gave us new information about hotel renovation. From the interviewees we got facts that we could not find in the literature.

Keywords: management, hotels, hotel industry, facilities, renovation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma ja rajaukset	1
1.2	Aihepiirin kuvaus	3
2	HOTELLIORGANISAATIO JA JOHTAMINEN	4
2.1	Organisaatorakenne	4
2.2	Hotellin johtaminen	5
2.2.1	Hotellin johtajan toimenkuva	8
2.2.2	Hotellipäällikkön toimenkuva	9
3	HOTELLIN TOIMITILAT	11
3.1	Hotellin fyysiset resurssit	12
3.2	Hotellin aula ja huoneet	12
4	HOTELLIN TOIMITILAJOHTAMINEN	17
4.1	Hotellien ketjuuntuminen	17
4.2	Yksityiset hotellit ja muut ketjuuntumisvaihtoehdot	18
4.3	Liikeidea	19
4.4	Brändi	20
4.5	Turvallisuus	21
4.6	Hotellin remontointi	24
5.1	Ketjuhotellit	26
5.1.1	Cumulus Lahti	27
5.1.2	Cumulus Airport	27
5.1.3	Holiday Inn Helsinki City Centre	27
5.1.4	Sokos Hotel Lahden Seurahuone	28
5.1.5	Radisson SAS Royal	28
5.2	Yksityiset hotellit	28
5.2.1	Meripuisto	29
5.2.2	Hotelli Tallukka	29
6	HAASTATTELUT	30
6.1	Haastattelukysymykset	30
6.2	Haastatteluiden toteutus	30
6.3	Haastatteluaineiston käsittely	32

7	TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY	33
7.1	Työnjako	35
7.2	Hotellipäällikön ja hotellin johtajan roolit uudistusprosessissa	39
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
9	OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI	46
9.1	Aikataulujen toteutuminen	46
9.2	Haastattelukohteet	47
9.3	Haastattelujen toteutus	47
9.4	Tekijöiden yhteistyö	48
9.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opiskelemme hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelmassa ja erikoistumme majoitustoiminnan esimiestehtäviin. Tämän vuoksi meitä kiinnostaa asiakkaiden viihtyvyys hotelleissa ja hotellien sisustus. Sisustus on suuri osa hotellin imagoa ja se vaikuttaa suuresti asiakkaan mielikuvaan hotellista. Olemme myös kiinnostuneita hotellipäällikön toimenkuvasta, niin hotellin päivittäisissä toimissa kuin hotellin remontoinnissa ja uudelleensisustamisessa.

Tässä luvussa määrittelemme työn rajaukset sekä esittelemme tutkimusongelmat. Toisessa luvussa kerromme organisaatioiden rakenteesta yleensä sekä erilaisten hotellien organisaatorakenteista. Kun olemme saaneet selville keitä hotellissa on yleensä töissä, selvitämme tarkemmin hotellin johtajan ja hotellipäällikön toimenkuvia määrittelemällä ensin itse johtamisen käsitteitä. Kolmannessa luvussa siirrytään hotellin tiloihin, keskittyen pääasiassa huoneisiin ja aulaan, joissa asiakas viettää suurimman osan ajastaan viipyessään hotellissa. Neljännen luvun tarkoitus on yhdistää hotellin toimitilat ja hotellin johtaminen toimitilajohtamisessa. Tässä luvussa keskitytään niihin asioihin, joita on huomioitava johdettaessa ja remontoitaessa toimitilaa, kuten hotelleja. Tärkeitä asioita ovat silloin muun muassa turvallisuus, liikeidea ja brändi. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuskohteet, jonka jälkeen tulevat tutkimustulokset. Viimeisissä luvuissa esitetään johtopäätöksiä tutkimustuloksista ja arvioidaan työtä

1.1 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tavoitteena oli saada vastaukset tutkimuskysymyksiin eli selvittää, mitä hotellin johtaja ja hotellipäällikkö päättävät remointiprosessin yhteydessä. Tavoitteenamme oli myös tutkia uudistusprosessin eroavaisuuksia eri hotelleissa. Halusimme syvempää tietämystä alasta ja laajempaa ymmärrystä esimiehen roolista, sillä opintomme johtavat esimiestehtäviin. Tutkimusaineiston keräsimme puoli-

strukturoiduilla teemahaastatteluilla, joissa haastattelimme hotellin johdosta vastaavia henkilöitä.

- Mikä on hotellipäällikön ja hotellin johtajan toimenkuva remontin aikana?
 - Mitä hotellipäällikkö ja hotellin johtaja määräävät ja valvovat remontoinnissa?
 - Syyt hotellin toimitilojen uudistamiseen?
 - Miten hotellin johtajien ja hotellipäälliköiden toimenkuvat eroavat toisistaan remontin aikana?
 - Uudistusprosessin haasteet?

Tulevina ravintola- ja hotelli-alan ammattilaisina halusimme selvittää kuka tekee päätökset koskien hotellien remontteja ja sisustusta. Myös muita alan opiskelijoita varmasti kiinnostaa se, onko hotellipäälliköllä tai hotellin johtajalla mitään päättävävaltaa ketjuhotellin sisustusta mietittäessä tai mistä yksityinen hotelli saa ideat ja linjan sisustukseen. Hotellin johdosta vastaavan henkilön rooli on kovin monialainen ja mielestämme oli tarvetta hieman selvittää johtajan roolia, sillä koulussa tutustumamme kirjallisuus ei ole antanut tarpeeksi selkeitä vastauksia aiheeseen. Tulevaisuudessa hotellien uudistuksien suunnittelussa tulee ottaa huomioon yhä enemmän asiakkaiden tarpeet, liikeidea ja käytännöllisyys. Tämän vuoksi aihetta oli mielestämme tarpeellista tutkia. (Ransley & Ingram 2004, 230.)

Tutkimuskohteiksi valitsimme sekä yksityisiä että ketjujen hotelleja, joita on remontoitu tai uudistettu lähivuosina. Vertailemme Suomen kahden suurimman ketjun, Restel-konsernin ja Sokotel-ketjun, eri brändien edustajia keskenään sekä vertailemme niitä yksityisiin hotelleihin. Restel-konsernin brändejä edustavat Cumulus ja Holiday Inn sekä Sokotel-ketjua edustavat Radisson SAS ja Sokos Hotel Lahden Seurahuone. Cumulus hotelleista tutkimme Cumulus Lahtea, jossa on viime vuonna rakennettu uusia superior-huoneita, sekä Cumulus Airportia, jossa remontti on meneillään tänä vuonna. Holiday Inn -hotellissa on parhaillaan menossa executive-huoneiden remointi. Radisson SAS Royal -hotelliin on tehty laaja remontti muutama vuosi sitten. Sokos Hotel Lahden Seurahuoneella on uusittu useita kohteita viime vuosien aikana, yksi näkyvimmistä uudistuksista on uusien superior-huoneiden rakentaminen. Yksityisiä hotelleja edustavat Vääkys-

sä Hotelli Tallukka, jossa on tehty mittavia uudistustöitä, sekä Espoossa Hotelli Meripuisto, joka on vasta remontoitu.

1.2 Aihepiirin kuvaus

Opinnäytetyössämme käsittelemme hotellin asiakastiloja sekä niiden toimivuutta. Tämän lisäksi käsittelemme myös johtamista yleisellä tasolla sekä tarkemmin hotellin johtajan ja hotellipäällikön toimenkuvaa. Tutkimalla toimitilajohtamista yhdistämme hotellin johtamisen sekä hotellin fyysiset resurssit. Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen, koska siihen ei liity mitään toimintaa tai projektia. Toteutamme tutkimuksen haastatteleamalla hotellin johdosta vastaavia henkilöitä. Haastatteluissa selvitämme hotellipäällikön toimenkuvaa remonteja koskevissa päätöksissä sekä syitä siihen, mikä johtaa hotellin tilojen uudistamiseen. Hotelleja on uudistettava ja remontoitava, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä ja vastaavat asiakkaiden vaatimustasoa. Tämän vuoksi meitä kiinnostaa, kuka päättää milloin hotellia aletaan uudistaa ja mistä saadaan ideat materiaaleihin, väreihin ja huonekaluihin.

Opinnäytetyön hyöty on uuden tiedon selvittäminen niin itsellemme kuin muille asiasta kiinnostuneille. Emme ole saaneet keneltäkään toimeksiantoa kyseiseen työhön vaan mielenkiinto heräsi meillä itsellä. Vaikka emme ole saaneet toimeksiantoa, voivat tutkimamme hotellit tutustua tutkimukseemme ja mahdollisesti hyödyntää sitä toiminnassaan. Suurimmassa osassa tutkittavista hotelleista remonti on jo tehty tai se on käynnissä parhaillaan, joten heille hyöty ei ehkä ole kovin suuri. Hyöty tulee enemmän opiskelijoille ja muille alan ammattilaisille, joille aihe on myöhemmin ajankohtainen. Opinnäytetyön tietoja voivat käyttää tulevat hotellialan työntekijät, jotta he tietävät, kuinka remonteista päätetään ja mitä tulee ottaa huomioon niitä suunniteltaessa. Työmme voi myös avata opiskelijoiden ymmärrystä hotellipäällikön roolista ja päätöksenteosta.

2 HOTELLIORGANISAATIO JA JOHTAMINEN

Yrityksen organisaatorakenne muuttuu ja kehittyy usein yrityksen kasvaessa. Johtamisen on aina sopeuduttava yrityksen organisaation mukaiseksi ja muututtava yrityksen mukana. Tiukkaa hierarkiaa noudattavaa organisaatiota ei voi menestyksekkäästi johtaa demokraattisesti. Nuorta organisaatiota johdetaan keskitetysti. Yrityksen kasvaessa ja laajentuessa organisaatorakenne muuttuu osastojen sekä tulosyksiköiden lisääntyessä. Tämän vuoksi johtaminen ei voi olla enää yhtä keskitettyä. (Kauppinen 1999, 15–16.)

2.1 Organisaatorakenne

Jokaisessa yrityksessä on omanlainen organisaatio, joka osoittaa, miten eri toiminnot ja työtehtävät on jaettu organisaatioiden jäsenille ja yksiköille. Yrityksen raportointi- ja ohjaussuhteita jäsenien ja ryhmien välillä on helpompi hahmottaa organisaation avulla. Organisaatio jäsentää johtamisen valta- ja vastuualueita, jolloin välttyään kaaokselta ja anarkialta. Organisaatorakenne pysyy harvoin koko yrityksen elinkaaren ajan samanlaisena. (Jylhä, Paasio & Strömmer 1997.)

Pienessä yrityksessä organisaatiokaavio on yleensä hyvin yksinkertainen, ja silloin ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä on vain muutama esimies tai sitten heitä ei ole ollenkaan. Suuremmissa yrityksissä rakenne monimutkaistuu, jolloin työtehtävät jakaantuvat useiden eri työnimikkeiden alle. Suuremmassa organisaatiossa keskijohtoa saattaa olla paljon, ja tällöin heidän tärkeä tehtävänsä on alaisen valvonta. (Jylhä, Paasio & Strömmer 1997.)

Ketjuhotellissa rakenne jakautuu usein toimintojen mukaan, eli eri funktiot ovat eri ihmisten vastuualueita. Hotellissa osastoja voivat olla markkinointi, myynti, ravintola, majoitus, kerroshuolto ja kokouspalvelut. Funktionaalinen organisaatorakenne toimii parhaiten yhden liikeidean yrityksessä. Hotelleissa on yleensä yksi yhteinen liikeidea kaikilla toiminnoilla ja sen toteutumista valvoo hotellin

johtaja. Tässä organisaatorakenteessa on helppo yhdistää eri toimintoja saman liikeidean alla, mutta ongelmana voi olla se, että vain yrityksen johto näkee liikeidean kokonaisuudessaan. Eri osastoilla keskitytään vain omiin toimintoihin, niiden kannattavuuteen ja tuottavuuteen, mutta ei osata eikä voida nähdä kokonaiskuvaa. (Viitala 2004, 116–117.)

Pienessä organisaatiossa rakenne on yksinkertainen ja usein monet yritykset aloittavat yksinkertaisella rakenteella ja jatkavat siitä laajemmiksi toiminnan kehittämisen myötä. Yksityisissä organisaatioissa rakenne on usein selkeämpi ja pienempi, koska henkilöstöä ja johtajia on vähemmän. Käytännössä organisaatio voi koostua vain ylimmästä johdosta eli yrittäjistä ja hänen suorassa alaisuudessaan toimivista alaisista. Hieman suuremmissa yrityksissä ylimmän johdon jälkeen tarvitaan keskijohtoa ennen alaisia. (Viitala 2004, 112.)

2.2 Hotellin johtaminen

Hyvä johtaminen on sosiaalista, vuorovaikutteista ja tavoitteellista toimintaa. Johtamisen tavoitteena on saada joukko ihmisiä toimimaan tehokkaammin kuin ilman johtajaa. Johtajalla on oltava kypsä suhde alaisiinsa, ja ristiriidoista on pystyttävä keskustelemaan. Avoin kommunikaatio ja tasavertaisuus ovat avainsanoja ihannejohtamisessa. Tavoitteena on myös saada ryhmä tavoittelemaan yrityksen visiota ja työskentelemään yhdessä sen saavuttamiseksi sekä tekemään toimivaa yhteistyötä. (Viitala 2004, 80–81.)

Johtajuus on yhteisöllinen, organisaatiokulttuuria ja ihmisten kohtaamisperinteitä ilmentävä henkinen ja erilaisiin tunne energioihin liittyvä ilmiö. Johtaminen puolestaan organisatorisviralisena toimintana tai toimimattomuutena on näkyvämpää tai ainakin sellaiseksi pyrkivää. (Perkka-Jortikka 2005, 10.)

Johtaja toimii työssään pääasiassa kolmella eri tasolla. Lähimpänä työntekijöitään johtaja on, kun hän johtaa yksilötasolla, kasvoista kasvoihin. Hän motivoi, innostaa, ohjaa, neuvoo ja tukee työntekijöitään. Seuraavana tasona on ryhmänjohtaminen, joka on nykypäivänä yhä enemmän käytössä. Ryhmässä saadaan enemmän aikaa kuin yksin ja siinä johtamisen tärkeys korostuu. Viimeisellä tasolla johtaja

johtaa yksikköään luomalla ja ylläpitämällä yhteistä näkemystä toiminnan visiosta ja strategiasta. (Jylhä, Paasio & Strömmer 1997.) Hotellin johtaja johtaa viimeisellä tasolla, koska hän ei ole yksilötasolla tekemisissä kaikkien työntekijöidensä kanssa. Hänen tärkein tehtävänsä on pitää yrityksen visio ja strategia liiketoimintasuunnitelman mukaisena. Vastaanottopäällikkö johtaa alaisiaan yksilötasolla sekä ryhmänä. Hänen tehtävänä on välittää henkilökunnalle yrityksen toimintamallit.

Ihmiset ovat erilaisia ja heitä motivoivat eri asiat. Motivoivia käsitteitä työelämässä voivat olla raha, arvostus, ylennykset tai itsetuntoon ja itsensä kehittämiseen liittyvät asiat. Koska syitä on monia, ovat johtajat alkaneet pohtia yksilöllistä ja henkilökohtaista motivoitua. Motivoinnissa tärkeintä on saada työntekijä työskentelemään ahkerammin ja tuottamaan enemmän. Tämän lisäksi voidaan motiivoida olemaan lojaaleja organisaatiolle, oppimaan uutta ja hyväksymään muutoksia. (Riley 2000.) Vaikka muutokset voivat aiheuttaa muutosvastarintaa henkilökunnan keskuudessa, voivat muutokset myös motiivoida työntekoon. Kun hotelli remontoidaan, on henkilökunnan helpompi ja mielekkäämpi myydä huoneita sekä muita hotellin palveluita. Remontoinnissa motivoiva tekijä ei ole itse muutos, vaan sen tulos, joka luo myös työympäristöstä viihtyisemmän.

Johtajan toimintaympäristö on laaja, sillä siihen kuuluvat johdettava yksikkö sekä koko yritys ja sen ulkopuolinen maailma. Johtajalla on johtamassaan yrityksessä määräysvaltaa henkilöstön toimintaan. Suuressa yrityksessä johtaja joutuu usein tekemisiin muiden yksiköiden ja työyhteisön jäsenien kanssa, joihin hänellä ei ole muodollista valtaa vaikuttaa. (Jylhä, Paasio & Strömmer 1997.) Hotellin johtajalla voi olla toimintaympäristönä kaksi eri hotellia. Tämän vuoksi hänen on työskenneltävä kahdessa erilaisessa työympäristössä ja hänen on pystyttävä soveltamaan toimintatapojaan kyseiselle ympäristölle sopivaksi. Hotellipäällikön valta ulottuu vain hotellin toimintoihin. Hotellin yhteydessä on usein ravintola, jota johtaa oma ravintolapäällikkö. Hänen kanssaan hotellipäällikön on tehtävä yhteistyötä. Hotellipäälliköllä ei ole muodollista valtaa vaikuttaa ravintolan toimintaan, vaikka se toimiikin hotellin yhteydessä. Suurissa hotelleissa ammattinimikkeitä on monia (LIITE 1) ja tehtäviä kierrätetään, jotta kaikki oppisivat työskentelemään monipuolisesti. Myös hotellin johtaja ja hotellipäällikkö ovat usein aloittaneet ruohon-

juuritasolta ja ymmärtävät näin alaistensa työnkuvan. (Koppinen, Kumpulainen, Lehto, Manninen, Mustonen, Niskanen, Pettilä, Salmi, & Viitala 2002.)

Johtamisen osaaminen on jatkuvaa kehittymistä ja se edellyttää sitoutumista oppimiseen. Koska organisaation on pysyttävä mukana kehityksessä, on myös johtajan kehityttävä muun muassa sisäistämällä uusia menetelmiä ja tietoja. Yritystoiminta monimutkaistuu, globalisoituu ja muuttuu jatkuvasti. Yrityksen on menestyäkseen pysyttävä tässä kehityksessä mukana. (Perkka-Jortikka 2005, 158–159.)

Hyvä delegointi on tärkeä osa johtamisen osaamista. Delegoinnin avulla johtajat jakavat tehtäviään alaisilleen, jolloin heille jää aikaa keskittyä muihin tehtäviin. Vielä tärkeämpää delegointi on työntekijälle sekä työntekijän ja työnantajan suhteelle. Delegoimalla tehtäviään johtaja osoittaa luottamusta työntekijää kohtaan sekä antaa hänelle mahdollisuuden kehittyä ja kasvaa. Työntekijä oppii ottamaan riskejä sekä vastuun omasta toiminnastaan aiheutuviin seuraamuksiin. Hyvä delegointi vaatii johtajalta huolellista tarkkaavaisuutta, organisointia, työntekijöiden motivointia sekä arviointia ja palautteen antamista. Delegointiprosessissa johtajan on suunniteltava tarkkaan, mitä tehtäviä hän delegoi ja kuinka paljon. Delegoinnin tavoitteena ei ole siirtää kaikkia johtajan tehtäviä työntekijöilleen, vaan kyse on määräaikaisesta sekä tietystä tehtävänsiirrosta. (Perkka-Jortikka 2005, 183–185.)

Jos hotellin johtajalla on suuri hotelli tai kaksi eri hotellia johdettavanaan, helpottaa delegointi hänen päivittäistä työmääräänsä. Johtajalle delegointi voi aiheuttaa vaikeuksia, jos hän ei luota työntekijöihinsä, pelkää menettävänsä valtaansa ja auktoriteettiansa tai pelkää työntekijän epäonnistuvan. Johtaja voi myös epäonnistua delegoinnissa, jos hän delegoi työntekijöille vain ikävimmät, likaisimmat ja rutiininomaisimmat tehtävät, joita tehdessä työntekijöillä ei ole mahdollisuutta kehittyä. Johtaja epäonnistuu myös, jos hän pakottaa työntekijän tekemään tehtäviä, joita hän ei osaa, ylikuormittaa vain yhtä työntekijää tai kontrolloi työntekijää liikaa.

Ryhmän johtamisessa johtajan rooli on tärkeä, koska ryhmä vaatii yhteisiä toimintatapoja, sääntöjä sekä tavoitteita. Ryhmässä työskentelee usein hyvin erilaisia ihmisiä, joilla on erilainen tausta. Johtajan täytyy tulla toimeen erilaisten ihmisten

kanssa, jotta hän voi johtaa heitä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Johtajan tulee olla ennakkoluuloton ja utelias vieraita ja erilaisia ihmisiä kohtaan, jolloin hänen kykynsä tulla toimeen kaikkien kanssa kehittyy. Johtajan on otettava huomioon työntekijöiden moninaiset ulottuvuudet, kuten ikä, kulttuuritausta, uskonnollinen tai muu aatteellinen vakaumus, perheolosuhteet ja erilaiset työskentelytavat. Yritystä johdettaessa työntekijöiden erilaisuus voi olla voimavara ja mahdollisuus, mikäli se tunnustetaan ja sitä osataan hyödyntää. Tulevaisuudessa ryhmätyöskentely on yhä suuremmassa roolissa kuin yksilötyöskentely ja sen vuoksi johtajan on tehtävä ryhmistä mahdollisimman toimivia. Työntekijöiden edustaessa erilaisia etnisiä taustoja, arvomaailmoja, koulutusaloja ja elämäntapoja tarvitsevat he enemmän yhteistyövalmiuksia ja viestintätaitoja. Monikulttuurisella työyhteisöllä on kuitenkin mahdollisuus olla luovempi ja tuottavampi. Lisäksi monikulttuurisuuden uskotaan parantavan työilmapiiriä. (Perkka-Jortikka 2005, 157–158.) Hotellit ovat yleensä monikulttuurisia työyhteisöjä. Asiakkaat ovat usein ulkomaalaisia, he tulevat eri kulttuureista ja he puhuvat eri kieliä. Asiakaskunnan monikansallisuuden vuoksi hotelleissa työskentelee paljon ulkomaalaisia ja tämän vuoksi hotellin johtamisessa korostuu monikulttuuristen ryhmien johtaminen.

Hotellit elävät kysynnän mukaan ja niiden on otettava trendit huomioon, jotta tarjonta pysyy ajanmukaisena. Tämän vuoksi hotellin johtamiseen liittyy haastava muutoksen johtaminen, kuten monien muidenkin alojen yritysten johtamiseen. Muutoksia on kahdenlaisia: ensimmäisen asteen muutokset ovat luonnollisia ja enemmän parannuksia sisältäviä kun taas toisen asteen muutokset voivat olla nopeaa reagointia kysyntään, voimakkaasti uudistavia ja murroksia aiheuttavia. Yrityksissä toisen asteen muutokset ovat lisääntyneet viime vuosina. Hotelleissa toisen asteen muutoksia aiheuttaa muun muassa kilpailutilanne ja siitä syntyvä kysyntä. Kun kilpailija rakentaa aulabaarin, syntyy sille kysyntää kaikissa muissakin hotelleissa. (Viitala 2004, 88–89.)

2.2.1 Hotellin johtajan toimenkuva

Jokaisessa hotellissa on oltava johtaja, joka on vastuussa kaikista osa-alueista. Yleensä käytetään nimitystä hotellin johtaja, joka on englanniksi General Mana-

ger. Englanninkielinen nimike hotellin johtajasta kuvaa hyvin hänen toimenkuvaansa, sillä hän vastaa yleisesti hotellin toiminnasta. Johtaja luo mielikuvaa hotellin palvelutasosta asiakkaille, ylläpitää hotellin mainetta ja imagoa sekä on viime kädessä vastuussa hotellin tuottavuudesta. (Hayes & Ninemeier 2005, 38.)

Hotellin johtaja johtaa yritystä strategisella tasolla. Hän tekee päätöksiä ja toimenpiteitä tulevaisuudessa menestymisen näkökulmasta, ja varmistaa, että kaikki mahdollisuudet käytetään hyväksi. Hotellin johtaja on hotellin ylin johto, ja hän määrittelee perustehtävän, joka kertoo, miksi hotelli on olemassa ja mikä on sen osa yhteiskunnassa. Hän myös määrittelee yrityksen arvot, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa. Arvot ovat yrityksen eettinen perusta ja niiden mukaan kohdataan asiakkaat, kollegat, ympäröivä yhteiskunta ja kehittyminen. Vision avulla hotellin johtaja kuvaa sitä, millaisena hän näkee hotellin tulevaisuuden. Visio on positiivinen kuva tulevaisuudesta ja yrityksen kehityksestä. Se voi kuvata taloudellista tilaa, muutosta tai kasvua. Visioiden avulla yritys määrittelee tärkeimmät arvonsa ja vahvuutensa. Visiot auttavat yritystä toteuttamaan arvoja ja pyrkimään positiivisiin tavoitteisiin. (Laurent 2006, 8-10; Perkka-Jortikka 2005, 38.)

Kaikki mitä hotellin johtaja tekee ja miten hän sen tekee, vaikuttaa suoraan omistajiin, työntekijöihin sekä asiakkaisiin. Hotellin johtajan suhde omistajiin on hyvin tärkeä. Omistajat ovat yleensä palkanneet johtajan edustamaan heitä ja he luottavat siihen, että johtaja raportoi heille tarpeen mukaisesti hotellia koskevista asioista. Muun muassa investoinneissa hotellin johtaja on avainasemassa, sillä hänen vastuullaan on saada omistajat vakuuttuneiksi investoinnin tärkeydestä. Omistajat ovat usein halukkaita sijoittamaan yritykseensä, jos se on taloudellisesti kannattavaa, ja tämän vuoksi johtajan on osattava perustella esimerkiksi remontin tarve kannattavuuden näkökulmasta. (Hayes & Ninemeier 2005, 39–40.)

2.2.2 Hotellipäällikön toimenkuva

Hotellipäällikön toimenkuvaan vaikuttaa paljon hotellin koko, tyyppi sekä se, kuuluuko hotelli johonkin ketjuun vai onko se yksityinen. Hotellipäällikön oleellimmat tehtävät ovat saada asiakkaat viihtymään, henkilökunta motivoitua sekä

pitää liiketoiminta tuottavana. Hotellipäällikön tehtäviin vaikuttaa myös se, onko hotellissa muita esimiehiä, kuten hotellin johtajaa tai vastaanottopäällikköä. Hotellipäällikön ollessa hotellin ainoa esimies on hänen toimenkuvansa melko laaja, sillä silloin hänen vastuullaan on muun muassa henkilöstö, hallinto, vastaanotto, asiakastyytyväisyys, markkinointi sekä myynti. Suurissa hotelleissa esimiehiä on useita, jolloin työtehtävät ja vastuu jakaantuvat, eikä toimenkuva ole niin monialainen. (Rautiainen & Siiskonen 2003, 105.)

Hotellipäällikön alaisina toimivat esimiehet, kuten vastaanottopäällikkö, toteuttavat päivittäisjohtamista. Heidän johtamisensa on työsuorituksen johtamista, arkista ja päivittäistä toimintaa, joka on suoraan yhteydessä tuotettaviin palveluihin. Päivittäisjohtaja on usein mukana itse työnteossa. Esimerkiksi vastaanottopäällikkö ottaa myös itse vastaan asiakkaita ja työskentelee vastaanotossa, kuten hänen työntekijänsäkin. (Laurent 2006, 8.)

3 HOTELLIN TOIMITILAT

Hotelli on korkeat vaatimukset täyttävä majoitusliike, jonka yhteydessä toimii tasokas ravintola ja erillinen vastaanotto. Korkeatasoisessa hotellissa tulee olla erityyppisiä huoneita ja huoneistoja. Huoneiden tulee olla mukavuuksilla – kuten suihku- tai kylpyhuoneella – varustettuja. (Rautiainen & Siiskonen 2003, 25.)

Majoitus ja ravintolapalveluiden lisäksi hotellit tarjoavat saunatiloja, kuntosalin ja kokoustiloja asiakkaiden käyttöön. Erittäin korkeatasoisissa hotelleissa on muun muassa tarjolla kauneushoitola- ja kampaamopalvelut, autonvuokrausta ja lento-toimistojen myyntipisteet. (Rautiainen & Siiskonen 2003, 25.)

Suomessa on monia erityyppisiä hotelleja, joiden kohderyhmät poikkeavat toisistaan ja joiden oheistuotteet tyypittävät hotellin. Hotellin ydintuote on aina huone, mutta monissa hotellityypeissä lisäpalvelut ovat suuressa roolissa, sillä niiden avulla kohderyhmää houkutellessaan käyttämään palveluita. Kokous- ja kongressihotelleilta vaaditaan suuret kokoustilat ja nykyaikaista teknologiaa. Liikemies- eli businesshotellilta vaaditaan rauhallista työympäristöä ja rentouttavaa ilmapiiriä sekä ennen kaikkea hyviä liikenneyhteyksiä. Kylpylän toiminnassa kylpyläosasto on erittäin oleellinen, ja sen taso vaikuttaa asiakkaan valintaan. Perhehotelleissa tulee ottaa lapset huomioon tilojen suunnittelussa. Lisäksi niissä tai niiden lähitöllä tulee olla aktiviteetteja koko perheelle. Kun lapset viihtyvät, niin viihtyy koko perhe ja tämän vuoksi perhehotelleissa järjestetäänkin erilaisia kampanjoita lapsiperheille. Loma- ja kesähotellien tärkeimmät oheispalvelut ovat uima-altaat sekä vapaa-ajan aktiviteetit. Kun hotellia remontoidaan, tulisi mielessä pitää sen liikeidea ja kohderyhmä. Remontin jälkeen hotellin pitää vastata paremmin tai yhtä hyvin kohderyhmän tarpeita kuin ennen remonttia. Hotellin liikeidea vaikuttaa remontoinnin laajuuteen sekä tarpeisiin. Hotellissa voi olla remontoitavana muun muassa vain huoneita, kokoustiloja tai kylpyläosasto. Sen lisäksi, että hotelleja jaotellaan eri tyyppien ja kohderyhmien mukaan, voidaan niitä jaotella myös koon perusteella. Suomalaisen mallin mukaan hotelli on pieni, jos siinä on alle 50

huonetta, keskisuuri, jos siinä on yli 50 huonetta ja suuri huonemäärän ylittäessä 100–150 huonetta. (Koppinen ym. 2002; Siiskonen & Rautiainen 2003, 25.)

3.1 Hotellin fyysiset resurssit

Hotellin fyysisiin ja aineellisiin resursseihin lasketaan toimitilat, välineet, koneet, laitteet ja tuotteet. palvelualueilla se tarkoittaa kaikkia niitä tiloja, joissa palvelu tarjotaan, niitä välineitä, joita sen tarjoamiseen käytetään ja niitä tuotteita, joita asiakkaalle jää palvelusta. (Siiskonen & Rautiainen 2003, 96.)

Hotellissa tärkeimpiä fyysisiä resursseja ovat asiakastilat, mutta niihin kuuluvat myös muut tilat, jotka liittyvät palvelun tarjoamiseen. Hotellin fyysisiin resursseihin kuuluvat myös opasteet sekä sisustus. Lisäksi hotellin toimitiloihin kuuluvat ravintolatilat, baarit, yökerho, myymälät sekä kokous- ja kongressitilat. Nämä tilat ovat asiakkaille näkyvissä. Vain henkilökunnan käyttöön tarkoitettuja tiloja ovat hallinto- ja toimistotilat, keittiötilat, huoltotilat, varastotilat ja myyntipalvelu. (Siiskonen & Rautiainen 2003, 96.)

3.2 Hotellin aula ja huoneet

Hotellin asiakastiloista olennaisimpia ovat aula ja hotellihuoneet, minkä vuoksi keskityimme niihin. Asiakas viettää suurimman osan ajastaan hotellin aulassa ja hotellihuoneissa, ja niiden perusteella asiakas muodostaa mielipiteensä hotellista. Hotellin asiakkailta on monia eri tarpeita huoneen suhteen ja sen vuoksi huoneita on erikokoisia ja erityyppisiä (LIITE 2). Kaupunkihotellit ovat ottaneet käyttöön superior- ja business-tyyppisiä huoneita, jotka ovat suunniteltu työmatkustajien käyttöön. Niissä on parempi varustelutaso, kuten tietoliikenneyhteydet, kahvinkeitin, kylpytakki ja henkilövaaka. Lisäksi superior-huoneiden sisustuksessa ja kalusteissa voidaan käyttää tiettyä yhtenevää tyyliä. Executive-huoneet ovat business-huoneiden kaltaisia ja niissä molemmissa on varustelun lisäksi enemmän tilaa sekä hintaan voi sisältyä muun muassa suklaata tai hedelmiä, päivänlehti sekä

virvoitusjuoma. (Rautiainen & Siiskonen 2003, 96; Rautiainen & Siiskonen 2007, 78.)

Asiakas näkee aulan ensimmäisenä, ja se luo asiakkaalle ensimmäisen mielikuvan hotellista, sen tasosta ja tyylistä. Se myös edustaa hotellia niille asiakkaille, jotka eivät huoneissa käy. Aulassa tulee kiinnittää huomiota asiakkaiden oleskelutilaan sekä vastaanottotiskiini, jossa asiakkaan kanssa eniten asioidaan. Jokainen asiakas käy tiskillä vähintään kaksi kertaa oleskelunsa aikana, lähtiessään ja poistuessaan, joten sen toimivuuteen ja viihtyvyyteen kannattaa panostaa. (Rautiainen & Siiskonen 2003, 96.)

Hotellissa yöpyvä asiakas viettää eniten aikaa huoneessaan ja siksi sen sisustus ja viihtyisyys ovat tärkeitä. Hotellihuone on myös monien hotellien ydintuote eli se tuote, josta asiakas maksaa, vaikka sen lisäksi tarjotaankin oheispalveluita. Huoneen on siis vastattava hotellin tasoa, mainetta ja hintaa. Huoneen siisteys, kunto, laatu ja varustelu ovat asioita, joihin asiakkaat kiinnittävät huomiota. (Rautiainen & Siiskonen 2003, 87–88.)

Hotellihuoneen oikea koko ja muoto ovat tärkeitä huoneen toimivuuden kannalta. Huoneen tulee olla tarkoituksenmukainen ja suunniteltu hotellihuoneeksi. Tällöin se on myös helppo sisustaa normaaleilla kalusteilla. Huonetta suunniteltaessa on otettava huomioon ihmisen perustarpeet, kuten nukkuminen, lepääminen, pukeutuminen ja vapaa-ajanvietto. Mitä joustavampi hotellihuoneen pohjaratkaisu on, sitä paremmin sen muuntelukyky säilyy. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 57–58.)

Hotellihuoneen sisutuksessa tulee ottaa huomioon kalusteiden uusittavuus, ajattomuus, kestävyys, puhdistettavuus, pölyttömyys ja paloturvallisuus, koska huoneen puhtaus ja kalusteiden kunto vaikuttavat asiakkaan mielipiteisiin. Huonekalujen tulee olla myös mukavia ja sisutukseen sopivia eikä vain hienoja tai trendikäitä. Huoneen suunnittelussa ja kalusteiden sijoittelussa on otettava huomioon kokonaisuuden toimiminen, kuten eri ovien oikeat avaussuunnat. Hotellin sisustus on parhaimmillaan, kun huoneet ja yleiset tilat ovat harmoniassa keskenään. Sisustuksen tulisi korostaa ja kertoa talon historiaa ja arkkitehtuuria, jolloin asiakkaan on mahdollista muodostaa mielikuvia huoneen tyylistä jo aulaan astuessaan.

Varustelutaso vaihtelee hotellin suuntautumisen mukaan. Myös viipymän kesto ja matkan tarkoitus vaikuttavat tähän. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 58–59.)

Hotellin huoneita uusitaan keskimäärin viiden vuoden välein, ja silloin olisi aina hyvä miettiä, mitä huoneessa tulisi muuttaa. Yhden hotellihuoneen sisustus ja kalustus maksaa keskimäärin 5 000- 8 000 euroa, joten materiaalivalinnoissa tulisi huomioida kestävyys. Hotellihuoneet siivotaan vähintään kerran vuorokaudessa, jolloin kaikki sisustusmateriaalit ovat kovilla. Hotellihuoneen varusteluun (LIITE 3) tulisi kiinnittää huomiota, koska se on yksi yrityksen tärkeimpiä kilpailukeinoja. Jokaisen huoneen tärkein varuste on lukitus. Hotellihuoneessa on myös oltava TV, jota käytetään myös asiakkaan informointiin. Korkeatasoisen huoneen varusteluun voivat kuulua myös internetyhteys, hiustenkuivaaja, puhelinvastaaja, suoravalintapuhelin, housuprässi, minibaari ja varmuuslokero. Hotellihuoneesta tulee myös löytyä vaatekaappi, jossa on hyllyjä sekä tilaa ripustettaville vaatteille. Varsinkin liikematkustajille suunnatuissa hotelleissa työpöytä on tärkeä. Kaikista hotelleista on löydettävä pöytä, jolla on puhelin ja hotellihuonekansio. Pöydän alla on oltava roskakori. Muut tavarat sijoitetaan pöydän laatikoihin. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 46- 49.)

Hotellihuoneessa on oltava tarpeeksi valoa, mutta silti valolla on luotava kodikas ja viihtyisä tunnelma. Yleisvalaisimia on pyrittävä käyttämään mahdollisimman vähän niiden voimakkuuden ja tasaisuuden vuoksi. Paikallis- ja sisustusvalaisimet puolestaan luovat tunnelmaa. Jos yleisvalaisimia käytetään, voidaan ne isoissa hotelleissa upottaa kattorakenteisiin ja yleisesti ainakin eteisessä on kattovalaisin. Yleisvalaisimia ei tarvitse käyttää ollenkaan, kunhan pienempiä valaisimia on tarpeeksi ja ne on sijoitettu oikein. Asiakkaan on pystyttävä muun muassa lukemaan ja työskentelemään kaikkialla huoneessa. Valoa on oltava niin eteisessä, kylpyhuoneessa, sängynpäädyssä kuin kirjoituspöydän luona. Lisäksi voidaan sijoittaa jalkalamppu nojatuolin viereen tai spottivalot verholaudan taakse. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 60–61.)

Yövalo voi olla yöpöydällä tai kiinnitettynä seinään ja sen tulee olla kohdistettavissa niin, ettei se häiritse toisia ja että se voidaan sammuttaa vuoteesta nousematta. Seinävalaisin vie vähemmän tilaa ja se on helpompi huoltaa ja puhdistaa kuin

pöydällä oleva yövalaisin. Valaistusta suunniteltaessa on huomioitava huoneeseen kohdistuvan luonnonvalon määrä, mikä määräytyy sen mukaan, mihin ilmansuuntaan huone on ja kuinka suuret ikkunat huoneessa on. Olisi hyvä, että huoneeseen tulisi luonnonvaloa, jotta päivällä ei tarvitsisi lisävaloa. Verhoilla ja kaihtimilla voi säädellä luonnonvalon määrää, sillä luonnonvalo kuumentaa huonetta ja haa-listaa tekstiilien värejä. Mitä enemmän valoilla voi vaikuttaa eri tunnelmiin ja tiloihin, sitä enemmän hotellivieras pystyy itse vaikuttamaan viihtyvyyteensä hotellissa. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 60–61.)

Hotellihuoneen värejä valittaessa on huomioitava hotellihuoneen valaistus, sillä värit käyttäytyvät eri tavalla eri valaistuksessa. Viihtyvyyden luomisessa on haastavaa valita värit, jotka miellyttäisivät kaikkia ja olisivat yleispäteviä, sillä värit ovat makuasioita ja ihmiset kokevat eri värit erilailta. Värien kokemiseen vaikuttavat yksilöpsykologiset, kansalliset ja yleismaailmalliset tekijät. Esimerkiksi pohjoisessa käytetään viileitä värejä kun taas etelässä lämpimiä ja aurinkoisia. Valkeista ja puhtaista väreistä tulee mieleen sairaalatekstiilit. Toisaalta esimerkiksi helposti palelevat ihmiset pitävät lämpimistä väreistä ja ulospäinsuuntautuneet taas rohkeista ja kirkkaista väreistä. Väreillä tulisi pyrkiä persoonallisuuteen, mutta välttää hetken trendejä muun muassa kustannussyistä. Kuitenkin usein on parempi valita persoonallinen ja omaleimainen kuin mitäänsanomaton perusväritys silläkin uhalla, ettei se kaikkia miellytä. Ihanteellista olisi liittää värisuunnittelu rakennuksen historiaan ja arkkitehtuuriin. Hotellin tiloissa olisi myös hyvä käyttää samoja värejä tai muotoja, jotta yhtenäisyys säilyisi. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 61–62.)

Äänihaittoja tulee hotellin ulkopuolelta, erilaisista laitteista hotellihuoneissa sekä äänistä, jotka kantautuvat hotellin runkoa pitkin kuten askeläänet, ovien paukukset ja vesiputket. Tämän vuoksi hotellihuoneen suunnittelussa äänieristyksellä on oma tärkeä roolinsa. Melua saadaan pienemmäksi tilasuunnittelulla, rakennusratkaisuilla tai sisutusmateriaaleilla, kuten kumi- tai kangaspohjaisilla muovimattoilla tai parketinalushuovilla. Myös kalusteiden huolellinen suunnittelu ja sijoittelu voi vähentää äänien kantautumista huoneista toisiin. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 62–63.)

Artikkelin *What is "good" hotel design?* mukaan hotellihuoneen koko on yleensä 28–32 m² ja siitä 5.3-6m² on kylpyhuonetta ja 4m² eteistä sekä säilytystilaa. Loput 18.7–22 m² on tarkoitettu nukkumis-, rentoutumis- sekä työtilaksi. Artikkelissa on käytetty tutkimusta, jonka mukaan tyypillinen asiakas viettää 50 % hereilläoloajastaan kylpyhuoneessa ja toiset 50 % makuuhuoneessa. Hotellihuoneiden tilan käytössä ei ole otettu tätä huomioon, koska kylpyhuone on makuuhuonetta huomattavasti pienempi. Kun tulevaisuudessa suunnitellaan tai uudistetaan hotellihuoneita, tulisi tilojen suhteita miettiä asiakkaiden tarpeiden mukaan tai ainakin ottaa huomioon tehokas tilankäyttö. (Ransley & Ingram 2001, 82, 86.)

USA:ssa tehdyn tutkimuksen mukaan asiakas kiinnittää aulassa eniten huomiota väreihin, valaistukseen ja tyyliin. Myös kalustuksella ja sommittelulla on vaikutusta yleisilmeeseen. Tyylin on tutkittu vaikuttavan suoraan hotellin kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Arkkitehtuurisesti ainutlaatuiset hotellit pystyvät kasvattamaan käyttöastetta helpommin kuin tavalliset. Hotellit, jotka ovat kodikkaita ja maisemallisesti hienolla sijainnilla, ovat menestyneet muita paremmin. Kirkkaat värit luovat miellyttävän tunnelman ja värien oikea yhdistely auttaa asiakasta löytämään eri tilat hotellissa. On myös tutkittu, että väreillä voidaan houkuttaa asiakkaita ja niillä voidaan myös vaikuttaa asiakkaiden tunteisiin. Himmeä valaistus luo mielikuvan laadukkaasta ympäristöstä ja kirkkaat valot luovat vaikutelman huonosta laadusta. Sommittelussa tulee ottaa huomioon muun muassa hotellin koko ja asiakkaiden määrä. Suurin virhe on asettaa vastaanottotiski niin, ettei asiakas näe sitä heti aulaan saapuessaan. (Countryman & Jang 2006, 536–537.)

4 HOTELLIN TOIMITILAJOHTAMINEN

Toimitilajohtamisen tavoitteena on varmistaa, että rakennukset, järjestelmät sekä palvelut tukevat yrityksen ydintoimintoja ja myötävaikuttavat yritystä saavuttamaan strategiset tavoitteensa muuttuvissa olosuhteissa. Tilajohtamisessa pyritään kohdistamaan voimavarat niin, että asiakkaiden tarpeet tyydytetään. Tavoitteena on jatkuvasti parantaa laatua, vähentää riskejä sekä varmistaa toiminnan kannattavuus. Toimitilajohtamista käytetään maailmanlaajuisesti kilpailukeinona osana strategiaa. Toimitilajohtaminen sisältää monia eri osa-alueita, joista tärkeimpiä ovat kiinteistöt, tilat, tukipalvelut, ympäristöasiat sekä työntekijöiden ja asiakkaiden terveys ja turvallisuus. (Alexander 2001, 1-2.)

Toimitilajohtamisesta on tullut hyvin suosittu käsite ja monet yritykset haluavat hyödyntää sitä. Ongelmana on se, ettei toimitilajohtamista ole kunnolla vielä määritelty sen uutuuden vuoksi. Toisaalta toimitilajohtamiseen kuuluu tilojen, palveluiden, toimitilojen, voimavarojen, työympäristön ja organisaation johtaminen, mutta nämä käsitteet kuuluvat myös esimerkiksi vähittäis- ja matkailualojen johtamiseen. (de Bruijn, van Wezel & Wood 2001, 477.)

Toimitiloja johdettaessa on otettava huomioon yrityksen liikeidea, brändi, turvallisuus ja ketjun luomat standardit. Liikeidea, brändi ja ketjun standardit määrittelevät sen, miltä hotellin tulee näyttää ja mitkä ovat laatuvaatimukset. Ne määrittelevät myös kohderyhmän, jolle hotelli suuntaa palvelunsa. Turvallisuus luo omat vaatimuksensa hotellin jokapäiväiseen toimintaan sekä sen johtamiseen.

4.1 Hotellien ketjuuntuminen

Hotelli- ja ravintola-alalla on yhä enemmän suuria ketjuja kuin keskisuuria yrityksiä. Hotelli- ja ravintola-alalle on viime vuosikymmenien ajan ollut tyypillistä polarisoituminen eli suuria ja pieniä yrityksiä on yhä enemmän ja keskisuuria yrityksiä vähiten. Ketjuilla huoneiden käyttöasteet ja keskihinnat ovat yleensä korke-

ampia ja niillä on paremmat mahdollisuudet harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa keskittymisen ansiosta. Ketjulla on parempi neuvotteluasema ostotilanteessa, joka voi vaikuttaa hintatasoon ja kannattavuuteen. Remontoinnin yhteydessä ketju voi tehdä suurempia hankintoja kerralla useampaan kohteeseen ja saada näin edullisemman yksikköhinnan ostoilleen. (Hukka 2005, 11–12; Rautiainen & Siiskonen 2003, 38–39.)

Ketjuilla on yleensä yhteinen markkinointinimi, yhteiset tunnukset, yhtenäinen valikoima ja yhteismarkkinointi. Ketjun hotelli säästää rahaa ja aikaa markkinoinnissa, jonka ketju järjestää. Ketjussa kaikilla toimipisteillä on sama omistaja, yhteinen liikeidea sekä sama vaatimustaso. Ketjussa kaikilla hotelleilla on sama palvelukonsepti, yhteinen strategia, keskitetty johtamisfilosofia ja ne halutaan pitää tiukasti samanlaisina, jotta hotellin nimi vastaa aina liikeidean mukaista tasoa ja laatua. Harvoilla toimipisteillä on omia kanta-asiakkaita, sillä yleensä he ovat koko ketjun yhteisiä. Tavoitteena on tarjota samantasoista palvelua kaikissa ketjun hotelleissa. Ketjuuntumisen tarkoituksena on parantaa yksittäisen hotellin kilpailukykyä, laatutasoa ja tuottoa. Kilpailun kiristyessä ja asiakkaiden vaatimusten tiukentuessa on palvelua helpompi kehittää ketjun tuen avulla. Ketjuuntumisen haittoja voivat olla paikallisuuden ja itsenäisyyden vähentyminen, joustavuuden heikentyminen sekä korkea johdon kontrolli. (Hukka 2005, 11–12; Rautiainen & Siiskonen 2003, 38–39.)

Hotelliketjussa voi olla yksi tai useita eri merkkituotteita eli brändejä. Cumulus on Restel Group Hotelsin brändi, jonka lisäksi se hallinnoi kansainvälisiä brändejä, kuten Holiday Innia ja Crowne Plazaa. Tavoitteena on, että ketjuhotellit eroavat selvästi kilpailijoistaan ja tarjoavat jotain ainutlaatuista, mitä ei voi jäljitellä. Ketjun tuotteet ja palvelut ovat standardisoituja ja niiden on täytettävä ketjun tasovaatimukset. (Rautiainen & Siiskonen 2003, 39.)

4.2 Yksityiset hotellit ja muut ketjuuntumisvaihtoehdot

Yksityiset hotellit ovat aina yksityisessä omistuksessa. Yksityiset hotellitkin hyödyntävät markkinointiketjujen ja Franchising-toiminnan etuja. Monet suomalaiset

hotellit kuuluvat markkinointiketjuun, kuten Finlandia-hotelsiin, joka ei vaikuta suoraan hotellien toimintaan vaan tarkoittaa yhteistä markkinointia ja sitä myöten suurempia kohderyhmiä. Markkinointiketju tarjoaa tukea markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa, mutta se ei tarkoita, että ketjuun kuuluvilla hotelleilla olisi mitään konkreettisesti yhteistä. Laatuerot ovat tyypillisiä markkinointiketjun hotellien välillä eikä asiakas voi luottaa, että saisi samanlaista palvelua eri hotelleissa, joilla on yhteinen markkinointi. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 49.)

Franchising-toiminta puolestaan tekee yrityksistä samannäköisiä ja tuotteista samanlaatuisia. Suomessa Franchising-periaatteella toimivat muun muassa Ramada ja Marriot Intercontinental -hotellit. Hotelleilla on yhtenäinen brändi, suuren ketjun edut ja valmis liiketoimintaidea. Yrittäjä maksaa lisenssin omistavalle yritykselle sen käytöstä, mutta toimii muuten yksityisyrittäjän tavoin. Ketju ei yleensä rahoita yrittäjän toimintaa tai omista osuutta yrityksestä. Franchising voi tarkoittaa myös muiden palveluiden myymistä, kuten markkinoinnin, mutta aina se tarkoittaa ainakin oikeutta nimen käyttöön. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 50–53.)

4.3 Liikeidea

”Liikeidea kuvaa yrityksen ylivoimaista osaamista, joka on pitkäaikaisen toiminnan tulos ja jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Liikeidea vastaa kysymyksiin: mitä, kenelle ja millä tavalla yritys toimii.” (Rautiainen & Siiskonen 2003, 85.)

Toiminta-ajatuksessa yritys määrittelee olemassaolonsa ja perustehtävänsä, mutta liikeideassa kokonaisuus selviää konkreettisemmin, käytännönläheisemmin ja laajemmin. Liikeidea kertoo, millä tavalla yritys eroaa kilpailijoista ja mikä on sen kilpailuvaltti. Yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut ja kohderyhmät tulee selvittää liikeideasta. Kohderyhmä tulisi määrittellä selkeästi, koska erikoistuminen ja räätälöityjen palveluiden tarjoaminen ovat tärkeitä kilpailukeinoja kiristyvillä markkinoilla. Kaiken tarjoaminen kaikille luo suuret markkinat, mutta ei kiinnosta ketään. Liikeidean tulisi perustua kohdeasiakkaan tarpeisiin ja niiden toteuttamiseen. Liikeidean tulisi myös selvittää, millä tavoin liiketoimintaa toteutetaan ja millaisilla henkisillä ja fyysisillä voimavaroilla toimitaan. Liikeidean toteutumisi-

nen vaatii, että henkilöstön laatu ja toiminta vastaavat liikeidea. (Jylhä, Paasio & Strömmer 1997, 51.)

Hotellin liikeideassa kerrotaan sen kohderyhmä, toimintatavat ja tuotteet. Kun hotellia remontoidaan, tulee sen lähtökohtana olla liike-idean toteuttaminen, kohderyhmän tarpeiden huomioon ottaminen ja ydintuotteen esille tuonti. Remontin suunnittelussa tulee miettiä mitä palveluita kohderyhmä käyttää, mikä hotellissa ei tähän mennessä ole heitä palvellut ja millä tavoin heitä voitaisiin palvella paremmin. Tilojen suunnittelussa tulee ottaa huomioon asiakkaiden muuttuneet tarpeet. Asiakkaat ovat yhä vaativampia ja heidän vaatimuksiinsa vastaaminen on haastavampaa. Apuna voidaan käyttää markkinointitutkimuksia, joilla kohderyhmän erityispiirteet ja tarpeet saadaan selville (Jylhä, Paasio & Strömmer 1997, 52).

4.4 Brändi

Brändi on osa yrityksen mainetta, se syntyy teoista ja niiden tuottamista mielikuvista asiakkaille. Brändiin kuuluu lähes kaikki, mitä yritys tuottaa, tekee ja on. Yritys ei kuitenkaan itse luo brändiään vaan luo suotuisat olosuhteet brändin kehittymiselle asiakkaiden mielissä. Brändi voi olla nimi, käsite, merkki tai jokin muu piirre, joka erottaa tietyn tuotteen tai palvelun muista. Nykyajan markkinataloudessa kilpailu on kovaa ja vaihtoehtoja paljon, jolloin erottuminen on tärkeää. Brändin tarkoituksena on saada tuote erottumaan niin, että asiakas valitsee sen. Taloudellisesti on myös kannattavampaa keskittää voimavaroja suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen brändin rakentamiseen, koska markkinointi on nykypäivänä yhä kalliimpaa. (von Hertzen 2006, 15–17.)

Brändin muotoutumisessa yrityksen kannalta on tärkeää viestintä; se mitä tietoja yrityksestä annetaan ja mitä jätetään antamatta, sillä viestimättä jättäminen on myös viestintää, jolla vaikutetaan yrityskuvaan. Asiakas muodostaa mielessään brändin monien eri asioiden perusteella. Näitä ovat kunkin omat arvot, kiinnostus, kokemukset brändistä, yrityksen omistusmuoto ja yrityksen negatiivinen sekä positiivinen julkisuus. Vaikka asiakas muodostaa brändin, voi yritys vaikuttaa siihen omalla viestinnällään. Varsinkin palveluyrityksessä on henkilökunnan mer-

kitys suuri. Asiakkaan mielikuvaan vaikuttavat kokemukset, ja henkilökunta vaikuttaa kokemusten onnistumiseen. Mielikuvia voidaan luoda myös ilman kokemuksia, pelkästään nähdyn ja kuullun perusteella. Tämän vuoksi brändin syntyyn vaikuttavat myös perhe, lähipiiri, ystävät ja tuttavat. Mitä lähempänä yrityksen identiteetti ja arvot ovat brändiä, sitä paremmin yritys on onnistunut viestinnässään ja brändin luomisessa. (von Hertzen 2006, 91–96.)

Brändi on keino erottua kilpailijoista, ja siksi kaikkien muiden paitsi monopolien on tehtävä työtä hyvän brändin rakentamiseksi. Brändin tulee olla tunnettu, kiinnostava sekä johtaa menestykseen. Brändi saa aina lopullisen muotonsa ihmisten mielessä, ja siksi se on aina hieman erilainen eri ihmisiltä kysyttäessä. (von Hertzen 2006, 91.)

Brändille tunnusomaisia piirteitä ovat laillisesti suojeltu tuotenimi tai tuotemerkki, vakioitu nimi, logo, laajat kansainväliset markkinat sekä arvostettu ja vakioitu laatu. Yrityksellä tulee myös olla määritellyt brändiarvot, jotka ovat tietoisesti ja pitkäjänteisesti kehitetty. Yrityksen brändillä on oltava vahva tuote-, yritys- tai ketjukuva, joka pysyy jatkuvasti samanlaisena tai sitä kehitetään hallitusti. Sillä on myös oma kohderyhmänsä, jonka keskuudessa se on vakiinnuttanut asemansa. Oli kyse tuotteesta tai palvelusta, on sen aina oltava samanlaatuinen ja standardisoitu brändin mukaiseksi. Esimerkkinä maailmanlaajuisesta brändistä on Hilton International -hotellit. Hilton on arvokas ja maailman johtava hotellialan brändi eli tavaramerkki. (Laakso 1999, 19–26.)

4.5 Turvallisuus

Remontin aikana turvallisuuteen on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota, sillä riskitekijöitä on enemmän. Remontin takia hotellissa on paljon remonttimiehiä ja kaikista pitäisi olla varma, että he ovat siellä oikealla asialla. Toimitiloihin liittyviä haittoja ovat meluhaitat, vartioimattomat tilat, ilkkivalta sekä virheellinen laitteiden käyttö. Remontointi voi aiheuttaa monia yllättäviä tilanteita, kuten vesivahingon tai tulipalon ylikuumenneesta laitteesta, ja henkilökunnalla tulisi olla taitoa hoitaa kaikki yllättävät tilanteet. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 253.)

Yrityksen johdon tulisi kartoittaa ja tiedostaa mahdolliset riskit. Yrityksen vakuuttaminen niiden varalta on eräs keino suojautua sellaisilta riskeiltä. Vakuuttaminen korvaa vain rahassa mitattavat vahingot ja onkin yksi vaivattomimmista riskienhallintakeinoista, mutta henkilövahingot ja menetetty luottamus jäävät näin korvaamatta. (Rautiainen & Siiskonen 2005, 253.)

Hotelleissa asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuus on erittäin tärkeää ja siksi paloturvallisuus on otettava huomioon tilojen suunnittelussa. Pelastuslain mukaan julkisissa rakennuksissa on huolehdittava siitä, että vaaditut sammutus-, pelastus- ja torjuntakalusto, sammutus- ja pelastustyötä helpottavat laitteet, palonilmaisulaitteet ja hälytyslaitteet sekä muut onnettomuuden vaaraa ilmaisevat laitteet, poistumisreittien opasteet ja turvamerkinnot sekä väestönsuojien varusteet ovat toimintakunnossa sekä huollettu ja tarkastettu. Tämän vuoksi hotelleja uusittaessa on otettava poistumisturvallisuus huomioon ja mietittävä poistumisreitit lainmukaisesti. (Seppä 2006.)

Hotellissa asiakas on yleensä vieraisissa tiloissa, jolloin poistumisteiden on oltava selkeästi esillä ja opasteiden helposti havaittavissa. Hissien lisäksi on oltava portaat poistumisreitteinä, sillä tulipalotilanteessa hissejä ei saa käyttää. Myös yleinen siisteys on osa turvallisuutta, ja sillä ehkäistään vaaratilanteiden syntymistä. Esimerkiksi varapoistumisteiden eteen ei saa varastoida mitään ja on huolehdittava siitä, että lattiat eivät ole liukkaat. Lattiamateriaalien valinnassa on hyvä ottaa huomioon niiden turvallisuus eri olosuhteissa, kuten vesi- ja lumisateella. (Seppä 2006.)

Julkisissa rakennuksissa palo-osastointi on erityisen tärkeää, jotta pelastautumiseen saadaan lisää aikaa. Vaikka palo-ovet saatetaan kokea epäkäytännölliseksi jokapäiväisessä käytössä, on silti huolehdittava, että ne aina sulkeutuvat, jotta palo-osastointi toimii. Hotellin ilmettä uusittaessa palo-ovet eivät ehkä ole mieluisin valinta suunnittelijan silmissä, mutta hotellinjohtajan on pidettävä huoli, että paloturvallisuus on lainmukainen. Hotellin yleisissä tiloissa, käytävillä sekä huoneissa on oltava alkusammutusvälineistöä helposti käyttöön otettavissa. Välineistöä ovat muun muassa sammutuspeite, käsiammutin, pikapaloposti, sankoruisku sekä palosanko. Niiden sijainti on merkittävä opastein. (Seppä 2006.)

Sisusteet ovat yleensä helposti syttyviä, ja niiden osuus palon alkuvaiheessa on merkittävä. Sisäministeriö on asettanut ohjeen sisusteiden paloturvallisuudesta julkisissa rakennuksissa ja suositukset tulisi ottaa huomioon tiloissa, joissa ihmisten lukumäärä on suuri, kuten hotelleissa. Sisusteiden käyttöä valvotaan palotarkastusten yhteydessä, mutta sitä vaikeuttaa se, ettei sisustehankinnoista päättävä ihminen ole ollut tietoinen suosituksista eikä jälleenmyyjä ole tiennyt tuotteen ominaisuuksia. Tämän vuoksi olisi hyvä ottaa selvää tuotteen ominaisuuksista ennen tuotehankintaa ja pitää hankitun tuotteen tuoteselostus tallessa tarkastusta varten. (Rämö & Ylä-Sulkava 1999.)

Suomen sisäasiainministeriö on antanut ohjeet julkisten tilojen sisusteiden turvallisuudelle, jotka ovat paljon tarkemmat kuin kuluttajien omaan käyttöön tarkoitettujen sisusteiden ohjeet. Sisusteet on jaettu kolmeen eri paloluokkaan sen mukaan kuinka helposti ne syttyvät. SL 3 lyhenne tarkoittaa helposti syttyvää, SL 2 tavanomaisesti syttyvää ja SL 1 vaikeasti syttyvää materiaalia. Luokitukset perustuvat palomenetelmiin, joissa apuna on käytetty muun muassa palavaa tupakkaa ja pientä liekkiä. Julkisissa tiloissa olisi yleisesti suositeltavaa käyttää syttyvyysluokkiin 1 ja 2 kuuluvia materiaaleja, jotka eivät syty savukkeesta eivätkä levitä tulta voimakkaasti. (Rämö & Ylä-Sulkava 1999; Paloturvallisia sisutustekstiilejä myös kotiin 2004.)

Julkisissa tiloissa, kuten hotellissa, pehmustettujen istuinten on oltava paloluokitukseltaan ainakin SL 2 eli ne eivät saa esimerkiksi syttyä savukkeesta. Julkisten tilojen vuoteet on oltava paloluokitukseltaan SL 3, mutta lakanoiden suositellaan olevan vaikeasti syttyvää materiaalia. Julkisissa tiloissa lakanoiden tulisi olla ainakin paloluokkaan SL 2 kuuluvaa materiaalia. Myös esimerkiksi päiväpeitteen tulisi olla paloluokitukseltaan SL 2. (Rämö & Ylä-Sulkava 1999; Paloturvallisia sisutustekstiilejä myös kotiin 2004.)

Sisusteiden palokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat syttymisherkkyys, palon leviämisenopeus sekä savun ja palokaasujen muodostuminen. Paloturvallisuutta suunniteltaessa on otettava huomioon sisustusmateriaalien raaka-aine, sisusteen paksuus ja rakenne, kemiallinen koostumus sekä kosteus- ja happipitoisuus. (Rämö & Ylä-Sulkava 1999.)

4.6 Hotellin remontointi

Hotellin remontoinnilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi uudistusta, peruskorjausta tai kunnostusta. Yleensä sen tarkoitus on joka tapauksessa parantaa hotellin imagoa. Hotellin remontointi on yhä suositumpaa kuin uuden hotellin rakentaminen, koska se ei vaadi yhtä paljon rahoitusta ja sitä kilpailijoiden on vaikeampi kopioida. Se on myös suhteessa tuottavampaa kuin uuden rakentaminen, kun verrataan menoja tuottoihin. Syitä remontin aloittamiseen on monia, ja ne määrittelevät sen tarpeellisuuden. Syynä voi olla kilpailussa mukana pysyminen, markkina-osuuden kasvattaminen tai ylläpitäminen tyydyttämällä nykyiset tai potentiaaliset asiakkaat. Toiminnan tehokkuutta halutaan kehittää, ja se johtaa tuottavuuden kasvuun ja pitkäaikaisiin säästöihin. Remontin aloitusta voidaan perustella imagon ja standardien säilyttämisellä tai uusien trendien ja teknologian päivittämisellä. Remontti voidaan myös aloittaa pakottavista syistä, kuten luonnonkatastrofin jälkeen tai lakien vaatimuksesta. (Hassanien 2007.)

Hotellissa voidaan tehdä erityyppisiä remontteja, ja yleensä ne jaotellaan niiden koon mukaan. Koon ratkaisee se, mitä hotellissa tehdään ja se, kuinka kauan remontti vie aikaa ja työvoimaa. Pienestä remontista on kyse, kun uudistetaan vain kalusteita tai tapetteja, mutta itse tiloja ei muuteta. Keskikokoisessa remontissa uusitaan kaikki huonekalut ja laitteet sekä muutetaan tilojen pohjapiirustuksia. Suuressa remontissa kohteena on koko kiinteistö ja se tehdään yleensä hotelliin, joka kaipaa täydellistä muutosta, uutta ilmettä ja uuden elämän. Remontointi on halvempaa kuin uuden rakentaminen, mutta se on usein haastavampaa. Haasteena on päättää, pidetäänkö hotelli auki remontin ajan, jolloin se tulisi ajoittaa hiljaisimpaan kauteen vai suljetaanko hotelli kokonaan, kunnes remontti on valmis. Haastetta hotellin remontointiin luo myös aikataulussa ja budjetissa pysyminen. (Hassanien 2007.)

Remontointiprosessi alkaa sen tarpeellisuuden perustelulla. Remontille täytyy olla selkeä syy sekä rahoituslähde. Yleensä remontointi tehdään asiakasta ajatellen, mutta myös muut tahot, kuten ketjun standardit ja viranomaisten vaatimukset, on otettava huomioon. Kun remontti on perusteltu, on sen huolellinen suunnittelu aloitettava. Tärkeimmät kohteet suunnittelussa ovat budjetti, aikataulut, työryhmä

ja markkinointi. Suunnitteluun kuuluu siis työryhmän valinta, ja se pitää sisällään muun muassa urakoitsijan ja suunnittelijoiden valinnan. Remontoinnin rahoituksen koetaan olevan yksi tärkeimmistä elementeistä remontointiprosessissa. Itse remontointikustannusten lisäksi on budjetissa varauduttava ylimääräisiin menoihin, joita ei voida etukäteen ennustaa. Markkinoinnissa tulisi ottaa remontti huomioon ja muistaa kertoa siitä asiakkaille, matkanjärjestäjille, tapahtumanjärjestäjille ja yrityksille. Itse toteutuksen aikana kommunikointi nousee tärkeään rooliin, jotta remontti etenisi sujuvasti. Jotkut hotellit palkkaavat projektin johtajan, joka valvoo remonttia ja hoitaa eri osapuolten välistä kommunikointia. Remontin päätyttyä on arvioinnin aika. Arvioinnissa mietitään, pysyttiinkö aikataulussa ja verrataan suunnitelmia nykyiseen tilanteeseen arvioiden toteutuivatko ne. Arvioinnissa käytetään asiakkaiden, henkilökunnan ja johdon palautetta kuin myös tuloja ja käyttöastetta. (Hassanien 2007.)

Kairossa tehdyssä tutkimuksessa haastateltiin hotellin johtajia hotellin remontointiprosessista, ja tuloksien mukaan remontoinnin tärkeyteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että remontoimalla saavutetaan asiakastyytyväisyyttä ja tuottavuutta hotellille. Tärkeimpinä päämäärinä pidettiin remontin valmistumista aikataulussa, budjetissa pysymistä, asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja hotellin omistajan tyytyväisyyttä. Myös remontoinnin roolia markkinoinnissa korostettiin. Haastateltavista lähes kaikki pitivät helpompana rahoittaa ja aikatauluttaa remontti kuin uuden hotellin rakentaminen. Näiden syiden lisäksi remontoinnin uskotaan yleistyneen kasvavan kilpailun, kasvaneen teknologian käytön, ympäristöstä huolehtimisen ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden vuoksi. Tutkimuksen mukaan hotellin johtaja on hotellista eniten mukana remontoinnissa ja hänen lisäksi siihen osallistuvat eri osastojen johtajat. Suurimmat haasteet remontoinnille olivat rahan puute ja omistajien rajoitukset. (Hassanien 2007.)

5 TUTKIMUSKOHTEIDEN ESITTELY

Aluksi lähdimme etsimään tutkimuskohteita vain niillä kriteereillä, että hotelleissa on tehty remonttia tai uudistusta ja ne sijaitsevat Päijät-Hämeessä tai pääkaupunkiseudulla. Halusimme sekä ketjujen että yksityisiä hotelleja ja mieluiten mahdollisimman erityyppisiä hotelleja. Kun kaikki tutkimuskohteet oli päätetty, huomasimme, että ketjujen hotelleja on vain kahdesta eri ketjusta: kaksi Sokotel-hotelliketjusta ja kolme Restel-konsernista. Totesimme, että ne edustavat Suomen suurimpia ja kattavimpia ketjuja, ja niitä olisikin hyvä vertailla myös keskenään. Yksityisiä hotelleja meillä oli tutkimuskohteina kaksi.

5.1 Ketjuhotellit

Restel Oy on Suomen suurin hotelli- ja ravintola-alan yritys, jonka omistaa Osuuskunta Tradeka-yhtymä. Restel-konserni omistaa yhteensä 45 hotellia ja lähes 300 ravintolaa eri puolilla Suomea. Työntekijöitä konsernilla on noin 4 700. Restel-konserni operoi Cumulus-, Holiday Inn-, Ramada- ja Rantasipi-hotelliketjuja. Lisäksi sen omistuksessa ovat myös Hotelli Seurahuone Helsinki ja Crowne Plaza. (Sandström 2007.)

Sokotel on valtakunnallinen hotelliketju, joka tarjoaa myös kokous- ja ravintolapalveluita. Se on SOK:n tytäryhtiö. Henkilöstöä ketjulla on noin 2 000, ja se toimii joka puolella Suomea. Sokotel-ketjun brändeihin kuuluvat Sokos Hotels, Radisson SAS Hotels sekä Holiday Club Spa Hotels. Sokos Hotelsilla on Suomessa 40 hotellia, Radisson SAS:lla 7 hotellia ja Holiday Clubilla on noin 30 kylpylähotellia ja loma-asuntoa. (Sokotel Oy 2008b; Holiday Club 2008; Sokotel Oy 2008a.)

5.1.1 Cumulus Lahti

Cumulus Lahti sijaitsee Lahden ydinkeskustassa, kaupungin suosituimman kaupakeskuksen yhteydessä. Aivan hotellin läheisyydessä sijaitsevat kaupungin palvelut, kuten kaupunginteatteri, linja-auto- sekä rautatieasema. Huoneita hotellissa on 171, joista 39 on superior-huoneita. Hotellissa on ravintola Huviretki sekä yökerho Night Life, jotka palvelevat niin hotellin kun kaupunginkin asukkaita. Hotellissa on myös kokoustila, jossa on mahdollista järjestää erilaisia kokouksia enintään 50 hengelle. Syyskuussa 2007 hotellissa muutettiin 25 standard-huonetta paremmin varustelluiksi superior-huoneiksi. (Cumulus Lahti.)

5.1.2 Cumulus Airport

Cumulus Airport sijaitsee Helsinki-Vantaan lentokentän läheisyydessä. Hotelli haluaa tarjota asiakkailleen tehokasta ja nopeaa palvelua sekä hyvät yöunet. Aulassa on kaksi suurta TV:tä, joista asiakkaiden on helppo tarkastaa lentojen tiedot. Hotellin yhteydessä toimii ravintola Huviretki ja Rantasipi Congress & Business Center. Huoneita hotellissa on yhteensä 278 ja sviittejä 2. Hotellissa remontoitiin kaikki huoneet, ilmastointi, aula, viemäriputket, ikkunat, osa kokoustiloista ja hissit. Remontti aloitettiin keväällä 2006, ja se valmistui keväällä 2007. (Cumulus Airport 2008.)

5.1.3 Holiday Inn Helsinki City Centre

Holiday Inn City Centre on avattu vuonna 2003 Helsingin keskeisimmälle paikalle Rautatien torin viereen. Lähistöllä sijaitsevat kaikki kaupungin suurimmat ostokeskukset sekä tärkeimmät nähtävyydet. Kulkuyhteydet hotellilta ovat erinomaiset, sillä viereiseltä rautatieasemalta lähtee junia kaikkialle Suomeen ja lentokenttäbussin laiturilla sijaitsee aivan hotellin tuntumassa. Huoneita City Centressä on yhteensä 174, joista 26 on executive-huoneita. Tammi-helmikuussa 2007 hotellissa muutettiin 14 standard-huonetta executive-huoneeksi. (Holiday Inn Helsinki City Centre 2008.)

5.1.4 Sokos Hotel Lahden Seurahuone

Sokos Hotel Lahden Seurahuone on viihtyisä hotelli Lahden ydinkeskustassa. Hotellivieraiden ja kaupunkilaisten käytössä on hotellin yhteydessä sijaitseva ravintola Memphis sekä yökerho Night. Hotellissa on myös moderneja kokoustiloja, jotka mahdollistavat onnistuneet kokoukset sekä konferenssit. Hotellissa on yhteensä 155 huonetta, jotka kaikki ovat savuttomia. Huoneista kaksi ovat sviittejä ja 24 superior-huonetta. Kaikki hotellin huoneet on remontoitu 2000-luvun puolella. Viimeisin remontti oli vuonna 2006, jolloin 36 huonetta saneerattiin. Näistä osa oli standard-huoneita ja osa superior-huoneita. (Sokos Hotel Lahden Seurahuone 2008.)

5.1.5 Radisson SAS Royal

Radisson SAS Royalin toiminnan perustana on palvella ensisijaisesti liikematkustajia. Radisson SAS Royal on ketjun ensimmäinen Suomeen avattu hotelli. Se avattiin 1991. Hotelli sijaitsee Helsingin ydinkeskustassa, ja se edustaa modernia skandinaavista suunnittelua. Hotellissa on 262 huonetta, jotka ovat kaikki vastikään remontoituja, suurin osa vuonna 2004. Sviittejä hotellissa on neljä. Hotellissa palvelee Grill it! –ravintola sekä Baari ja kesäkuukausina Kesäterassi. Vuoden 2003 jälkeen hotellissa on remontoitu kokoustilat sekä käytävät, huoneiden pinnat ja ravintola. (Radisson SAS Royal 2008.)

5.2 Yksityiset hotellit

Yksityisiä hotelleja tutkimuksessa edustavat Tallukka ja Meripuisto, jotka eroavat toisistaan niin liikeidealla kuin sijainnilla. Meripuisto sijaitsee Suomen neljänneksi suurimmassa kaupungissa Espoossa ja on kokoushotelli. Hotelli Tallukka sijaitsee alle 9 000 asukkaan Vääksyssä ja liikeidea keskittyy vapaa-ajanmatkustukseen.

5.2.1 Meripuisto

Kokoushotelli Meripuisto sijaitsee Espoossa. Hotelli tarjoaa ensiluokkaiset puitteet kokouksille. Hotellin kokoustiloissa on mahdollista järjestää pienimuotoisia kokouksia tai jopa kansainvälisiä kongresseja. Hotellissa on 12 kokoustilaa, joista suurimpaan mahtuu 300 henkeä, majoitushuoneita on 36, mutta majoituskapasiteetti on nostettavissa lisävuoteiden avulla 108 henkilöön. Hotellissa palvelee kaksi ravintolaa, Iltaravintola Aalto sekä Ravintolasali. Kokoushotelli Meripuisto on yksityisen omistama hotelli, mutta se kuuluu markkinointiketju Finlandia Hotelliin. Talvella 2007 hotellista purettiin kaikki vanhat 105 huonetta ja rakennettiin uudet 26 huonetta tilalle. Myös kokoustilat ja ravintola remontoitiin. (Kokoushotelli Meripuisto 2008.)

5.2.2 Hotelli Tallukka

Hotelli Tallukka sijaitsee Vääksyssä, ja se on uudistunut viihtyisämmäksi vapaa-ajanviettopaikaksi. Hotellissa on 101 huonetta, joista kaikista on näköala joko Vesijärvelle tai Päijänteelle. Huoneista 40 on jo remontoitu ja loppuihin on remontti tulossa. Lisäksi vuonna 2007 hotellin yhteyteen valmistui lääkärikeskus, 20 TallukkaSuitea ja hyvinvointikeskus. Hotellissa on kaksi ravintolaa, joita molempia uudistetaan. (Tallukka 2008.)

6 HAASTATTELUT

Haastateltaviksi valitsimme hotellin johtajia sekä hotellipäälliköitä, koska he ovat mukana remontoinnin joka vaiheessa ja tietävät siitä eniten. Hotellin johtaja tai hotellipäällikkö on yleensä mukana remontin suunnittelussa, perustelussa, laskelmien teossa, toteutuksen valvomisessa sekä valmiin työn arvioinnissa. Näin ollen hän voi antaa kattavan yleiskuvan remointiprojektista sekä sen syistä.

6.1 Haastattelukysymykset

Haastattelurungon kokoaminen alkoi ensin pohjatietojen keräämisellä. Kaikki kysymykset muotoiltiin niin, että saisimme mahdollisimman monipuolisen ja kattavan vastauksen tutkimuskysymyksiimme. Ensimmäisenä halusimme selvittää, mitä remonttia tai uudistusta hotellissa on tehty ja, milloin remontti on tehty. Sen jälkeen haastattelu eteni remointiprosessiin; kuinka kauan se kesti, mistä se sai aloitteen ja kuka valvoi projektin etenemistä. Ennen kuin kyselimme johtajan roolia prosessissa, oli itse prosessin kulku hahmotettava. Työnjakoa selvitimme kysymällä ketjun vaatimuksista ja siitä, kuinka paljon ketju on mukana prosessissa. Yksityisissä hotelleissa työnjako on luonnollisesti vain hotellin sisällä. Halusimme myös kysyä, kuinka asiakkaiden parannusehdotukset, reklamaatiot ja muut kommentit tilojen toimivuudesta otetaan huomioon. Viimeisenä ja tärkeimpänä osiona meidän tutkimuksemme kannalta haastattelurungossa oli hotellin johtajan tai hotellipäällikön rooli remontoinnissa. Halusimme selvittää, kuinka paljon hän oli itse toiminnassa mukana, mistä hän sai päättää, mitä olisi halunnut tehdä toisin ja missä tilanteissa hän oli epävarma. (LIITE 4.)

6.2 Haastatteluiden toteutus

Menetelmänä käytimme laadullista tutkimusta, koska teimme suullisia haastatteluja vain seitsemälle henkilölle. Haastattelut aloitettiin joulukuun 10. päivä ja viimeinen haastattelu tehtiin helmikuun 4. päivä. Helsingissä ja Espoossa tehdyt

haastattelut toteutettiin joulukuussa. Lahdessa ja Vääkssä haastattelut tehtiin tammi- ja helmikuussa. Haastattelumuotona käytimme puolistrukturoitua teema-haastattelua. Meillä oli valmiit kysymykset, mutta ei valmiita vastausvaihtoehtoja, jolloin tiedonantajalla on vapaa sana. Kaikki kysymykset liittyivät samaan aiheeseen ja olivat kaikille haastateltaville samat. Tarkoituksena on syvällisesti tutkia asiaa eikä kerätä määrällisesti paljoa tietoa. Aineistona käytimme hotellipäälliköiden haastatteluja sekä alan kirjallisuutta, lehtiä sekä tieteellisiä artikkeleita.

Haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus tarkentaa kysymystä, oikaista väärinkäsityksiä sekä käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Tällaista mahdollisuutta ei ole muissa kyselyissä, ja tämän vuoksi haastattelu on joustavin tiedonkeruumenetelmä. Haastattelun etuna on myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin haastattelijalla on parhaaksi. Yleensä haastattelukysymykset annetaan tiedonantajille etukäteen, jotta he ovat voineet valmistautua haastatteluun mahdollisimman hyvin ja silloin haastattelusta saadaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelun etuihin kuuluu myös, että haastattelijalla voi toimia havainnoitsijana. Tällöin hän voi huomioda myös tavan, millä sanotaan eikä ainoastaan, mitä sanotaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Haastattelut sovitaan henkilökohtaisesti, ja tämän vuoksi jo haastatteluun suostuneet harvoin kieltäytyvät tai kieltävät haastattelunsa käytön tutkimusaineistona. Lisäksi haastatteluun voidaan myös valita henkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa aiheesta. Nämä edut vahvistivat haluamme käyttää haastattelua tutkimusmenetelmänä. Toki sillä on myös huonoja puolia; haastattelu vie paljon aikaa eivätkä kaikki haastateltavat ole samassa kaupungissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu keskittyy ennalta määriteltyihin teemoihin, jotka haastattelijalla on luonut teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai esitysjärjestystä, vaan ne voivat vaihdella haastattelutilanteiden mukaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehtoja ei ole ennalta määritelty, vaan kysymykset ovat avoimia ja niihin voidaan esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan käyttää tilanteissa, joissa aiheena ovat intiimit tai heikosti tiedostetut asiat. Tässä työssä puolistrukturoitua haastattelumuotoa käytettiin, jotta vastauksista

saataisiin laajoja ja kysymyksiä voitaisiin tarkentaa, mutta haastattelulla olisi kuitenkin selkeästi määritellyt teemat. Teemojen määrittely tekee tutkimustulosten vertailun mahdolliseksi, joka oli opinnäytetyön tarkoitus. (Metsämuuronen 2006, 115.)

6.3 Haastatteluaineiston käsittely

Haastatteluaineiston käsittely alkoi haastattelunauhojen kuuntelulla ja puhtaaksi kirjoittamisella. Tämän jälkeen pyrimme saamaan kokonaiskuvan haastatteluista, jotta niitä olisi mahdollista jakaa teemoittain. Haastattelurungon sekä haastatteluista löydettyjen yhteneväisyyksien perusteella jaoin haastattelut kolmen pääteeman mukaan, jotka on jaoteltu vielä tarkemmin alaotsikoin. Teemoittelun jälkeen tutkimme kaikkia kyseisestä teemasta saatuja vastauksia, kirjoitimme niistä esittelyn sekä teimme johtopäätöksiä.

7 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY

Aloitimme haastattelut kartoittamalla remontin taustaa, miksi se on aloitettu ja mitä hotellissa on tehty. Yhteensä haastattelimme seitsemää hotellin johdosta vastaavaa henkilöä, kolmea hotellipäällikköä ja neljää hotellin johtajaa. Restel-konsernin hotellissa toimintaa johtaa yleensä hotellipäällikkö, yksityisissä ja Sokotel-ketjun hotelleissa toiminnasta vastaa yleensä hotellin johtaja.

Syitä uudistusten aloittamiseen oli useita, mutta kaikki liittyivät jollain lailla tuoton maksimointiin ja asiakastyytyväisyyteen. Restel-konsernin hotelleissa tuoton maksimoinnin lisäksi tärkeimmiksi syiksi nousivat kysyntään vastaaminen ja kilpailukyvyyn ylläpitäminen. Kahdessa hotellissa tehtiin lisää parempitasoisia huoneita, koska niiden kysyntä on ollut niin suurta, että ne eivät ole riittäneet. Kysyntään vastaamalla asiakastyytyväisyys on parempi ja tuotot nousevat, kun myydään enemmän kalliita huoneita. Aikaisemmin superior-huoneet eivät riittäneet eikä niiden määrä vastannut kysyntää. Restel-konsernissa ketju määrittää tarkat standardit sille, miltä hotellin tulee näyttää. Hotellia on remontoitava, mikäli se ei enää täytä ketjun standardeja. Uudistuksen myötä hotelli säilyttää kilpailukykynsä tai jopa parantaa sitä.

Sokotel-ketjun uudistusaloitteet lähtevät kalusteiden ja sisutuksen elinkaaresta. Kun uutta sisustusta suunnitellaan tai remonttia tehdään, määritellään sille samalla elinkaari, eli aika, jonka sen tulisi kestää. Uutta remonttia ei kuitenkaan aloiteta ennen kuin edellinen investointi on maksettu. Liikeidean muutos voi luoda tarvetta remontointiin tai uudistukseen ennen elinkaaren loppumista. Myös ketjun kokonaistilanne vaikuttaa siihen, mikä kohde remontoidaan ensimmäisenä. Jos useampi kohde hotellissa tai monta ketjun hotellia kaipaavat remonttia, täytyy niiden remointitarpeet tutkia ja priorisoida. Ensimmäisenä remontoidaan se kohde, joka kaipaa eniten uudistusta.

Uudistuksen aloitus toisessa yksityisessä hotellissa johtui omistajanvaihdoksesta. Omistajat halusivat uudistaa hotellin nykyaikaisemmaksi ja viihtyisämmäksi ja

samalla tuoda takaisin samaa hyvää mainetta, joka hotellilla oli 80-luvulla. Monet vanhat asiakkaat muistavat hotellin ”vanhoilta hyviltä ajoilta”, jonka jälkeen hotellissa on ollut useita eri omistajia, joiden myötä hotellin tyyli ja maine ovat muuttuneet. Remontin yhteydessä huoneita haluttiin muuttaa huoneistoiksi ja tarjota monipuolisempaa palvelua luomalla hotelliin hyvinvointikeskus, lääkärikeskus ja Day spa. Yhdistämällä erilaisia palveluita voidaan asiakkaille tarjota suurempi kokonaisuus ja tavoittaa uusia kohderyhmiä. Toisessa yksityisessä hotellissa remontti oli tehtävä, koska hotellin muut tilat eivät olleet kokoustilojen tasolla ja tämän vuoksi kokousasiakkaat siirtyivät yöpymään toisiin hotelleihin. Hotellin palvelut eivät tukeneet toisiaan, ja tämän vuoksi hotelli kärsi taloudellisesti.

Prosessi alkaa päätöksellä tehdä uudistus. Ehdotuksen siitä tekee ketjuhotelleissa yleensä hotellin johtaja tai hotellipäällikkö. Haastattelemiemme hotellipäällikköiden mukaan yksityisissä hotelleissa päätös on tullut suoraan omistajilta. Myös hotelliketjulta tai kiinteistönomistajalta voi tulla päätös tehtävistä remonteista ilman hotellin puolelta tulevaa ehdotusta, jos kyse on esimerkiksi putkiremontista, joka kiinteistössä on tehtävä. Riippuen uudistuksen tai remontin koosta sen suunnittelu voi alkaa jo vuosia aikaisemmin tai vain muutama kuukausi ennen remontin alkua, mutta keskimäärin suunnitteluun menee noin vuosi.

Toinen yksityinen hotelli suljettiin kokonaan majoituksen osalta remontin ajaksi ja vain kokoustoiminnot säilyivät. Tällöin remontti sujui nopeammin. Myös toisessa yksityisessä hotellissa harkittiin tätä vaihtoehtoa, mutta päätettiin pitää hotelli auki koko remontin ajan, jotta tuloja tulisi tasaisesti ja remontti olisi mahdollista rahoittaa. Kaikki ketjujen hotellit olivat myös auki uudistusten ajan, ja suuret remontit tehtiin kerros kerrallaan.

Molemmilla ketjuilla on omat projektiosastot, jotka vastaavat tarjousten kilpailuttamisesta, materiaalien hankinnasta sekä kaikista käytännön suunnittelusta ja aikatauluista. Projektiosastot ovat yhteydessä urakoitsijaan ja kaikin tavoin hallinnoivat remointiprojektia. Myös toinen yksityisistä hotelleista palkkasi oman projektinvalvojan, joka seurasi aikatauluja, valvoi projektia ja teki tarjouksia.

”Se on ihan korvaamaton apu. He (projektinvalvojat) ovat oman alansa ammattilaisia niin he tietävät mitä he tekevät ja tietävät tavallaan jo lähdössä mihin kannattaa pyytää tarjous.” (Vastaja F.)

Projektiosastolla on kansainväliset hankintakanavat, joiden kautta he saavat materiaalit edullisemmin ja toimitusajat ovat luotettavat. He varmistavat, että materiaalit ovat ajoissa perillä eikä hotellin johtajan tai hotellipäällikön tarvitse huolehtia niiden saapumisesta. Projektiosasto myös varmistaa, että materiaalit täyttävät kaikki viranomaisten vaatimat paloturvallisuusvaatimukset ja sopivat julkisiin tiloihin sekä kovaan kulutukseen. Sokotel-ketjun projektiosastolla testataan materiaalit itse kaikilla yleisimmillä aineilla, millä hotellin asiakkaat todennäköisimmin ne sotkevat, ja kokeillaan, saadaanko ne puhtaaksi. Projektiosaston apu on tärkeää etenkin hotellin johtajalle ja hotellipäällikölle, jotka tekevät paljon yhteistyötä heidän kanssaan. Vaikka projektiosasto sijaitsee eri paikkakunnalla kuin remontoitava hotelli, käy projektiosaston henkilökunta hotellilla.

7.1 Työnjako

Pääasiassa remontiin liittyvät työt jaettiin kaikkien haastateltaviemme mukaan useiden henkilöiden kesken. Suurissa remonteissa oli mukana niin suunnittelijoita, urakoitsijoita kuin itse hotellin johtaja tai hotellipäällikkö sekä mahdollisesti muuta hotellin henkilökuntaa. Ketjuilla myös projektiosastojen työnosuus on suuri.

Sekä Restel-konserni että Sokotel-ketju kilpailuttavat urakoitsijan. Valintaan vaikuttavat hinta, paikallisuus sekä aiempi yhteistyö ketjun kanssa. Suunnittelijat Sokotel-ketjussa valitaan hotellille luodun brändin ja tyylin mukaan. Hotellin halutaan myös edustavan talon historiaa ja arkkitehtuuria eikä sotivan sen kanssa. Sokotel-ketju käyttää paljon samoja suunnittelijoita, mutta etsii koko ajan uusia, sillä jokainen arkkitehti alkaa toistaa itseään jossain vaiheessa ja uusien suunnittelijoiden myötä saadaan tuoreita ideoita. Molemmat ketjut päättävät suunnittelijoista ja urakoitsijoista yhteistyössä ketjun ja hotellin johtajan tai hotellipäällikön kanssa.

”Meillä tehdään sujuvaa yhteistyötä koko ajan, se ei ole yksi henkilö joka sanoo, että näin.” (Vastaaaja G.)

Toisessa yksityisessä hotellissa omistaja ja hotellin johtaja valitsivat urakoitsijan tarjouskilpailuilla. Suunnittelijan valintaan vaikutti se, että tunnetun muoti- ja sisustussuunnittelijan avulla hotellihuoneille saatiin lisäarvoa. Toisessa hotellissa valittiin urakoitsija, jonka kanssa omistaja on tehnyt yhteistyötä aiemminkin.

Monilla Restel-ketjun brändeillä on tietty yhteinen tyyli ja arvot, jotka vaikuttavat hotellihuoneiden ulkonäköön. Esimerkiksi Cumuluksen brändi on tarkkaan standardisoitu ja se takaa saman tyylin ja värimaailman toistuvuuden Cumulus-hotelleissa. Esimerkiksi kaikissa uudella värimaailmalla sisustetuissa standardihuoneissa on samanlaiset päiväpeitteet sekä nojatuolit. Cumuluksissa materiaalit ja tyyli ovat suurelta osin ketjun määräämiä, mutta poikkeuksena ovat superiorluokan huoneet, joissa hotellipäällikkö sai vaikuttaa sisustusvalintoihin. Holiday Inn – brändi ei ole yhtä standardisoitu kuin Cumulus, sillä paljon materiaali- ja tyylichedotuksia tulee suoraan suunnittelijoilta.

Sokotel-ketju ei enää määrittele hotellien tyylejä, sillä jokaisen hotellin halutaan olevan yksilöllinen, mikä korostaa talon historiaa sekä tyyliä. Hotellihuoneen on oltava ennen kaikkea toimiva ja suunniteltu pitäen mielessä kyseisen hotellin kohderyhmän. Asiakkaan vaatimustaso ja tottumukset sekä työskentelytavat ovat muuttuneet viime vuosina, ja tämän vuoksi huoneet on suunniteltava juuri tämän päivän asiakkaille. Sokotelilla kaikki rakentamiseen ja turvallisuuteen liittyvät standardit on määritelty hyvin tarkkaan kirjallisesti. Rakentamistapaohjeistus on pohja, jonka mukaan rakentaminen aloitetaan. Se sisältää tiedot siitä, mitä paloturvallisuusluokitusta eri tiloissa on käytettävä. Ohjeistus myös määrittelee hyvän rakentamisen standardit. Radisson SAS:lla materiaaleihin ja tyyliin haetaan vaikutteita maailmalta tutustumalla useisiin hotelleihin ja katsomalla, miten asiat siellä toteutetaan. Suomessa on paljon hyviä suunnittelijoita, joiden apua käytetään uudistuksissa. Projektiosasto hankkii erilaiset materiaalit ja testaa ne, mutta päätöksenteossa on paikalla oltava suunnittelija, hotellinjohtaja sekä projektiosasto. He yhdessä varmistavat, että materiaalit vastaavat sitä tyyliä, mitä haluttiin ja kestää niiltä vaadittavaa kulutusta.

Molemmilla ketjuilla huoneiden varustelu on tarkkaan määritelty, vaikka se vaihteleebrändien mukaan. Saman brändin hotelleista on löydyttävä samat varusteet, kuten sänky ja työpöytä sekä tietty määrä pistokkeita ja puhelimia.

Toisessa yksityisessä hotellissa päätökset materiaaleista ja tyylistä tehtiin hotellin johtajan, suunnittelijoiden ja arkkitehtitoimiston kanssa yhteistyössä. Suunnittelijat etsivät vaihtoehtoja, ja hotellin johtaja piti mielessä asiakkaan näkökulman ja pyrki tekemään sen pohjalta päätökset. Päätöksenteossa vaikuttivat myös kustannukset ja haluttu laatu sekä alun perin hotellille suunniteltu tyyli. Hotellin tyyliä suunniteltaessa otettiin myös huomioon, että hotelli on samaa tyyliä kuin sen sisaryhtiö. Hotellit ovat muuten omia yksiköitään, mutta niillä on yhteiset internet-sivut ja sen vuoksi niiden värimaailman oli hyvä sointua keskenään. Toinen yksityinen hotelli keskittyi tyyliinsään huoneiden toiminnallisuuteen ja skandinaavisuuteen. Hotellin omistaja oli kiinnostunut kaikista uudistuksen vaiheista ja tämän vuoksi teki yhteistyössä päätökset myös materiaaleista ja tyylistä hotellin johtajan ja suunnittelijan kanssa.

Haastattelemiemme hotellipäälliköiden ja hotellin johtajien mukaan uudistuksen aikaan hotellien turvallisuudesta vastaa urakoitsija, mutta ylin turvallisuusvalvoja on aina hotellin korkein esimies. Urakoitsija toimittaa hotellille työntekijälistat ja huolehtii laitteidensa turvallisuudesta sekä tuntee alan turvallisuusvaatimukset. Jokaisen remontin yhteydessä tarkastetaan poistumistiet ja palo-ovet yhteistyössä urakoitsijan ja hotellin edustajan kanssa. Myös remontin aikana poistumistiet on pidettävä esteettöminä ja muutenkin on huolehdittava asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuudesta.

Tärkeä osa hotellin turvallisuutta on materiaalien paloturvallisuus ja siksi uusista materiaaleista lähetetään tiedot ja näytteet viranomaiselle, jonka täytyy myös hyväksyä ne. Hotellin kaikissa tekstiileissä on korkeat paloturvallisuusluokitukset (yleensä SL 2, mutta ainakin SL 3 riippuen materiaalista) ja yleensä tavarantoimittaja liittyy kangasmallien mukaan paloturvallisuusluokitukset, jotta materiaalien valinta olisi helpompaa. Jos halutaan käyttää materiaaleja, jotka eivät kuulu paloluokituksiltaan oikeaan paloluokkaan (Suomen sisäasiainministeriön laatimat ohjeet julkisten tilojen sisustusmateriaaleille), voidaan ne käsitellä palosuojaj-

aineella, joka vähentää niiden syttymisherkkyyttä, mutta ei tee niistä palamattomia.

”Pääsääntöisesti kaikki (turvallisuus) on urakoitsijan vastuulla, mutta minulle jää se valvonnan tehtävä.” (Vastaja E.)

Kaikki haastattelemamme henkilöt kertoivat, että kyseisissä hotelleissa kerätään jatkuvasti palautetta asiakkailta, joko kirjallisesti tai suullisesti. Asiakkailta tulee palautetta ja parannusehdotuksia vaihtelevasti. Harvoin kuitenkaan toivomuksia osataan esittää niin tarkasti, että niitä pystyttäisiin toteuttamaan. Asiakkaiden toiveita otettiin huomioon mahdollisuuksien mukaan. Yhdessä hotellissa asiakkaiden vaihtuvuus on suuri eikä vakioasiakkaita juurikaan ole, ja tämän vuoksi uudistusehdotuksia sisältäviä asiakaspalautteita ei juuri ollut. Useissa hotelleissa asiakkaiden mielipiteitä kysyttiin jo suunnitteluvaiheessa, näyttämällä heille esimerkiksi mallihuoneita, suunnitelmia tulevista huoneista tai erilaisia työtuolivaihtoehtoja. Mielipiteitä tulevista sisustusratkaisuista pyydettiin usein kanta-asiakkailta, jotka kävivät hotellissa säännöllisesti. Asiakkailta tuli palautetta yleensä pienistä asioista, mutta yhdessä hotellissa asiakkaiden pyynnöstä kokoustiloihin lisättiin takaovi, josta myöhästyneet voivat tulla sisään häiritsemättä muita.

”Aina kun teemme remontteja, haastattelemme asiakkaita ja kysymme mistä he tykkäävät, mikä on heidän tapa toimia huoneessa.” (Vastaja B.)

”Me otamme hirveän tosissaan nämä remontit. Näitä ei tehdä meille itsellemme vaan nämä tehdään asiakkaille. Tässä huomioidaan sekä business, vapaa-aika ja ryhmät.” (Vastaja B.)

”Hetimitä välittömästi, kun (remontti) valmistui sanottiin (asiakkaille), että voitteko ystävällisesti antaa palautetta kun emme itse voi yöpyä kaikissa huoneissa.” (Vastaja A.)

7.2 Hotellipäällikön ja hotellin johtajan roolit uudistusprosessissa

Restel-ketjun hotelleissa hotellipäällikön rooli on enemmän valvova kuin päättävä. Tärkeintä on tarkastaa kaikki suunnitelmat ja piirustukset, olla mukana kokouksissa ja valvoa remontin edistymistä. Kun valvonta suoritetaan huolellisesti, pystytään mahdolliset virheet huomaamaan tarpeeksi ajoissa ja niiden korjaaminen vähin kustannuksin on mahdollista. Restelin hotelleissa hotellipäällikön päätäntävalta vaihteli melko paljon. Hotellissa, jossa hotellipäällikkö sai vaikuttaa vain sviittien varusteluun ja pieniin yksityiskohtiin, olisi hän halunnut enemmän päätösvaltaa huoneiden remontointiin. Toisessa hotellissa päätäntävaltaa oli hie- man enemmän, mutta suunnittelijoiden valintaan hotellipäällikkö olisi halunnut vaikuttaa enemmän. Kolmannen hotellin hotellipäällikkö kertoi, että hänen mieli- piteitään aina kuunnellaan ja mikäli ne ovat hyvin perusteltuja, on ne myös mah- dollista toteuttaa.

”Sen takia minä olen täällä että minä sitten katson että asiakkaat ja henkilöstö viihtyvät, työvälineet ja huoneet ovat kunnossa, kaikki toimii kuten tavarantoimi- tukset ja liinavaatehuolto.” (Vastaja A.)

Sokotel-ketjun hotelleissa hotellin johtajan rooli sisältää remontin yhteydessä val- vontaa, kokouksia, koordinointia sekä tarkastuksia, mutta myös paljon muuta. Toisen hotellin hotellin johtaja sanoo, että kaikesta saa päättää itse, jos haluaa, mutta se ei ole aina kannattavaa. Johtajan vastuulla on pitää huoli siitä, että asiak- kaat, henkilökunta ja omistajat ovat tyytyväisiä. Kun ottaa muidenkin mielipiteitä huomioon eikä pääte kaikesta itse, on todennäköisempää, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. Hotellin johtajan tulee muistaa informoida kaikkia osapuolia kaikista päätöksistä ja toimenpiteistä, eli kertoa syyt toimenpiteille ja kuinka ne tulevat vaikuttamaan työntekijöiden työarkeen. Toinen hotellin johtaja perustelee suurta roolia sillä, että hän on ollut jo monessa muussa remontissa mukana ja sen vuoksi tietämystä on kertynyt.

”Käytännön rooli on suuri, mutta kuten jo sanoin se johtuu siitä tieto- taidosta.” (Vastaja G.)

”Ihan sama mikä remontti, se venyy aina, ihan sama mitä he sanovat. Tavaran-toimittajille kun tulee viivästys, niin mikään ei etene. Se riski pitää ottaa ja siihen pitää jo varautua etukäteen. Kyllä minä budjetissakin jo siihen varauduin.” (Vas-taaja A.)

Yksityisissä hotelleissa hotellin johtajalla oli myös suuri rooli kaikessa päätöksenteossa. Toisessa hotellissa korostettiin hotellin johtajan roolia huolehtia siitä, että budjetissa pysyttiin ilman, että tietyistä vaatimuksista tingittiin. Hotellin johtaja halusi myös miettiä remonttia asiakkaan näkökulmasta, kuinka asiakas kokee uudistuksen tuomat muutokset. Toisessa hotellissa hotellin johtaja oli paljon mukana jo suunnitteluvaiheessa ja sai toteuttaa omat suunnitelmansa lähes muuttumattomina. Pientä erimielisyyttä omistajan kanssa on tullut vain siitä, mikä kohde kannattaa uudistaa ensin.

Yhdellä hotellipäälliköllä ei ollut aikaisempaa kokemusta hotellin remontoinnista, mutta siitä ei ollut haittaa, koska remontti oli hyvin suunniteltu ja organisoitu. Toisellakaan hotellipäälliköllä ei ollut kokemusta hotellin uudistamisesta muiden hotellien osalta, mutta hän on työskennellyt samassa hotellissa jo useita vuosia eikä tämä ollut ensimmäinen uudistus siellä hänen aikanaan. Lopuilla viidellä oli monipuolinen kokemus useiden hotellien remontoinnista ja yksi hotellin johtaja oli lisäksi perehtynyt tilasuunnitteluun. Hän on ollut töissä Sokotel-ketjun suunnittelutiimissä, joka remontoi hotelleja ja ravintoloita.

Sokotel-ketjun hotellien johtajat kertoivat, että jokaisessa remontissa tulee jotain yllättävää mihin ei ole osattu varautua, koska kaikki remontit tehdään hieman eri lailla. Edellisistä virheistä pyritään oppimaan ja apua saadaan aina tarvittaessa urakoitsijalta sekä suunnittelijoilta. Epävarmoja tilanteita ei kahdessa Restel-ketjun hotellissa tullut lainkaan johtuen siitä, että remontit olivat melko pieniä, hyvin suunniteltuja ja hotellipäälliköillä oli paljon aiempaa kokemusta. Yhdessä Restel-ketjun hotellissa hotellipäälliköllä ei ollut kokemusta hotellin remontoinnista, minkä vuoksi hän turvautui ongelmatilanteissa ketjun sekä isännöitsijän apuun. Aina on siis apua löytynyt, jos sitä on tarvittu eikä epävarma tilanne ole jäänyt epävarmaksi.

Varmaan 1500 hotellihuonetta olen tehnyt viimeisen 7-8 vuoden aikana ja ravintolaremontteja useita ja joka kerta tulee joku yllätys, koska sen hinnan, laadun, asiakasystävällisyyden ja henkiloystävällisyyden kombinaatio on aina kompromissi ja minkä ehdoilla teet tai millä ymmärryksellä, niin aina joku on, että ei olisi voinut uskoa. Joka kerta on opittu paljon ja otettu ne opikseen. (Vastaaaja B.)

Yksityisissä hotelleissa epävarmoja tilanteita oli muutamia johtuen esimerkiksi hotellin vanhoista pohjapiirustuksista. Ei voinut varmasti tietää, mitä seinän sisällä oli, joten se selvisi vain tutkimalla. Hotellin johtajilla oli kuitenkin niin vankka kokemus remontoinnista etteivät yllättävät tilanteet saanut heitä epävarmoiksi.

Haastattelemistamme hotellin johtajista ja hotellipäälliköistä yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat sitä mieltä, että remontti vaikutti paljon heidän normaaliin työarkeensa. Toinen yksityinen hotelli oli remontin ajan kiinni, ja se vaikutti kaikkien työntekijöiden arkeen siten, ettei kukaan ollut siellä töissä. Hotellin johtaja oli kuitenkin koko ajan töissä. Pahimmillaan kolme päivää viikosta meni remontin parissa ja vain kaksi päivää jäi liiketoiminnan hoitamiseen. Myös toisessa yksityisessä hotellissa remontti vaikutti hotellin johtajan työarkeen radikaalisti. Yhdessä vaiheessa remonttia hotellin johtaja oli hotellilla yötä päivää kahdeksan viikkoa.

Ketjujen hotelleissa remontti vie paljon hotellin johtajan tai hotellipäällikön työaikaa jo suunnitteluvaiheessa. Itse remontin aikana pitää hotellin johtajan tai hotellipäällikön valvoa remonttia sekä ratkoa ongelmia, joita remontin edetessä ilmenee. Tämän vuoksi työpäivät pitenevät, sillä remontin ohessa on hoidettava myös kaikki muu päivittäinen liiketoiminta. Yhdessä Sokotel-ketjun hotellissa hotellin johtaja delegoi paljon remontiin liittyviä tehtäviä, kuten remontin valvontaa. Näin hotellin johtajan ei tarvinnut olla paikan päällä jatkuvasti ja samalla hänen alaisensa oppivat projektinjohtamista. Remontista aiheutuvia reklamaatioita tuli asiakkailta kaikissa hotelleissa hyvin vähän, joten se ei lisännyt hotellin johtajien ja hotellipäälliköiden työmäärää.

Remontin jälkeen alkavat tarkastustyöt, joissa tutkitaan tehtiinkö remontti ajallaan sekä tarkastetaan kaikki remontoitunut huoneet ja tilat. Tämän jälkeen urakoitsijalle ilmoitetaan mahdolliset korjaustoimenpiteet. Korjausten tarkastuksia voi olla vielä

jopa kahden vuoden jälkeen remontista ja pieniä yksityiskohtia voidaan korjailla pitkään remontin jälkeen, vaikka tilat olisi otettu jo käyttöön.

Kaikkien haastateltavien mielestä remontointi oli kaiken sen vaivan arvoista. Kaikki muut hotellin johtajat ja – päälliköt olivat mukana jo suunnitteluvaiheessa, lukuun ottamatta yhtä, joka tuli hotelliin töihin remontin jo alettua. Tämän vuoksi he olivat innoissaan tulevista muutoksista, jotka paransivat heidän tuottavuuttaan sekä kilpailukykyään. Hyvien yhteistyökumppanien kanssa remontti sujui hyvin, eikä viivytyksiä tullut. Haastateltavien mielestä aina on positiivista päästä kehittämään hotellintoimintaa ja tämän vuoksi uusi remontti ei kauhista.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vaikka kaikkien haastateltujen henkilöiden toimenkuvat ovat samantyyppisiä uudistuksen yhteydessä, on niissä silti yllättävän paljon eroja. Kaikkien toimenkuvaan kuuluu valvoa remontointia, pitää huolta turvallisuudesta ja olla mukana suunnitteluvaiheessa. Joidenkin toimenkuva päättyy tähän, mutta toisilla taas remontointi, uudistukset ja toiminnan kehittäminen ovat tärkeä kiinnostuksen kohde ja sen vuoksi he panostavat siihen vielä enemmän.

Matkailualalla työpaikkoja vaihdetaan usein ja varsinkin esimiesasemassa olevat siirtyvät ketjun sisäisesti hotellista toiseen, jotta kaikkien erityisosaaminen tulee hyödynnettyä. Yllättävää oli, että yksi haastatelluista hotellin johtajista vaihtoi työpaikkaa aina hotelliin, jossa oli uudistusprosessi käynnistymässä. Koska kaikilla ei ole kokemusta, kiinnostusta tai tietoa uudistuksesta, on positiivista, että nämä taidot omaava henkilö hyödyntää niitä useissa eri hotelleissa ja oppii itse samalla lisää.

Tutkimustulosten perusteella tärkeimmiksi syiksi aloittaa uudistusprosessi ilmeni pyrkimys tuoton maksimointiin sekä hotellin imagon ylläpitämiseen ja parantamiseen. Myös tuotteiden elinkaaren päättymisen käynnistää uudistusprosessin. Opinnäytetyötä aloittaessamme mielikuvamme uudistuksen syistä olivat enemmänkin trendeihin ja vanhentuneisiin sisustusratkaisuihin liittyviä kuin taloudellisia. Tutkimus osoitti, että uudistuksia suunnitellaan ja uudistukseen liittyviä investointeja sekä kannattavuutta lasketaan jopa vuosien ajan ennen remontin toteutusta. Kirjallisuudessa remontin syiksi ehdotettiin myös kilpailussa mukana pysymistä ja markkinaosuuden kasvattamista tyydyttämällä nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita. Nämä syyt tulivat tutkimuksessa esille, mutta vain muutaman hotellin kohdalla. Uudet trendit ja teknologia, lain vaatimat muutokset sekä luonnonkatastrofit voivat kirjallisuuden perusteella olla syitä remontille, mutta tutkimus ei osoittanut, että näillä syillä olisi merkitystä tutkituissa hotelleissa. Suomessa luonnonkatastrofeja ei ole, eivätkä lait ole juurikaan muuttuneet. Uusien trendien

mukaan ei hotellia usein remontoida, koska tyylin ja sisutuksen halutaan miellyttävän asiakasta pitkään.

Molempien ketjujen tutkimuskohteina olleita hotelleja yhdistivät monet asiat, kuten ketjujen projektiosastot sekä se, että niiden ei ole niin vaikea saada rahoitusta uudistusprosessilleen. Kuitenkin eroja löytyi yllättävän paljon. Restel-ketjulla halutaan edelleen luoda asiakkaalle turvallisuudentunnetta pitämällä kaikki saman brändin hotellit samannäköisinä. Ketju määrittää hyvin tarkkaan mitä värejä, kuvioita sekä varusteluita hotellihuoneesta pitää löytyä. Sokotel-ketjulla ollaan yhä enemmän menossa siihen suuntaan, että hotellit uudistetaan kunnioittamalla kyseisen rakennuksen arkkitehtuuria sekä historiaa. Restel-ketjun hotellipäälliköllä valta ei ole kovin suuri uudistusprosessissa, koska ketju on määrittänyt brändit niin tarkasti, ettei päätöksiä tarvitse enää tehdä. Hotellipäällikön toimenkuva on enemmän valvova kuin päättävä. Sokotel-ketjulla organisaatorakenne on erilainen, sillä siellä hotellin sekä ravintoloiden toiminnasta vastaa hotellin johtaja. Hotellin johtajilla on suurempi valta, sillä heillä on myös enemmän vastuuta liiketoiminnan johtamisessa.

Ketjuun kuuluvan hotellin on otettava huomioon toiset samaa brändiä edustavat hotellit. Vaikka ketju ei määrittäisi tyylistandardeja, on niiden silti edustettava samaa tasoa. Yksityisessä omistuksessa olevan hotellin on puolestaan huolehdittava vain omasta imagostaan ja siitä, että heidän valitsemansa tyyli on heidän kohderyhmälleen sopiva. Tutkittujen yksityisten hotellien johtajilla on yhä suurempi vastuu ja valta uudistusprosessissa, sillä heillä ei ole ketjun antamaa tukea eikä valmiita standardeja opastamassa. Molemmissa yksityisissä hotelleissa omistajat olivat remontoinnissa mukana ja heillä oli omat vaatimuksensa, joita hotellin johtajan oli kuitenkin noudatettava. Tutkituilla ketjuilla materiaalien hankinta on keskitettyä ja sen hoitaa projektiosasto, jolloin investointien määrä on kokonaisuudessaan suuri ja tuotteista voidaan saada parempia tarjouksia. Yksityiset hotellit investoivat harvemmin ja siksi heidän on vaikeampi saada yhtä edullisia tarjouksia. Yksityisessä hotellissa hotellin johtajan työmäärä on suurempi, sillä hän joutuu huolehtimaan kaikesta hotellin omistajan kanssa; ketjullahan työt on jaettu muun muassa projektiosastolle. Toisessa tutkitussa yksityisessä hotellissa palkat-

tiin urakoitsijan lisäksi projektivastaava, joka oli vastuussa materiaalien hankinnoista ja hankintakanavien valinnoista.

Haastatteluiden perusteella hotellin johtajalla tai hotellipäälliköllä on yleensä selkeä rooli remonttia koskevien päätösten teossa. Ketjujen hotelleissa remointi on lähes aina usean osaston yhteistyötä, eikä isoja päätöksiä voida tehdä yksin. Myös yksityisissä hotelleissa ovat omistajat tai sijoittajat usein halukkaita osallistumaan päätöksentekoon, koska he rahoittavat kyseiset investoinnit. Kaikissa haastattelukohteina olleissa hotelleissa päätökset tehdään yhteistyössä hotellin johdon sekä asiantuntijoiden kanssa.

Suurimmassa osassa haastatteluista ilmeni, että aikataulussa pysyminen on uudistusprosessissa sekä tärkeää että haastavaa. Hotellin remointia koskevassa kirjallisuudessa tuli esille, että aikataulujen laatiminen on oleellinen osa projektin suunnittelua ja seuranta. Projektin edetessä tulee usein yllätyksiä, jotka voivat viivästyttää työn valmistumista. Myös pienet yksityiskohdat voivat aiheuttaa paljon suunnittelua, kuten pistokkeiden sijoittelu ja valaistuksen looginen toteutus. Asiakkaiden toimintatavat hotellihuoneessa ovat muuttuneet; asiakkaat työskentelevät paljon kannettavalla tietokoneella sängyssä, ja tämän vuoksi on huomioitava pistokkeiden tarpeellisuus ja niiden oikea sijoittelu sängyn ympärillä. Valaistuksen on oltava riittävää ja oikein kohdistettua. Valojen tulee olla helposti sytytettäviä ja sammutettavia. Koska valaistus toteutetaan lähes kaikissa hotelleissa eri tavalla, on hyvin haastavaa suunnitella se niin, että se olisi asiakkaalle mahdollisimman helppokäyttöinen.

9 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli haastavaa, koska materiaalia hotellin johtamisesta tai hotellin toimitilojen uudistamisesta ei löytynyt. Olemme kuitenkin hyvin tyytyväisiä löytämiimme lähteisiin ja siihen, kuinka pystyimme yhdistämään niistä löytyneet tiedot meidän tutkimukseemme. Haastateltavilta saimme paljon hyvää ja mielenkiintoista tietoa, jota ei kirjoissa luenut. Olemme olleet tyytyväisiä valitsemaamme aiheeseen, sillä aihe kiinnosti meitä paljon ja sen vuoksi opinnäytetyön tekeminen on ollut mielekästä. Opinnäytetyön tekeminen auttoi meitä ymmärtämään aihetta tarkemmin sekä antoi meille uutta tietoa. Uusia näkökulmia saimme aiheeseen haastattelujen avulla.

9.1 Aikataulujen toteutuminen

Aloitimme opinnäytetyön tekemisen toukokuussa 2007. Kesän ajan työskentely keskittyi opinnäytetyön ideointiin ja rajaukseen. Tarkoituksena oli aloittaa teoreettisen viitekehyksen kokoaminen jo kesällä, mutta työkiireidemme vuoksi se siirtyi syksyyn. Syksyllä kävimme opinnäytetyön tekemiseen liittyvät opintojaksot koulussa ja siellä teimme tutkimussuunnitelman, jossa oli alustava aikataulu kuukausitasolla. Tavoitteenamme oli, että opinnäytetyö olisi valmis maaliskuussa, mutta myöhästyimme aikataulusta kuukaudella. Aikataulun suunnittelussa olimme onnistuneet melko hyvin, sillä pysyimme sen tahdissa koko työskentelyajan lukuun ottamatta haastatteluiden purkamista. Haastatteluiden puhtaaksikirjoitus, tutkimustulosten esittely ja johtopäätösten kirjoittaminen veivät yllättävän paljon aikaa. Tarkoituksenamme oli valmistua restonomeiksi toukokuussa 2008 ja aikataulumme oli alun perin tehty joustavaksi, jotta pieni muutos opinnäytetyön aikataulussa ei viivästyttä valmistumistamme. Opinnäytetyön valmistuttua olimme tyytyväisiä laatimaamme aikatauluun ja sen toteutumiseen.

9.2 Haastattelukohteet

Haastattelukohteiden etsintä oli haastavampaa kuin olimme aluksi kuvitelleet. Oletimme, että kaikissa hotelleissa tehdään remontteja säännöllisesti, eikä olisi kovin vaikeaa löytää hotelleja, joissa olisi remontointi parhaillaan menossa tai juuri päättynyt. Etsimme hotelleja Päijät-Hämeestä sekä pääkaupunkiseudulta, jotta voisimme toteuttaa haastattelut menemällä haastateltavien luokse. Haastattelukohteet eivät saaneet olla liian kaukana haastattelihoista, jotta haastattelut olisi mahdollista toteuttaa haastateltavien hotelleissa. Koimme selkeäksi rajata etsintämme Päijät-Hämeeseen, jossa itse asumme sekä pääkaupunkiseutuun, jonne matka kestää vain noin tunnin. Viimein löysimme seitsemän hotellia, joissa remontti oli juuri päättynyt tai vielä meneillään ja joissa uudistus oli tarpeeksi laaja. Halusimme haastatella hotellien johtajia, joiden hotelleissa oli uudistettu vähintäänkin huoneita, mutta mahdollisesti myös muita tiloja. Asetimme tavoitteeksi saada haastateltua 5-10 hotellin johdosta vastaavaa henkilöä ja totesimme, että seitsemän oli sopiva määrä.

Aluksi suunnittelimme, että tutkimustuloksissa vertailemme ketjun sekä yksityisen eroja, mutta huomasimme haastatteluja suunnitellessamme, että edustettuina oli kahden eri ketjun hotelleja sekä kaksi yksityisessä omistuksessa olevaa. Haastatteluja tehdessämme huomasimme, että meitä kiinnostaa myös näiden kahden hotelliketjun toimintaan liittyvät erot ja halusimme liittää havaintomme myös niistä opinnäytetyöhömmme. Alun perin meidän piti haastatella myös kolmannen ketjun hotellipäällikköä, mutta hän ei saapunut sovittuun tapaamiseen sairastumisen vuoksi. Pois jääneen haastattelun tilalle valitsimme Lahden Sokos Hotel Seura-huoneen.

9.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelut saimme sovittua kuudelle eri päivälle, joista kolme vietimme Helsingissä. Ensimmäisessä haastattelussa käytimme koululta lainaamaamme nauhuria, joka osoittautui epäluotettavaksi. Nauhuri meni pois päältä itsestään useaan otteeseen ja nauha oli huonolaatuinen, eikä tämän vuoksi haastattelusta saanut kunnol-

la selvää. Lopuissa haastatteluissa päätimme käyttää matkapuhelimen sanelinta, joka toimi erittäin hyvin ja siitä sai helposti tiedostot siirrettyä suoraan tietokoneelle. Ainoastaan viimeisessä haastattelussa haastateltava istui liian kaukana sanelimesta ja puhui melko hiljaisella äänellä, että nauhan kuuntelu oli hieman haasteellista. Muuten haastattelut onnistuivat suunniteltua paremmin ja haastateltavat olivat hyvin yhteistyöhaluisia, oma-aloitteisia sekä ottivat meidät positiivisesti vastaan. Ennen haastattelujen toteutusta pelkäsimme, että haastatteluista tulisi lyhyitä ja haastateltavat vastaisivat liian suppeasti. Olimme kuitenkin positiivisesti yllättyneitä siitä, kuinka paljon esimerkkejä haastateltavat kertoivat ja kuinka laajasti he vastasivat kysymyksiimme. Saimme paljon enemmän tietoa kuin olimme odottaneet, sekä tietoa, joka oli mielenkiintoista, mutta epäoleellista tutkimuksemme kannalta.

9.4 Tekijöiden yhteistyö

Aloittaessamme opinnäytetyön meitä yhdisti kiinnostus hotellien sisustukseen sekä hotellin johtamiseen. Opinnäytetyön edetessä huomasimme, että työskentelytapamme ja mielikuvamme tulevasta työstä olivat hyvin samankaltaiset. Haastetta työskentelyyn toi kummankin kiireisten aikataulujen yhteensovittaminen. Varsinkin kesällä yhteisiä vapaapäiviä ei löytynyt lainkaan, minkä vuoksi kirjallisen työskentelyn osuus siirtyi syksylle. Erimielisyyksiä ei työn edetessä syntynyt, vaan kaikesta päätettiin yhteistuumin sekä yksimielisesti. Työstimme opinnäytetyötämme aina yhdessä, jolloin molemmat tiesivät koko ajan, mitä olemme kirjoittaneet ja missä vaiheessa työ on menossa. Työ oli koko ajan yksi kokonaisuus. Työskentelymme oli luontevaa: toisen kirjoittaessa toinen saneli ja tutki materiaaleja. Haastattelutilanteet olivat ainoa osa työskentelyämme, jolloin sovimme etukäteen roolit, niin että toinen keskittyy enemmän kyselemään ja toinen kirjoittamaan.

9.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti vastaa kysymykseen onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita ja sitä mitä on luvattu. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä, jolloin on keskityttävä tutkimusasetelman arviointiin. Tärkeää on pyrkiä poistamaan kaikki luotettavuuden ja validiteetin uhat pois. Tutkimuksen omaa luotettavuutta tarkastellaan sisäisessä validiteetissa. Sen tarkoitus on arvioida ovatko käsitteet oikeita ja onko teoria oikein valittu. Tutkimuksen mittarilla tarkoitetaan sitä välinettä, jolla empirinen aineisto hankitaan. Kyse voi olla teemahaastattelusta tai psykometrisestä mittauksesta. Tärkeintä on, että mittaristo on hyvä, jotta luotettavaa tietoa voidaan saada. Mittarin validiteettiin voivat vaikuttaa haastattelijan sekä haastateltavan henkilökemiat, epäonnistunut otanta ja mittauksen ajankohta. (Metsämuuronen 2006, 48.)

Mielestämme työ on validi. Tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiin, eli mittaristo oli oikein laadittu. Teoria tuki tutkimusta, joten tutkimuksen sisäinen validius saavutettiin. Tutkimuksessamme oli edustettuna kahden eri ketjun hotelleja sekä yksityisiä hotelleja. Tutkimuksen perusteella useita asioita voidaan yleistää, kuten syitä remontin aloitukseen. Tämän perusteella tutkimuksen ulkoinen validiteetti on hyvä. Mielestämme seitsemän haastattelun perusteella sai jo hyvän yleisvaikutelman hotellien remontoinnista ja tutkimuksen saturaatiopiste saavutettiin, eli haastatteluvastaukset alkoivat toistaa itseään viimeisimmissä haastatteluissa. Vaikka jokaisen haastattelun tuloksissa oli eroavaisuuksia, noudattivat ne hyvin pitkälle samoja linjoja. Varsinkin samojen ketjujen edustajilta saimme paljon yhteneviä vastauksia, vaikka heitä ei ollut useita. Jo muutama saman ketjun edustaja auttoi luomaan melko selkeän kuvan ketjun toiminnasta remonttien yhteydessä ja mielestämme se on yleistettävissä. Yksityisten hotellien kohdalla eroja oli enemmän, koska heillä ei ollut mitään yhteistä kaavaa, jonka mukaan toimitaan. Tutkimuksen mukaan yleistettävissä on se, että yksityisen omistamassa hotellissa hotellin johtajalla on usein enemmän valtaa.

Reliabiliteetti tutkii tutkimuksen luotettavuutta tutkimustulosten toistettavuuden näkökulmasta. Reliabiliteetti osoittaa sen, missä määrin mittari mittaa tutkittavaa

ominaisuutta, kuinka luotettava ja pysyvä mittari on sekä mittaustulosten pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, eli toisin sanoen tutkimuksen luotettavuutta. Mitä vähemmän sattuma on vaikuttanut tuloksiin, sitä suurempi on reliabiliteetti. Mittauskohteen mittaaminen oikein valitulla mittarilla parantaa luonnollisesti luotettavuutta ja vastaavasti reliabiliteettia laskee epäsojivan mittarin valinta. Mitä tarkempia tuloksia halutaan, sitä tarkempi mittarin tulee olla. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Jos mittaustulokset ovat samat, niin mittaus on reliaabeli, eli luotettava. Tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Alhainen reliabiliteetti alentaa myös mittarin validiteettia, mutta reliabiliteetti on riippumaton validiudesta. (Valli 2001, 92–96; Heikkilä 2004, 29.)

Tutkimus on reliaabeli, koska se on toistettavissa. Tutkimuksessa oli mukana erilaisia kohteita, jonka vuoksi on realistista olettaa, että jos tutkimus toistettaisiin, olisivat tulokset samankaltaisia. Koska kyse oli laadullisesta tutkimuksesta, ei tutkimuskohteiden määrä ole suuri ja se voi hieman heikentää toistettavuutta. Kuitenkin tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska tutkimuskohteina oli suurien ketjujen hotellin johtajia ja hotellipäälliköitä, joilla on selkeät standardit ja toimintamallit. Jos tutkimus toistettaisiin samojen ketjujen hotelleihin, tulisivat samat asiat varmasti esille.

LÄHTEET

- Alexander, K. 2001. *Facilities Management, theory and practise*. London: E & FN Spon.
- de Bruijn, H., van Wezel, R. & Wood, R.C. 2001. Lessons and issues for defining “facilities management” from hospitality management. *Facilities*, Vol. 19, No 13/14, 476-483.
- Countryman, C.C. & Jang, S. 2006. The effects of atmospheric elements on customer impression: the case hotel lobbies, *International Journal of Contemporary Hospitality management*, Vol. 18, No 7, 534-544.
- Cumulus Airport 2008. Hotellin esittely. [Saatavissa: <http://www.cumulus.fi/view.cfm?page=hotel.3>] 1.2.2008
- Cumulus Lahti 2008. Hotellin esittely. [Saatavissa: <http://www.cumulus.fi/view.cfm?page=hotel.14>] 11.2.2008
- Hassanien, A. 2007. An investigation of hotel property renovation, the external parties` view. *Property management*. Vol. 25 No 3, 209-224.
- Hatakka, A. 2007. Hotellipäällikkö. Holiday Inn City Centre. Haastattelu 13.12.2007.
- Hayes, D.K. & Ninemeier, J.D. 2005. *Hotel operations management*. Second edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Heikkilä, T. 1998. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Oy Edita Ab
- Heino, J. 2007. Hotellipäällikkö. Cumulus Lahti. Haastattelu 29.11.2007.

von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Hämeenlinna: Talentum.

Holiday Club 2008. Kylpylälomat. Esittely. [Saatavissa:

<http://www.holidayclub.fi/portal/suomi/kylpylat/>] 11.2.2008

Holiday Inn Helsinki City Centre 2008. Hotellin esittely. [Saatavissa:

<http://www.restel.fi/holidayinn/view.cfm?page=hotel.2>]1.2.2008

Hukka, J. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu - Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jukola, T. 2007. Hotellipäällikkö. Cumulus Airport. Haastattelu 14.12.2007.

Jylhä, E., Paasio, A. & Strömmer, R. 1997. Menestyvä yritys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kauppinen, T. 1999. Navigoiva johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Ketola, J. 2008. Hotellin johtaja. Hotelli Tallukka. Haastattelu 4.2.2008.

Kinos, M-R. 2008. Hotellin johtaja. Hotelli Seurahuone Lahti. Haastattelu 28.1.2008.

Kokoushotelli Meripuisto 2008. Hotellin esittely. [Saatavissa:

<http://www.meripuisto.fi/meripuisto/?a=etusivu>] 11.2.2008

Koppinen, S., Kumpulainen, E., Lehto, M., Manninen, L., Mustonen, P., Niskanen, N., Pettilä, L., Salmi, K. & Viitala, M. 2002. Peti & Safka; Hotelli- ja ravintola-alan perusteet. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Laakso, H. 1999. Brandit kilpailuetuna – miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Jyväskylä: Kauppakaari Oy.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.
- Paintola, P. 2007. Hotellinjohtaja. Hotelli Meripuisto. Haastattelu 10.12.2007.
- Paloturvallisia sisutustekstiilejä myös kotiin. 2004. [Saatavissa: http://www.rakennustieto.fi/channels/public/www/rane/attachments/5eKifMc2l/5fYrfPavT/Files/CurrentFile/Tekstiilien_paloturvallisuus.pdf] 6.3.2008
- Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Radisson SAS Royal. Hotellifaktaa. Hotellin esittely. [Saatavissa: <http://www.radissonsas.com/cs/Satellite/Page/RadissonSAS/Page/rsasHotelDescription/1053502950383/fi/hotelCode--helzh/>] 11.2.2008
- Ransley, J. & Ingram, H. 2004. Developing Hospitality Properties & Facilities. Second Edition. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Ransley, J. & Ingram, H. 2001. What is "good" hotel design? Facilities, Vol. 19, No ½, 79-86
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsinki: Restamark.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2005. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. Helsinki: Restamark.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2003. Hotellivaraukset. Helsinki: Restamark.
- Riley, M. 2000. Managing people: a guide for managers in the hotel and catering industry. 2nd edition. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Rämö, J. & Ylä-Sulkava, T. 1999. Sisusteiden paloturvallisuus. Espoo: Libella painopalvelu Oy.

- Sandström, R. 2007. Restel konserni 2007. [Saatavissa:
<http://www.restel.fi/info.cfm?switch=fin>] 11.2.2008
- Seppä, P. 2006. Hotelli- ja ravintola-alan paloturvallisuusopas. Porvoo: Painoyhtymä Oy.
- Sokotel Oy. 2008a. Ketjun esittely. [Saatavissa:
http://www.sokoshotels.fi/SokotelWeb/Sokotel.portal?_nfpb=true&_pageLabel=Sokotel_hotellit_hotelliesittely] 15.2.2008
- Sokotel Oy. Yritysesittely. 2008b. [Saatavissa:
<http://www.kenttakoulutus.info/?id=29>] 11.2.2008
- Sokos Hotel Seurahuone Lahti 2008. Hotellin esittely. [Saatavissa:
http://www.sokoshotels.fi/SokotelWeb/Sokotel.portal?_nfpb=true&_pageLabel=Sokotel_hotellit_hotelliesittely] 11.2.2008
- Tallukka 2008. Tervetuloa uudistuvaan hotelli Tallukkaan. Hotellin esittely. [Saatavissa: <http://www.tallukka.fi/hotelli/tabid/2649/Default.aspx>] 11.2.2008
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylällä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turunen, L. 2007. Hotellin johtaja. Radisson SAS Royal. Haastattelu 13.12.2007.
- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hotellin ammattinimikkeitä:

- ☼ Hotellipäällikkö
- ☼ Vastaanottopäällikkö
- ☼ Myynti- ja markkinointipäällikkö
- ☼ Myynti- ja markkinointisihteeri
- ☼ Kokous- ja kongressipäällikkö
- ☼ Kokousemäntä tai -isäntä
- ☼ Kokousavustaja
- ☼ Vuoro esimies
- ☼ Hotellivirkailija
- ☼ Hotelliemäntä
- ☼ Kerroshoitaja
- ☼ Hotellivahtimestarit
- ☼ Piccolot

(Rautiainen & Siiskonen 2003, 100.)

Hotellihenkilökunnan tehtävänimikkeitä:

Hotellin hallinto: osastopäällikkö, henkilöstöpäällikkö, talouspäällikkö ja palkanlaskija, hotellin johtaja

Hotelliosasto: hotellipäällikkö, vastaanottopäällikkö, vuoro esimies, vastaanottovirkailija, puhelinvaihteenhoitaja, ovimies ja piccolo

Kerrososasto: pääemäntä, kerroshoitaja, minibaarinhoitaja

Myynti- ja markkinointiosasto: myyntipäällikkö, markkinointipäällikkö, huonevaraimopäällikkö, myyntisihteeri, huonevaraajavirkailija

Saunaosasto:	saunaemäntä tai saunaisäntä
Kokousosasto:	kokouspäällikkö, kokousemäntä tai kokousisäntä
Ravintolaosasto:	ravintolapäällikkö, vuoro esimies, hovimestari, baarimestari, tarjoilija, aamiaistarjoilija
Keittiöosasto ja varasto:	keittiöpäällikkö, keittiömestari, vuoro esimies, kokki, keittiöapulainen, tiskaaja
Huolto-osasto:	huoltomiehet

(Koppinen ym. 2002, 242.)

Erilaisia hotellihuonetyyppejä:

- ☼ yhden hengen huone = 1hh, single room (sgl)
- ☼ kahden hengen huone = 2hh, double room (dbl), jossa on parivuode, twin room (twn), jossa sängyt ovat erillään
- ☼ kolmen hengen huone = triple room (trpl)
- ☼ sviitti = suite, huoneisto: Se voi koostua yhdestä tai useammasta makuuhuoneesta sekä olouoneesta. Joissakin sviiteissä voi olla eritasoisia ja – hintaisia sviittejä riippuen varustelutasosta ja huonemäärästä. Sviiteistä voidaan käyttää käyttötarkoituksen mukaan eri nimiä, kuten Presidential suite, Hospitality suite, Junior suite ja Conference suite.
- ☼ Adjointig = Huoneet ovat vierekkäin hotellien käytävällä.
- ☼ Connection rooms = Huoneita yhdistää väliovi.
- ☼ Apartementos = Huoneessa tai huoneistossa on keittiö tai keittosyvennys.
- ☼ Allergiahuone = Erityisesti allergikoille suunniteltu huone. Vuodevaatteet ja muut kangaspinnat ovat allergisille sopivia. Lattia on puuta tai parkettia. Huoneen siivoukseen on kiinnitetty erityistä huomiota.
- ☼ Liikuntarajoitteisten huone = Huone on muita huoneita väljempi, jotta liikkuminen pyörätuolilla on mahdollista. Myös avustavan henkilön lisävuode mahtuu huoneeseen. Huoneessa on myös muita mahdollisia apuvälineitä, kuten ylimääräinen puhelin kylpyhuoneessa ja tukikahvat nousemista varten.
- ☼ Savuton huone = tupakoimattomien huone. Lähes jokaista huonetyyppiä on mahdollista saada savuttomana.
- ☼ Business-huone = liikematkustajalle tarkoitettu huone. Huoneessa voi olla esimerkiksi enemmän pöytätilaa

- ☼ kuin muissa huoneissa, modeemiyhteys, faksi, normaalia suurempi sänky, kahvin tai vedenkeitto mahdollisuus, kylpytakki.
- ☼ Näyttelyhuone = Huone on tilavampi kuin muut huoneet. Seinillä voi olla hyllyjä, joihin esittelijä voi asettaa myyntituotteitaan.

(Koppinen ym. 2002, 245–246.)

Huoneeseen sijoitettavia lisäkalusteita

- ☼ Lisävuode = extra bed. Kun hotellissa ei ole esimerkiksi kolmen hengen huoneita, asiakkaalle voidaan maksua vastaan tuoda lisävuode huoneeseen. Lisävuoteen hintaan vaikuttaa yöpyjän ikä. Alle 14-vuotiaasta voidaan laskuttaa puolet varsinaisesta lisävuodehinnasta.
- ☼ Vauvavuode, lastensänky = Pinnasänky (engl. cot) on maksuton

(Koppinen ym. 2002, 246.)

Vaatekaapin varustus:

- ☼ Vaateharja.
- ☼ Varatyyny.
- ☼ Vaateripustimia.
- ☼ *Ei saa häiritä-* tai *Siivousta pyydetään-* kyltit, jotka voidaan ripustaa oven ulkopuolelle.
- ☼ Kenkälusikka, kertakäyttöinen kengänkiillotusliina.
- ☼ Varapeite.
- ☼ Kokovartalopeili.

(Rautiainen & Siiskonen 2005, 47.)

Kirjoituspöydän laatikoihin varatut tarvikkeet:

- ☼ Alueen puhelinluettelo.
- ☼ Kaupungin kartta ja esite.
- ☼ Hotelliketjun esite.
- ☼ Ajankohtaiset hotelliketjun tiedotteet.
- ☼ Tiedote ympäristön vapaa-ajanviettomahdollisuuksista osoite-, aukioloaika-, hinta- ja lipunvaraustietoineen.
- ☼ Kirjepaperia, kirjekuoria, muistilehtiö.
- ☼ Rasia ompelutarvikkeita.

(Rautiainen & Siiskonen 2005, 48.)

Jokaisesta kylpyhuoneesta löytyy:

- ☼ Kookas, pehmeästä froteesta valmistettu kylpypyyhe ja samasta materiaalista tehty kooltaan pienempi kasvo-
pyyhe.

- ☼ Pyyhkeiden vaihto on hyvin hotellikohtaista. Hotellin laatuluokitus vaikuttaa siihen, kuinka usein vuodevaatteet ja pyyhkeet vaihdetaan.
- ☼ Lattialla pidettävä froteinen suihkumatto.
- ☼ Saippua, shampoot, hiustenhoitoaineet tai vastaavat annostelijat.
- ☼ Kasvopaperi.
- ☼ Hammaslasi.
- ☼ Ylimääräinen rulla WC-paperia.
- ☼ Roskakori.

(Rautiainen & Siiskonen 2005, 49.)

HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot:

Nimi:

Yritys:

Titteli:

1. Remontin tausta

- Mitä uudistusta hotellissa on tehty ja milloin?
- Mikä oli prosessin kulku?
- Kauan prosessi kesti?
- Keneltä/ Mistä aloite tuli?
- Minkä vuoksi uudistus aloitettiin?

2. Työnjako

- Kuka valitsee urakoitsijat ja suunnittelijan?
- Mitkä ovat ketjun vaatimukset?
- Kuka valitsee materiaalit ja tyylin?
- Kuka huolehtii turvallisuusasioista?
- Otetaanko asiakkaiden toiveita huomioon?
- Mitä kautta palaute tulee?

3. Mikä oli/on hotellipäällikön rooli?

- Mistä sai itse päättää?
- Onko aiempaa kokemusta uudistamisesta/remontoinnista?
- Jos ei ollut paljon valtaa olisiko pitänyt olla enemmän?
- Oliko tilanteita joissa epävarma? Jos oli niin mitä? Miten tilanteessa toimittiin? Tarvittiinko ulkopuolista apua?
- Pitikö tehdä päätöksiä asioista joihin ei ollut asiantuntemusta?
- Vastasiko prosessi sitä mitä odotti?
- Miten arki sujui remontin ohessa? Vaikuttiko paljon muuhun toimintaan? Omaan työarkeen?
- Miltä tuntui?