

## Tunnusluvuilla johtaminen Suomen hotelleissa

Jessika Jussila



<b>Tekijä(t)</b> Jessika Jussila	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Tunnusluvuilla johtaminen Suomen hotelleissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 31 + 6
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa mitkä ovat tällä hetkellä tärkeimpiä tunnuslukuja hotellinjohtajien sekä vastaanoton esimiesten työssä. Opinnäytetyön aihe rajattiin koskemaan Suomen hotelleja. Opinnäytetyö on tehty ilman erillistä toimeksiantajaa.</p> <p>Opinnäytetyössä vastauksia haettiin pääongelmaan: mitä sisäisiä tunnuslukuja Suomen hotellien johtamisessa pidetään tärkeimpinä. Pääongelman lisäksi vastauksia haettiin kolmeen alaongelmaan: 1) Onko tunnusluvuilla johtamisessa eroja yksityisten ja ketjuhotellien välillä? 2) Miten hotellien johtajat ja esimiehet johtavat tuottoja ja kuluja? 3) Miten hotellien johtajat ja esimiehet johtavat henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota sekä osaamista?</p> <p>Tutkimuksen teoriaosassa hyödynnettiin henkilöstöjohtamiseen sekä Revenue managementtiin liittyvää kirjallisuutta ja Hotelli- ja ravintola-alan laskennassa käytettävää oppikirjallisuutta. Näiden lisäksi hyödynnettiin erilaisilta verkkosivustoilta löytyvää materiaalia. Teoriaosuus jakautuu kolmeen päälukuun, joissa kerrotaan henkilöstöjohtamisesta, Revenue managementista ja majoitusalan tunnusluvuista.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa kerrotaan kyselytutkimuksesta sekä sen tuloksista. Kyselytutkimukseen käytettiin Webropol-sivustoa. Webropol-sivustoa käytettiin myös apuna tutkimuksen tulosten analysoinnissa. Tutkimuskysely toteutettiin aikavälillä 19.10.-1.11.2020. Kysely lähetettiin 221:n Suomessa sijaitsevan hotellin vastaanottoon tai myyntipalveluun ja pyydettiin sieltä välittämään hotellinjohtajille sekä vastaanoton esimiehille. Tutkimuskyselyyn vastasi 35 kohderyhmään kuulunutta henkilöä.</p> <p>Tutkimuskyselyn perusteella tuottojen johtamisen tärkeimpinä tunnuslukuina pidettiin liikevaihtoa ja käyttöastetta ja kulujen johtamisen ehdottomasti tärkeimpänä tunnuslukuna pidettiin henkilöstökuluja. Tällä hetkellä eroja yksityisten ja ketjuhotellien välillä löytyi enemmän henkilöstöjohtamisen puolelta. Kuitenkin suuri ero oli siinä, että ketjuhotelleissa on useimmin Revenue Manageri tai Revenue management osasto, joka vastaa monista tunnuslukujen johtamisen osa-alueista.</p> <p>Monet vastaajat kokivat, että tunnusluvuilla johtamisessa olisi vielä parannettavaa. Parannettaviin lukuihin nousi erityisesti RevPAR, käyttöaste sekä keskihuonehinta. Vastauksista nousi esiin myös kehityskohteita työhyvinvoinnin ja motivaation johtamisessa.</p>	
<b>Asiasanat</b> hotelliala, johtaminen, henkilöstöjohtaminen, tulot, kustannukset	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Henkilöstöjohtaminen .....	3
2.1	Henkilöstöjohtamisen seuranta ja vaikutus tunnuslukuihin .....	3
2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	5
2.3	Motivaation johtaminen .....	6
2.4	Osaamisen johtaminen .....	8
3	Revenue management .....	9
3.1	Revenue managementin tarkoitus .....	9
3.2	Hinnoittelu .....	10
3.3	Kapasiteetin hallinta .....	12
3.4	Jakelukanavien käyttö .....	12
4	Majoitusalan tunnuslukuja .....	14
5	Tutkimus .....	16
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	16
5.2	Toteutus .....	17
5.3	Tulokset .....	17
6	Pohdinta .....	25
	Lähteet .....	29
	Liitteet .....	32
	Liite 1 Tutkimuksen kyselylomake .....	32

# 1 Johdanto

Löysin opinnäytetyöhöni aiheen koulumme opettajien kokoamalta listalta. Valitsin sieltä itselleni mielenkiintoisen aiheen, jota lähdin muotoilemaan omien ideoideni ja tietojeni mukaan. Samasta aiheesta ei löytynyt aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Aiheen valintaan vaikutti suuresti mielenkiintoni laskentaa ja lukuja kohtaan. Oma koulutusohjelmani on hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto ja suuntautumiseni on hotellialalle, joten aihe on sen mukaan rajattu koskemaan hotellien tunnuslukuja.

Opinnäytetyön teoriaosuuden kolmessa pääluvussa perehdyin henkilöstöjohtamiseen, Revenue managementtiin ja majoitusalan tunnuslukuihin. Henkilöstöjohtamisen luvussa tarkastelen työhyvinvoinnin, motivaation ja osaamisen johtamista sekä henkilöstöjohtamisen seuranta ja vaikutusta tunnuslukuihin. Revenue managementin luvussa keskityn Revenue managementin tarkoitukseen sekä päätehtäviin kuten hinnoitteluun, kapasiteetin hallintaan ja jakelukanavien käyttöön. Teoriaosuuden viimeisessä luvussa tarkastelen majoitusosalalla käytettyjä tunnuslukuja.

Aiheen rajaamisen aloitin päättämällä, että tutkimukseen otetaan mukaan vain Suomessa sijaitsevia majoitusliikkeitä. Seuraavan rajauksen päätin tehdä siihen, että majoitusliikkeistä vain hotellit olisivat mukana. Eli suljin tutkimuksen aiheesta pois hostellit, motellit sekä bed & breakfast paikat. Nämä rajaukset tein, jotta tutkimuksessa saatava tieto olisi helpommin analysoitavissa ja paremmin hyödynnettävissä. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui hotellien esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt eli hotellinjohtajat, hotellipäälliköt ja vastaanottopäälliköt. Vuoropäälliköt päätin jättää tutkimuksen ulkopuolelle, sillä kokemuksieni mukaan he eivät välttämättä käytä kaikkia hotellien tunnuslukuja.

Opinnäytetyön tutkimuksella hain vastauksia pääongelmaan: mitä sisäisiä tunnuslukuja Suomen hotellien johtamisessa pidetään tärkeimpinä? Lisäksi opinnäytetyössä hain vastauksia tutkimuksen kolmeen alaongelmaan:

1. Onko tunnusluvuilla johtamisessa eroja yksityisten ja ketjuhotellien välillä?
2. Miten hotellien johtajat ja esimiehet johtavat tuottoja ja kuluja?
3. Miten hotellien johtajat ja esimiehet johtavat henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota ja osaamista?

Opinnäytetyössä toteuttamani tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Toteutin tutkimuksen kyselytutkimuksena. Kyselylomakkeen tein Webropol-sivuston avulla. Kyselylomake sisälsi muutamia suljettuja kysymyksiä, joihin oli annettu selkeät vastausvaihtoehdot, mutta suurin osa kysymyksistä oli avoimia. Avoimia kysymyksiä oli paljon, jotta

vastaukset olisivat mahdollisimman paikkansapitäviä sekä monipuolisia. Lähetin kyselylomakkeen sähköpostilla 221:n hotellin vastaanottoon tai myyntipalveluun, josta pyysin välittämään kyselyni hotellinjohtajalle sekä vastaanotonesimiehelle. Tavoitteenani oli saada noin sataa vastaajaa. Lopulta sain kyselyyni vain 38 vastaajaa, mutta avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten laatu korvasi vastaajien määrää.

Kysely toteutettiin koronapandemian aikana, joka osaltaan vaikutti vastaajien määrään. Pyysin vastaajia jättämään pandemia-ajan huomiotta ja keskittymään vastauksissaan aikaan ennen koronapandemian alkua. Viimeisenä kysymyksenä kuitenkin pyysin vastaajia kertomaan mitä suuria muutoksia he ovat joutuneet tekemään koronapandemian takia, sillä pandemialla on ollut ja tulee olemaan hyvin suuri merkitys alallemme.

Tutkimukseni tuloksilla pyrin antamaan alalla toimiville esimiehille näkemystä siitä, mitä tunnuslukuja hotellien mahdolliset kilpailijat seuraavat ja miten he käyttävät näitä lukuja johtamisessaan. Tutkimukseni tarkoituksena on antaa alalla toimiville sekä alalle valmistuville välikatsaus luvuilla johtamisesta ja kehitysideoita niin Revenue managementin kuin henkilöstöjohtamisenkin suhteen.

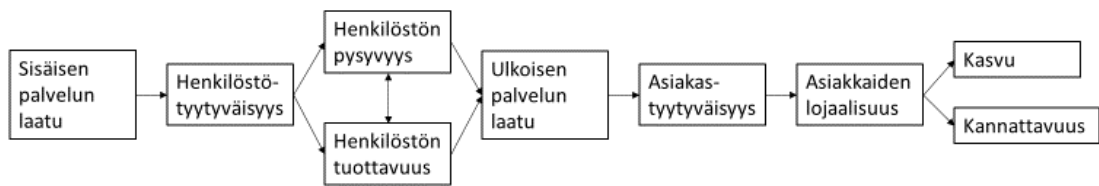
## 2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on yritysten kilpailutekijä. Hyvällä henkilöstöjohtamisella parannetaan yrityksen tulosta yhdistämällä ihmisten toiminta liiketoimintaan. Työntekijöiden työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja osaamiseen vaikutetaan henkilöstöjohtamisella ja hyvällä esimiestyöllä. Tähän kannattaa panostaa, koska motivoituneet, hyvinvoivat ja työhönsä tyytyväiset työntekijät parantavat yrityksen tuottavuutta ja tehokkuutta, mutta nämä tekijät vaikuttavat myös asiakastyytyväisyyteen. (Isopoussu 29.8.2017.)

### 2.1 Henkilöstöjohtamisen seuranta ja vaikutus tunnuslukuihin

Kehityskeskustelut antavat hyvän alustan esimiehen ja työntekijän väliselle kommunikointille, jolla on hyvin suuri merkitys työhyvinvointiin. Kehityskeskustelu tilanteissa esimies voi seurata työntekijänsä hyvinvointia, motivaatiota ja osaamisen tasoa. (Sympa 2018.) Kehityskeskustelun ideana on luoda tavoitteita tulevaan ja keinot niiden saavuttamiseksi, sekä samalla tarkastella mennyttä toimintaa. Kirjailija Henrietta Aarnikoivun mukaan kehityskohteiden löytäminen lisää työntekijöiden motivaatiota. Aarnikoivun mukaan molempien osapuolien tulee valmistautua perusteellisesti kehityskeskusteluun, jotta siitä hyödytään. Tähän hän lisää, että esimiehen vastuulla on jakaa työntekijälle keskustelun aikana vinkkejä ja tietoa, jotta työntekijöillä olisi paremmat mahdollisuudet saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Kehityskeskusteluiden epäonnistuminen on Aarnikoivun mukaan usein seurausta seuraavista asioista; epäluottamus työntekijän ja esimiehen välillä, ei uskalleta antaa kritiikkiä, keskustelua on liian harvoin tai keskusteluissa esiin nousseet asiat jäävät hoitamatta. (Kunnas 2020.)

Henkilöstökysely tai henkilöstötyytyväisyyskysely on kehityskeskusteluiden lisäksi toinen esimiehen apuväline, kun tarkastellaan työntekijöiden hyvinvointia. Henkilöstökyselyissä tärkeintä on, että niistä saaduista vastauksista keskustellaan esimerkiksi tiimin kesken ja kehitetään puutekohtiin ja ongelmiin ratkaisuja. (Lundström 16.8.2018.) ENPS eli Employee Net Promoter Score on oiva tapa mitata henkilöstön tyytyväisyyttä. Siinä työntekijöiltä kysytään, kuinka todennäköisesti he suosittelevat yritystä työnantajana muille. Samalla he voivat antaa palautetta työnantajasta. Tämä on oiva tapa mitata henkilöstön tyytyväisyyden lisäksi työnantajamielikuvaa, jolla on vaikutusta esimerkiksi kilpailuasemaan ja asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä. (Skottman 27.10.2017.)



Kuvio 1. Service-Profit Chain -malli (Mukaillen Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr. & Sclesinger 2008.)

Tutkimusten mukaan henkilöstön tyytyväisyydellä on suoria vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Yllä kuviossa 1 esitetty SPC -malli (Service-Profit Chain) on hyvä esimerkki tästä. Sisäinen palvelu pitää sisällään työpaikan ja työnkuvien suunnittelun, rekrytoinnin ja työntekijöiden kehittämisen ja palkitsemisen sekä asiakaspalveluun tarjotut työkalut ja käytännöt. Sisäisellä palvelulla vaikutetaan henkilöstötyytyväisyyteen, joka vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen ja tuottavuuteen, jolla sen sijaan on vaikutus ulkoisen palvelun laatuun. Henkilöstön pysyvyydellä ja tuottavuudella on vaikutuksia myös toisiinsa. Ulkoinen palvelu kuvassa tarkoittaa asiakaspalvelua. Asiakaspalvelun laadulla vaikutetaan tietenkin asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakasuskollisuuteen. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat suuresti yrityksen kasvun mahdollisuuksiin sekä kannattavuuteen. (Heskett ym. 2008.)

Ilmarisen työhyvinvointijohtaja Kati Huoponen ja Lapin yliopiston dosentti Marko Kesti kertovat kuinka työpahoinvoinnin vähentäminen vaikuttaa ainoastaan kulujen vähenemiseen, mutta työhyvinvoinnin edistämällä on vaikutusta myös tuloksen kasvuun. Kesti kertoo tutkimusten osoittavan, että työhyvinvoinnin lisäämisellä on jopa 2000 euron vaikutus käyttökatteeseen per työntekijä vuosittain. (Sinclair 2015.) Julkisten ja hyvinvointialojen liiton (JHL) julkaisemassa uutisessa Tuottavuus kasvaa panostamalla työhyvinvointiin (2017) puheenjohtaja Päivi Niemi-Laine toteaa, että työhyvinvointiin panostettu raha voi tuoda monin kertaisen tuoton yritykselle. Työhyvinvoinnilla on suoria vaikutuksia yrityksen imagoon sekä asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta suuri vaikutus myös yrityksen tuottavuuteen (Y-Lehti 2018). HRM Partnersin asiakkuusjohtaja Kati järvisen mukaan työntekijä, joka on motivoitunut ja kokee työnsä merkitykselliseksi, tekee usein pyydettyä enemmän. Lapin yliopiston henkilöstötuottavuuden tutkimusjohtaja Marko Kesti toteaa, että motivoitunut ja työstään innostunut työntekijä on useita kertoja tuottavampi kuin työntekijä, joka vain tekee työtään. (Leiviskä 22.1.2018.)

Sairaspoissaolojen seuraaminen on yksinkertaisimmista työhyvinvoinnin mittareista, sillä mitä huonommin työntekijä voi sitä enemmän on sairauspoissaoloja. Sairaspoissaoloista johtuvat lisäkustannukset ovat suuri kulu yrityksille, sillä suorien kustannusten kuten sairastajan palkan ja mahdollisten työterveydenhuoltokulujen lisäksi työnantaja kuluttaa resursseja sijaisen etsimiseen ja palkkaamiseen. Työn tekijän sijainen voi myös vaikuttaa negatiivisesti tuottavuuteen, mikäli hän on epäpätevämpi kuin työntekijä, jota hän sijastaa. Vaikka kaikkiin sairauspoissaoloihin ei työnantaja kykenekään teoillaan vaikuttamaan, on silti tutkittu, että monilla työyhteisötekijöillä on sairauspoissaolojen riskiä kasvattava vaikutus. Sairauspoissaolojen määrää voidaan täten käyttää myös yhtenä työhyvinvoinnin mittarina. (Viitala 2007, 214-216.)

## **2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Työhyvinvointi koostuu fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista osatekijöistä ja se vaikuttaa suuresti ihmisen kykyyn työskennellä. Työhyvinvointi näkyy muun muassa työntekijän hyvänä työstä suoriutumisenä, työssä kehittymisenä, ja sitoutumisena työhön sekä työpaikkaan. Huono työhyvinvointi, toisin sanoen työpahoinvointi, sen sijaan johtaa pahoihin ongelmiin kuten mielenterveyshäiriöihin sekä tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin. Vastuu työhyvinvoinnista on työnantajan lisäksi myös työntekijällä itsellään. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.2.8.)

Kattavalla työterveydenhuollolla voidaan osaltaan vaikuttaa suuresti työhyvinvointiin, mutta tämä ei pelkästään riitä. Yleistä työhyvinvointia voidaan ylläpitää muun muassa erilaisilla työhyvinvoinnin päivillä (tyhy-päivät), joissa koko tiimi pääsee tekemään yhdessä, useimmin liikunnallista toimintaa. Ylläpitämiseen auttaa myös kaikki muu työajan ulkopuolella tiimin kanssa yhdessä tehtävä toiminta. Yritys voi myös kannustaa työntekijöitään pitämään yleiskunnostaan ja henkisestä jaksamisestaan huolta tarjoamalla heille erilaisia liikunta- ja kulttuurietuja. Yhtenä tärkeimpänä työhyvinvointiin liittyvänä kokonaisuutena voidaan kuitenkin pitää työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua sekä esimiehen että muiden työntekijöiden osalta. Siitä syystä esimiehen tulisikin puuttua heti havaitsemaansa työntekijän häirintään tai toisia loukkaavaan käytökseen. (Viitala 2014, luku 6.)

Jokaiselle työhyvinvoinnin osatekijälle on omat keinonsa, jolla niihin voidaan johtamisella vaikuttaa. Esimerkiksi fyysistä työhyvinvointia voidaan parantaa työn vaihtelevuudella, turhien liikkeiden minimoimisella sekä työasentojen korjaamisella. Tähän on olemassa monenlaisia apuvälineitä, mutta myös työtilan suunnittelulla on suuri vaikutus. Fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttaa myös työtapaturmariskien minimoiminen sekä esimiehen antama oikeanlainen ohjeistus, mikäli tapaturma sattuu. Psykkiseen työhyvinvointiin voidaan vai-



kuttaa esimerkiksi työn määrän ja vaativuuden riittäville vaihteluilla, osaamisen kehittämällä sekä tarjoamalla tukea työntekijälle kaikissa tilanteissa. Tasainen työrytmi on työntekijälle melkein yhtä kuluttavaa kuin jatkuva stressi. Työhyvinvoinnin sosiaaliin ulottuu sen sijaan voidaan vaikuttaa työyhteisön yhteisillä sekä esimiehen ja työntekijän välisillä keskusteluilla. Esimiehen on myös tärkeää selventää työntekijöilleen työyhteisön säännöt sekä vastuukysymykset, jotta ristiriidoilta vältyttäisiin. Mikäli ristiriitoja kaikesta huolimatta syntyy, tulisi ne purkaa ja sopia mahdollisimman nopeasti. (Viitala 2014, luku 6.)

### 2.3 Motivaation johtaminen

Työmotivaatioon vaikuttaa työntekijän mielenkiinto työtään kohtaan, työn kokeminen tärkeäksi, osaaminen sekä työntekijän elämäntilanne. Tärkeintä motivaation kannalta on saavutettavissa olevien tavoitteiden asettaminen ja niistä palkitseminen. Työssä pitää myös olla haasteita, jotta mielenkiinto säilyy. (Jylhä & Viitala 2019, luku 4.2.1.)

Tunnetuimpiin motivaatio teorioihin kuuluvaa Maslowin 1943 vuonna julkaisemaa tarvehierarkiaa voidaan soveltaa myös työmotivaation kohdalla. Tarvehierarkian ideana on, että ensimmäisenä pitää täyttää alimman tason eli fysiologiset tarpeet, jotta voimme motivoitua täyttämään seuraavan tason eli turvallisuuden tarpeita. Näin jatketaan eteenpäin, kunnes vihdoin päästään ylimmälle tasolle. Ylin taso käsittelee itsensä toteuttamisen tarpeita. Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) näkyy, kuinka Riitta Hyppänen on kirjassaan Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijänä (2013) liittänyt Maslowin tarvehierarkiaan myös henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. (Hyppänen 2013, luku 5.1.)



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (mukailen Hyppänen 2013, luku 5.1.)

Ensimmäisellä tasolla työntekijälle on tarjottava mahdollisuus ruokailuun, liikuntaan, riittävään palautumiseen sekä työterveydenhuoltoon. Seuraavalla tasolla työntekijällä on oltava varmuus työstään ja työturvallisuuden sekä palkkauksen on oltava kunnossa. Kolmannella tasolla täytetään sosiaalisia tarpeita ja työ yhteisössä tähän liittyy hyvä tiimihenki sekä esimies-alaisuudet. Neljännellä tasolla henkilöstöjohtamisen kannalta puhutaan tavoitteista, palkitsemisesta sekä palautteen annosta. Viimeisellä eli itsensä toteuttamisen tasolla työntekijä motivoituu urakehitykseen sekä sitoutuu työhönsä. (Hyppänen 2013, luku 5.1.)

Toinen tunnettu motivaatio teoria on Edward Decinin ja Richard Ryanin 1970 luvulla kehittämä itseohjautuvuus teoria, jossa he tuovat esille ulkoiset ja sisäiset motivaatio tekijät. Hyppäsen (2013) mukaan ulkoisia motivaatio tekijöitä työmotivaatiossa ovat raha ja asema. Sisäisiä sen sijaan ovat esimerkiksi tarkoituksellisuuden tunne, henkilökohtainen kasvu, työssä eteneminen sekä itse työn tekemisen tuoma ilo. (Hyppänen 2013, luku 5.1.) Marjo Sinokki painottaa kirjassaan Työmotivaatio (2016), että jokaisen henkilökohtaiset piirteet vaikuttavat siihen, mikä juuri häntä motivoi (Sinokki 2016).

Työnantaja vaikuttaa työntekijöidensä motivaatioon usein ulkoisilla motivaatiotekijöillä. Yksi tärkeä ulkoinen motivaatiotekijä on itse palkka. Palkkaan suurimmin vaikuttaa alan työehtosopimus sekä jokaisen työntekijän kanssa sovittu työsopimus. Työntekijöitä voidaan kuitenkin lisäksi palkita rahallisesti esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta tai jostakin työssä hyödyttävästä lisätaidosta. (Hyppänen 2013, luku 5.2.) Majoituslalla tällainen rahallinen lisä palkkio voidaan jakaa esimerkiksi lisämyynnin tekemisestä tai niin sanottuna kielillisänä, eli useaa eri kieltä osaavalle henkilölle. Toinen työnantajan tarjoama ulkoinen motivaatiotekijä on erilaiset henkilöstöedut, kuten alennukset yrityksen tuotteista ja palveluista (Hyppänen 2013, luku 5.2).

Viimeinen tärkeä työnantajan käyttämä motivaatiotekijä on tarjota työntekijöille kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia työssään. Esimerkiksi mahdollisten ylennysten tavoittelu tai lisävastuiden saaminen motivoi usein työntekijöitä parempiin suorituksiin. Positiivisen sekä rakentavan palautteen antaminen on suuressa roolissa työntekijän kehitymisessä. Palaute tulisi antaa mahdollisimman pian suorituksen / työtehtävän jälkeen. Positiivinen palaute itsessään toimii motivaatiotekijänä, rakentava palaute sen sijaan auttaa työntekijää kehittämään itseään, joka johtaa motivoitumiseen. (Hyppänen 2013, luku 5.3.)

## 2.4 Osaamisen johtaminen

Osaaminen vaikuttaa sekä motivaatioon että työhyvinvointiin ja vastaavasti sekä motivaatio että työhyvinvointi vaikuttavat osaamisen hankkimiseen. Mikäli ei ole tarpeeksi osaamista motivaatio laskee ja vastaavasti stressi saattaa lisääntyä, joka heikentää työhyvinvointia. Toisaalta, jos työssä voidaan pahoin eikä ole motivaatiota ei työntekijä halua oppia lisää eikä käyttää kaikkea osaamistaan. Osaamista kuvataan usein tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmänä. Tieto tarkoittaa opiskelusta tai vastaavasta kouluttautumisesta saatuja tietoja. Taito tarkoittaa edellä mainittujen tietojen soveltamista käytäntöön. Tahto tarkoittaa, että työntekijä haluaa työskennellä juuri siinä asemassa ja tiimissä kuin on ja, että hän haluaa oppia ja kehittyä koko ajan. (Hyppänen 2013, luku 4.1.)

Ensimmäisenä on selvitettävä miten paljon ja minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan. Osaamisen tarve nähdään yrityksen strategiasta sekä visiosta. Tämän jälkeen on hyvä kartoittaa, minkälaista osaamista yrityksestä jo löytyy. Osaamisen kartoittaminen tapahtuu usein kehityskeskustelujen kautta. Kehityskeskusteluissa kartoitetaan työntekijän sen hetkinen osaamisen taso sekä asetetaan tavoitteet tulevaan. Tarvittavan ja jo olemassa olevan osaamisen väliin jäävän osuuden paikkaaminen on esimiehien vastuulla. Tähän pitää suunnitella oikea kehitystapa ja toteuttaa se. Kehitystapana voi muun muassa toimia erilaiset koulutukset, esimerkin näyttäminen sekä palaverit ja tiimityöskentely. (Viitala 2014, luku 5.)

Esimiehien tehtävänä osaamisen johtamisessa on työntekijöiden kehittymisen mahdollistaminen sekä innostaminen ja kannustaminen. Esimies tuottaa työntekijöilleen motivaatiota oppimiseen omalla esimerkillään, tuellaan ja luomalla myönteisen työilmapiirin. Esimies voi luoda myös alustan sille, että työntekijät kehittävät toisiaan. Työntekijöiden välillä osaamista voidaan jakaa muun muassa tiimipalavereissa. Koulutuksilla voidaan kehittää usean työntekijän osaamista tietyistä asiasta samaan aikaan, mutta yksittäisten työntekijöiden osaamista voidaan kehittää myös toimivalla vuorovaikutuksella. Siitä syystä yrityksen ja tiimien sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli osaamisen johtamisessa. On tärkeää tiedottaa jokaista työntekijää mahdollisimman nopeasti muutoksista sekä uusista prosesseista, jotta kenenkään tietoihin ei jää turhaan aukkoja. (Hyppänen 2013, luku 4.7.)

### 3 Revenue management

Revenue management eli tuottojohtaminen on lähtöisin lentoliikenteestä 1980 luvulta ja on nykyisin myös hotellien tärkein hinnoittelua ja myyntiä ohjaava tekijä. Myynnin ja hinnoittelun lisäksi Revenue managementin alaisuuteen kuuluu muun muassa jakelukanavien johtaminen, kysynnän ennakointi sekä kilpailijoiden seuranta. Vaikka joitain Revenue managementin toimenpiteitä majoitustoiminnassa on harjoitettu jo 1800 luvulla, tehdään sitä nykyisin järjestelmällisemmin sekä laajemmin. Useissa hotelleissa on nykyään Revenue managementille oma osastonsa, jota johtaa Revenue Manageri. (Forgacs, Björkqvist & Ståhls 2013, 13-17; Heikkilä & Saranpää 2013, 139-140.)

#### 3.1 Revenue managementin tarkoitus

Useat alan asiantuntija kertovat, että Revenue managementin tarkoitus lyhykäisyydessään on oikean tuotteen tai palvelun myymistä, oikealle asiakkaalle, oikeaan aikaan, oikeaan hintaan, oikeita jakelukanavia käyttäen, jotta myynnistä saataisiin maksimaalinen tuotto. Revenue managementin käytön edellytykset ovat; kiinteä kapasiteetti, varastoimattomat tuotteet ja palvelut, korkeat kiinteät ja matalat muuttuvat kulut sekä vaihteleva, mutta ennakoitava kysyntä. Lentoliikenne sekä majoitusala täyttävät nämä kriteerit kokonaisuudessaan, mutta esimerkiksi myös ravintola-alalla voidaan osittain käyttää Revenue managementia. (Forgacs ym. 2013, 18-19.) Heikkilä ja Saranpää lisäävät kriteereihin, että usean eri asiakasryhmän täytyy kilpailla tietystä tuotteesta tai palvelusta ja näiden ryhmien välisen hintajouston on oltava keskenään erilainen (Heikkilä & Saranpää 2013, 141).

Kiinteä kapasiteetti ja varastoimattomuus menevät kutakuinkin käsikädessä. Hotelleilla on joka yö yhtä monta hotellihuonetta myytävänä, eikä myymättömiä huoneita voida säilyttää seuraavalle yölle myytäväksi. Hotelleissa on korkeat kiinteät kulut kuten liiketilan vuokra, kiinteät työvoimakulut, vakuutukset ja energiankulutuksesta johtuvat kulut. Nämä kulut eivät ole sidoksissa kapasiteetin käyttöön. Muuttuvat kulut kuten siivouskulut, aine- ja tarvikekulut sekä muut kapasiteetin käyttöön sidoksissa olevat kulut, ovat sen sijaan suhteellisesti hyvin pieniä. (Forgacs ym. 2013, 18-22.) Kysyntä hotelleissa vaihtelee päivittäin, mutta sitä voidaan tietyiltä osin ennustaa pidemmällä aikavälillä. Kysyntää voidaan ennustaa esimerkiksi viikkotasolla, erottaen arkipäivät viikonlopuista, tai pidemmin vuositasolla erottaen loma-ajat muusta. Ennusteet tehdään joko historiatietojen tai tulevien tapahtumien perusteella. Kysyntäennusteella on suuri vaikutus hinnoitteluun, sillä sitä kautta voidaan maksimoida hotellin tuottoja. (Heikkilä & Saranpää 2013, 142-143.)

Revenue managementin tärkeimpiä tehtäviä ovat hinnoittelu ja oikeiden jakelukanavien valinta, mutta näiden taustalla on paljon tehtävää. Hinnoittelun pohjana käytetään muun

muassa markkinoita, kustannuksia, asiakassegmenttejä ja kilpailijoiden hintoja. Omalle yritykselle sopivia jakelukanavia valitaan asiakassegmenttien, kustannusten sekä näkyvyyden perusteella. Asiakkaiden segmentointi on tärkeää taustatyötä Revenue managementissa, sillä kaikenlaisten asiakasryhmien tavoittelu yhdenaikaisesti ei ole yritystoiminnassa tuottavaa. On tärkeää tietää millaisia asiakkaita hotellissa käy, jotta löytää oikean tavan markkinoida. Tällöin palvelua voidaan kehittää asiakassegmentin mieltymysten ja odotusten mukaan. Yksi segmentoinnin peruste voi olla esimerkiksi matkustuksen syy. Kilpailijoiden seuranta on tärkeää, jotta löytää oman hotellin heikkouksia ja vahvuuksia. Vahvuuksilla hotelli voi pyrkiä erottautumaan kilpailijoistaan ja lisätä siten myyntiä. Kilpailijoita on monia erilaisia. Kilpailijoihin usein kuuluvat kaikki lähellä sijaitsevat hotellit, mutta kilpailijoita voivat myös olla kauempana sijaitsevat hotellit, joilla on samat palvelut, samanlainen asiakaskunta tai yhtä suuri kapasiteetti. (Ezee Editorial Team 2020.)

Nykyään Revenue managementissa käytetään paljon valmiita järjestelmiä. Ne helpottavat tarkan ja reaaliaikaisen tiedon saantia. Järjestelmien avulla tieto saadaan kerättyä nopeasti ja saadusta tietomassasta valittua halutut asiat tarkasteluun. Erilaiset Revenue management järjestelmät hoitavat nykyisin joko kokonaan tai suurimmilta osin tiettyjä aikaa vieviä tehtäviä, kuten ennakointia, raporttien tekoa, hinnoittelu ehdotusten tekemistä ja kilpailijoiden analysointia. (Forgacs ym. 2013, 131-133.)

### **3.2 Hinnoittelu**

Heikkilä ja Saranpää pitävät tyypillisimpinä majoitus alan hinnoittelun lähtökohtina kustannuspohjaista hinnoittelua ja markkinalähtöistä hinnoittelua. Heidän mukaansa kustannuspohjaisessa hinnoittelussa tulee ottaa huomioon kiinteät kustannukset, voittotavoite ja huonekäyttöaste ennuste sekä ennusteen mukaan määräytyvät kustannukset. Tällöin seurataan budjetoitua tuloslaskelmaa alhaalta ylöspäin, jotta saadaan keskimääräinen huonehinta. (Heikkilä & Saranpää 2013, 88.) Selander ja Valli sen sijaan erottelevat kustannuspohjaisesta hinnoittelusta voittotavoitteeseen perustuvan hinnoittelun. Periaatteena kustannuslähtöisessä hinnoittelussa heidän mukaansa on, että katetaan kaikki palvelun / tuotteen valmistuksesta aiheutuvat kulut. Kun taas voittotavoite perusteisessa hinnoittelussa katetaan edellä mainittujen kulujen lisäksi asetettu tulos tavoite. (Selander & Valli 2007, 68.) Markkinalähtöinen hinnoittelu perustuu kyseisen tuotteen tai palvelun hintatasoon markkinoilla. Yrityksen on tällöin itse mietittävä, onko heidän tuotteensa laadukkaampi kuin markkinoilla yleisesti, jolloin hinnan voi asettaa markkinatasoa korkeammalle vai onko kenties syytä asettaa hintaa hieman alhaisemmalle tasolle kuin markkinan keskihinta. (Heikkilä & Saranpää 2013, 88; Selander & Valli 2007, 68.)

Hotelleissa käytetään usein dynaamista hinnoittelua, jossa hintaa tarkistetaan päivittäin, tai jopa useammin. Dynaamisessa hinnoittelussa samalle palvelulle, eli majoituksessa huoneyöllä, on monta erilaista hintaa. Hintaan vaikuttaa asiakassegmentti, palvelun kysyntä sillä hetkellä, jakelukanava ja viipymä. Asiakassegmentin vaikutus näkyy silloin, kun tiettyjen yritysten työntekijöille tai tietyille ryhmille luvataan myydä tietyllä hinnalla. Nämä niin kutsutut yrityssopimus- ja ryhmähinnat ovat normaalia huonehintaa halvempia, mutta sillä taataan tietyn verran myyntiä, joko vuosittain tai lyhyemmällä aikavälillä. Asiakassegmentin vaikutus näkyy myös silloin, kun puhutaan kanta-asiakashinnoista ja henkilökuntahinnoista. Näiden kaikkien edellä mainittujen hintojen saatavuutta voidaan kuitenkin rajoittaa kysynnän ollessa suurta. Tällöin puhutaan kysynnän vaikutuksesta hintaan. Kysynnän vaikutus näkyy myös silloin, kun hotellit nostavat hintojaan sitä mukaan, mitä vähemmän tarjontaa on jäljellä. Eli muutamien viimeiseksi jäljellä olevien huoneiden hinta voi kohota hyvinkin paljon korkeammaksi kuin hotellin normaali keskihuonehintaa. Jakelukanava vaikuttaa yleensä vain silloin, mikäli hotelli lupaa asiakkailleen halvemman hinnan, jos he varaavat huoneen suoraan hotellin jakelukanavasta eivätkä kolmansien osapuolien kautta. Viipymän vaikutus hintaan näkyy, mikäli hotellilla on niin kutsuttuja Long Stay hintoja. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan yhdestä yöstä maksama hinta voi olla huomattavasti halvempi, kun hän viipyy pidemmän aikaa, kuin jos hän viipyisi vain yhden yön. Näitä Long Stay hintoja usein sovelletaan kahden yön viipymästä useamman viikon viipymään. (Foregacs ym. 2013, 62-74.)

Revfine on internetsivuillaan jakanut vinkkejä erilaisista hinnoittelu strategioista, joilla hotellit voivat kasvattaa tuottojaan. Ensimmäinen vinkki on historiatiedon ja ennusteiden tarkka analysoiminen ja käyttö hinnoittelussa. Hiljaisille kausille kannattaa suunnitella esimerkiksi kampanjoita, joilla myyntiä tehdään enemmän. Toisena vinkkinä on hintojen yhtenäistäminen ja läpinäkyvyys. Ideana on, että kaikissa jakelukanavissa pidettäisiin yhtenevät hinnat, jotta asiakas ei ihmettelisi, että mistä hän oikeasti maksaa. Kolmantena on tarjota erilaisia hintoja eri asiakassegmenteille. Yksittäisille matkustajille olisi tietty jakelukanavissa tietyt hinnat, mutta erilliset hieman halvemmat hinnat esimerkiksi matkatoimistojen ryhmävarauksille ja yrityksille, jotka sitoutuvat tiettyyn yö määrään vuodessa. Neljäntenä vinkkinä on erilaisten alennuskoodien taikka kanta-asiakashintojen antaminen asiakkaille, jotta saataisiin enemmän suoria varauksia hotellille. Viidentenä on tuotteiden paketoiminen kokonaisuuksiksi. Kuudentena on hinnoittelu viipymän mukaan. Seitsemäntenä vinkkinä peruutusehtojen vaihtelu erilaisissa hinnoissa. Eli myydään halvemmalla hinnalla varauksia, joiden peruutusehdot ovat tiukemmat tai peruutusta ei voi ollenkaan tehdä ja päinvastoin pyydetään korkeaa hintaa varauksesta, jossa peruutuksen voi tehdä vielä hyvin lähellä majoitusta. Kahdeksantena ja yhdeksäntenä kerrotaan lisämyynnistä ja osasto-

jen välisestä ristiin myynnistä. Lisämyynnissä asiakkaalta pyydetään lisämaksua esimerkiksi huoneluokan korottamisesta tai paremmasta näkymästä. Ristiin myynti osastojen välillä tarkoittaa, että asiakkaalle myydään huoneen lisäksi hotellin muiden osastojen palveluita kuten kuntosalille pääsyä tai spa-hoitoja. Viimeinen vinkki on palautteiden ja suositusten hallinta. Asiakkaat käyttävät mieluummin rahaa hotelliin, joka on saanut hyviä arvosteluita, joten hotellin kannattaa pyytää asiakkaitaan jättämään arvosteluja ja vastailla näihin myös hyvin ahkerasti. (Revfine.)

### **3.3 Kapasiteetin hallinta**

Kapasiteetin hallinta lähtee kysynnän ennakoimisesta ja sen periaatteena on, että yritetään saada hotellin jokainen huone myytyä jokaisena päivänä. Kapasiteetin hallintaan vaikuttaa pidennetyt viipymät, aikaistetut lähdöt, peruutukset sekä niin kutsutut No show varaukset, eli asiakkaat, jotka eivät varauksestaan huolimatta ikinä saavu paikalle. Hotellin on hyvä laskea näihin viitearvot historiatietojen perusteella. Vaikka nämä viitearvot eivät aina pidä paikkaansa se auttaa hotellia päättämään kuinka monta huonetta he voivat yli buukata. Ylibuukkaus tarkoittaa, että huoneita myydään esimerkiksi 103 kun hotellilla oikeasti on huoneita vaan 100. Nämä kolme varausta tehdään tällöin ajatellen, että he eivät koskaan saavu tai hotellissa jo asuvista asiakkaista joku lähtee hotellista aiemmin kuin oli tarkoitus. Ylibuukkaus on hotellien tapa taata korkeaa käyttöastetta, sillä hotelleissa on usein peruutuksia sekä No show tapauksia. (Forgacs ym. 2013, 76-77.)

### **3.4 Jakelukanavien käyttö**

Hotellit vastaanottavat varauksia joko suoraan tai epäsuorasti. Suorat varaukset tarkoittavat hotellin omiin kanaviin suoraan asiakkaalta tulevia varauksia. Suoria varauksia vastaanotetaan yleisimmin puhelimitse, sähköpostitse, hotellin omien nettisivujen kautta tai niin, että asiakas tekee varauksen paikan päällä. Yleisesti nämä suorat varaukset ovat hotelleille kaikkein kannattavimpia, sillä he saavat kaikki myynnin tuotot suoraan itselleen. (Forgacs ym. 2013, 121-125.) Business Finland kertoo suoramyynnin vahvuuksia ja heikkouksia. Suoramyynnistä saadaan paremmat tuotot yritykselle itselleen ja sen kautta palvelua pystytään henkilökohtaistamaan, jolloin pystytään parantamaan asiakaskokemusta. Asiakkaan tiedot jäävät myös todennäköisemmin yritykselle jatkokäyttöä varten, joten markkinointi helpottuu ja sen kulut pienenevät. Huonoja puolia suoramyynnissä on, että sen näkyvyys ja saavutettavuus on hyvin pientä, varsinkin kansainvälisesti, ja sen hallinnointi vie yritykseltä paljon aikaa. (Ahola, Badur, Mikkola & Tanskanen 2019, 59.)

Epäsuoriin varauksiin käytetään erilaisia jakelukanavia, tunnetuimpina näistä ovat erilaiset OTA kanavat (Online Travel Agencies) kuten Booking.com ja Hotels.com, mutta muita jakelukanavia ovat muun muassa GDS-järjestelmät (Global Distribution Systems) ja Meta Search Engines eli metahakukoneet. GDS-järjestelmillä tarkoitetaan matkanjärjestäjiä, jotka tarjoavat asiakkaille valmiiksi paketoituja matkoja. GDS on yksi kalleimmista myyntikanavista ja valmismatkojen järjestäjät suosivat suuria toimijoita, joten yksittäiset hotellit tai pienet ketjut eivät juurikaan hyödy GDS-järjestelmien käytöstä. Metahakukoneet kuten Trivago ja Tripadvisor näyttävät usean eri kanavan hinnan tietyille huoneelle. Näin asiakkaat pääsevät valitsemaan itselleen sopivimman tarjouksen. Metahakukoneiden käytön hyötynä on suuri näkyvyys sekä mahdollisesti suorienkin varausten saaminen. OTA-kanavat eli Online-matkatoimistot ovat kuitenkin tunnetuin ja käytetyin jakelukanava nykyisin. Kaikkien jakelukanavien käytön hyötynä on näkyvyyden lisääminen ja se, että asiakkaan on usein mahdollista saada palvelua omalla kielellään. Asiakkaat myös käyttävät jakelukanavia mielellään, sillä ne ovat niin sanotusti ”tuttuja ja turvallisia” ja niiden kautta asiakas voi lukea toisten antamia arvosteluja, joiden perusteella voi olla helpompaa tehdä ostopäätös. Huonoja puolia jakelukanavien käytössä ehdottomasti ovat korkeat komissiokulut, ja hotellin rajoittunut päätäntävalta esimerkiksi hinnan suhteen. Näiden lisäksi asiakastietojen jatkohyödyntäminen on haastavaa ja palvelun henkilökohtaistamisen mahdollisuus ennen asiakkaan saapumista on hyvin vähäistä. (Ahola ym. 2019, 54-59.)



## 4 Majoitusalan tunnuslukuja

Sisäisen laskentatoimen tärkein tehtävä on luoda ja tunnistaa merkityksellistä tietoa sekä tulkita ja käyttää sitä hyödyllisesti (Viita 25.5.2015). Sisäisen laskentatoimen tuottaman tiedon pitää olla ajankohtaista ja sitä pitää voida tarkastella nopeasti. Lisäksi tuotettuun tietoon pitää voida luottaa. Sisäisen laskentatoimen avulla saadaan tietoa siitä, toimiiko yritys kannattavasti ja tuottako se voittoa vai tappiota. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 149.) Sisäistä laskentatoimea toteutetaan pääsääntöisesti vain liikkeenjohtoa varten, sillä se auttaa liiketoiminnan kannattavuuden arvioinnissa ja seuraamisessa. Laissa ei ole määriteltynä miten sisäistä laskentatoimea tulisi toteuttaa, mutta siitä on useammalla alalla annettu alakohtaisia suosituksia. Suositusten ideana on yhtenäistää alalla seurattavia tunnuslukuja, jotta yritysten taloudellinen vertailu helpottuisi. Majoitus-alalla seurataan sisäisten tunnuslukujen lisäksi niin kutsuttuja pehmeitä tunnuslukuja, kuten asiakastyytyväisyyttä sekä henkilöstötyytyväisyyttä, joihin viitattiin jo aiemmin tässä raportissa. Molemmilla näillä on välillisiä vaikutuksia tuottavuuteen ja tehokkuuteen. (Heikkilä & Saranpää 2013, 24, 71.)

Reunasan mukaan tuloslaskelmasta voidaan nähdä mistä yrityksen tulos on muodostunut tarkasteltavan jakson, eli useimmin yhden tilikauden aikana (Reunanen 7.9.2016). Tilikauden pituus on yleensä 12 kuukautta ja ensimmäinen tilikausi alkaa siitä päivästä, kun yritys perustetaan. Toimintaa aloitettaessa tilikauden pituus voi olla hieman pidempi tai lyhyempi kuin 12 kuukautta, mutta kuitenkin maksimissaan se saa olla 18 kuukautta pitkä. (Vero 2018.) Tuloslaskelma kertoo yrityksen onnistumisesta tietyllä tilikaudella. Hotellit usein käyttävät alalla yleisesti tunnettuja tuloslaskelma runkoja, mutta se ei ole pakollista. Yrityksen johto saa päättää minkälaista runkoa haluaa tuloslaskelmassaan noudattaa. Tärkeää kuitenkin on, että seurataan tiettyjä kulu- ja katelukuja, jotta vertailtavuus alan muihin yrityksiin säilyy. (Heikkilä & Saranpää 2013, 24-25.)

Tuloslaskelmasta nähdään siis erilaisia tunnuslukuja, joista tärkeimpinä usein pidetään liikevaihtoa ja myyntikatetta sekä monia erilaisia kulueriä kuten henkilöstö- ja siivouskulut. Liikevaihtoa voidaan verrata sekä edellisten kausien että budjetoituun liikevaihtoon. Liikevaihto on ensimmäinen tuloslaskelman luku, josta voidaan jo osittain päätellä hotellin tuottavuutta sekä kannattavuutta. (Forgacs ym. 2013, 27.) Kun liikevaihdosta otetaan pois niin kutsuttu tarvikekäyttö, saadaan myyntikate, jonka tulisi kattaa kaikki yrityksen loput kulut. Mikäli myyntikate ei kata kaikkia kuluja, ei liiketoiminta ole kannattavaa. (Heikkilä & Saranpää 2013, 29.)

Tuloslaskelmassa kiinteisiin kuluihin kuuluu yleisesti liiketilan vuokra, kiinteät hallinto ja markkinointi kulut sekä poistot ja korot. Kiinteisiin kuluihin ei usein voida juurikaan vaikuttaa. Kuitenkin niiden määrää kannattaa seurata, etteivät ne pääse kasvamaan liian suuriksi. Osa kuluista on myös niin sanotusti puolikiinteitä kuten henkilöstökulut. (Selander ym. 2007, 44-45.) Henkilöstökuluihin lasketaan sekä työntekijöiden palkat että niistä aiheutuvat sivukulut ja niillä on suuri vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Henkilöstökuluihin esimiehet voivat osittain vaikuttaa mitoittamalla henkilökunnan tarpeen oikein, mutta suurimmalta osin tämä kulu on kiinteää. Henkilöstökuluja voidaan myös mitata yhtä työntekijää kohden. Muuttuvat kulut sen sijaan jaetaan yleensä useampaan eri osaan. Majoitus-alalla suurin muuttuva kuluerä on siivouskulut. Useissa majoitusliikkeissä siivouksesta vastaa erillinen toimija, joten siivouskuluihin lasketaan tarvikkeiden, aineiden ja jätehuollon lisäksi työaika korvaukset siivousyritykselle. (Heikkilä & Saranpää 2013, 43-46.)

Tärkeimpinä tuloslaskelman ulkopuolisina majoitusalan tunnuslukuina voidaan pitää käyttöasteprosenttia ja keskihuonehintaa (KHH) sekä nämä kaksi lukua yhdistävää huonetuottoa (RevPAR = Revenue Per Available Room). RevPAR:ssa lasketaan huonemyynnistä saatu tuotto jokaista myynnissä ollutta huonetta kohden. (Heikkilä & Saranpää 2013, 70-71). Nämä kolme tunnuslukua mittaavat tuloksellisuutta ja niitä seurataan usein sekä päivittäin että keskiarvona pidemmältä aikaväliltä kuten viikko, kuukausi ja vuosi. Käyttöaste-prosentti kertoo myytyjen huoneiden määrän ja KHH kertoo mihin hintaan nämä huoneet on myyty, mutta usein nämä luvut toimivat vastakkaisiin suuntiin. Siitä syystä kannattaa seurata myös RevPAR:a, joka antaa laajemman kuvan liikevaihdosta. Se ei kuitenkaan kerro kulurakenteesta, joten korkea RevPAR ei välttämättä takaa parasta tuottoa. RevPAR:n lisäksi voidaan seurata myös tuottoja asiakasta kohden (RevPAC = Revenue per customer). RevPAC kertoo asiakastuottavuudesta, mutta sen käyttöön liittyy myös haasteita, kuten tarkan asiakasmäärän selvittäminen. Tästä syystä RevPAC ei ole niin yleisesti käytetty kuin aiemmin mainitut tunnusluvut. (Forgacs ym. 2013, 29-38.) Kaikkia edellä mainittuja tunnuslukuja käytetään budjetointiin, hinnoitteluun sekä kilpailijoiden seurantaan.

## 5 Tutkimus

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja tuloksista. Tutkimuksessa haettiin vastausta pääongelmaan: mitä sisäisiä tunnuslukuja Suomen hotellien johtamisessa pidetään tärkeimpinä. Pääongelman lisäksi vastauksia haettiin kolmeen alaongelmaan: 1) Onko tunnusluvuilla johtamisessa eroja yksityisten ja ketjuhotellien välillä? 2) Miten hotellien johtajat ja esimiehet johtavat tuottoja ja kuluja? 3) Miten hotellien johtajat ja esimiehet johtavat henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota sekä osaamista?

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus tehtiin määrällisenä tutkimuksena ja menetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimus antaa yleiskuvan tutkittavien asioiden välisistä suhteista ja eroista. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin; kuinka usein ja kuinka paljon. Tutkija saa tulokset yleensä numeerisessa muodossa tai hän muuttaa ne numeroiksi. Lopuksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokset esitetään kuvioin ja kaavioin sekä selitetään numeeriset tulokset sanallisesti. (Vilka 2014, 13-14.)

Kyselytutkimus on useimmin käytetty kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Kyselytutkimuksen etuina on, että sitä voidaan käyttää suureen määrään tutkittavia henkilöitä ja saada heiltä vastauksia useisiin kysymyksiin. Tutkimusmenetelmänä kysely on hyvin nopea ja tehokas. Kyselytutkimuksen heikkous on, että tutkittavien henkilöiden keskittyminen voi herpaantua useasti, jolloin kerätty tieto jää pintapuoliseksi ja saattaa muuntua paikkansapitämättömäksi. Nykyisin suurin osa kyselytutkimuksista tehdään verkkokyselyinä, sillä se on nopeinta, mutta kyselyn voi tehdä myös paperisena, puhelimesta tai kasvotusten. Kyselytutkimuksissa tarvitaan aina saatekirje, jonka perusteella vastaaja voi päättää haluaako hän osallistua kyselyyn ja saa myös osviittaa siitä, miten hänen toivotaan vastaavan kysymyksiin. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 121-134.)

Kyselytutkimuksessa voidaan käyttää suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Suljetuissa kysymyksissä vastaajalle ei anneta mahdollisuutta antaa yksilöllistä vastausta vaan vastaus valitaan ennalta määrättyistä vaihtoehdoista. Suljettuja kysymystyyppejä ovat esimerkiksi monivalinta-, valintaruutu- ja luokituskysymykset. Suljettuja kysymyksiä kannattaa käyttää erityisesti silloin kun halutaan luokitella vastaajia tiettyihin segmentteihin tai kun tarvitaan numeerisesti mitattavaa tietoa. Avoimet kysymykset sen sijaan antavat vastaajalle mahdollisuuden vastata täysin oman mielensä mukaan. Avoimia kysymyksiä käytetään silloin, kun halutaan kvalitatiivista eli laadullista tietoa aiheesta. (SurveyMonkey.)

## 5.2 Toteutus

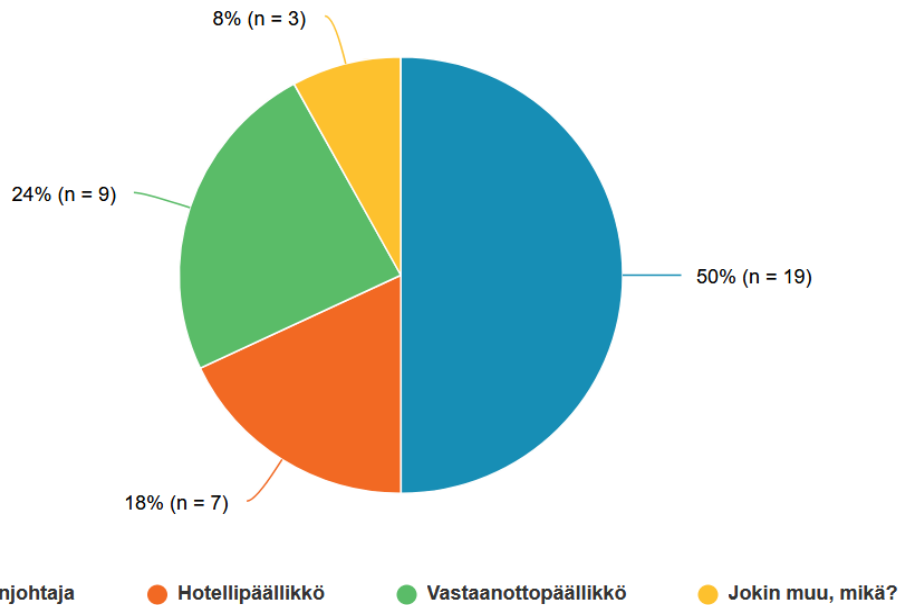
Kysely toteutettiin lokakuun 2020 loppupuolella aikavälillä 19.10.-1.11.2020. Kyselylomakkeen teossa käytettiin Webropol-sivustoa. Kyselylomake (liite 1) lähetettiin sähköpostilla 221:n suomessa sijaitsevan hotellin vastaanottoon tai myyntipalveluun, josta se pyydettiin välittämään hotellien johtajille sekä vastaanottojen esimiehille. Aluksi kyselylomakkeen oli tarkoitus olla auki aikavälillä 19.-28.10.2020, mutta kyselyn aikaa jatkettiin 1.11.2020 asti. Kyselylomake lähetettiin hotelleihin sähköpostilla yhteensä kolme kertaa. Ensimmäinen sähköposti lähetettiin 19.10.2020, toinen, niin sanottu, muistutusviesti lähetettiin 26.10.2020 ja viimeinen lähetettiin 28.10.2020. Viimeisessä viestissä kerrottiin vastausajan pidentämisestä.

Kyselylomake (liite 1) rakentui tutkimuksen pää- ja alaongelmien pohjalta. Kyselylomakkeen tekemiseen käytettiin avuksi aiheista kertovaa kirjallisuutta sekä erilaisia verkkolähteitä. Kyselylomakkeen alussa oli neljä yleiskuvan antavaa kysymystä, joista selviää vastaajan ammattinimike, työskenteleekö hän yksityisessä vai ketju hotellissa, minkä kokoinen hotelli on kyseessä sekä millaista asiakaskuntaa siellä on. Loput kysymyksistä vastaavat tutkimuksen pää- ja alaongelmiin. Kyselylomakkeella käytettiin paljon avoimia kysymyksiä, jotta vastauksista saisi kattavan kuvan majoitusalan johtamisesta. Tavoitteena alun perin oli saada noin sata vastaajaa.

## 5.3 Tulokset

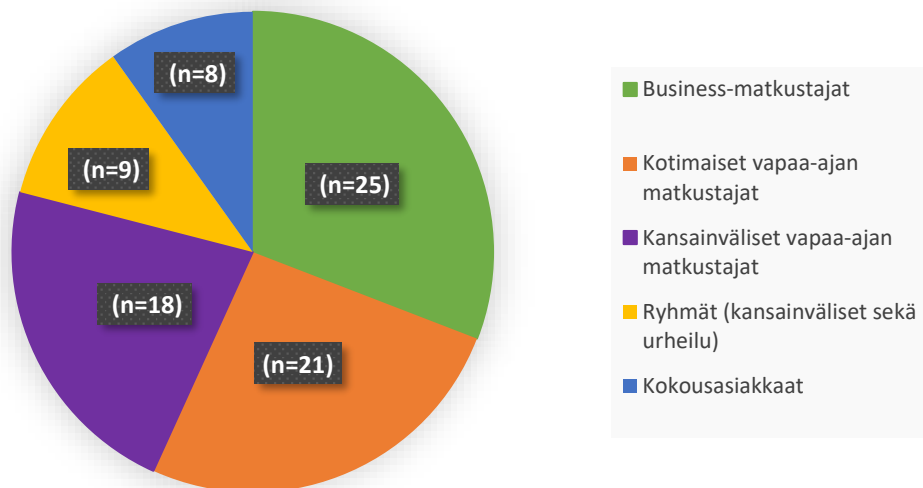
Tutkimuskyselyyn vastasi yhteensä 38 henkilöä. Kolmen vastaajan antamat vastaukset on suljettu tuloksien ulkopuolelle, sillä he eivät kuuluneet kohderyhmään. Kohderyhmänä olivat hotellinjohtajat, hotellipäälliköt sekä vastaanottopäälliköt, mutta nämä kolme vastaajaa ilmoittivat olevansa vastaanoton vuoropäälliköitä, joten heidän antamiaan vastauksia ei tutkimuksessa huomioitu. Tutkimuskyselyyn siis vastasi yhteensä 35 kohderyhmään kuuluvaa henkilöä.

Tutkimuksen tuloksia esitetään osittain niin, että kaikki kyselyyn saadut vastaukset ovat tarkastelun kohteena. Jotkut tulokset sen sijaan esitetään niin, että vain joko ketjuhotelleissa työskentelevien henkilöiden tai vain yksityisissä hotelleissa työskentelevien henkilöiden antamat vastaukset ovat tarkastelun kohteena. Tuloksia ei esitetä siinä järjestyksessä kuin kysymykset ovat kyselylomakkeella (liite1).



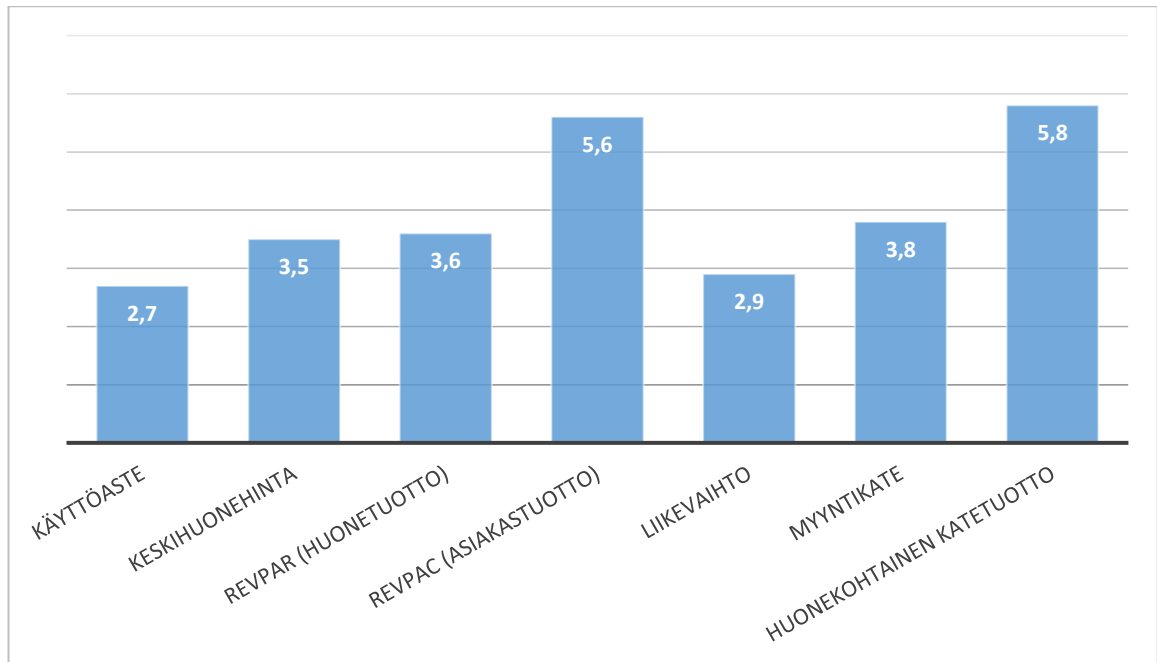
Kuvio 3. Vastaajien ammattinimike (n=38)

Kuviosta 3 käy ilmi, että puolet vastaajista työskentelee hotellinjohtajina. Hotellipäällikkö voi tarkoittaa myös vastaavaa termiä hotellinjohtajalle. Hotellipäällikköinä toimii vastaajista noin 20% (n=7). Toiseksi suurin joukkio työskentelee vastaanottopäällikköinä (n=9) ja Jokin muu, mikä? -vaihtoehdon vastanneet (n=3) työskentelevät vastaanoton vuoropäällikkönä ja heidän vastauksensa on jätetty tarkasteltavien tuloksien ulkopuolelle.



Kuvio 4. Vastaajien ilmoittamat tärkeimmät asiakassegmentit (n=35)

Kuviosta 4 käy ilmi, että business-matkailijat olivat useimmille (n=25) yksi pääasiallisista asiakassegmenteistä. Seuraavaksi useimmin mainittiin kotimaiset vapaa-ajan matkailijat (n=21). Ryhmämatkailijat sekä kokousasiakkaat mainittiin tärkeimpinä asiakassegmenteinä muita selvästi harvemmin.



Kuvio 5. Keskiarvot tuottoihin liittyvien tunnuslukujen järjestyksestä (n=35)

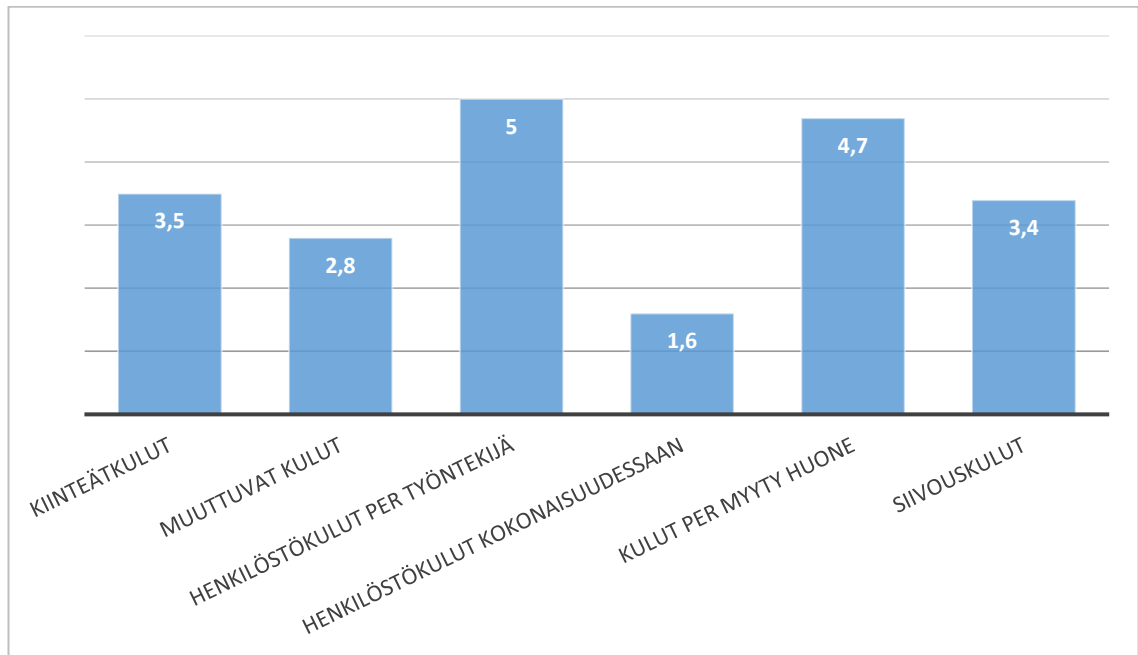
Vastaaja pyydettiin asettamaan kuviossa 5 esiintyvät tuottoihin liittyvät tunnusluvut tärkeysjärjestykseen siten, että numero yksi on tärkein ja numero seitsemän on vähiten tärkeä. Kuviossa 5 on esitetty keskiarvot siitä, mitä sijoituksia millekin tunnusluvulle annettiin. Pienimmän keskiarvon 2,7 eli parhaimmat sijoitukset annettiin käyttöasteelle. Toiseksi keskiarvallisesti tuli liikevaihto. RevPAC ja huonekohtainen katetuotto jäivät selvästi muita jälkeen. Huonekohtaista katetuottoa pidettiin keskiarvallisesti vähiten tärkeänä. Hyvin tasaisesti keskimmaisille sijoituksille tulivat keskihuonehinta, RevPAR ja myyntikate.

	1	2	3	4	5	6	7
Käyttöaste	9	8	8	4	5	1	0
Keskihuonehinta	3	5	10	10	5	1	1
RevPAR (Huonetuotto)	4	7	7	5	7	3	2
RevPAC (kokonaistuotto asiakasta kohden)	1	2	1	4	3	11	13
Liikevaihto	11	9	2	5	3	2	3
Myyntikate	7	2	6	6	7	3	4
Huonekohtainen katetuotto	0	2	1	1	5	14	12

Taulukko 1. Vastaajien asettama järjestys tuottoihin liittyville tunnusluville (n=35)

Vastauksista käy selville, että suurin osa vastaajista piti liikevaihtoa tärkeimpänä (n=11) ja vähiten tärkeänä RevPACia (n=13). Käyttöaste sai liikevaihdon jälkeen eniten paikkoja yksikönsä (n=9). Huonekohtainen katetuotto sai usealta vastaajalta järjestyksessä sijan kuusi (n=14) tai seitsemän (n=12). Myyntikate on saanut paljon hajontaa sijoituksissa.

Suurin osa vastaajista on asettanut sen ensimmäiseksi (n=7) tai viidenneksi (n=7), mutta se on saanut tasaisesti myös sijoja kolme ja neljä. Toinen paljon hajontaa sijoituksissaan saanut tunnusluku on RevPAR.



Kuvio 6. Keskiarvot kuluihin liittyvien tunnuslukujen järjestyksestä (n=35)

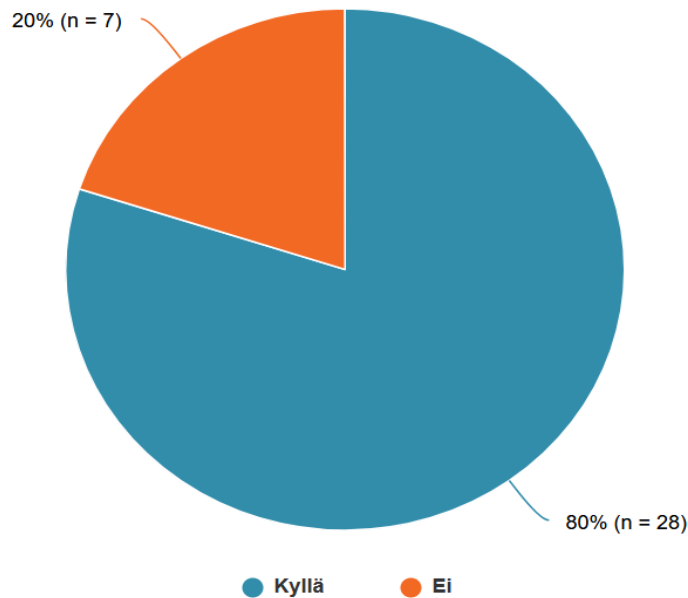
Vastaajia pyydettiin asettamaan kuviossa 6 esiintyvät kuluihin liittyvät tunnusluvut tärkeysjärjestykseen siten, että numero yksi on tärkein ja numero kuusi on vähiten tärkeä. Kuviossa 6 on esitetty keskiarvot siitä, mitä sijoituksia millekin tunnusluvulle annettiin. Henkilöstökulut kokonaisuudessaan on saanut keskiarvollisesti selvästi parhaimmat sijoitukset. Toiseksi tuli muuttuvat kulut keskiarvolla 2,8. Keskiarvoissa viimeisillä sijoilla ovat henkilöstökulut per työntekijä ja kulut per myyty huone. Siivouskulut ja kiinteät kulut ovat keskiarvollisissa sijoituksissa keskellä.

	1	2	3	4	5	6
Henkilöstökulut kokonaisuudessaan	23	7	4	0	0	1
Henkilöstökulut per työntekijä	0	3	0	7	10	15
Muuttuvat kulut	4	10	14	4	2	1
Kiinteät kulut	7	3	5	10	4	6
Kulut per myyty huone	0	2	3	7	14	9
Siivouskulut	1	10	9	7	5	3

Taulukko 2. Vastaajien asettama järjestys kuluihin liittyville tunnusluville (n=35)

Vastaajista suurin osa piti henkilöstökuluja kokonaisuudessaan tärkeimpänä (n=23). Vähiten tärkeänä suurin osa sen sijaan piti henkilöstökuluja per työntekijä (n=15). Kiinteät kulut ovat saaneet paljon hajontaa sijoituksissa. Suurin osa vastaajista on asettanut kiinteät kulut sijalle neljä (n=10), mutta moni on myös sen sijoittanut ensimmäiseksi (n=7). Muuttuvat kulut sijoitettiin useimmin sijalle kaksi (n=10) tai kolme (n=14). Siivouskulumien sijoituksissa oli suurinta hajontaa.

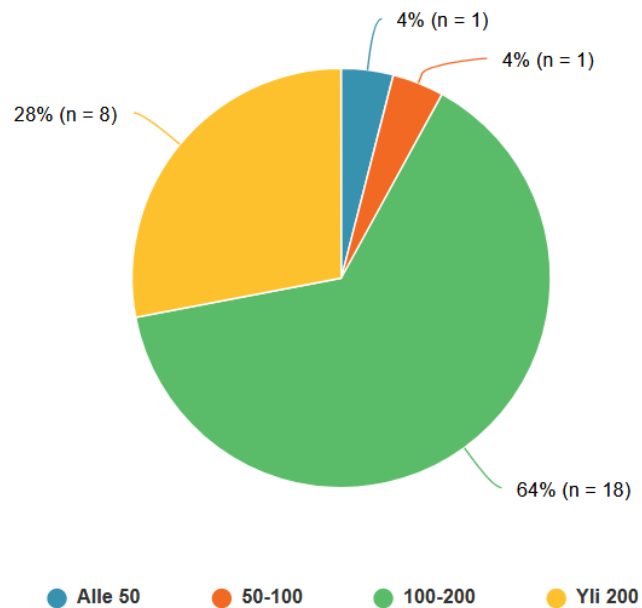
Kysyttäessä mitä muita tunnuslukuja pidetään tärkeinä kuin kuvioissa 5 ja 6 näkyviä, vastauksena (n=25) saatiin mm. asiakastytyväisyys (n=7), myyntitehot (n=4), kilpailija indeksit (n=4), markkinointikulut (n=2) ja käyttökate (n=2). Kysyttäessä, missä tunnusluvuissa koetaan olevan vielä parantamisen varaa, vastaajista (n=28) suuri osa (n=15) kertoi, että parannettavaa olisi kaikkien lukujen kanssa. Yksittäisiä vastauksissa esiin nousseita lukuja olivat mm. RevPAR, KHH, käyttöaste ja kateluvut. Muutama vastaaja (n=3) kertoi myös, että parannettavaa olisi lukujen ymmärtämisessä ja käyttämisessä ylipäätänsä.



Kuvio 7. Vastaajien työpaikkana ketjuhotelli (n=35)

Vastaajista 80% (n=28) työskentelee ketjuhotelleissa ja 20% (n=7) työskentelee yksityisissä hotelleissa. Suuri ero ketjuhotellin ja yksityisten hotellien välillä löytyi, kun kysyttiin, onko hotellilla Revenue management osasto tai Revenue Manageri. Ketjuhotelleissa työskentelevistä (n=28) vain yksi vastasi, että hotellissa ei ole Revenue management osastoa tai Revenue manageria. Yksityisissä hotelleissa työskentelevistä (n=7) vain yksi vastasi, että hotellissa on Revenue management osasto tai Revenue manageri. Kaikki vastaajat, jotka kertoivat itse käyttävänsä jotakin Revenue management järjestelmää työssään (n=17) käyttivät IDeaS -järjestelmää.



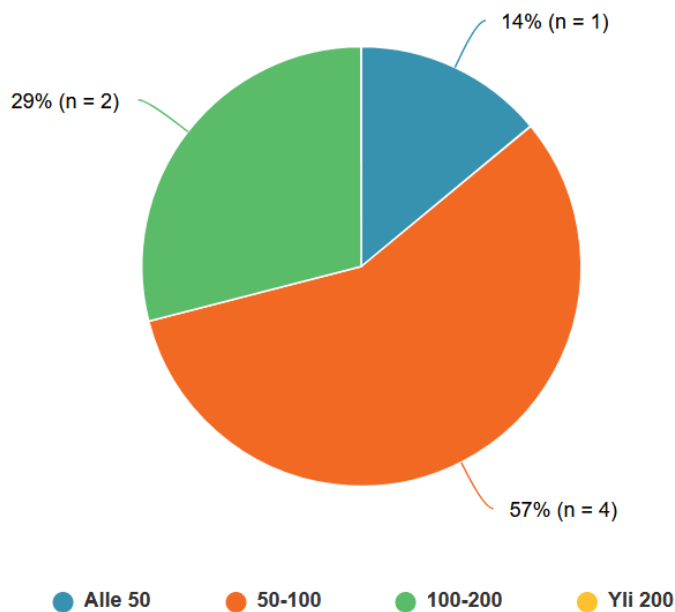


Kuvio 8. Ketjuhotelleissa työskentelevien vastaajien ilmoittama hotellin koko (n=28)

Kuviosta 8 voidaan nähdä, että ketjuhotelleissa työskentelevistä vastaajista (n=28) reilusti yli puolet (n=18) työskentelevät kooltaan keskikokoisessa hotellissa, jossa huoneita on 100-200. Suurissa hotelleissa, joissa huoneita on yli 200, työskentelee kahdeksan vastaajaa ja, sekä pienissä, joissa on 50-100 huonetta että erittäin pienissä, joissa on alle 50 huonetta, työskentelee vain yksi vastaaja kummassakin.

Ketjuhotelleissa työskentelevistä vastaajista (n=28) seitsemän kertoi, että Revenue management osasto tai Revenue Manageri hoitaa suurimman osan hinnoittelusta, kapasiteetin hallinnasta sekä jakelukanavien käytöstä. Ketjuhotellin kohdalla hinnoitteluperusteista esiin nousi kysyntä, sesonki vaihtelut sekä kilpailijoiden hinnat. Käyttöasteen hallitsemisessa tärkeimpänä pidettiin hinnoittelua ja markkinointia, mutta kerrottiin myös, että pelataan henkilöstön määrällä. Jakelukanavista kysyttäessä jokainen vastaaja ilmoitti hotellissaan käytettävät jakelukanavat joko sanoilla "kaikki suurimmat" tai luetteloimalla Booking, Expedia, Hotels.com jne. Vastaajista useampi (n=6) kertoi, että nykyisin hotellien on pakko olla jokaisessa kanavassa. Omiin kanaviin ketjuhotelleissa ohjattiin paremmilla hinnoilla ja eduilla sekä markkinoinnilla. Kysyttäessä työntekijöille annettavista vapauksista vastaajista suurin osa (n=20) kertoi, että työntekijöillä ei ole vapautta antaa alennuksia asiakkaille. Tärkeimpinä ohjeistuksina työntekijöille oli lisämyynnin teko sekä työntekijä määrän optimointi. Kaikki ketjuhotelleissa työskentelevät vastaajat kertoivat, että hotellissa on käytössä jokin kanta-asiakasjärjestelmä. Kanta-asiakkaat huomioidaan eduilla ja

kohdennetulla markkinoinnilla. Kilpailijoista ketjuhotelleissa työskentelevät vastaajat kertoivat seuraavansa mm. hintaa (n=22), asiakastytyvyyttä/asiakaspalautteita (n=14) ja käyttöastetta (n=8).



Kuvio 9. Yksityisissä hotelleissa työskentelevien vastaajien ilmoittama hotellin koko (n=7)

Yksityisissä hotelleissa työskentelevistä vastaajista (n=7) suurin osa (n=4) työskentelee pienissä hotelleissa, joissa on 50-100 huonetta. Kaksi ilmoitti työskentelevänsä keskikokoisessa hotellissa, jossa on 100-200 huonetta. Yksi vastaaja ilmoitti työskentelevänsä erittäin pienessä hotellissa, jossa on alle 50 huonetta. Yksikään vastaaja ei työskennellyt suuressa hotellissa, jossa on yli 200 huonetta.

Yksityisissä hotelleissa työskentelevistä vastaajista (n=7) vain yksi ilmoitti, että hotellissa on Revenue management osasto tai Revenue Manageri. Eli toisin kuin ketjuhotelleilla, hinnoittelun, kapasiteetin hallinnan ja jakelukanavien käytön hoitavat hotellienjohtajat, hotellipäälliköt ja vastaanottopäälliköt. Yksityisten hotellien hinnoittelu perusteista esiin nousi erityisesti kysyntä ja historia tiedot. Kuten ketjuhotelleissakin, yksityisissä hotelleissa kapasiteetin käyttöä kerrottiin hallittavan hinnoittelulla ja markkinoinnilla. Jakelukanavien käytöstä mainittiin, että käytössä on vain suurimmat OTA kanavat. Erikseen näistä mainittuja Booking (n=5), Expedia (n=5) ja Hotelzon (n=3). Omiin kanaviin yksityisissä hotelleissa kerrottiin asiakkaita ohjattavan hinnoittelulla (n=4), markkinoinnilla (n=3) ja suosittelemalla asiakkaille jatkovarauksia omien kanavien kautta (n=2). Työntekijöille yksityisissä hotelleissa annettiin vapaus hintajouston ja pienten alennuksien antamiseen, toisin kuin ketjuhotelleissa. Vain yhdestä yksityisestä hotellista löytyy kanta-asiakasjärjestelmä,

mutta siinä kanta-asiakas ei erotu muista asiakkaista muuten kuin, että hänen historiatietojaan seurataan. Yksityisissä hotelleissa työskentelevistä vastaajista kilpailijoistaan hintaa seurasi kuusi, käyttöastetta kolme ja asiakastyytyväisyyttä/asiakaspalautteita kaksi vastaajaa.

Kaikkia vastaajia (n=35) tarkasteltaessa monet (n = 31) kertoivat, että heidän käytössään on työ-/henkilöstötyytyväisyys kysely. Kyselyt tehdään joko kerran tai pari kertaa vuodessa. Niissä ilmenneet epäkohdat käydään läpi tiimipalavereissa ja tehdään sitten muutoksia, mikäli on tarvetta. Useissa hotelleissa kerrottiin olevan käytössä laaja työterveyshuolto (n=20). Tärkeimpänä työhyvinvoinnin kartoittajana ja edistäjänä pidetään kuitenkin keskusteluja sekä tiimeissä että kaksin esimiehen ja työntekijän välillä.

Suurella osalla vastaajista (n=25) on käytössä rahallinen palkitsemisjärjestelmä. Asiat, joista työntekijöitä palkitaan ovat mm. lisämyynti, hyvät asiakaspalautteet ja sekä tiimin että omien tavoitteiden saavuttaminen. Vastaajista noin 70% (n=24) ilmoitti, että työntekijöille järjestetään kilpailuja. Kilpailut saattavat olla tiimin sisäisiä tai sellaisia, mihin osallistutaan tiiminä. Enimmikseen kilpailut koskivat myyntiä tai kanta-asiakkaiden hankintaa. Työntekijöiden motivaatiota pyrittiin kohottamaan palautteen antamisella, kehumisella ja esimerkin näyttämällä.

Koulutuksia järjestetään useissa (n=24) vastaajien hotelleissa. Vastaajien mukaan koulutukset voivat olla joko pakollisia tai vapaaehtoisia. Työntekijöille henkilökohtaisia tavoitteita asettaa yhteensä 28 vastaajaa. Nämä tavoitteet asetetaan ja niitä seurataan kehityskeskusteluissa. Yksi vastaaja erikseen ilmoittaa, että heidän hotellissaan työntekijöitä kannustetaan opiskeluun työn ohella.

Yhteensä 32 henkilöä vastasi kysymykseen koronapandemian tuomista suurista muutoksista. Muutoksia, jota koronapandemia on tuonut hotellien arkeen ovat muun muassa koko- tai osa-aikaiset lomautukset, irtisanomiset, siivouksen lisääminen ja toimintojen supistaminen tai jopa hotellin sulkeminen väliaikaisesti. Karkeimmista toimista eli hotellin väliaikaisesta sulkemisesta kertoi yhteensä seitsemän vastaajaa ja työntekijöiden irtisanomisista raportoi kaksi vastaajaa. Koko- tai osa-aikaisia lomautuksia on tehty hyvin suuressa osassa hotelleja. Vastaajista jopa 19 ilmoitti jonkinlaisista lomautuksista. Toimintaa jouduttiin, jollakin tavalla supistamaan yhteensä kahdessatoista hotellissa. Koronapandemia on myös tuonut hotellien vastaanottojen arkeen paljon henkilökuntaa ja asiakkaita suojaavia asioita, kuten käsidesit, maskit, pleksilasit sekä kertakäyttöhansikkaat.

## 6 Pohdinta

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että keskiarvollisesti parhaita sijoituksia tuottoihin liittyvistä tunnusluvuista sai käyttöaste ja toiseksi parhaita liikevaihto, mutta suurempi osa vastaajista oli kuitenkin sijoittanut liikevaihdon ensimmäiseksi. Näistä tärkeämpänä voidaan loppujen lopuksi kuitenkin pitää käyttöastetta, sillä vain kymmenen vastaajista oli asettanut sen sijoille 4-6 ja yksikään ei ollut sijoittanut sitä vähiten tärkeäksi. Liikevaihto sai sen sijaan seitsemännen sijan yhteensä kolmelta vastaajalta. Käyttöasteen ensimmäiseksi sijoittamista perusteltiin siten, että sillä on hyvin suuri vaikutus muihin lukuihin. Liikevaihtoa sen sijaan perusteltiin siten, että se näkyy tuloslaskelmassa ensimmäisenä ja se määrää yrityksen tuloksen.

Uskon, että käyttöaste valittiin tärkeimmäksi, koska se vaikuttaa hinnoitteluun, myyntiin ja kuluihin. Liikevaihdon uskon saaneen hyvän sijoituksen siksi, koska se on niin sanotusti yläriivin luku. Kuten perusteluissakin kerrottiin liikevaihto määrää osaltaan yrityksen tuloksen, sillä siitä lähdetään vähentämään yrityksen kuluja. Yllätyin kuitenkin siitä, että RevPAR eli huonetuotto ei päässyt tärkeimpien lukujen joukkoon, koska siinä yhdistyy käyttöaste ja keskihuonehinta eli kaksi hotelleille hyvin tärkeää tunnuslukua.

Kuluihin liittyvistä tunnusluvuista tutkimustuloksien mukaan tärkeimpänä voidaan pitää henkilöstökuluja kokonaisuudessaan. Jopa 23 vastaajaa sijoitti sen tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi ja keskiarvo sijoituksista oli 1,6. Kukaan ei antanut sille sijoja neljä tai viisi ja vain yksi henkilö sijoitti sen kuudenneksi. Kokonaishenkilöstökulujen sijoittamista ensimmäiseksi perusteltiin muun muassa sillä, että se on hyvin suuri kuluerä, johon voidaan vaikuttaa helposti ja nopeasti.

Uskon, että henkilöstökulut kokonaisuudessaan valittiin tärkeimmäksi juuri siitä syystä, mikä perusteluissakin annettiin. Henkilöstökulujen määrään esimiehet voivat vaikuttaa optimoimalla tarkasti henkilöstön määrän jokaiseen vuoroon ja huolehtimalla henkilöstönsä hyvinvoinnista, jotta sairaspoissaoloilta välttyttäisiin. Kuten opinnäytetyön teoria osuudessakin todettiin sairaspoissaolot ovat suuri kuluerä. Kuluihin liittyvien tunnuslukujen järjestyksessä yllätyin siitä, että kiinteitä kuluja pidetään hyvin tärkeänä tunnuslukuna, vaikka niiden määrään ei juurikaan voida vaikuttaa.

Suurimmat erot yksityisten ja ketjuhotellien välillä tutkimustulosten mukaan löytyivät henkilöstöjohtamisesta. Työtyytyväisyyskyselyitä järjestettiin jokaisessa ketjuhotellissa vähin-

tään kerran vuodessa, mutta yksityisissä hotelleissa kysely oli useasti korvattu keskustelulla. Kyselyn korvaamista perusteltiin avoimella ilmapiirillä ja henkilökunnan vähyydellä. Suurin osa ketjuhotelleista käytti rahallista palkitsemista sekä kilpailuiden järjestämistä työntekijöiden motivoimisessa. Yksityisissä hotelleissa rahan sijaan työntekijöitä palkittiin mieluummin esimerkiksi tuotteilla tai tiimille yhteisellä tekemisellä, kuten virkistyspäivillä. Osaamista johdettiin molemmissa koulutuksilla, mutta tähän oli selvästi enemmän mahdollisuuksia ketjuhotelleissa, sillä koulutukset järjestettiin yleensä ketjun puolesta. Selkeämmin eroja oli tavoitteiden asetannassa ja seurannassa. Useimmissa ketjuhotelleissa järjestettiin kehityskeskusteluja säännöllisesti ja kaikissa asetettiin työntekijöille henkilökohtaisia tavoitteita. Yksityisissä hotelleissa tavoitteiden asetanta oli kuitenkin vähäisempää.

Mielestäni henkilöstöjohtamisessa löydettyihin eroihin suurin vaikutustekijä on raha. Ketjuhotelleilla on usein enemmän mahdollisuuksia ostaa palveluita kuten työtyytyväisyyskyselyitä ja koulutuksia ulkopuoliselta toimijalta. Tämä johtuu todennäköisimmin siitä, että ketjuhotelleissa palvelut ostetaan useampaan yksikköön ja näin olleen ne saatetaan saada yksikköä kohden halvemmalla. Toinen henkilöstöjohtamisessa esiin nousseisiin eroihin vaikuttava tekijä on mielestäni henkilöstön määrä. Uskon että, yksityisissä hotelleissa on helpompi käyttää tuotteilla palkitsemista niin, että se olisi tasa-arvoista, koska siellä on vähemmän työntekijöitä kuin hotelli ketjussa. Eli rahallista palkitsemista käytetään ketjuhotelleissa paljon sen takia, että se on kaikille tasa-arvoista. Mikäli työntekijöiden palkitsemisessa ei käytettäisi kaikille yhteneväistä palkitsemisjärjestelmää, voisi siitä seurata laskua työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Kuten Viitala kertoi kirjassaan Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä, työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu on yksi työhyvinvoinnin tärkeimmistä tekijöistä (Viitala 2014, luku 6). Itse yllätyin tuloksissa siitä, että työtyytyväisyys kyselyjä ei käytetä kaikissa hotelleissa. Tämä yllätti, koska mielestäni on tärkeää, että palautetta yritykselle ja esimiehelle saa antaa myös anonyymisti.

Tutkimustulosten perusteella tunnusluvuilla johtamisessa suurin ero yksityisten ja ketjuhotellien välillä oli Revenue managementin hallinnassa. Ketjuhotelleille oli hyvin yleistä, että Revenue managementia hoidetaan siihen erikoistuneella osastolla. Siellä päätetään muun muassa hinnoittelusta ja jakelukanavista. Osa ketjuhotelleissa työskentelevistä vastaajista eivät tienneet hotellinsa hinnoitteluperusteita tai kaikkia jakelukanavia, sillä ne kuuluvat Revenue management osaston työhön. Yksityisissä hotelleissa sen sijaan Revenue managementille ei yleisesti ottaen ole omaa osastoaan, joten se on sisällytetty hotellinjohtajan, hotellipäällikön ja vastaanottopäällikön tehtäviin.

Uskon, että Revenue management osastoja käytetään ketjuhotelleissa enemmän, koska pyritään keskittämään koko ketjun tai usean siihen kuuluvan hotellin Revenue management yhteen paikkaan. Keskittäminen helpottaa yrityksen strategian toteuttamista yhte-neväisesti ketjun hotelleissa. Mielestäni olisi kuitenkin hyvä, jos myös hotellienjohtajat sekä vastaanottopäälliköt tietäisivät hotellinsa Revenue management perusteet, jotta hei-dän olisi helpompi ymmärtää ja neuvoa työntekijöitään mahdollisissa ongelmatilanteissa. Yksityisissä hotelleissa ei välttämättä ole erilliselle osastolle tarvetta, koska Revenue ma-nagementia tehdään vain yhteen hotelliin. Kuitenkin, koska Revenue management on hy-vin tärkeä ja laaja toiminto nykyisin, mielestäni olisi hyvä, jos jollakin työntekijällä olisi siitä pääasiallinen vastuu.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että ketjuhotellit seuraavat kilpailijoistaan huomattavasti use-ampia asioita kuin yksityiset hotellit. Muutamilla ketjuhotelleilla kilpailijoiden hinnat myös vaikuttavat suoraan hotellin hinnoitteluun. Jakelukanavista sekä yksityiset, että ketjuhotel-lit mainitsivat paljon samoja, mutta erot löytyivätkin kanavien määrästä. Yksityisillä on käy-tössään vähemmän kanavia kuin ketjuilla. Ketjuhotellit haluavat olla näkyvillä kaikkialla. Suuri ero ketjujen ja yksityisten välillä on kanta-asiakasjärjestelmän käyttämisessä. Kai-killa ketjuhotelleilla on käytössään kanta-asiakasjärjestelmä, kun yksityisistä sellainen on vain yhdellä. Yksityisissä hotelleissa työntekijöille annetaan enemmän vapautta hintajous-toon kuin ketjuhotelleissa. Muutamissa ketjuhotelleissa työntekijät eivät saaneet antaa minkäänlaisia alennuksia ilman esimiehen antamaa valtuutusta.

Mielestäni erot jakelukanavien määrässä johtuvat pitkälti rahallisista syistä. Yksityiset ho-tellit, saattavat kokea jakelukanavien hyödyt verraten pieniksi niistä johtuviin kuluihin näh-den. Kuten aiemmin esitellyssä Business Finlandin Matkailuyrittäjän kansainvälistymisop-paassa kerrotaan, varsinkin ulkopuolisten jakelukanavien käyttö lisää näkyvyyttä, mutta niiden perimät komissiokulut ovat hyvin suuria. (Ahola ym. 2019, 54-59) Kanta-asiakasjär-jestelmän käyttäminen on myös hotelleille kuluera. Yksityisillä hotelleilla ei tällaiseen jär-jestelmän käyttöön välttämättä ole tarvetta, sillä he voivat pitää asiakkaistaan kirjaa hotel-lin sisällä ja hemmotella usein vierailevia asiakkaita ilman erillistä järjestelmääkin. Ketju-hotelleissa tällainen manuaalinen kirjanpitäminen olisi kuitenkin lähes mahdotonta, sillä tietyt asiakkaat voivat vierailla ketjun sisällä eri hotelleissa. Luulen, että yksityisissä hotel-leissa on helpompaa antaa vapauksia työntekijöille siitä syystä, että heidän ei tarvitse yh-tenäistää toimintaa muiden hotellien kanssa. Ketjuhotelleissa sen sijaan säännöt hinnan alennuksista tulee ketjutasolta, joten vapauksien antaminen työntekijöille saattaisi vahin-goittaa asiakaspalvelun yhdenarvoisuutta.

Tutkimukseen vastasi lopulta 38 henkilöä, joista 35:n henkilön vastaukset hyväksyttiin. Vastanneiden määrän perusteella tutkimustulokset eivät ole kovin luotettavia. Saadut vastaukset olivat kuitenkin hyvin kattavia ja niistä saatiin yleiskuvaa alan tunnuslukujen johtamisesta. Vaikka määrällisesti vastaajissa jäätin kauas tavoitteesta, vastauksien laatu paikkasi sitä hyvin. Tutkimustuloksien vertailtavuutta heikentää yksityisissä hotelleissa työskentelevien vastaajien vähäinen määrä. Mikäli vastaajia olisi ollut tasapuolisesti yksityisistä ja ketjuhotelleista olisi vertailu näiden kesken ollut luotettavampaa. Tutkimustulokset kuitenkin vastaavat tutkimuksen pää- sekä alaongelmiin. Analysoidessani tuloksia huomasin, että kyselyssäni oli muutama tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta epäolennainen kysymys.

Vaikka kaikista opinnäytetyön aiheista minulla oli jo ennestään jonkin verran tietoa, olen oppinut erityisesti johtamisesta ja Revenue managementista erittäin paljon prosessin aikana. Suurin oppiminen aiheesta tapahtui tietoperustaa kirjoittaessa, mutta tutkimuksen teon myötä opin lisää hotellinjohtajien ja vastaanottopäälliköiden työstä. On ollut hyvin mielenkiintoista lukea kaikkia saamiani vastauksia, sillä en osannut odottaa tiettyjä tuloksia kyselyä luodessani. Olen kehittynyt opinnäytetyöni aikana erityisesti Revenue managementin ymmärtämisessä ja majoitusalan tunnuslukujen käytössä.

Suurimmat haasteet minulle työssä tuotti aiheen laajuus ja vastauksien saaminen. Aiheeseen kuuluu kaksi hyvin laajaa kokonaisuutta henkilöstöjohtaminen ja Revenue management, joista löytyy erittäin paljon tietoa. Työhöni tarvitsin näistä aiheista vain tietynlaista tietoa, joten aikaa kului paljon oleellisen tiedon löytämiseen. Vastauksien saamiseen varmasti vaikutti se, että tekemässäni kyselyssä oli paljon avoimia kysymyksiä, joihin vastaamiseen kuluu enemmän aikaa kuin suljettuihin kysymyksiin vastaamiseen. Myös koronapandemialla oli vaikutusta, sillä useat hotellit olivat suljettuina ja näin ollen mahdollisia vastaajia oli vähemmän.

Työn aloittaminen tuotti minulle vaikeuksia, sillä osaamiseni aiheesta oli alussa suhteellisen varhaisella tasolla. Työn kirjoittaminen oli tarkoitus aloittaa jo kesällä 2020, mutta päädyin lopulta aloittamaan vasta syksyllä, sillä aiheeseen perehtyminen vei minulta odottamattoman paljon aikaa. Alun vaikeuksien jälkeen työ kuitenkin eteni toivomallani tavalla ja valmistui suunnitellussa aikataulussa.

## Lähteet

Ahola, S., Badur, J., Mikkola, K. & Tanskanen, G. 2019. Matkailuyrittäjän kansainvälistymisopas. Business Finland Oy Visit Finland. Luettavissa: [https://www.businessfinland.fi/498bfa/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/vf\\_kansainvalistymisopas\\_2019.pdf](https://www.businessfinland.fi/498bfa/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/vf_kansainvalistymisopas_2019.pdf) Luettu: 29.10.2020

Ezee Editorial Team. 31.10.2020. 13 Top Hotel Revenue Management Strategies to Adopt in 2020. Ezee Absolute Blog. Luettavissa: <https://www.ezeeabsolute.com/blog/hotel-revenue-management-strategies/> Luettu: 1.11.2020

Forgacs, G., Björkvist, A. & Ståhls, N. 2010. Revenue Management – Tuottojen johtaminen hotellielinkeinossa. HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulu. Helsinki.

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

Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, Jr., W. & Schlesinger, L. 2008. Harvard Business Review. Putting the Service Profit Chain to Work. Luettavissa: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>. Luettu: 30.10.2020.

Hyppänen, R. 2013. Esimiestyö. Liiketoiminnan menestystekijä. 2013. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Luettu: 23.9.2020.

Isopoussu, A. 29.8.2017. Henkilöstöjohtaminen kilpailutekijänä. Älykkäämpää logistiikkaa blogi. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/alykkaampaa-logistiikkaa/henkilostojohtaminen-kilpailutekijana>. Luettu: 29.10.2020

JHL. 2017. Tuottavuus kasvaa panostamalla työhyvinvointiin. Luettavissa: <https://www.jhl.fi/2017/01/26/tuottavuus-kasvaa-panostamalla-tyohyvinvointiin/>. Luettu: 8.10.2020.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. Edita. Helsinki.

Jylhä, e. & Viitala, R. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>. Luettu: 22.9.2020.



Kunnas, P. 13.2.2020. Näin syntyy aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Luettavissa: <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/nain-syntyy-aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu> Luettu: 28.10.2020

Lundström, A. 16.8.2020. 3 vinkkiä onnistuneen henkilöstökyselyn toteuttamiseen. Singi blogi. Luettavissa: [https://www.sigini.fi/blogi/3-vinkkia-onnistuneen-henkilostokyselyn-to-teuttamiselle/?gclid=CjwKCAiAv4n9BRA9EiwA30WND8SZUuC2FLsycYv3qztVAt-Lodt3bHJk3NaRKJ\\_9cKkbqwYTtPzE\\_BoCfGQQAuD\\_BwE](https://www.sigini.fi/blogi/3-vinkkia-onnistuneen-henkilostokyselyn-to-teuttamiselle/?gclid=CjwKCAiAv4n9BRA9EiwA30WND8SZUuC2FLsycYv3qztVAt-Lodt3bHJk3NaRKJ_9cKkbqwYTtPzE_BoCfGQQAuD_BwE). Luettu: 30.10.2020

Leiviskä, P. 22.1.2018. Motivoitunut työntekijä on tuottavampi. Akavan Erityisalat. Luettavissa: [https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut\\_tyontekija\\_on\\_tuottavampi.15361.news](https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut_tyontekija_on_tuottavampi.15361.news). Luettu: 31.10.2020

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-63-2695-5>. Luettu: 7.11.2020

Reunanen, L. 7.9.2016. Mikä on tuloslaskelma ja mitä se kertoo? Talous-verkko blogi. Luettavissa: <https://www.talousverkko.fi/tuloslaskelma/>. Luettu: 7.8.2020

Revfine. 10 Pricing Strategies to Increase Your Hotel Revenue. Luettavissa: <https://www.revfine.com/pricing-strategies-hotel-industry/> Luettu: 30.10.2020

Selander, K., Valli, V. & Högman, E. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. WSOY. Helsinki.

Sinclair, J. 2015. Työhyvinvointi on avain tuottavuuden kasvuun. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/tyohyvinvointi/> Luettu: 8.10.2020.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuotavuutta. Tietosanoma. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789518854138>. Luettu: 23.9.2020.

Skottman, T. 27.10.2017. Employee Net Promoter Score, eli eNPS työhyvinvoinnin mittarina. Luettavissa: <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/employee-net-promoter-score-tyohyvinvoinnin-mittarina/>. Luettu: 30.10.2020.

SyrveyMonkey. Suljettujen ja avoimien kysymysten ero. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/comparing-closed-ended-and-open-ended-questions/>. Luettu: 7.11.2020

Sympa 2018. Toimiva kehityskeskustelu – opas henkilöstöhallinnolle. Luettavissa: <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/kehityskeskusteluopas/>. Luettu: 28.10.2020.

Vero 2018. Kirjanpito, tilikausi, verokausi. Luettavissa: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/perustaminen-ja-muutokset/uusi-yritys/kirjanpito-tilikausi-verokausi/#tilikausi>. Luettu: 7.8.2020

Viita, A. 25.5.2015. Mitä sisäinen laskentatoimi on? Taloushallinta ja liiketoiminta. Luettavissa: <http://talousjaliike.blogspot.com/2015/05/mita-sisainen-laskentatoimi-on.html>. Luettu: 23.7.2020

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>. Luettu: 22.9.2020.

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki. Luettavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Luettu: 6.11.2020.

Y-Lehti 14.11.2018. Työhyvinvointia kannattaa johtaa. Luettavissa: <https://www.ylehti.fi/uutiset/nayta/17429/Ty%C3%B6hyvinvointia+kannattaa+johtaa>. Luettu 8.10.2020.

## **Liitteet**

### **Liite 1 Tutkimuksen kyselylomake**

#### **Hotellien tunnusluvut ja niiden johtaminen**

Tämä kyselytutkimus on osa Haaga-Helian opinnäytetyötä. Tutkimuksen aiheena on hotellien tärkeimmät tunnusluvut sekä niiden johtaminen. Kyselylomakkeella on sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Tutkimus koskee vain majoituksen tunnuslukuja, joten mikäli toimit myös ravintolan tai muun osaston johtajana/esimiehenä, toivoisin, että vastaisit kysymyksiin vain majoituksen osalta. Kyselyyn voi vastata useampi henkilö samasta yksiköstä. Mikäli haluat, että lähetän sinulle valmiin opinnäytetyöni, lisääthän sähköpostiosoitteesi kyselyn lopussa olevaan kenttään.

HUOM! Kysely koskee aikaa ennen COVID-19 pandemiaa. Vain kyselyn viimeinen kysymys liittyy pandemia aikaan, mutta se on erikseen merkattu.

**1. Millä ammattinimikkeellä työskentelet? \***

- Hotellinjohtaja
- Hotellipäällikkö
- Vastaanottopäällikkö
- Jokin muu, mikä?

**2. Kuuluuko hotelli, jossa työskentelet, johonkin hotelli ketjuun? \***


- Kyllä
- Ei

**3. Kuinka monta huonetta hotellissa on? \***

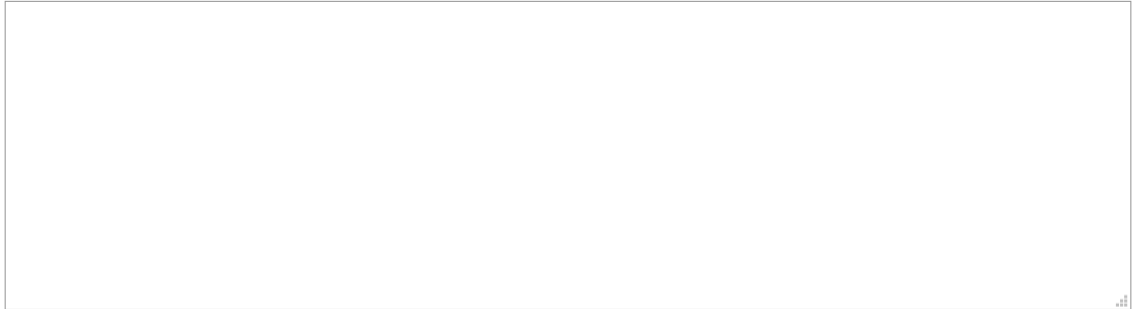
- Alle 50
- 50-100
- 100-200
- Yli 200

**4. Millaista hotellin asiakaskunta pääosin on / mitkä ovat pääasiakassegmentit?**

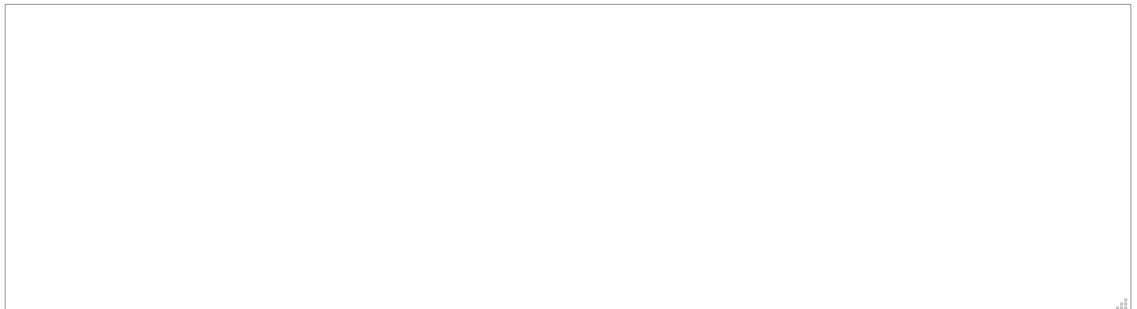
**5. Miten johdat työhyvinvointia? Onko käytössäsi työtyytyväisyyskysely? Miten usein kysely tehdään? Miten herkästi muutat toimintoja kyselystä saatujen vastausten perusteella?**



**6. Miten johdat motivaatiota? Käytetäänkö hotellissa, jossa työskentelet, jotakin rahallista palkitsemisjärjestelmää? Miten palkitsemisjärjestelmä toimii? Palkitsetko työntekijöitäsi muuten kuin rahallisesti? Järjestätkö työntekijöillesi kilpailuja?**



**7. Miten johdat osaamista? Järjestätkö työntekijöillesi koulutuksia? Millaisia tavoitteita asetat työntekijöillesi? Miten seuraat tavoitteiden saavuttamista? Miten toimit mikäli tavoitteita ei saavuteta?**



**8. Laita seuraavat hotellin tuottoihin liittyvät tunnusluvut johtamisen näkökulmasta järjestykseen niin, että numero 1 on mielestäsi tärkein ja numero 7 on mielestäsi vähiten tärkeä.**

Käyttöaste	Valitse ▼
Keskihuonehinta	Valitse ▼
RevPAR (Huonetuotto)	Valitse ▼
RevPAC (kokonaistuotto asiakasta kohden)	Valitse ▼
Liikevaihto	Valitse ▼
Myyntikate	Valitse ▼
Huonekohtainen katetuotto	Valitse ▼

**9. Perustele lyhyesti edellisessä kysymyksessä valitsemaasi järjestystä:**

**10. Laita seuraavat hotellin kuluihin liittyvät tunnusluvut johtamisen näkökulmasta järjestykseen niin, että numero 1 on mielestäsi tärkein ja numero 6 on mielestäsi vähiten tärkeä.**

Henkilöstökulut kokonaisuudessaan	Valitse ▼
Henkilöstökulut per työntekijä	Valitse ▼
Muuttuvat kulut	Valitse ▼
Kiinteät kulut	Valitse ▼
Kulut per myyty huone	Valitse ▼
Siivouskulut	Valitse ▼

**11. Perustele lyhyesti edellisessä kysymyksessä valitsemaasi järjestystä:**

**12. Onko muita tunnuslukuja, edellisissä kysymyksissä mainittujen lisäksi, joita pidät hotellin johtamisen kannalta tärkeinä?**

**13. Onko hotellilla revenue management osasto tai Revenue Manageri?**

Kyllä

Ei

**14. Käytätkö työssäsi jotakin revenue management ohjausjärjestelmää, jos niin mitä?**

Kyllä

Ei

**15. Mitä asioita seuraat hotellin kilpailijoista?**

**16. Millaisia hinnoittelu periaatteita käytetään hotellissa, jossa työskentelet?**

**17. Mitä keinoja sinulla on sekä matalan että korkean käyttöasteen hallintaan?**

**18. Mitä jakelukanavia hotellilla on käytössä ja miksi?**

**19. Millä keinoilla ohjaat asiakkaat hotellin omiin kanaviin, OTA kanavien sijasta?**

**20. Miten olet ohjeistanut työntekijöitäsi toimimaan ja mitä vapauksia heillä on toimia, jotta tunnusluku tavoitteet täyttyisivät?**

**21. Onko hotellilla käytössä jokin kanta-asiakasjärjestelmä? Miten kanta-asiakas erottuu muista asiakkaista?**

**22. Minkä tunnusluvun/tunnuslukujen johtamisessa koet, että sinulla olisi vielä parantamisen varaa?**

**23. Ajatellen COVID-19 pandemia aikaa, kerro lyhyesti millaisia suuria muutoksia hotellissa on jouduttu tekemään?**