

## **Kannattava ja tehokas mökkihuolto- palvelu**

**Case HimosLomat Oy**

Mira Rantanen

Opinnäytetyö

Joulukuu 2018

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminta

Kestävä gastronomia

Tekijä(t) Rantanen, Mira	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2018
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Kannattava ja tehokas mökkihautopalvelu</b> Case: HimosLomat Oy		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta, AMK		
Työn ohjaaja(t) Kirsi Marjakoski		
Toimeksiantaja(t) HimosLomat Oy, Tiina Mäntyharju		
Tiivistelmä <p>Lähtötilanteessa HimosLomien huolto prosessi oli tilikaudesta toiseen tappiollinen. Toimeksiantaja halusi tutkia, minkälaisia todellisuudessa ovat huoltohenkilöiden työpäivät, mitä he itse ajattelevat omasta työstään ja prosessin tunnistetusta kannattomuudesta sekä sen syistä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, koska niiden koettiin soveltuvat tutkittavana olevaan prosessiin ja tutkimuskysymyksen selvittämiseen paremmin. Tutkimusmenetelmiksi tarkentuivat henkilökohtaiset haastattelut ja havainnointi. Tutkimus toteutettiin kahden viikon tutkintajakson aikana, jolloin tutkija kulki huoltohenkilöiden mukana havainnoiden ja haastatellen. Jokaiselle kolmesta huollon työntekijästä varattiin tutkimusaikaa noin 1,5 päivää.</p> <p>Tuloksissa tunnistettiin neljä eri kokonaisuutta, joihin keskittymällä huolto prosessin kannattavuuden uskotaan parantuvan. Nämä kokonaisuudet ovat huollon käyttämän tietojärjestelmän, Huoltoavaimen, käytettävyyden ja käytön parantaminen, vakiinnutettujen toimintamallien käyttöönotto esimerkiksi jokapäiväisten huoltojen ja huollon käyttämien autojen suhteen, varaston parempi hallittavuus varastohoidon kautta sekä tehokkaan työajan lisääminen esimerkiksi tehotonta työaikaa pienentämällä, hinnoitteluperiaatteita pohjimalla ja tuplatyötä poistamalla.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että huolto on tärkeä osa HimosLomien palveluprosessia, joka onnistuessaan luo asiakastyytyvää ja kilpailuetua. Huolto prosessin saaminen kannattavaksi kuitenkin vaatii pitkäjänteistä työtä sekä jatkuvaa seuranta ja mittarointia.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Huolto, huolto prosessi, matkailu, matkailuyritys, kannattavuus, sisäinen laskentatoimi, ulkoinen laskentatoimi, hinnoittelu, laskutus, palvelu		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> ) -		

Author(s) Rantanen, Mira	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 41	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Profitable and effective cottage maintenance service</b> Case: HimosLomat Oy		
Degree programme Degree programme in Tourism and Service Business		
Supervisor(s) Kirsi Marjakoski		
Assigned by HimosLomat Oy, Tiina Mäntyharju		
<p>Abstract</p> <p>In the starting point, the maintenance process of HimosLomat Oy was unprofitable from one financial period to another. The commissioner wished to study what the service people's days consisted of, what they thought of their work and what were the reasons behind the acknowledged unprofitability.</p> <p>The study used qualitative research methods because they were considered suitable for the studied process and answering the research question. The selected research methods were interviews and observation. The research was conducted in two weeks, during which the author followed the service people's working days by observing and interviewing. All three service people were allocated 1.5 days of the research time.</p> <p>Four different entireties were recognized in the results, concentrating on which were considered to improve the profitability. These entireties were: improving the use and usability of the system, Huoltoavain, the service people use. The implementation of standard operations models, regarding for example daily maintenance tasks and the use of the service people's cars, a better control and procedure of the stock by a stock control. In addition, increasing the value adding working time, for example by minimizing the non-value adding time, and thinking through the pricing principles and removing double work were also the entireties.</p> <p>As a conclusion it can be stated that maintenance is an important part of the HimosLomat service process, which, if being successful, delivers customer satisfaction and brings a competitive asset. Making the maintenance process profitable requires persistent work and continuous tracking and monitoring.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Maintenance, maintenance process, tourism, profitability, managerial accounting, financial accounting, pricing, invoicing, service		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> ) -		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Huoltotoimintojen kannattavuus .....</b>	<b>7</b>
	3.1 Huoltotoiminnot kilpailuetuna .....	7
	3.2 Hinnoittelu ja laskutus.....	12
	3.3 Kannattavuus.....	14
<b>4</b>	<b>Toimeksiantaja ja tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>19</b>
	4.1 HimosLomat ja sen huoltotoiminnot .....	19
	4.2 Tutkimuksen teko HimosLomien huollossa.....	23
<b>5</b>	<b>Tulokset.....</b>	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>34</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>38</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>41</b>
	Liite 1. Kysymysrunko avoimelle haastattelulle.....	41

## Kuviot

	Kuvio 1. Kiinteistöjohtamisen käsitteet .....	9
	Kuvio 2. Himoksen alue .....	20
	Kuvio 3. Huollon organisaatorakenne HimosLomilla. ....	20
	Kuvio 4. Huoltotoimintojen prosessikuvaus. ....	22
	Kuvio 5. HimosLomien huoltotoimintojen liikevaihdon kuvaus kuluvalta ja edelliseltä tilikaudelta .....	23

**Taulukot**

Taulukko 1. Havainnoinnin ja haastattelun tulokset kehityskohteittain. ....	28
---	----

# 1 Johdanto

Osakeyhtiölaki (L 21.7.2006/624) sanoo, että yhtiön toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen. Sen takia tappiollisten prosessien pyörittäminen ei ole yritykselle järkevää liiketoimintaa. Jotta yritys voisi saada tuottoja, sen täytyy pystyä myymään tuotettaan tai palveluaan asiakkailleen tehokkaasti. Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen on tärkeää hyvien ja kestävien asiakassuhteiden takia. Tyytyväiset asiakkaat myös usein kertovat kokemuksistaan eteenpäin ja siten lisäävät asiakasmääriä.

HimosLomat Oy (myöhemmin HimosLomat) on Jämsässä Keski-Suomessa toimiva matkailu- ja tapahtumatuotantoon keskittynyt yritys, joka palvelee asiakkaita vuoden ympäri. Suurimmat sesongit jakautuvat talvelle ja kesälle. Talvella asiakkaita tuovat Himoksen laskettelurinteet ja hyvät ulkoilumaastot. Kesällä Himos Parkissa järjestettävät festivaalit ja muut tapahtumat täyttävät HimosLomien majoituskapasiteetin. HimosLomat hallitsee kokonaisuutta, johon kuuluu noin 400 vuokramökkiä, noin 100 hotelli- ja motellimajoituspaikkaa sekä HolidayClub Finlandin omistamia huoneistoja noin sata. HimosLomien palveluita käyttävät vuosittain useat tuhannet suomalaiset ja ulkomaalaiset asiakkaat. Asiakkaat koostuvat mökkien omistajista ja mökkejä ja palveluita vuokraavista yksityishenkilöistä ja yrityksistä. Tämän kaiken pitäminen kunnossa ja asiakkaille riittävän tasokkaana suuri vastuualue, johon vaikuttavat kaikki HimosLomien organisaation osat. Yksi tärkeistä osista on Himos Mökkipalveluiden tarjoama huoltopalvelu.

Huoltopalvelut HimosLomilla käsittävät mökkien ja muiden kiinteistöjen kunnossapitoa ja vikakorjauksia sekä ennakkohuoltoja. Huoltoprosessi alkaa huoltomääräyksen eli työmääräyksen tekemisestä Huoltoavain-järjestelmään ja päättyy valmiin huollon ja kulujen kirjaamiseen järjestelmään. Tämän prosessin kannattavuus on ollut haaste usean tilikauden ajan. Töitä tehdään paljon, mutta kuukaudesta toiseen tappiollisesti.

Toimeksiantajayritykseen tutustuin ensimmäisen harjoitteluni aikana kesällä 2017. Hyvin tehdyn harjoittelun avulla sain töitä, ja hyvin ripeällä aikataululla myös opin näytetyön aiheen. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on kvalitatiivisin menetelmin,

eli haastattelemalla ja havainnoimalla, selvittää, miksi huoltotoiminta HimosLomien tapauksessa on kannattamatonta.

## 2 Tutkimusasetelma

Jokaisessa tutkimuksessa on oltava tutkimusongelma, joka ratkaistaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Ongelmanratkaisun kokonaisuutta kutsutaan tutkimusotteeksi tai lähestymistavaksi. Tutkimusote on eräänlainen tieteenfilosofinen sateenvarjo, joka pitää sisällään kullekin otteelle tyypilliset aineiston keruun, analysoinnin, tulkinnan ja luotettavuuden varmistamisen menetelmät. (Kananen 2017, 38.)

Tutkimusongelma on huoltohenkilöiden työajan syöpöt, jotka vähentävät arvoa lisäävän työn osuutta ja sitä kautta syövät huollon kannattavuutta. Tutkimuskysymys on, miten huoltoprosessia saadaan kehitettyä siten, että sen arvoa tuottavaa osuutta saadaan kasvatettua. Tiedonkeräysvaiheen jälkeen tuloksia analysoidaan huoltoprosessiin liittyvien henkilöiden kanssa, minkä jälkeen pyritään löytämään hyviä ratkaisuja siihen, miten ongelmat ratkaistaan.

Yksinkertaisin tutkimusotteiden jako perustuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Jakoja voi olla myös muita, ja ne ovat osittain päällekkäisiä ja ristiriitaisia riippuen siitä, mistä näkökulmasta luokitte- lua tarkastellaan ja mikä koulukunta on kyseessä. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus ovat usein toistensa jatkumoina, eivätkä suinkaan toisensa poissulkevia lähestymistapoja. Täten, erilaisia tutkimusotteita voidaan myös yhdistellä tarpeen ja tilanteen mukaan, jolloin saadaan monimenetelmäisiä tutkimusyhdistelmiä. (Alasuutari 2011, kappale 2; Kananen 2017, 39-40.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä, tarkemmin sanottuna haastatteluja ja havainnointia, joiden avulla määritellään huollon työmiesten työpäivien kulku ja koko prosessin kulku huoltotarpeen havaitsemisesta laskutukseen asti. Huomiota kiinnitetään lisäksi niihin tehtäviin, jotka hidastavat itse huoltotöiden läpivientiä. Haastattelujen lisäksi saatujen tietojen luo-

tettavuutta varmistetaan havainnoinnilla, jossa tutkitaan työpäivien todellista ajankäyttöä. Nämä tutkimustavat valikoituivat, koska niiden uskotaan antavan kattavan kuvauksen nykytilanteen ongelmista. Luotettavuutta tutkimuksessa lisätään sillä, että samanlaiset haastattelut tehdään kaikille prosessiin kuuluville.

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään saamaan ymmärrys ilmiöstä. Toisin sanoen, halutaan vastaus kysymykseen, mistä tässä on kyse. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään, kuten määrällinen tutkimus, jonka taustalla on aina hyvä käsitys tutkitavasta ilmiöstä eli teorialta ja malli. Samoin kvalitatiivinen tutkimus antaa tuloksia, jotka ovat käyttökelpoisia vain tutkittavana olevan kohteen suhteen. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää oikeita kysymyksiä, jotta tiedonkeruu kyselylomakkeella onnistuisi. Laadullinen tutkimus siis pyrkii keräämään suuren määrän hyvää tietoa verrattain pienestä määrästä tapauksia, kun määrällinen tutkimus pyrkii kartoittamaan rajatumpaa informaatiota suuresta määrästä tapauksia (Kananen 2017, 32-33; Veal 2006, 193.)

Mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin kvalitatiivinen tutkimus tulee kysymykseen. Trockim ja Donnelly (2008) ovat esittäneet kvalitatiivisen tutkimuksen soveltuvuuteen alla olevan luokittelun:

1. Ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita, tutkimusta
2. Halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys
3. Luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja
4. Käytetään triangulaatiota eli ns. Mixed-tutkimusstrategiaa
5. Halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus. (Kananen 2017, 33.)

Creswellin mukaan (2007, 38) laadulliselle tutkimukselle ovat tyypillisiä seuraavat ominaisuudet:

1. Tutkimus tapahtuu aidossa ympäristössään
2. Aineisto kerätään asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa
3. Tutkija on toimija, aineiston kerääjä
4. Tutkimusaineisto on monilähteistä: tekstiä, kuvia, haastatteluja jne.
5. Aineiston analyysi on induktiivista, rekursiivista ja interaktiivista. Analyysi kulkee käytännöstä teoriaan, palautuvasti ja vuorovaikutteisesti



6. Huomio on tutkittavien näkökulmassa, merkityksissä ja näkemyksissä
7. Tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2017, 34.)

HimosLomien huoltoprosessista ei ole teoriaa tai tutkimuksia, ja siitä halutaan saada syvälinen näkemys. Lisäksi tutkimus tapahtuu aidossa ympäristössään vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa ja huomio on tutkittavien näkemyksissä. Siksi valittiin laadullinen tutkimus lähestymistavaksi.

Täten saadaan tuloksia, jotka ovat käyttökelpoisia tässä uniikissa huoltoprosessissa. Tulokset pyrkivät selvittämään mistä huoltoprosessin kannattavuuden ongelmat johtuvat. Myös datan ja informaation vähyys tukee laadullisen tutkimuksen tekemistä. Kvalitatiivinen lähestymistapa antaa paremmat mahdollisuuden saada huoltoprosessista syvälinen näkemys, joka perustuu huoltotyötä tekevien henkilöiden näkemyksiin ja näkökulmiin, joita aineiston kerääjä eli tutkija hankkii vuorovaikutussuhteessa tutkittaviin.

Laadullisen tutkimuksen tapoja ovat esimerkiksi syväluotaavat haastattelut, ryhmähaastattelut, osallistujien havainnointi ja tekstien analysointi. Työntekijän havainnoinnilla tämän opinnäytetyön puitteissa haetaan varmistusta siihen, että työt todellisuudessa vastaavat haastattelun aikana saatuja vastauksia. Optimitilanteessa havainnointi voitaisiin tehdä siten, että työntekijä ei huomaa olevansa havainnoinnin kohteena. Lopullisena tavoitteena on työntutkimuksen osa-alue, jota kutsutaan työn vakiinnuttamiseksi eli standardoinniksi. Siinä tavoitteena on vakiinnuttaa toimintatavat siten, että kaikkien työntekijöiden käytössä on mahdollisimman tehokas työtapa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita kehittämisen tai oma-aloitteisuuden vähentämistä, vaan tavoitteena on saada aikaan jatkuvan parantamisen ketju. (Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita 2011, 6; Veal 2006, 98-99.)

Havainnointi on käytettävissä sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. Sen käyttö on perusteltua tilanteissa, joista on olemassa vain vähän tietoa. Havainnointi voidaan jakaa neljään erilaiseen tapaan perustuen havainnoijan osallistuvuuteen. Piilohavainnoinnissa tutkimuskohteella ei ole tietoa tutki-

jasta tai hänen toiminnastaan. Suorassa havainnoinnissa yhteisön jäsenet ovat tietoisia tutkijan toimista, mutta tutkija ei toimi yhteisön jäsenenä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii osana yhteisöä. Osallistavassa havainnoinnissa tutkittavassa yhteisössä pyritään saamaan aikaan parannuksia, muutoksia tai oppimista, joka jatkuisi vielä havainnoinnin päättymisenkin jälkeen. (Kananen 2017, 83-85.)

Havainnointi oli käytännöllistä yhdistää haastattelun tekoon, koska silloin haastattelutavat toimivat omassa ympäristössään, jonka uskotaan tekevän haastattelutilanteesta luonnollisemman. Samalla on mahdollista huomioida tapoja, joilla työtä tehdään. Veal (2006, 202) painottaa havainnoinnin onnistumisen tärkeänä osana sitä, että havainnoija osallistuu, jolloin on helpompi rakentaa todellisuutta vastaava kuva prosessista, kuin vain prosessista irrallaan tehtynä tutkimuksena.

Haastattelut voi luokitella osallistujamäärän mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi. Kysymystyypeittäin jaettuna haastattelut jaotellaan lomakehaastatteluiksi, teema-haastatteluiksi ja syvähaastatteluiksi. Syvähaastattelu tai avoin haastattelu on hyvä lähestymistapa, jos haastateltavien määrä on vähäinen, jolloin kvantitatiivisen lähestymistavat käyttäminen olisi sopimatonta. (Kananen 2017, 88; Veal 2006, 198.)

### **3 Huoltotoimintojen kannattavuus**

#### **3.1 Huoltotoiminnot kilpailuetuna**

Matkailu- ja majoitusalan (tourism) sanotaan olevan maailman suurin teollisuuden ala ja se vaikuttaa suuresti sekä kehittyneiden että kehittyvien maiden talouksiin. Vuosi vuodelta matkailijoiden määrät kasvavat ja sitä kautta vaatimukset palvelun laadulle ja monimuotoisuudelle kasvavat myös. Euroopan hotellien käyttöaste oli vuonna 2014 68,8 % ja trendi näyttää olevan edelleen kasvusuuntainen. (Titu, Raulea & Titu 2016.)

Matkailualan merkitys Suomen kansantaloudelle on merkittävä, koska koko matkailuala vuonna 2016 kattoi noin 13 000 miljoonan euron kokonaisuuden, joka oli bruttokansantuotteesta vajaa 2,5 %. Samaisena vuonna matkailualat työllistivät lähes 140 000 henkilöä. (Matkailutilinpito 2018, 4.)

Suomessa laki majoitus- ja ravitsemistoiminnan ensimmäinen pykälä määrittää majoitustoiminnaksi ammattimaisesti tapahtuvaa kalustettujen huoneiden tai muiden majoitustilojen tarjoamista asiakkaille, jotka tarvitsevat tilapäistä majoitusta. Majoitusliike taasen on se rakennus, huoneisto tai muu liikepaikka, jossa majoitustoimintaa tehdään. (L 28.4.2006/308.)

Matkailu- ja ravitsemisalalan yrityksissä on piirteitä sekä palvelu- että valmistustoimintaa harjoittavista yrityksistä. Kuitenkin yleisesti alaa pidetään palvelualana, koska tuotteen myynnin onnistumisen tärkeimpiä tekijöitä on asiakkaan kokemaa palvelutapahtuman onnistuminen. (Selander & Valli 2007, kappale 1.)

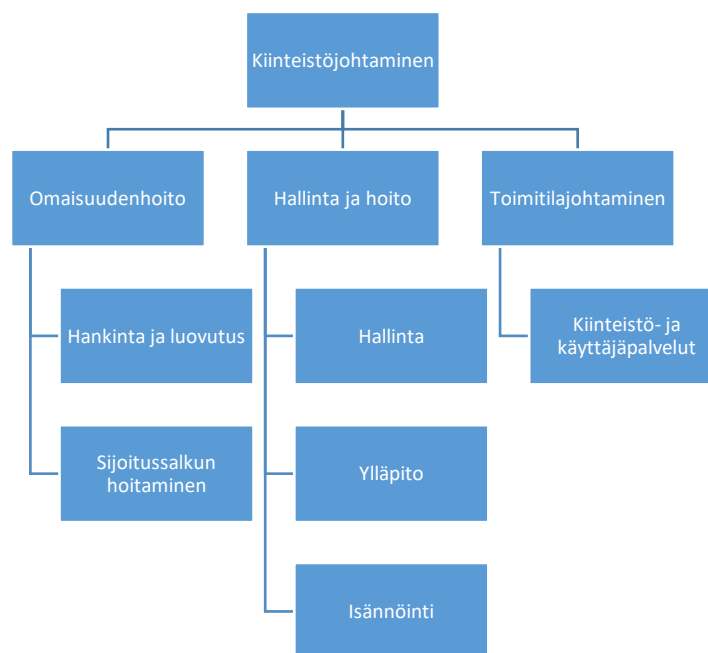
Huolto on termi, jolla viitataan laitteiden kunnossapitoon. Kunnossapito taasen tarkoittaa toimintakelpoisena ja hyväkuntoisena säilyttämistä. Kunnossapito voi kohdistua koneisiin, laitteisiin tai rakennuksiin. Kunnossapidon tavoitteena on luotettava, turvallinen, saatavilla oleva ja laadukas omaisuus, kuten rakennus tai laite, kohtuullisin kustannuksin. Kuitenkin laajemmin katsottuna kunnossapidon käsite on hyvin avoin ja monitasoinen, mutta sen tärkein tuotos on tyytyväinen asiakas sekä hyvä kustannusten ja laadun suhde. (Kielikone Oy 2018; Mostafa, Lee, Dumrak, Chileshe & Soltan 2015; Opetushallitus n.d., osa 1.1.)

Kunnossapidon kustannuksista majoitusosalalla ei ole saatavilla kattavasti tietoa. Esimerkiksi hotellien sähkönkulutuslukuja ja benchmarking-kohteita voi löytää paljonkin, mutta henkilöstökulut ovat usein piilotettu salassa pidettävään tietoon vedoten. Raportteja peruskorjausten ja kunnossapidon kustannuksista tai kiinteistöjen tehokkuuden parantamisesta on myös löydettävissä hyvin vähän. Luksushotellien vertailussa huomattiin kunnossapitokustannusten riippuvan suuresti hotellin iästä, laadusta ja käyttöasteesta. (Lai & Yik 2008.)

Kiinteistöjohtamisella (real estate management REM) tarkoitetaan kaikkien kiinteistöihin liittyvien toimintojen taloudellista ja tarkoituksenmukaista hoitamista. Toiminnot voivat liittyä kiinteistöjen hankintaan, omistuksen aikaiseen hallintaan ja myyntiin tai muuhun kiinteistöstä luopumiseen sekä näiden kaikkien toimintojen suunnitteluun. Yrityksen kiinteistöjohtaminen (corporate real estate management CREM) on kiinteistöjohtamisen osa-alue, joka keskittyy kiinteistöliiketoimintaan sellaisissa yrityksissä, joiden ydintoiminto ei ole kiinteistöliiketoimintaa. Tavoitteena yrityksen

kiinteistöjohtamisella on integroida tilat ja ydintoiminnan tarpeita vastaavat tilapalvelut siten, että ne tukevat ydinprosessien työtä ja tuovat ydinliiketoiminnalle lisäarvoa. (Leväinen 2013, 27.)

Kiinteistöjohtaminen koostuu kolmesta eri kokonaisuudesta eli omaisuudenhoidosta, toimitilajohtamisesta ja kiinteistöjen hallinnasta ja hoidosta. Kuviossa 1 on esitetty kiinteistöjohtamisen käsitteet Leväisen mukaan. Omaisuudenhoito koostuu kiinteistöjen ja tilojen hankinnasta ja luovutuksesta sekä sijoitussalkun hoitamisesta. Toimitilajohtaminen on kokonaisuus, jossa keskitytään käytettävyyden ja käyttäytymisen hallintaan, toimitilojen johtamiseen, tilasuunnitteluun ja tilapalvelujen rakentamiseen. Hallinta ja hoito on kiinteistön ylläpitäjän näkökulma, jossa kohteena on rakennus. Kiinteistön hallinnan ja hoidon ensisijainen tehtävä on vastata tietyn kiinteistön tai sen osan käytettävyydestä ja arvon kehittämisestä. (Leväinen 2013, 28.)



Kuvio 1. Kiinteistöjohtamisen käsitteet (Leväinen 2013, 28).

Kiinteistöjohtamista hoitavat palvelut voidaan tuottaa omassa organisaatiossa tai teettää niihin erikoistuneilla ulkoisilla toimijoilla. Organisaation sisäisesti palvelut voi tuottaa niihin keskittynyt sisäinen yksikkö, joka toimii työympäristönsä perustoimin-

nan tukena. Ulkoistettuna palvelut voidaan hoitaa tekemällä sopimukset kunkin palveluntuottajan kanssa erikseen tai sopimalla kokonaispalvelun tuottamisesta ulkoisen toimijan kanssa. Kuitenkin kiinteistöihin keskittyvä johtaminen on monissa matkailualan yrityksissä aliarvostettu. Hyvin hoidettuna kiinteistöjohtaminen kuitenkin antaa yritykselle suuren kilpailuedun. (Leväinen 2013, 32 ja 54-55; Manaf & Razali 2005.)

Toimitilojen kunnossapidon ja huollon termi on toimitilajohtaminen eli facility management (FM). Toimitilajohtamisen tarkoituksena on hoitaa toimitiloihin liittyvät tehtävät, jolloin organisaatio voi keskittyä ydinsaamiseen. Toimitilajohtaminen on tärkeä ja iso osa yrityksen palveluinfrastruktuuria, jolla parannetaan asiakastyytyväisyyttä. Se voi pitää sisällään normaalin rakennusten kunnossapidon ja kiinteistöjohtamisen lisäksi esimerkiksi muutos- ja henkilöstöjohtamista sekä työturvallisuuden osa-alueita. Majoitusalan toimitilajohtamisen tärkein osa-alue on kunnossapito. (Manaf & Razali 2005; Wiggins 2010, 6.)

Toimitilajohtamisen tärkein tehtävä on vaatimukset täyttävien palvelujen tarjonta ja koordinointi. Muuten toimitilajohtamisen konsepti on abstrakti ja avoin, koska aina ei ole mahdollista erottaa tukitoimintojen prosesseja perustoiminnan ja ydinprosessien sisällöistä. Siksi toimitilajohtamisen prosessi ja sisältö vaihtelee eri organisaatioissa ja niissäkin se muuttuu ajan myötä. (Leväinen 2013, 42-43.)

Majoitusallalla toimitilajohtaminen on otettu osaksi yrityksen strategiaa ja laatu järjestelmää vain isoissa yrityksissä, kuten hotelliketjuissa. Kuitenkin, Beckerin (1990) mukaan on neljä tärkeää tekijää, joiden takia käyttöönotto kannattaisi myös pienemmissä yrityksissä. Ne tekijät ovat tietotekniikan luomat mahdollisuudet, globaalissa kilpailussa mukana pysyminen, tilakustannusten hallinta sekä asiakkaiden ja muiden alan toimijoiden alati kasvavat odotukset. Toimiakseen yrityksen päämäärien suhteen oikealla tavalla täytyy kiinteistöistä vastaavan henkilön ja henkilöstön tietää käytössä oleva strategia. (Leväinen 2013, 37; Manaf & Razali 2005.)

Toimitilajohtaminen on palvelua, jota kutsutaan toimitilapalveluiden tuottamiseksi. Toimitilapalvelut jaetaan yleisesti kiinteistöpalveluihin ja käyttäjäpalveluihin. Kiinteistöpalvelut jakautuvat edelleen kiinteistöhoito- ja kunnossapitopalveluihin. Kiinteistöhoito on ylläpitotoimintaa, jolla pidetään kiinteistön olosuhteet halutulla tasolla.

Se tarkoittaa esimerkiksi teknisten järjestelmien hoitoa, kiinteistönhuoltoa, siivousta ja jätehuoltoa. Kunnossapidolla kohteen ominaisuudet säilytetään uusimalla tai korjaamalla. Varsinkin aikaisemmin kunnossapidon on koettu olevan välttämätön paha, ei kilpailuetu tai kustannusten säästön mahdollisuus. Varsinkin teollisuudessa edellisinä vuosikymmeninä kunnossapidon tärkein tehtävä oli korjata, kun jotain meni rikki. Yhä enenevässä määrin kunnossapidon merkitys ymmärretään teollisuuden lisäksi muilla aloilla. (Leväinen 2013, 47; Mostafa, Lee, Dumrak, Chileshe & Soltan 2015.)

Palvelulla on ominaisuuksia, jotka erottavat sen tuotteesta. Palvelut kulutetaan tai koetaan tuottamisen kanssa samaan aikaan eli asiakas osallistuu tuotantoprosessiin. Palvelu on yleensä lyhytkestoinen eikä sitä voida varastoida. Palvelut ovat ainakin osaksi aineettomia, mikä tarkoittaa, että niiden koskeminen ei ole mahdollista. (Grönroos 1998, 53; Leväinen 2013, 48.)

Grönroosin (1998, 18) mukaan tuoteportfolioltaan yritykset ovat nykyään yhä lähempänä toisiaan ja kilpailuetua sekä kilpailijoista erottautumista täytyy etsiä tarjottavien palveluiden kautta. Tehokkuuden ja taloudellisen tarkastelun kautta on tilapalveluissa usein siirrytty ulkoistuksiin. Kuitenkin, omana työnä ammattimaisesti hoidettu tilapalvelu on hyvä lisäarvoa perustoiminnalle tuottava kokonaisuus. Hyvät yhteistyötavat eri sidosryhmien kanssa ja myös yrityksen sisällä ovat merkittävä osa asiakastyytyväisyyden huomioimista, koska toimivat prosessit ovat perusvaatimus sille, että asiakastyytyväisyys voi kasvaa (Leväinen 2013, 95; Titu, Raulea & Titu 2016.)

Arvoketju on rinnakkaisten tai peräkkäisten toimintojen sarja, jonka tarkoitus on tuottaa lisäarvoa. Arvoketjua voidaan kuvata yrityksen johtamisen neljällä eri tasolla: liiketoiminnan, yrityksen, ydinprosessin tai toimintojen arvoketjuna. Arvoketjun tuottamaa lisäarvoa voidaan tarkastella asiakasnäkökulmasta, jolloin tarjottua palvelua verrataan kilpailijan vastaavaan. Tällöin asiakkaan kokema arvon lisäys on palvelun subjektiivinen ominaisuus. Kiinteistöjohtamisessa lisäarvoa tuottaa asiakaskokemusta. (Leväinen 2013, 99-100.)

Kiinteistöt ja tilat ovat huomattava menoerä. Tuottavuuden kasvattamista tavoitellaan usein menoja minimoimalla. Kiinteistöjen ja tilojen kohdalla tämä usein tarkoittaa

taa rahoituskustannusten ja operatiivisten kustannusten alentamista ja tilankäyttötehokkuuden parantamista. Kustannuksia voidaan tehokkaasti alentaa myös oikeanlaisella ennakoivalla huoltotoiminnalla, joka säästää rahaa pitkällä aikavälillä, koska se vähentää kiinteistöstä aiheutuvia ylläpito- ja korjauskustannuksia. (Leväinen 2013, 110.)

Laadun ja tuottavuuden parantaminen koetaan usein kolikon vastapuolina. Palvelujen laadullinen heikkous on usein seurausta siitä, että palvelujen tuotannossa ja palveluissa itsessään on virheitä ja sitä kautta asiakkaiden tekemä valitusten määrä kasvaa. Kuitenkin laadun heikkous aiheuttaa myös tuottavuuden laskua, koska yritys joutuu tekemään joitakin asioita toistamiseen, käsittelemään reklamaatioita, vastaamaan ”tarpeettomiin” kysymyksiin ja käyttämään turhaan aikaa ongelmien selvittämiseen. Kaikki tämä aika säästettäisiin tehokkuusmielessä, jos laatu olisi kohdallaan. Laadullisista puutteista johtuvat kustannuserät on tarpeen tunnistaa ja niitä tulisi seurata. (Grönroos 1998, 77-79.)

Huoltopalvelujen toimiminen on asiakastyytyväisyyden kannalta katsottuna yksi tärkeimmistä kokonaisuuksista, joista majoitusalan toimijan tulee huolehtia. Niiden täytyy onnistua paitsi ennaltaehkäisevästi myös korjaamaan mahdolliset esiin tulevat ongelmat. Lisäksi näitä töitä tekevien henkilöiden tulee olla ennen kaikkea asiakaspalvelijoita, joiden päämääränä on asiakastyytyväisyyden kasvattaminen. (Titu, Raulea & Titu 2016.)

### 3.2 Hinnoittelu ja laskutus

Yritystoiminnan suurimpia haasteita on oikeanlaisen hintalapun lyöminen sen tarjonnalle tuotteelle tai palvelulle. Hinnoittelussa täytyy ottaa huomioon markkinatilanne ja asiakkaiden arvioitu käyttäytyminen. Tärkeää on myös tietää tuotteen kustannukset yritykselle. Kilpailutilanteessakin on saatava myydyistä tuotteista tai palveluista kustannuksia suurempi hinta, jotta toiminta olisi kannattavaa. Eli hinnoitteluprosessin lähtötietoja ovat liiketoimintamallin ja tuotteen ominaispiirteiden lisäksi asiakkaat, kilpailu, kustannukset ja tuotteen tai palvelun elinkaaren vaihe. Tuotteen tai palvelun hinnan ylärajan asettaa kysyntä. Kysynnän määrittää asiakas, koska jos hinta

on liian korkea, myyntiä ei synny. Hinnan alarajan asettavat kustannukset, koska tapioillisen toiminnan pyörittäminen ei ole pitkällä tähtäimellä järkevää. Näiden rajojen väliin jäävää aluetta kutsutaan hinnoittelualueeksi. (Hinnoittelun ABC 2005, 19; Niskavaara 2016, osa 4; Tomperi 2016, 90-91; Vilkkumaa 2017, kappale 1.)

Tuotteen tai palvelun hinnoittelussa voidaan käyttää useampaa erilaista lähestymistapaa. Hinnoittelua voidaan lähestyä kustannusten, markkinoiden tai asiakkaan suunnasta katsoen. Kustannusperusteisista lähestymistavoista tunnetuimpia ovat katetuottohinnoittelua ja voittolisähinnoittelua. Katetuottohinnoittelussa selvittää ensin muuttuvat kustannukset, joihin lisätään haluttu katetuotto. Katetuoton tulee kattaa kiinteiden kustannusten osuus ja haluttu voitto. Palvelualoilla useimmiten käytetään katetuottoperusteista hinnoittelua. Voittolisähinnoittelussa pyritään selvittämään tuotteen tai palvelun aiheuttamat sekä välittömät että välilliset kustannukset. Näitä kustannuksia kutsutaan omakustannusarvoksi. Kun omakustannusarvoon lisätään haluttu voittolisä, saadaan myyntihinta. Voittolisähinnoittelu on yleistä valmistustoimintaan keskittyneillä yrityksillä. Kummallakin kustannusperusteisella hinnoittelumenetelmällä päädytään saman suuruiseen loppuhintaan, vaikka ajattelumalli hinnoittelun taustalla on erilainen. Markkinalähtöisessä hinnoittelussa hinta määräytyy kilpailutilanteen mukaan. Tämän tyyppistä hinnoittelua käytetään usein tilanteissa, joissa kilpailijoiden tuotteet tai palvelut ovat hyvin lähellä toisiaan ominaisuuksiltaan. Asiakslähtöisessä hinnoittelussa pyritään löytämään hinta, jonka asiakas on valmis tuotteesta tai palvelusta maksamaan huomioimatta kustannuksia. Tällainen hinnoittelutapa voi olla järkevä, kun tuotteella ei ole kilpailijoita sen uutuuden tai erikoisuuden takia. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 161-162; Tomperi 2016, 92-95.)

Perinteisten tapojen lisäksi tai sijasta voi käyttää toimintopohjaista kustannuslaskentaa eli toimintokustannuslaskentaa (activity-based costing, ABC), joka sopii kaikille yrityksille huolimatta toimialasta tai tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta. Toimintokustannuslaskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteille ja välilliset kustannukset kohdistetaan niiden käyttämien toimintojen perusteella. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 141-142.)

Teoriassa toimintokustannuslaskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan suoritteille suoraan ja välilliset kustannukset kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vai-



heessa kustannukset kohdistetaan toiminnoille, esimerkiksi käytettyyn työaikaan perustuen. Toisessa vaiheessa toiminnon volyymilla jaetut kustannukset lasketaan, jolloin saadaan selville yksikkökustannus. Tämän jälkeen lasketaan suoritteen tuottamiseen käytetty määrä. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 141-142.)

El-Deepin (2011) työryhmänsä kanssa tekemän tutkimuksen mukaan myös matkailu- ja palveluliiketoiminnan yrityksille toimintoperusteinen laskenta kannattaa. Toimintoperusteisen kustannuslaskennan käyttö auttaa tehokkuuden arvioinnissa, kilpailijavertailuissa ja palvelupaletin optimoinnissa.

Laskutus on yksi kriittisimpiä toimintoja yrityksissä. Jos laskutusprosessissa on viiveitä tai virheitä, sillä on suoraan vaikutusta vakavaraisuuteen ja sitä kautta koko toiminta voi vaarantua. Laskutus on myös tärkeä osa yrityksen imagoa, koska se näkyy suoraan asiakkaille. (Lahti & Salminen 2014, 78.)

Laskutusprosessi käynnistyy laskun laatimisesta ja päättyy laskun vastaanottajan maksusuorituksen kohdistuttua myyntireskontraan. Silloin kirjaukset näkyvät myös pääkirjanpidossa. (Lahti & Salminen 2014, 78)

Palvelualalla on yleistä, että laskutuksen perusteena on palvelun kesto. Siksi on tärkeää tietää, paljonko laskutettavia tunteja kertyy ajanjaksolla, jotta kokonaistyöaikaan kohdistuvat kiinteät kustannukset voidaan jakaa oikein laskutettaville työtunneille. Myös ajantasainen ja todellisuudenmukainen tuoterekisteri on tärkeä osa oikeaa hinnoittelua, koska sillä voidaan varmistaa laskujen oikeellisuutta. (Lahti & Salminen 2014, 85; Tomperi 2016, 87.)

### 3.3 Kannattavuus

Jokaisen yrityksen ensimmäinen tavoite on menestyä toteuttamalla toiminta-ajatusaan ja tarkoitustaan, toisin sanoen, missiotaan. Tämän vaatii jo osakeyhtiölakikin, jonka viides pykälä määrää toiminnan tarkoituksen olevan voiton tuottamisen osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin (L 21.7.2006/624). Yrityksen toimintaa ohjaa sen visio, eli tavoitetilakuvaus pitkällä aikavälillä. Strategia taasen ku-

vaa pitkän tähtäimen suunnitelmaa, jolla visio saavutetaan. Tässä yhteydessä menestyksellä tarkoitetaan kannattavan toiminnan pyörittämistä, joka tuottaa voittoa mielellä sekä lyhyellä, mutta varsinkin pitkällä aikavälillä. Yksinkertaistettuna kannattavuus riippuu tuottojen ja kustannusten määrästä eli toiminta on kannattavaa, jos tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. Peruskaava on siis seuraavanlainen: *kannattava liiketoiminta = tuotot > kustannukset*. Kannattava liiketoiminta on lisäksi perusta kestäväälle johtajuudelle, jolloin yritys omistajien tuotto-odotusten täyttämisen lisäksi myös osallistuu yhteiskunnan hyvinvoinnin kasvattamiseen luomalla työpaikkoja, maksamalla veroja sekä ostamalla hyödykkeitä toimintansa pyörittämiseen. (Bärlund & Perko 2013, luku 3; Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 115-116; Leväinen 2013, 91-92; Tomperi 2016, 8.)

Yrityksen tai organisaation taloushallinto ja laskentatoimi on johtamisen osa-alue, jonka tehtävänä on tuottaa raportteja ja tunnuslukuja. Näillä taloutta kuvaavilla raporteilla ja tunnusluvuilla pyritään antamaan johtamisen tueksi tietoa, jotta päätöksenteko on perusteltua. Laskentatoimi voidaan karkeasti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Toisin termein kutsuttuna puhutaan johdon ja rahoituksen laskentatoimesta. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 115; Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 11; Niskavaara 2016, osa 2.)

Rahoituksen laskentatoimi antaa kuvan yrityksen, konsernin tai muun organisaation taloudellisesta asemasta ja tuloksesta. Se palvelee pääasiassa rahoittajia ja muita ulkoisia sidosryhmiä, kuten esimerkiksi sijoittajia, asiakkaita ja palvelun toimittajia. Lisäksi rahoittajien laskentatoimi antaa informaatiota yrityksen tilasta sen työntekijöille. Rahoittajien laskentatoimeen määrittelevät hyvin tarkat normistot, eli erilaiset ohjeet, suositukset ja lainsäädäntö, minkä takia se on eri yrityksillä hyvin samankaltaista ja sitä kautta vertailtavissa. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 13.)

Rahoituksen laskentatoimesta puhuttaessa kannattavuus on liiketoiminnan keskeinen perusta ja tärkeä mittari, kun puhutaan yrityksen arvosta. Sen avulla voidaan arvioida, tuottaako liiketoiminta enemmän hyötyä yhteiskunnalle kuin siitä on aiheutunut yritystoimintaan kohdistettuja kustannuksia. Kannattavuutta mittaavia eriä ovat esimerkiksi käyttökate, liikevoitto, tulos ennen veroja, tilikauden tulos tai vapaa kasvavirta. Toisin sanoen kannattavuuden kulmakiviä ovat tuotot, pääomat ja kustannukset sekä niiden muodostumisen perusteet. Voidaan sanoa, että mitä parempi on

yrittäjien kannattavuus, pienempi pääoma ja/tai alhaisempi pääoman kustannus, sitä paremmin yritys on kykenevä tuottamaan arvoa omistajilleen ja siten kasvattaa omaa arvoaan. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 59 ja 67; Niskavaara 2016, osa 1 ja osa 4)

Kannattavuus siis tarkoittaa voitontuottokykyä. Tärkeä kannattavuuden perusta ovat toimivat ja hyvät asiakassuhteet. Ilman maksavia asiakkaita ja laskutusta ei voi syntyä tulosta. Huomioitavaa kuitenkin on, että pelkkä liikevaihto ei takaa kannattavuutta, jos tehdyt kaupat ovat tappiollisia. Muita tärkeitä osia kokonaiskannattavuuden kannalta ovat oikea strategia, yrityksen prosessin ja syyseuraus -suhteiden ymmärrys, työntekijöiden oikeanlainen johtaminen ja potentiaalinen käyttö yrityksen eduksi sekä tekemisen oikea hinnoittelu. (Niskavaara 2016, osa 3; Vilkkumaa 2017, kappale 1.)

Kannattavuudesta voidaan puhua absoluuttisena tai suhteellisena. Absoluuttinen kannattavuus tarkoittaa euromääräistä voittoa tai tappiota tietyssä ajanjaksona. Suhteellinen kannattavuus lasketaan voiton suhteena myyntituottoihin, markkina-arvoon tai toimintaan sidottuun pääomaan. Tällöin saadaan prosenttiluku, joka mahdollistaa eri kokoisten yritysten kannattavuuden vertailun. Samoin prosenttiluku mahdollistaa yrityksen oman kehityksen vertailun eri vuosien välillä. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 67; Tomperi 2016, 17.) Matkailu- ja palvelualan kannattavuuden tärkeimpiä termejä ovat Puputin (2012, 49) opinnäytetyöanalyysin perusteella myynti, hinta, kustannukset, hinnoittelu, tuotteet, laatu, asiakkaat ja voitto.

Johdon laskentatoimi on suunnittelun ja päätöksenteon työkalu ja valvonnan apuväline. Sen pääasiallinen käyttäjä on yrityksen johto. Yritysjohdon tavoite on johtaa toimintaa tehokkaasti valitun strategian mukaan ja siihen perustuvien tavoitteiden saavuttamiseksi. Johdon laskentatoimen tehtävä on tuottaa informaatiota, joka mahdollistaa tämän. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 115; Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 14.)

Johdon laskentatoimi ei ole sidottu lainsäädäntöön, kuten ulkoinen laskentatoimi, vaan se voidaan toteuttaa vapaamuotoisemmin. Siksi se on huomattavasti moni-ilmeisempi taloushallinnon osa. Yksinkertaisimmillaan se voi olla vain yrityksen rahatilanteen kuvaus, mutta suurissa kansainvälisissä ja monialaisissa konserneissa johdon

laskentatoimi sisältää monen tasoisia ja tyyppisiä suunnittelun, valvonnan ja päätöksenteon tukijärjestelmiä. Yleensä johdon laskentatoimen raportit ovat vain yrityksen sisäiseen käyttöön, eikä ulkoisilla sidosryhmillä ole niihin pääsyä. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 115; Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 14.)

Johdon laskentatoimen raportit voidaan jakaa johdon työtehtävien mukaisesti. Yksi jako on suunnittelu-, päätöksenteko- ja valvontaraportit. Tyypillisimpiä suunnittelu-raportteja ovat erilaiset lyhyelle aikavälille kohdistetut budjettisuunnitelmat. Päätöksenteon tukena voidaan käyttää erilaisia laskelmia, kuten esimerkiksi investointien vertailulaskelmia. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 115.)

Sekä ulkoisen että sisäisen laskentatoimen raportteja voidaan käyttää strategisessa johtamisessa. Sisäisen laskentatoimen raporttien suhteen on huomioitava, että siinä käytetyt suorituskykyymittarit tukevat strategian toteuttamista. Mittaus on kohdistettava strategian mukaisesti tärkeille alueille. Näin rakennettua sisäisen laskentatoimen mittaristoa kutsutaan kokonaisvaltaiseksi suorituskyvyn mittausjärjestelmäksi. Tällainen mittaristo voi sisältää paitsi taloudellisia, kuten kannattavuus ja maksuvalmius, myös ei-taloudellisia mittareita, kuten asiakastyytyväisyys ja työntekijöiden motivaatio. Useat organisaatiot ajavat henkilöstöään yhä itseohjautuvimmiksi, jolloin strategian ja sitä kuvaavien mittaristojen tulee olla jalkautettavissa kaikille organisaatiotasolle. Tällöin vaarana on se, että monipolvinen ja useita tavoitteita sisältävä strategia on täynnä ristiriitaisia tavoitteita, jotka aiheuttavat haasteita toimia tehokkaasti. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 129-130; Vilkkumaa 2017, kapale 10.)

Yrityksen voitto tai tappio lasketaan yksinkertaistettuna vähentämällä myyntituotoista muuttuvat ja kiinteät kustannukset, kuten esitetty kaavassa 1. Välivaiheen tulosta, eli myyntituottoa, josta on vähennetty muuttuvat kustannukset, kutsutaan katetuotoksi. Liikevoitto eli liiketulos on tulos ennen rahoituserien ja verojen vähentämistä. (Niskavaara 2016, osa 2; Tomperi 2016, 19.)

$$\text{Voitto tai tappio} = \text{Myyntituotot} - \text{muuttuvat ja kiinteät kustannukset} \quad (1)$$

Yrityksen tulosta saadaan parannettua, jos joko myyntimäärä kasvaa, myyntihintaa nostetaan tai kustannukset alenevat. Ideaalimaailmassa jokaiseen näistä tekijöistä voidaan vaikuttaa yksi kerrallaan, mutta todellisuudessa tämä ei ole mahdollista. Esimerkiksi myyntihinnan nosto saattaa vähentää myytävien tuotteiden määrää tai muuttuvien kustannusten alentamisesta johtuva laadun heikkeneminen alentaa myyntimääriä. (Tomperi 2016, 52, 57.)

Tuotot syntyvät, kun yritykset myyvät asiakkailleen valmiita ostamiaan tavaroita, palveluja tai itse valmistamia tuotteita. Kauppaliike voi ostaa tuotteita tukkuliikkeiltä ja myydä niitä muokkaamattomina eteenpäin. Valmistustoimintaa harjoittavat yritykset puolestaan ostavat tarvitsemiaan raaka-aineita, jotka ne jalostavat tuotteiksi, joita myyvät asiakkailleen. Palvelualojen yritykset tarjoavat asiakkailleen konkreettisten tuotteiden sijaan palveluja. (Tomperi 2016, 8.)

Kustannuksia yritykselle syntyy tavaroiden tai palvelujen tuottamiseen käytettävistä tuotannontekijöistä. Kustannuksia voidaan ryhmitellä aine-, työ- ja pääomakustannuksiin. Niiden lisäksi yritykselle voi kohdistua muitakin kustannuksia, kuten muista tavaroista ja palveluista aiheutuvia kulueriä. (Tomperi 2016, 9.)

Kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Jako perustuu lyhyen aikavälin muutoksiin toiminta-asteessa ja tuotannontekijöiden kustannusten reagointiin noihin muutoksiin. Muuttuvien kustannusten määrä on verrannollinen tuotettavaan ja myytävään määrään. Eli, jos valmistus- ja myyntimäärät muuttuvat, kustannukset muuttuvat. Valmistustoiminnassa tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi käytetyt raaka-aineet ja tuntipalkat. Kuukausipalkat, kaluston vuokra ja korot ovat kiinteitä kustannuksia, koska niiden suuruus ei riipu tuotantovolyymista. (Niskavaara 2016, osa 4; Tomperi 2016, 18-19.)

Kustannusten ymmärtäminen on tärkeää myös taloudellisten tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisen arvioinnissa. Kustannustiedon avulla yritys voi suunnitella toimintaansa ja arvioida sen kannattavuutta laajemmin usealta katsantokannalta. Varsinkin turhien tai tarkoituksettomien kustannusten, toisin sanoen tulosrohmujen, tunnistaminen ja ennaltaehkäiseminen prosessissa on yksi hyvän johtajan keskeisimmistä tehtävistä. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 133; Vilkkumaa 2017, kappale 10.)

Kustannuslaskennan keskeinen tehtävä on suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen. Tällöin laskennan kohteena on fyysinen tuote tai palvelu. Tämän perinteisen kustannuslaskentatavan rinnalla tai sijaan voidaan käyttää toimintoperusteista kustannuslaskentaa. Se tarkoittaa kustannusten selvittämistä toiminnoittain. (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2014, 140-141.)

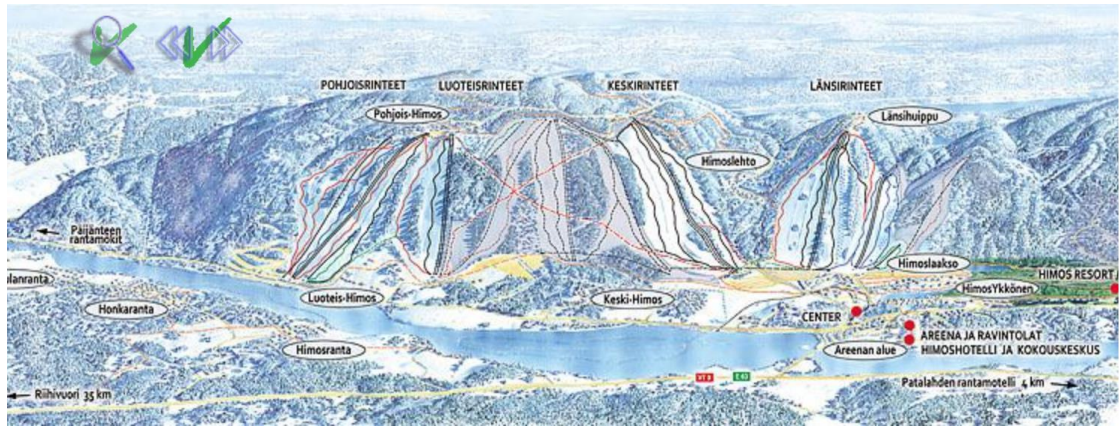
Joka tapauksessa, yrityksen tehokkuuden ja kannattavuuden kannalta on tärkeää ymmärtää erilaisten sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen tarjoamien lukujen merkitys kaikilla organisaatiotasoilla. Myös jatkuvan kehittämisen ilmapiirin luominen on hyvä keino edistää yrityksen kannattavuuden parantamisen hankkeita. (Vilkkumaa 2017, kappale 11.)

## **4 Toimeksiantaja ja tutkimuksen toteutus**

### **4.1 HimosLomat ja sen huoltotoiminnot**

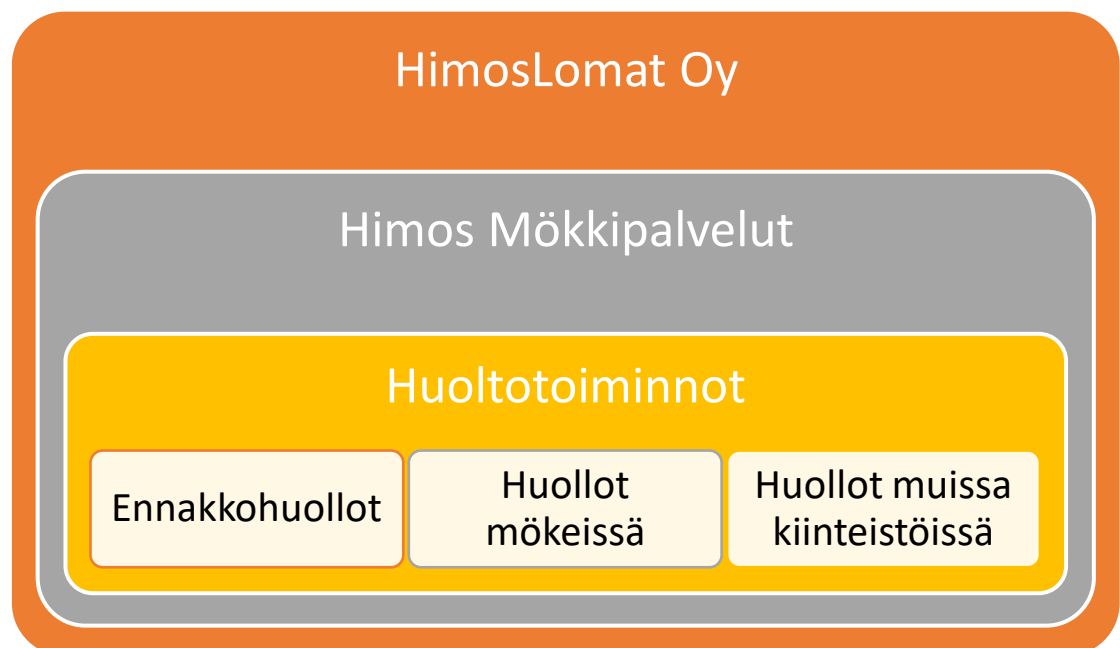
HimosLomat on Jämsän Himoksen alueelle keskittynyt yritys, joka toimii majoitus-, ravintola-, safari- ja ohjelmapalvelujen tuottajana. Toimintansa yritys aloitti vuonna 1989. Yrityksen perusajatus eli missio on tarjota tasokas lomakokonaisuus yksityisille henkilöille, ryhmille ja yrityksille helposti, vuoden ympäri ja yhdestä paikasta varaamalla. Visiona HimosLomilla on olla kansainvälinen, ympäri vuoden sykkivä lomakeskus, joka tarjoaa asiakkailleen positiivisia yllätyksiä sekä raikkaita fyysisiä ja henkisiä elämyksiä. (HimosLomat – tutustu palveluihimme ja viihdy n.d.)

Omat haasteensa huoltotoimintojen tehokkaaseen tekemiseen tuo Himoksen laaja mökki- ja muu majoitustarjonta sekä suuri alue. Kuvio 2 valottaa alueen kokoa. Tällä alueella on vajaa 400 mökkiä sekä noin 100 hotelli- ja motellihuonetta ja lähes sata HolidayClub Finlandin hallinnoimaa huoneistoa. Kaiken kaikkiaan HimosLomilla on välityksessään noin 3 400 vuodepaikkaa. Vuosittain Himoksella majoitetaan noin 350 000 asiakasta. (HimosLomat - tutustu palveluihimme ja viihdy n.d.; Mäntyharju 2018.)



Kuvio 2. Himoksen alue (Mökit ja huvilat n.d.).

Kuviossa 3 on selvennetty HimosLomien huoltotoimintoja. HimosLomien alaisuudessa toimivat Himos Mökkipalvelut, jotka vastaavat yhteydenpidosta HimosLomien kautta vuokrattavien mökkien omistajiin. Himos Mökkipalvelut myös tekevät huoltoja koskevat laskutukset Huoltoavain-järjestelmän ja Passeli-ohjelmisto avulla. Huollot jakautuvat karkeasti kolmeen osaprosessiin eli ennakkohuoltoihin, mökkihuoltoihin ja muiden kiinteistöjen, kuten ravintoloiden ja toimistojen, huoltoihin. Jokainen huoltohenkilöstä tekee laajasti eri osa-alueiden töitä, kuten sähkötöitä, huonekalujen korjauksia ja mekaanista korjausta. (Lindén 2018; Mäntyharju 2018.)

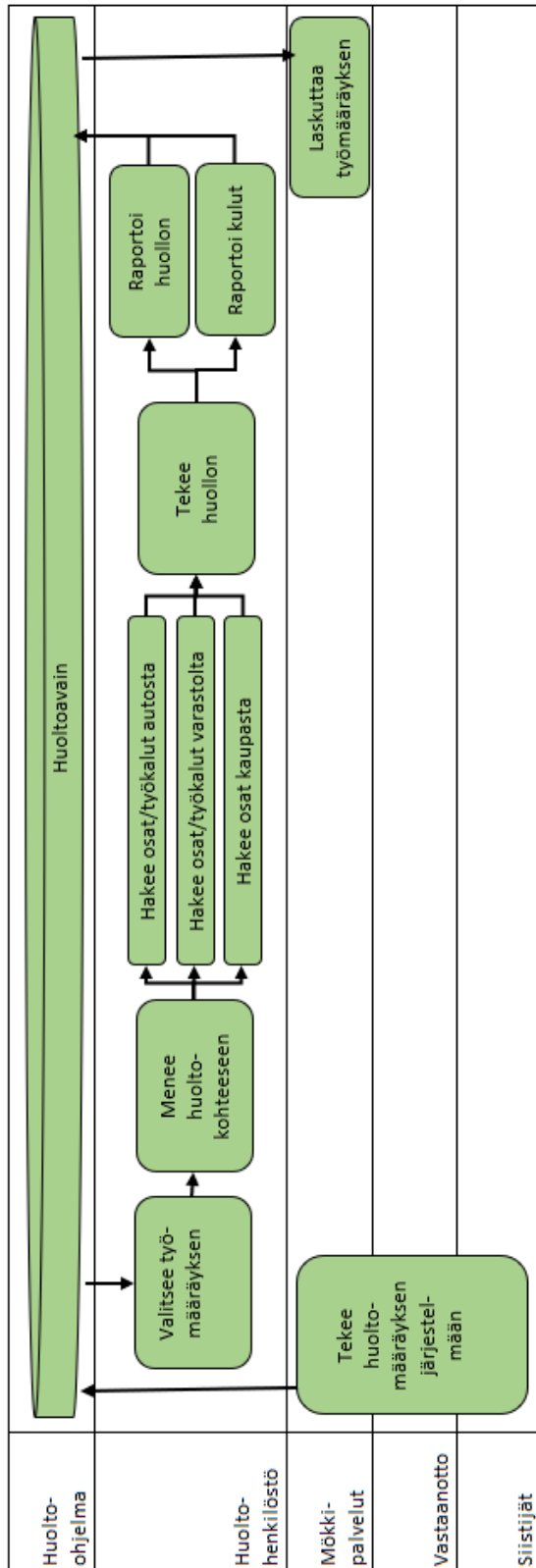


Kuvio 3. Huollon organisaatorakenne HimosLomilla

Huoltoavain-järjestelmä on paikallisen digipalvelutuottajan Artion HimosLomille toimittama huoltojärjestelmä. Sen käytettävyyden parantamiseksi tehdään edelleen yhteistyötä Artion ja HimosLomien kesken. Tavoitteena on, että järjestelmän käytettävyys saadaan paremmaksi ja sen sisältämä tieto niin laadukkaaksi, että sitä voidaan käyttää muuhunkin kuin huoltomääräysten hallintaan. (Lindén 2018; Mäntyharju 2018.)

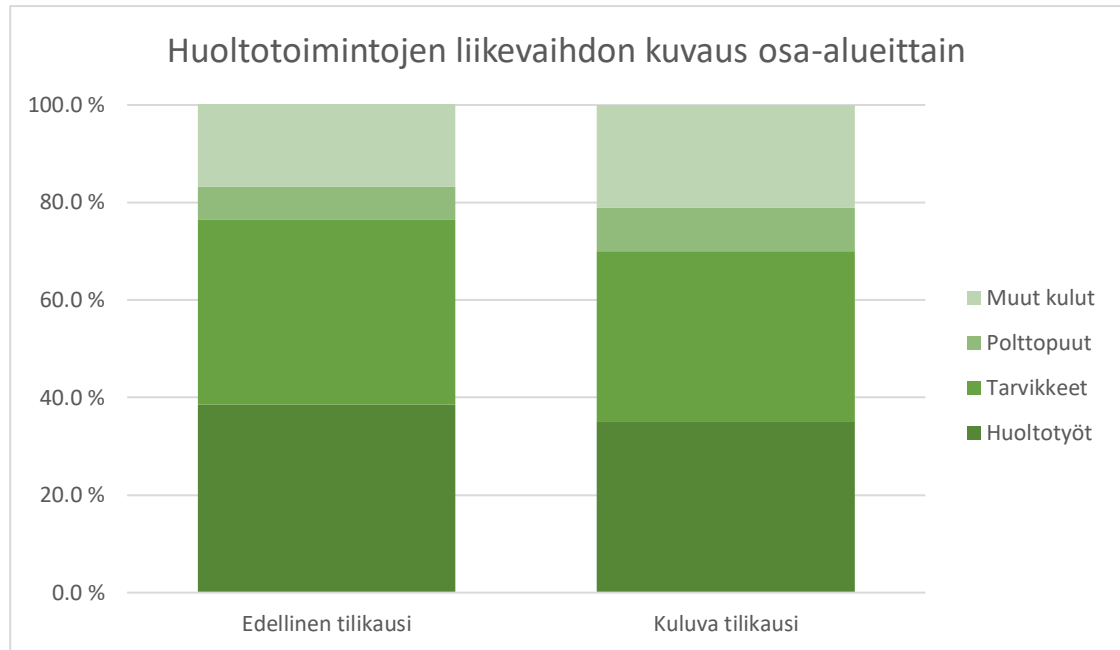
Kuviosta 4 löytyy huoltotoimintojen prosessikuvaus. Periaatteessa henkilöstöstä kenen tahansa on oikeus tehdä huoltokirjaus järjestelmään. Käytännössä järjestelmään ilmoituksia tekevät Mökkipalveluissa työskentelevät henkilöt, vastaanotto tai siistijät. Seuraavassa vaiheessa huoltohenkilöt valitsevat tekemänsä huoltotyöt Huoltoavaimesta. Sen jälkeen tehdään huolto, mutta ensin haetaan autosta tai varastosta osia ja työkaluja ja tehdään mahdolliset hankinnat. Prosessi huoltohenkilöiden osalta päättyy huollon kirjaamiseen Huoltoavaimen ja huoltokulujen merkintään. Laskutuksen tekee Himos Mökkipalvelut vähintään kerran kuussa. (Lindén 2018.)





Kuvio 4. Huoltotoimintojen prosessikuvaus

Kuviossa 5 on kuvattu palkein HimosLomien huoltotoimintojen liikevaihto edelliseltä ja kuluvalta tilikaudelta. Luvut on saatu Passeli-järjestelmästä. Kaiken kaikkiaan huollon tulos viime tilikaudelta oli lähes satatuhatta euroa tappiollinen. Kuluvan tilikauden tulos on tällä hetkellä noin kolmasosan siitä, eli yli kolmekymmentätuhatta euroa tappiolla. (Mäntyharju 2018.)



Kuvio 5. HimosLomien huoltotoimintojen liikevaihdon kuvaus kuluvalta ja edelliseltä tilikaudelta (Mäntyharju 2018).

Kuten kuvion 5 palkeista nähdään, tilanne on kahden edellisen tilikauden palkeissa melko samanlainen. Se vahvistaa ajatusta siitä, että huolto painii samantyylisten ongelmien kanssa vuosittain eli kehittämiseksi on paitsi tarve myös mahdollisuudet, koska ongelmien aiheuttajat ovat samoja vuodesta toiseen.

## 4.2 Tutkimuksen toteutus HimosLomien huollossa

HimosLomilla työskentelee täyspäiväisesti kolme huoltohenkilöä, huoltohenkilöt A, B ja C. Lisäksi töissä on huoltopäällikkö, joka tekee lyhennettyä työaika. Tutkimuk-

nessa haluttiin keskittyä toteuttavaa työtä tekevien huoltohenkilöiden työhön. Huoltohenkilöiden töiden kehitysideoita ja prosessiparannuksia haettiin huoltohenkilöiden omista kokemuksista ja ammattitaidosta valmiiksi pureskeltujen ratkaisuehdotusten sijaan.

Tutkimuksessa havainnoin 1,5 työpäivän ajan jokaisen huoltohenkilön työtä. Seurasin huoltohenkilöiden tapaa toimia, varsinkin eroja toimintatavoissa sekä hyviksi ja tehokkaaksi todettuja toimintamalleja. Toimintamallien havainnointi ja hyödyntäminen kaikissa huoltotöissä samanlaisina auttaa työprosessin parantamisessa. Havainnot kirjattiin.

Työpäivien aikana jokainen huoltohenkilö haastateltiin. Siten selvitettiin, kuinka hyvin henkilöt tietävät, mitä kannattavuudella tarkoitetaan ja miten sitä mitataan. Lisäksi saatiin selville henkilöiden omia ideoita huoltoprosessin kehittämiseen. Haastattelurunkona käytettiin liitteessä 1 esitettyjä kysymyksiä. Haastattelun vastaukset kirjattiin, kuten havainnot.

Seurannan aikana tehtiin paljon erilaisia huoltotöitä, joista kuitenkin suurin osa oli erilaisia paristojen tai lamppujen vaihtoja sekä yksinkertaisia ruuvien tai putkien kiristystä. Jonkin verran oli myös vaativampia tehtäviä, kuten pesukoneen vianhakua, lämmityspatterin vaihto ja ulkoporeammeen toimimattomuuden vianhakua. Huoltotöitä työpäivän aikana ehdittiin tehdä 8 – n. 20. Määrään vaikutti huoltotöiden vaativuus ja se, löytyivätkö huoltoon tarvittavat työkalut ja tarvikkeet helposti omalta varastolta, vai pitikö niitä hakea Jämsän keskustasta.

Jokainen huoltohenkilöistä suhtautui tehtävään tutkimukseen hyvin positiivisesti. Haastattelurungon mukaisia kysymyksiä esitin huoltohenkilöille pitkin työpäivää, esimerkiksi, kun siirryimme paikasta toiseen autolla, jolloin keskustelu ei häirinnyt työntekoa.

Huoltohenkilöt olivat iloisia, että heidänkin mielipiteitään kysytään ja kuunnellaan. Heistä on usein tuntunut, että heidän mielipiteillään ei ole väliä.

*Ei mitään viitsi koskaan ehdottaa, kun kaikki ideat heti torpataan*  
(Huoltohenkilö B).

Havainnoinnissa huomattiin huoltohenkilöiden työtavoissa eroja. Esimerkiksi huoltohenkilö A tulosti itselleen työlistan valmiiksi jo aamulla ja huoltohenkilö C seurasi koko ajan huoltojärjestelmään tulevia huoltomääräyksiä matkapuhelimen verkkoselaimen kautta. Kaksi huoltohenkilöstä teki työmääräysten kirjaukset vasta työpäivän päätteeksi toimistolla, kun huoltohenkilö C käytti siihenkin mobiililaitetta pitkän työpäivää. Hankala työvaihe huoltoavaimen käytössä on tehtyjen huoltomääräysten raportointi, koska kaikkia käytettyjä osia ei löydy järjestelmän tuotelistauksista. Huoltohenkilöillä ei myöskään ole oikeutta itse lisätä osia tuotelistauksiin, vaikka heillä olisikin tiedossa osan ulosmyyntihinta.

Jokaisella huoltohenkilöllä oli kattava määrä työkaluja työautossaan jo valmiiksi, ja vain harvinaisemmin käytettäviä työkaluja ja apuvälineitä jouduttiin kesken työpäivän hakemaan huollon varastolta. Tarvikkeiden haussa oli eroja. Huoltohenkilön A:n autossa ei ollut valmiina paristoja tai lamppuja, kun taas huoltohenkilö B piti kattavaa varastoa niistäkin autossaan jatkuvasti. Myös autojen siisteys vaihteli paljon. Jokaisessa autossa kuitenkin oli tyhjiä pahvilaatikoita, purettujen pakkausten muoveja ja styrokseja sekä huoltokohteissa vaihdettuja ovia, ikkunoita tai muita kalusteita. Ongelmaan mainittiin useita syitä, joista yleisimmät olivat kiire ja sopivan lajittelupisteen puute.

Huollon toimiston yhteydessä oleva varasto oli sekaisin ja siellä oli paljon tavaraa, jonka kokonaisuus ei ollut kenelläkään hallussa. Varasto-osille on hyvin raaka varastopaikkajaottelu, mutta sen ylläpito ei ole kenenkään vastuulla. Yhdellä seinällä pitäisi olla LVI-osat, mutta niitä löytyi myös toisen hyllyvälin sekatarvarahyllyn laatikosta. Myöskään varakoneiden prosessia ei ole. Yhteen huoltoon olisi tarvittu tilalle varapesukone, mutta sen sijainti tai vapautumisen aikataulu ei ollut kenenkään tiedossa.

Varaston täyttöprosessi myös vaihteli sen perusteella, keneltä sitä kysyi. Huoltohenkilö A:n mukaan ostetaan, kun viedään viimeinen hyllystä, ja samalla katsotaan, tarvitaanko samalla jotain muuta. Huoltohenkilö C:n sanojen mukaan joku muu täyttää hyllyjä sitten, kun osia tarvitaan. Kaikki huoltohenkilöt ymmärsivät, että varaston täyttöprosessissa on parantamisen varaa. Huomion arvoista on myös se, että kaikki osat ja työkalut hankitaan mahdollisuuksien mukaan paikallisilta toimijoilta ja kauppoista tukkureiden sijaan.

Huoltohenkilöt vastasivat kaikkiin esitettyihin kysymyksiin. Haastattelun tekemistä helpotti liitteessä 1 esitelty haastattelurunko.

*Enpä ole osannut edes ajatella, että tällaisiakin asioita varmasti seurataan. Oishan näitä mielenkiintoista nähdä varsinkin oman työn osalta.* (Huoltohenkilö C).

Huoltohenkilö C:n kommentin tyyppisiä vastauksia tuli kaikilta huoltohenkilöiltä, kun kysyttiin tunnuslukuihin liittyviä kysymyksiä. Jokainen huoltohenkilö kuitenkin ymmärsi, että kannattamaton prosessi yrityksessä vaatii muutoksia. He ymmärsivät myös hyvin kannattavuuden peruslaskukaavan, eli sen, että kannattavuus tarkoittaa kustannusten olevan tuottoja pienempiä.

Termeistä huoltohenkilöt olivat melko varmoja. He osasivat selittää, mitä kannattavuus heidän mielestään tarkoittaa ja miten sitä mitataan. Kuitenkaan tarkkaa tietoa huoltoprosessin tilanteesta heillä ei ollut. He tiesivät, että tulos on huono, mutta suuruusluokka tai muutosta edellisiin tilikausiin verrattuna ei ollut tiedossa. Myöskään huoltoprosessin osuutta yrityksen kokonaisuudesta he eivät tieneet.

Mission ja vision tarkoitus, olemassaolo ja varsinkin sisältö olivat huoltohenkilöille tuntemattomia. Tiedettiin, että ne ovat olemassa, mutta sisältö ja sijainti eivät olleet tiedossa.

Hinnoittelu- ja laskutusprosessi ovat huoltohenkilöiden kokemusten mukaan toimintoja, joihin heidän mielipidettään tai osaamistaan ei kaivata. Erilaiset hinnoittelutavat ja -prosessit olivat heidän työssään näkymättömiä, eikä niitä koettu tarpeellisiksi. Toisaalta, he uskovat, että huoltohenkilöiden osaamisella ja ammattitaidolla hinnoittelu-prosessi saadaan hyvin vastaamaan todellisuutta.

*En tiedä miten hinnoittelu pitäisi tehdä, mutta on se outoa, että isoja huoltoja ja patterinvaihtoja käsitellään samalla tavalla.* (Huoltohenkilö B.)

Nykytilanteessa kaikki huollot hinnoitellaan samalla periaatteella, eli huollolle kohdistetaan tarvikkeet, joiden perushinta sisältää jo tietyn katteen, auton käyttömaksu ja työtunnit puolen tunnin tarkkuudella.

Jokaisen havainnointi- ja haastatteluhetken viimeinen kysymys oli aikaa vievin ja pohdintaa vaativa. Kysymys kuului ”Mitkä kolme asiaa muuttaisit, jos saisit muuttaa työhösi liittyen mitä vain”.

*Kyllä mä varmaan muuttaisin sen, että kaikki tajuais mitä me tehdään. Että respa ja siistijät esimerkiksi näkisi, mitä niiden kirjoittamat työmääräykset aiheuttaa. (Huoltohenkilö A.)*

Kaikki huoltohenkilöt mainitsivat ongelmaksi sen, että muut osastot eivät tiedä, mitä kaikkea huollon tehtäviin kuuluu ja minkälainen prosessi on avatun huoltomääräyksen läpikäynti, huolto ja sulkeminen, josta alkaa laskutusprosessi.

Toisaalta haluttiin myös työrauhaa ja mahdollisuuksia itsensä kouluttamiseen, kunnollisia työvälineitä ja tarpeeksi tietoa huollettavista kohteista. Esimerkiksi uusien mökkien huoltokatselmus olisi huoltohenkilöiden mukaan tarpeen, koska nyt osa uusista mökeistä siirtyy huollettavaksi HimosLomille ilman sähkökuvia tai LVI-piirustuksia. Myös suurimmasta osasta vanhempia mökkejä puuttuvat sähkö-, LVI- ja pohjapiirustukset.

## 5 Tulokset

HimosLomien huoltoprosessi on tappiollinen. Kokonaisuutena huoltoprosessi on varsin sekava. Esimerkiksi, huoltohenkilöiden työ ei ole hallinnassa ja järjestelmällistä, vaan aika menee kiireellisten huoltojen tekemiseen ja avoinna oleviin huoltotehtäviin. Lisäksi huoltoprosessin kokonaisläpivientiaika vaatisi lähempää tarkastelua. Kaiken kaikkiaan työn organisointiin, seurantaan ja hallittuun läpivientiin ei tunnu riittävän aikaa. Oma ongelmansa on myös palveluiden oikeanlainen hinnoittelu.

Optimitilanteessa huollolla on aikaa suunnitella työnsä järjestelmällisesti siten, että arvoa tuottavan työn määrää saadaan kasvatettua. Se lisää kannattavuutta, kun suurempi osa avoimista huoltotöistä saadaan tehtyä ja laskutettua. Päätavoitteena on lyhentää huoltoprosessiin menevää aikaa.

Kaikki huoltohenkilöt olivat silminnähdessä kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen, ja he vastasivat avoimesti heille esitettyihin kysymyksiin. Uskon kysymyspatteriston ja havainnoinnin yhdistelmän antaneen luotettavan ja todellisuutta vastaavan kuvan huoltoprosessin tämän hetkisestä tilanteesta. Huoltohenkilöstö myös piti kysymysten tuomasta haasteesta, koska asioita pääsi ajattelemaan uudesta näkökulmasta.

Taulukossa 1 on esitetty haastattelujen ja havainnoinnin tulokset jaoteltuna kehityskohteiden mukaisesti osa-alueisiin. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi havaittiin neljä eri kokonaisuutta, jotka ovat:

1. Huoltoavain -järjestelmän kehittäminen,
2. Vakiinnutetun toimintamallin rakentaminen huoltotoimintoihin,
3. Varaston hallinta sekä
4. Tehokkaan työajan lisääminen.

Taulukko 1. Havainnoinnin ja haastattelun tulokset kehityskohteittain

Havainto	Selite	Kehityskohde
Huoltoavaimen sisältö osittain vajavaista	Huoltoavain tuntuu toimivan vain huoltomääräysten kerääjänä. Kaikkia osia ei ole listoilla → laskutustietojen kerääminen hankalaa.	Huoltoavain
Huoltomääräykset sekavia	Huoltomääräysten täyttäjät eivät tiedosta lisätyön määrää, joka huonosti täytetyistä huoltomääräyksistä syntyy.	Huoltoavain
Huollon pakettiautot sotkuiset	Tavaratila täynnä pahvilaatikoita, rikkinäisiä laitteita, pakkausmuovia jne. Jätelajittelupiste puuttuu huoltohenkilöiden toimistolta	Vakiinnutettu toimintamalli
Melkein jokainen huolto vaatii käynnin varastolla	Kiireaikoina arvoa tuottamattomat, mutta tehokkuutta lisäävät työt jäävät tekemättä. Esim. Autojen täytöt, siivoukset...	Vakiinnutettu toimintamalli
Huoltohenkilöt eivät tiedä numeerista faktaa prosessinsa onnistumisesta	Lukujen läpinäkyvyyttä ei ole → huoltohenkilöt eivät tiedä miten heidän prosessinsa toimii	Vakiinnutettu toimintamalli
Työmääräysten valintaperuste hämärä	Aamulla otetaan saman alueen työt, mutta loppupäivän työajalle ei ole mitään järkeviä perusteita.	Vakiinnutettu toimintamalli
Varasto on sekava ja sotkuinen	Varasto on sekalainen kasa tavaraa, josta kenelläkään ei ole kokonaiskuvaa hallussa. Mitä hyllyistä löytyy? Kuinka paljon? Missä on varapesukone? Koska se vapautuu?	Varaston hallinta
Varaston täyttöprosessia ei ole	Tämän hetkinen tapa täyttää varastoa on sekava <ul style="list-style-type: none"> <li>- Käytetään paljon paikallisia → Hintasäästö, jos osa tavaroista tulisi tukku-reiltilta?</li> <li>- Ostetaan, kun tarvitaan</li> </ul>	Varaston hallinta

	- El tiedetä mitä on ja mitä puuttuu	
Sähkökuvia puuttuu	Sekä uusista että vanhoista mökeistä puuttuu sähkökuvia → korjaukset välillä haastavia.	Tehokkaan työajan lisääminen
Aikaa kuluu ajeluun	Arvoa tuottavan työn suhde arvoa tuottamattomaan melko pieni suuren ajelumäärän takia.	Tehokkaan työajan lisääminen
Laskutusprosessi on monivaiheinen ja sekava	Laskutuksen kokonaisprosessissa on paljon erilaisia vaiheita → prosessin selkiytyminen saattaisi nopeuttaa poistamalla työvaiheita ja tuplatyötä.	Tehokkaan työajan lisääminen

Jokainen tutkimukseen osallistuneista huoltohenkilöistä sai minut vakuuttuneeksi siitä, että oli motivoitunut tekemäänsä työhön ja osallistui avoimin mielin haastattelun ja havainnointiin. Tutkimuksen aikana havaitsin henkilöstön olevan ammattitaitoista, osaavaa ja motivoitunutta. Huollon työntekijöillä on selkeästi halu tehdä työnsä hyvin ja kehittyä omassa työssään, mutta motivaatiota ja innovaatiointoa näkyy ideoiden toteuttamisen hitaus. Oman kehittämisen ja kehittymisen esteenä on myös kiire. Sesonki tuntuu olevan koko ajan, jolloin hiljaisempina aikoina toteutetuille koulutuksille ja kehitysprojekteille ei löydy aikaa.

Tutkimuksessa havaittujen kehityskohteiden jaottelun perusteena oli se, miten havaittu kehityskohde voitaisiin toteuttaa ja kenellä on valtuudet se tehdä. Ensimmäinen kehityskohde on Huoltoavaimen käytettävyyden parantaminen vastaamaan paremmin HimosLomien tarpeita. Ohjelmistoa ja sen käyttöä on kehitettävä, jotta joi-tain tällä hetkellä puuttuvia ominaisuuksia voitaisiin ottaa käyttöön, kuten valokuvien lisääminen huoltomääräyksiin. Tärkeämpää on Huoltoavaimen käyttöönotto laajemmin, koska ohjelmistossa on jo tällä hetkellä ominaisuuksia, joita ei käytetä. Esimerkiksi mökkikohtaisten sähkökuvien tai joissain mökeissä olevien erikoiskiukaiden käyttöohjeet voitaisiin liittää mökin tietoihin, jolloin koko henkilöstöllä olisi pääsy ajantasaiseen tietoon, jolla palvella asiakkaita. Lisäksi Huoltoavaimen sisältämän tiedon laatu kärsii ajan myötä, koska esimerkiksi huoltoihin käytettävien osien lisääminen tietokantaan ei ole automaattista tai säännöllistä, vaan sitä tehdään silloin tällöin. Tämän takia esimerkiksi laskutustietojen kerääminen työmääräyksiä tehdyksi kuitatessa hankaloituu.

Huoltoavaimen viisaampi ja tehokkaampi käyttö sekä ajantasaisen tiedon käyttö laskutuksissa vaikuttaa suoraan prosessin kannattavuuteen, koska arvoa lisäävän työn määrä kasvaa, kun tehotonta etsimisaikaa vähennetään. Oikea ja helposti saatavilla



oleva laskutustieto on erittäin tärkeä osa onnistunutta laskutusprosessia, koska tehokas prosessi on aina kannattavampi vaihtoehto.

Huollon työprosessin sekavuus, henkilöstön oma turhautuminen osien etsimiseen ja hakemiseen sekä arvoa tuottamattoman ajan suuri määrä antoivat pohjan vakiinnutetun toimintamallin kehittämiseksi. Ensinnäkin, huoltohenkilöiden käyttämät pakettiautot ovat todella sotkuisia. Niiden tavaratilat ovat täynnä pahvilaatikoita, rikkiäisiä laitteita ja esimerkiksi pakkausmuovia. Tämä on seurausta siitä, että huoltohenkilöiden kokemuksen mukaan auton siistinä pitäminen on haastavaa ja aikaa vievää. Toisaalta, useat huoltomääräykset vaativat käynnin varastolla, koska autojen sisältöä ei ole ennalta sovittu. Esimerkiksi pattereita, polttimoita ja sulakkeita voisi jokaisessa autossa olla aina, jolloin pienemmät huollot saataisiin tehtyä ilman aikaa vievää varastokäyntiä. Samaan liittyen, autojen sisällöstä olisi hyvä olla olemassa sovittu lista tai malli ja auton siistinä pitämisen ja tavaroiden täytön pitäisi kuulua osaksi jokaviikkoista työlistaa.

Vakiinnutetun toimintamallin tärkeyden ymmärtäminen ja hyödyt olisi hyvä pystyä esittämään myös numeerisesti, mutta tälläkään hetkellä huollon henkilöstöllä ei ole selkeää kuvaa siitä, miten heidän prosessinsa euroissa pyörii. Selkeyttä siihen, joutuuko tämä numeroiden puutteesta vai siitä, että niitä ei ymmärretä, en saanut. Lisäksi vakiinnutetulla toimintamallilla voitaisiin taklata ongelma työnjaossa. Aamulla töihin tullessaan huoltohenkilöt tulostavat itselleen työmääräyksiä nipun, joita lähtevät tekemään. Jako on yleensä alueisiin tai määräimen laatuun pohjautuva. Kun nämä työmääräykset on tehty ja raportoitu, napsitaan uusista ja avoimista työmääräyksistä töitä sattumanvaraisessa järjestyksessä. Loogisuuden lisääminen työmääräysten jakoon lisännee arvoa tuottavan työn määrää, koska oletettavasti se vähentää niin sanottua sinkoilua.

Huoltohenkilö B:n tutkimuksen aikainen kommentti hinnoitteluprosessista antaa mielestäni hyvin kuvan siitä, että huoltohenkilöiden kokemuksen mukaan hinnoittelua voisi tehdä eri huoltojen suhteen eri lailla. Kuten huoltohenkilö B toteaa, on erikoista, että kaikki huollot käsitellään laskutusten suhteen samalla periaatteella.

Varaston hallinta on kolmas kehityskohde. Tällä hetkellä varasto on sekalainen kasa tavaraa, josta kenelläkään ei ole olemassa selkeää kokonaiskuvaa. Hyllyjen sisältö,

kappalemäärät ja esimerkiksi huollon käytössä olevien varakoneiden, kuten jääkaappien ja astianpesukoneiden tai työkalujen sijainti ei ole helposti saatavilla. Myös varaston täyttöprosessi olisi hyvä ottaa lähempään tarkasteluun, koska sieltä on todennäköisesti saatavilla merkittäviä rahallisia säästöjä. Tällä hetkellä käytetään paljon paikallisia toimittajia ja ostetaan lisää tarvikkeita tarvittaessa. Jos käytössä pikkutavaramalle olisi tukkurit ja varaston sisältö olisi hallinnassa, voitaisiin esimerkiksi varaston arvoa ja kiertoa seurata tarkemmin.

Uusia tavaroita varastoon haetaan, kun ne ovat loppu. Ongelma tästä tulee siinä vaiheessa, jos puute havaitaan viikonloppuna tai myöhään illalla. Uuden osan saaminen saattaa viivästyä ja sitä kautta myös osaa tarvitsevan huollon tekeminen. Tällä taas on suoraan vaikutus asiakastytyväisyyteen, koska havaittua ongelmaa ei saada poistettua ilman odotusaikaa.

Neljäs kehitettävä kokonaisuus on tehokkaan työajan lisääminen, jolla on suoraan vaikutusta prosessin kannattavuuteen, koska mitä suurempi on tehokkaan työajan määrä, sitä enemmän laskutettavia töitä saadaan tehtyä. Tehottoman työajan määrä kasvaa osassa huoltotöistä melko suureksi, koska työn toteuttamista vaikeuttavat pienet ja helposti korjattavissa olevat asiat, jotka kasaantuessaan aiheuttavat suuria-kin työaikahukkia. Suuresta osasta mökkejä puuttuvat sähkökuvat, joiden avulla esimerkiksi oikean sulakkeen löytäminen sulaketaulusta olisi nopeampaa ja hermoja säästävämpää.

Toisaalta huoltohenkilöiden työajasta melko suuri osa kuluu autossa istumiseen. Esimerkkinä tarkastelujaksolla yhden työpäivän aikana tehtiin kaksitoista huoltotyötä 8 tunnin työpäivän aikana. Työpäivän aikana ajokilometrejä kertyi viisikymmentä. Jos keskimääräinen ajonopeus on 30 kilometriä tunnissa, autossa istumiseen menee yli puolitoista tuntia päivässä huomioimatta muuta kuin ajoajan.

Samoin tehokkaan työajan määrään vaikuttaa jo vakiinnutetun toimintamallin yhteydessä mainittu työmääräysten valintaperuste. Aamulla tehtävä työtehtävien jako on perusteltu ja selkeä, kun jokaiselle annetaan joko saman alueen tehtäviä tai saman tyyppisiä määräyksiä. Työpäivän aikana työlistalle tulevien tehtävien valinnassa taas ei ollut minkäänlaista järkevää tai perusteltua valintasyytä.

Vaikka laskutusten teko ei ole suoraan huoltohenkilöiden tehtävä tällä hetkellä, laskutusprosessin selkiytys ja vastuiden selventäminen saattaisi lisätä tehokkaan työajan määrää huoltoprosesseissa, koska kokonaisprosessia ja sen eri vaiheiden vaikutuksia toisiinsa ei tällä hetkellä ymmärretä täysin. Huoltohenkilöiden työaika syövätkin myös työtehtävät, joista ei voida laskuttaa asiakasta, eli esimerkiksi raportoinnit ja hankinnat.

Mielenkiintoisin osa haastattelua oli loppupään kysymys, jossa kysyttiin, mitkä kolme asiaa muuttaisit, jos saisit työhösi liittyen muuttaa mitä vain. Oli piristävää huomata, että kysymys herätti ajatuksia. Piristävää oli myös se, että tässäkin asiassa huoltohenkilöt eivät halunneet päästää itseään helpolla ja muuttaa palkkaansa isommaksi, autoaan tehokkaammaksi ja työaikaansa pienemmäksi.

## 6 Johtopäätökset

Tutkimuskysymyksessä etsittiin vastausta siihen, miten huoltoprosessia voidaan kehittää siten, että sen arvoa tuottavaa osuutta pystytään kasvattamaan. Tutkimusongelmaksi siis valikoituivat huoltohenkilöiden työpäivien työajan syöpöt, jotka vähentävät arvoa lisäävän työn osuutta niin radikaalisti, että huoltoprosessi pyörii kaudesta toiseen tappiollisena.

Kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin, eli haastatteleamalla ja havainnoimalla, tunnistin neljä eri kokonaisuutta, joihin keskittymällä uskon huoltohenkilöiden työajan arvoa tuottavan osuuden kasvavan. Nämä neljä kokonaisuutta ovat 1) Huoltoavain-järjestelmän parantaminen siten, että se vastaa paremmin nykyistä toimintamallia ja tukee sen toteuttamista, 2) vakiinnutetun toimintamallin rakentaminen normaalien huoltotöiden tekemiseen, esimerkiksi huoltoautojen sisältöön sekä työmääräysten valintaan, 3) varaston hallinnan järjestyttäminen, jotta suurin osa tarvittavista osista olisi saatavilla ja löydettävissä nopeasti ja 4) tehokkaan työajan lisääminen poistamalla esimerkiksi laskutusprosessista tuplatyötä, minimoimalla autossa istumisen ajan ja hankkimalla tarvittavat ohjeet, esimerkiksi sähkökuvat mökeistä, töiden tekemiseen.

Tehokas ja toimiva huoltoprosessi lisää paitsi asiakastytyväisyyttä myös tuo kilpailuetua. Paasonen ja Willström (2011, 69) niputtavat kylpylähotelli Levin tapauksessa kestäväen kehityksen, vastuullisen liiketoiminnan ja ympäristön huomioonottamisen ajankohtaisiksi ja trendikkäiksi suuntaviivoiksi. HimosLomien tapauksessa huoltotoimintojen onnistuminen on mielestäni juuri saman kokonaisuuden kanssa tekemisissä. Onnistunut huoltoprosessi on ennen kaikkea kilpailuetu, mutta myös imagoteikijä. Huoltoprosessin onnistumisen tärkeyttä kuvaa hyvin myös Opetushallituksen (n.d., osa 1.1.) kommentti siitä, että merkittävin tuotos huoltoprosessilla on tyytyväinen asiakas ja hyvä kustannusten ja laadun suhde. HimosLomilla tämä mielestäni tarkoittaa sitä, että huoltoprosessin tärkein tehtävä on laadukas huoltotoiminta, joka varmistaa asiakastytyväisyyden, mutta huomioi myös kustannusten ja tuottojen suhteen, siten että tulos olisi vähintään nolla.

Tulosrohmujen eli turhien tai tarkoituksettomien kustannusten, tunnistaminen on yksi hyvin johtajan keskeisimmistä tehtävistä. Senkin takia vakiinnutetun toimintamallin käyttöönotto olisi suositeltavaa huoltoprosessia kehitettäessä, koska sellaisten rohmujen tunnistaminen voi muuten olla todella vaikeaa. Samaan aikaan täytyy ymmärtää yrityksen tehokkuuden ja kannattavuuden kannalta erilaisten sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen tarjoamien lukujen merkitys myös huollon kontekstissa. (Vilkumaa 2017, kappale 10 ja 11.) Paitsi päällikkötasolla, myös työntekijäportaassa olisi tarpeellista ymmärtää erilaisten tunnuslukujen taustat ja merkitys, jotta omaa toimintaa voidaan kehittää kannattavampaan suuntaan.

Monet yritykset ovat päätyneet huoltotoimintojen suhteen ulkoistamiseen, koska kyse ei ole yrityksen ydinliiketoiminnasta. Samoin monet matkailualan yritykset aliarvioivat kiinteistöjohtamisen tärkeyttä. Hyvin hoidettuna oikein johdettu kiinteistöjen hallintaprosessi antaa suuren kilpailuedun. (Manaf & Razali 2005.) Siksi uskon, että huoltoprosessin järkevöittämisellä ja selkeyttämisellä yrityksen omana prosessina on kauaskantoisia ja positiivisia vaikutuksia HimosLomien tapauksessa.

Järkevöittämisessä ja selkiyttämisessä yhtenä työkaluna voi käyttää erilaisia hinnoitteluperusteita nykyisen katetuottohinnoittelun sijaan. Kuten El-Deep työryhmänsä (2011) kanssa on tutkinut, toimintoperusteinen kustannuslaskenta auttaa tehokkuuden arvioinnissa, kilpailijavertailuissa ja palvelupaletin optimoinnissa. Kaikista näistä

voisi olla hyötyä HimosLomien tapauksessa. Samaan liittyen, tuoterekisterin ajantasaisuus ja oikeellisuus on perusvaatimus, jotta laskutusprosessi voi toimia oikein (Tomperi 2016, 87). HimosLomilla tämä tarkoittaisi varastonhallinnan prosessin rakentamista sekä hinnoittelu- ja laskutustoimintojen tutkimista.

Tutkitun tyyppisen huoltoprosessin kannattavuuden parantamiselle on mahdollisuuksia, mutta asiaa hankaloittaa myös mittariston puuttuminen. HimosLomat ei pysty tällä hetkellä suoraan sormella osoittamaan, että miten suuria vaikutuksia milläkin parannuksella on kannattavuuteen ollut. Lisäksi lukujen läpinäkyvyys prosessin sisällä voisi olla parempi, jolloin huoltohenkilöt itse pystyisivät ohjaamaan toimintaansa suuntaan, jossa kannattavuus paranee. Toisaalta jonkinlainen pitkän ajan suunnitelma ja sen toteutumisen seuranta voisi myös tukea jatkuvan parantamisen syklin tuomista joka päiväiseen toimintaan.

Uskon tästä tutkimuksesta ja sen raportoinnista olevan hyötyä myös vanhemmalle henkilöstölle paitsi huoltotoiminnoissa myös päällikkötasolla. Pelkästään jo prosessin tutkimuksen aloitus ja asiaan perehtyminen nostivat esiin ongelmia, joiden korjaaminen oli todella helppoa, mutta joita ei osattu tunnistaa ennen tutkimuksen aloitusta. Kehittymisen ja parantamisen henki nostaa päätään HimosLomilla jatkuvasti ja uskonkin, että tilanne on vuoden päästä varsin erilainen kuin nyt.

Mielestäni tärkeää nyt on muistaa tämän tutkimuksen lähtötilanne ja määrittää kaikkien prosessin osallisten kesken jatkotoimenpiteet, joiden toteutumista seurataan aktiivisesti. Pelkoni on, että kehitysvimmassa unohdetaan seuranta ja mittarointi tai jopa tavoitetilanne, jolloin kehitymisestä helposti tulee vain jatkuvaa muutostilaa vailla selkeää tavoitetta.

## **7 Pohdinta**

Kannattavuuden ja tehokkuuden ongelmat HimosLomien mökkipalvelujen huoltotoiminnoissa ovat todellisia ja tunnistettuja. Niiden kaikkien korjaaminen vaatii aikaa ja ponnisteluja, mutta uskoakseni jo pienillä muutoksilla kannattavuuteen voidaan vaikuttaa positiivisesti. Jatkuvalla parantamisella tilanne kannattavuuden suhteen voi

olla jo vuoden päästä aivan erilainen. Tulosten saavuttaminen ja kehityksen mittarointi olisi huomattavan tärkeää, jotta tavoitteiden saavuttamista voidaan mitata. Mielestäni euromääräisen tuloksen seuranta ei voi olla ainoa mittari, vaikka se on tärkein mittari.

Tärkeimpänä tuloksena nostan esiin yleisen prosessikehityksen. Kaikki eriteltyt kehitystoimenpiteet voidaan liittää sen alle. Ensimmäisiä tehtyjä toimenpiteitä ovat Huoltoavain-järjestelmän jatkokehittäminen yhdessä ohjelmistokehittäjän kanssa, huoltoautojen siivous ja järjestely, varaston siivoaminen ja sen hallinnan järkevöittäminen ja kokonaisprosessin kehittäminen. Olen kiitollinen huomattessani, että tehty tutkimus saa aikaan toimenpiteitä.

Haaste opinnäytetyön teossa oli luotettavan ja asianmukaisen teorian löytyminen, koska HimosLomien tarjoama palvelukokonaisuus on varsin uniikki. Samantyylisten yritysten huoltotoiminnoista ei ole olemassa minkäänlaista kirjoitettua tekstiä. Tämä antoi myös vapautta käsitellä asiaa omalta kantiltaan. Olisin kuitenkin halunnut rakentaa teoriaosuuttani vielä paremmaksi ja tukevammaksi kuin se tällä hetkellä on. Samassa yhteydessä vasta tajusin, kuinka ainutkertaisen yrityksen kanssa olen tekemisissä ja se taasen lisäsi ylpeyttä toimeksiantajastani ja nykyisestä työnantajastani.

Tutkimuksen validiteetti on mielestäni hyvällä tasolla, koska tutkimuskysymykseen pystyttiin vastaamaan käytettyjen tutkimusmenetelmien avulla. Vielä paremman validiteetin saamiseksi olisi teoriapohjaa pitänyt rakentaa vankemmaksi, mikä tämän opinnäytetyön puitteissa muodostuikin yhdeksi suurimmista haasteista, koska hyvää teoriaa ei löytynyt kattavasti.

Tutkimuksen reliabiliteetti mielestäni kärsii kahdesta asiasta, joista toinen on tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden pieni määrä, kun haastateltavana ja havainnoitavana oli vain kolme henkilöä. Toinen tutkimuksen luotettavuuteen ja toistettavuuteen vaikuttava tekijä on huoltohenkilöiden suuri vaihtuvuus. Kokemukseni mukaan keskimääräinen työaika huoltohenkilöllä HimosLomien palveluksessa on alle neljä vuotta. Tämän asian syitä tai perusteita en tässä kohtaa sen enempää analysoi, mutta uskon tästä johtuvan osittain prosessin sekavuuden ja ainakin näennäisen joh-

tajuuden ja jatkuvuuden puuttumisen. Toisaalta tämän tutkimuksen antama materiaali voi hyvin toimia perehdytysmateriaalina tulevaisuudessa palkattaville huoltohenkilöille.

Saamiini tuloksiin olen tyytyväinen ja samoin tyytyväisiä olivat paitsi huollossa työskentelevät, myös toimeksiantaja. Heti havaintojen ja haastattelujen jälkeen kerroin päälimmäisiä ajatuksiani tutkimukseen osallistuneille huoltohenkilöille. Näistä ajatuksista kokosin myös lyhyen yhteenvedon, jonka esitin HimosLomien toimitusjohtaja Tiina Mäntyharjulle.

Palautteen mukaan havaitsemani asiat ja huomaamani kehityskohteet kuulostavat relevanteilta ja ovat hyvin käytännönläheisiä. Huoltohenkilöt olivat kiitollisia siitä, että heitä oli kerrankin kuunneltu ja heidän mukaansa tutkimuksella oli löydetty todellisia ongelmakohtia, joiden korjaamisella voidaan huoltoprosessin kannattavuutta varmasti parantaa. Toimitusjohtajan mukaan tutkimuksella havaitut kehityskohteet kuulostivat oikeilta ja tukivat jo olemassa olleita aavistuksia siitä, missä ovat suurimmat ongelmakohdat.

Jatkotoimenpiteistä ja -tutkimuksista tärkeimpänä pidän kahta erilaista kokonaisuutta, joista toinen keskittyy kunnolliseen työntutkimukseen. Olisi jatkotoimenpiteiden kannalta tärkeää tietää, mistä työpäivät koostuvat. Kauanko aikaa menee päivittäin ajamiseen, huoltojen tekemiseen tai raportointiin? Tällaiseen työajan seurantaan on olemassa nykyään esimerkiksi kännykällä käytettäviä applikaatioita, jolloin työntutkimuksen tekeminen ei vaadi tutkijan mukana oloa. Toinen tärkeä tutkimussuunta olisi kvantitatiivinen tutkimus, joka keskittyy tämän hetkisiin huollon raporteihin, kuten kannattavuuslaskelmiin. Olisi tärkeää saada selville numeroiden kautta, miksi kannattavuus on huonolla tasolla. Mihin rahaa kuluu? Mistä rahaa tulee? Onko paikallisten tavarantoimittajien käyttö oikeasti järkevää, vai olisiko jotain syytä hankkia tukkureiden kautta?

Lisäksi, näkemykseni mukaan olisi aiheellista tehdä kokeilu, jossa osa huoltotöistä siirrettäisiin toimintoperusteiden hinnoittelun piiriin, jolloin todelliset kustannukset ja niiden rakenne voitaisiin nähdä paremmin. Samoin päällikkötasolla olisi syytä miettiä jonkinlaisen kehityskeskustelu- tai strategiaesittelykierroksen tekemistä, jolloin

missio, visio ja strategia voitaisiin jalkauttaa koko organisaation tavoitteiksi, eikä vain mainosteksteiksi nettisivuilla.

Asiakaspalvelun tärkeys on ymmärretty HimosLomilla. Huoltotoimintojen tehokas toiminta on merkittävä osa onnistunutta asiakaspalvelua ja siksi uskon, että HimosLomat on oikealla tiellä pyrkimyksissään kehittää mökkipalveluiden huoltotoimintoja kannattavammaksi ja tehokkaammaksi.



## Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino. Viitattu 23.5.2018. <https://janet.finna.fi>.

Bärlund, A., & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Helsinki: Talentum Media.

El-Deep, M. S, Tawfik, Y., Bassim, M. & Elwy, E. 2011. Activity based costing (ABC) as an Approach to Optimize Purchasing Performance in Hospitality Industry. International Journal of Social Sciences and Humanity Studies. Vol 3, 2. Viitattu 14.8.2018.

[https://www.researchgate.net/profile/Mohamed\\_Samy9/publication/228287849\\_Activity\\_Based\\_Costing\\_ABC\\_as\\_an\\_Approach\\_to\\_Optimize\\_Purchasing\\_Performance\\_in\\_Hospitality\\_Industry/links/5645959608ae451880a8e711/Activity-Based-Costing-ABC-as-an-Approach-to-Optimize-Purchasing-Performance-in-Hospitality-Industry.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mohamed_Samy9/publication/228287849_Activity_Based_Costing_ABC_as_an_Approach_to_Optimize_Purchasing_Performance_in_Hospitality_Industry/links/5645959608ae451880a8e711/Activity-Based-Costing-ABC-as-an-Approach-to-Optimize-Purchasing-Performance-in-Hospitality-Industry.pdf)

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4., uud. p. Helsinki: WSOY.

Himoslomat – tutustu palveluihimme ja viihdy. N.d. Himoslomat Oy:n internetsivut. Viitattu 6.8.2018. <http://www.himoslomat.fi/fi/himoslomat/>

Hinnoittelun ABC. 2005. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Opas. Viitattu 17.10.2018. <https://www.tieke.fi/display/julkaisut/Hinnoittelun+ABC+-+opas>.

Ikäheimo, S., Laitinen, E. K., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Sundom: Vaasan Yritysinformaatio.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6., uud. p. Alma Talent. Viitattu 18.5.2018. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/JADBHXGUG#kohta:Yrityksen\(\(20\)laskentatoimi\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/JADBHXGUG#kohta:Yrityksen((20)laskentatoimi((20)

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Toim. Teemu Makkonen. Viitattu 23.5.2018. <https://janet.finna.fi>.

Kielikone Oy. 2018. MOT sanakirjat. Haetut sanat: "huolto" ja "kunnossapito". Viitattu 26.4.2018. <https://mot-kielikone-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/mot/jyvasamk/netmot.exe>.

L 28.4.2006/308. Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta. Viitattu 18.5.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060308>.

L 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki. Viitattu 30.8.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 21.5.2018. Janet Finna.

Lai, J. H. K., Yik, F. W. H. 2008. Benchmarking operation and maintenance costs of luxury hotels. Journal of Facilities Management. 6, 4, pp. 279-289. Emerald Group. Viitattu 21.5.2018. DOI 10.1108/14725960810908145.

Leväinen, K. I., 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Helsinki: Otatieto.

Lindén, S. 2018. Himos Mökkipalveluiden asiakkuuspäällikkö ja omistajien yhteyshenkilö. Haastattelu 25.4.2018.

Manaf, Z. & Razali, M. N. 2005. The concept of facilities management and its application as a management tool in the tourism industry in Malaysia. The 2nd International Conference of the Asian Academy of Applied Business, 22-29.7.2005. Viitattu 21.5.2018.

[https://www.researchgate.net/publication/259978579\\_THE\\_CONCEPT\\_OF\\_FACILITIES\\_MANAGEMENT\\_AND\\_ITS\\_APPLICATION\\_AS\\_A\\_MANAGEMENT\\_TOOL\\_IN\\_THE\\_TOURISM\\_INDUSTRY\\_IN\\_MALAYSIA](https://www.researchgate.net/publication/259978579_THE_CONCEPT_OF_FACILITIES_MANAGEMENT_AND_ITS_APPLICATION_AS_A_MANAGEMENT_TOOL_IN_THE_TOURISM_INDUSTRY_IN_MALAYSIA).

Matkailutilinpito. 2018. Matkailun talous- ja työllisyysvaikutukset 2015-2016. Visit Finland tutkimuksia. Business Finland. Helsinki. Viitattu 6.8.2018.

<http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2018/03/Matkailutilinpito-2015-2016.pdf?dl>.

Mostafa, S., Lee, S., Dumrak, J., Chileshe, N. & Soltan, H. 2015. Lean thinking for a maintenance process. Production & Manufacturing research: An Open Access Journal. 2015, vol. 3, nro 1. 236-272. Viitattu 21.5.2018.

<http://dx.doi.org/10.1080/21693277.2015.1074124>.

Mäntyharju, T. 2018. Toimitusjohtaja. HimosLomat Oy. Haastattelu 17.4.2018.

Mökit ja huvilat. N.d. Himoslomien internetsivut. Viitattu 6.8.2018.

[www.himoslomat.fi](http://www.himoslomat.fi), majoitus, mökit ja huvilat.

Niskavaara, E. 2016. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Viitattu 26.4.2018. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/FAGBBXTBBAED#kohta:YRITYSTALOUTTA\(\(20\)ESIMIEHILLE\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/FAGBBXTBBAED#kohta:YRITYSTALOUTTA((20)ESIMIEHILLE((20)))

<https://www03.edu.fi/oppimateriaalit/kunnossapito/perusteet.html>.

Opetushallitus. N.d. Kunnossapito menestystekijä. Perusteet. Viitattu 26.4.2018.

<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/kunnossapito/perusteet.html>.

Paasonen, N. & Willström, S. 2011. Ympäristösuunnitelma, Kylpylähotelli Levitunturi. Opinnäytetyö. Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Palvelualat, Matkailun koulutusohjelma. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33566/Paasonen\\_Noora\\_Willstrom\\_Suvi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33566/Paasonen_Noora_Willstrom_Suvi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. WSOY. Digikirja.

Titu, M. A., Raulea, A. S. & Titu, S. 2016. Measuring service quality in tourism industry. Procedia – Social and Behavioral Sciences 221, 294-301. Viitattu 21.5.2018. ScienceDirect.

Tomperi, S. 2016. Yrityksen taloushallinto 3 – Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 11., uud. P. Helsinki: Edita.

Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita. 2011.

Teknologiateollisuus ry. Viitattu 6.8.2018.

[https://www.teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/tyomarkkinat\\_kannustava\\_palkkaus\\_palkkaustapoja\\_tyontutkimuksen\\_menettelytavat.pdf](https://www.teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyomarkkinat_kannustava_palkkaus_palkkaustapoja_tyontutkimuksen_menettelytavat.pdf).

Veal, A. J., 2006. Research methods for leisure and tourism. 3. p. Pearson Education Limited. Viitattu 23.5.2018. <https://janet.finna.fi>.

Vilkkumaa, M. 2017. Tulosrohmut – yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 21.5.2018. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/CAJBDXDTEB#kohta:Tulosrohmut>.

Wigginsm, J. 2010. Facilities manager's desk reference. John Wiley & Sons, Ltd 2010.

## Liitteet

### Liite 1. Kysymysrunko avoimelle haastattelulle

Kysymys	Teoria, johon kysymys linkittyy
Mikä on yrityksen missio?	Toiminta-ajatuksen toteutus
Mikä on yrityksen visio?	Toiminta-ajatuksen toteutus
Mitä tarkoittaa kannattavuus?	Tunnusluvut
Miten kannattavuutta mitataan?	Tunnusluvut
Mitä talouden tunnuslukuja tiedät?	Tunnusluvut
Mitä talouden tunnuslukuja seuraat työpaikallasi?	Tunnusluvut
Mistä saat tiedon tunnusluvuista?	Tunnusluvut
Mitä kiinteitä kustannuksia huoltotoiminnoissa on?	Tunnusluvut
Mitä muuttuvia kustannuksia huoltotoiminnoissa on?	Tunnusluvut
Mitä tuottoja huoltotoiminnoissa on?	Tunnusluvut
Miten tuotteita ja palveluja hinnoitellaan?	Hinnoittelu ja laskutus
Miten laskutusprosessi toimii?	Hinnoittelu ja laskutus
Mitä huoltoon kuuluu?	Huoltoprosessi
Mikä on huollon työprosessi?	Huoltoprosessi
Miksi huoltojen onnistuminen on tärkeää?	Huoltoprosessi
Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät ominaisuudet hyvällä huollon työntekijällä?	Huoltoprosessi
Miten normaali työpäivä sujuu?	Huoltoprosessi
Mihin työpäivässä menee eniten aikaa?	Huoltoprosessi
Mitä muuttaisit, jos saisit muuttaa mitä vain kolmea asiaa?	Huolto kilpailuetuna
Mikä työpäivissä harmittaa/vaikeuttaa eniten?	Huolto kilpailuetuna
Mikä ilahduttaa eniten?	Huolto kilpailuetuna