



## **Hotellin vastaanoton taloudellisten indikaattoreiden johtaminen koronaviruksen aikana**

Anne Alho

Otto Puranen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Restonomien tutkinto

## Tiivistelmä

**Tekijä(t)**

Anne Alho, Otto Puranen

**Tutkinto**

Restonomi

**Raportin/Opinnäytetyön nimi**

Hotellin vastaanoton taloudellisten indikaattoreiden johtaminen koronaviruksen aikana

**Sivu- ja liitesivumäärä**

50 + 5

Koronavirus on vaikuttanut hotellien taloudellisiin indikaattoreihin ja näiden indikaattoreiden johtamiseen suuresti. Vuonna 2019 alkanut ja 2020 maaliskuussa pandemiaksi julistettu koronavirus romahdutti pääkaupunkiseudun hotellien asiakasmäärät ja siihen jouduttiin reagoimaan vahvasti majoitusosalalla.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä ovat hotellin vastaanoton tärkeimmät taloudelliset indikaattorit, miten koronavirus on vaikuttanut näihin taloudellisiin indikaattoreihin ja miten koronaviruksen tuomiin vaikutuksiin on reagoitu hotellien vastaanotoissa.

Tietoperustassa kerrotaan, mikä koronavirus on ja miten se on vaikuttanut pääkaupunkiseudun hotellien toimintaan. Lisäksi siinä esitellään revenue managementin perusteet, sekä esitellään hotellin majoitustoiminnan tärkeimpiä taloudellisia indikaattoreita. Tietoperustan päättää kriisijohtamisen ABC, joka nostaa esiin tärkeitä kriisijohtamisen perusasioita.

Tutkimusosa toteutettiin maaliskuussa 2022. Tutkimus tehtiin kvantitatiivisella menetelmällä eli kyseessä oli määrällinen tutkimusote. Tutkimuksessa käytettiin avuksi Webropol verkkotyökalun kautta rakennettua kyselylomaketta. Kysely lähetettiin Espoossa, Helsingissä ja Vantaalla sijaitsevan 60 eri hotellin vastaanoton sähköpostiosoitteeseen.

Tutkimuksessa selvisi, että taloudelliset indikaattorit ovat pääsääntöisesti hyvin tiedossa hotelleissa, niitä seurataan melko aktiivisesti ja niihin on pyritty koronaviruksen aikana reagoimaan vahvasti. Tutkimus osoitti koronaviruksen vaikutusten olleen laajoja jokaisessa hotellissa, varsinkin kriisin alkuaikoina, mutta myös eroja hotellien välillä ilmeni. Tutkimuksen mukaan kaikissa hotelleissa oli myös reagoitu johtamisessa, taloudellisten indikaattoreiden parantamiseksi. Tutkimus osoitti, että selkeästi suurin osa vastaajista näkee hotellinsa tulevaisuuden positiivisena.

Koronaviruksen vaikutukset majoitusalaan ovat olleet hyvin kattavat ja vaikutukset tulevat jatkumaan vielä pitkään. Hotelleissa on pyritty löytämään innovatiivisia tapoja vaikuttaa positiivisesti taloudellisiin indikaattoreihin ja sitä myötä luomaan uusia tapoja toimia. Ongelma tulevaisuudessa on matkailualalla työvoiman saatavuus, johon yhtenä ratkaisuna on nähtävissä työperäisen maahanmuuton lisääminen, sekä alan moniosaamiseen tähtäävän koulutuksen lisääminen.

Vaikka koronaviruksen vaikutukset ovat olleet suuria, on matkailualan tulevaisuuden näkyminen silti positiivinen. Suurin haaste tulevaisuudessa alalla tulee olemaan työvoiman saatavuuden varmistaminen, johon tarvitaan yhteistyötä kaikilta alan toimijoilta ja oppilaitoksilta.

**Asiasanat**

Koronavirus, hotelli, pääkaupunkiseutu, talousjohtaminen, kriisijohtaminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Koronavirus eli COVID-19 .....	3
2.1	Koronarokotukset .....	4
2.2	Koronarajoitukset .....	4
2.3	Koronan vaikutukset majoitusalaan .....	6
2.4	Scandic Hotels Oy ja Sokotel Oy .....	9
2.5	Majoitusalan palautuminen pandemiasta .....	11
3	Revenue management – tuottojen johtaminen .....	13
4	Majoitustoiminnan tärkeimmät tunnusluvut .....	16
4.1	Keskihuonehintaa .....	16
4.2	Käyttöaste .....	18
4.3	Revpar .....	20
4.4	Liikevaihto .....	21
4.5	Myynti per tehty työtunti (MYTT) .....	21
5	Kriisijohtamisen ABC .....	22
6	Tutkimuksen toteuttaminen .....	24
6.1	Kohderyhmä ja tavoitteet .....	24
6.2	Tutkimusmenetelmä .....	24
6.3	Tutkimuksen toteutustapa .....	25
7	Tutkimuksen tulokset .....	28
7.1	Taustakysymykset .....	28
7.2	Hotellin vastaanoton taloudelliset indikaattorit .....	29
7.3	Koronaviruksen vaikutukset taloudellisiin indikaattoreihin .....	30
7.4	Miten lukujen muutoksiin on reagoitu .....	33
7.5	Koronaviruksen vaikutukset johtamiseen .....	34
8	Pohdinta .....	36
8.1	Tutkimuksen johtopäätökset .....	36
8.2	Tulosten luotettavuus .....	43
8.3	Oppimisen arviointi .....	44
	Lähteet .....	46
	Liitteet .....	51
	Liite 1. Kyselyn saatekirje .....	51
	Liite 2. Kysely .....	52

## 1 Johdanto

Aihe opinnäytetyöhön löytyi molempien tekijöiden kiinnostuksen kohteista. Omaamme molemmat monen vuoden työkokemuksen hotelli- ja ravintola-alalta, mikä ohjasi tekemään tutkimuksen hotellin taloudellisista indikaattoreista. Korona viruksen vaikutukset ja sen ajankohtaisuus ovat vaikuttaneet hyvin paljon molempien töihin, joten koemme tutkimuksella olevan merkitystä omalle työllemme sekä hotellialalle yleisesti.

Työn ensimmäinen pääluke käsittelee koronavirusta kokonaisuudessaan. Kerromme mistä koronavirus on lähtenyt liikkeelle, miten koronaviruksen leviämistä on pyritty välttämään ja mitkä vaikutukset viruksella sekä rajoituspäätöksillä on ollut hotellialalle. Toisessa pääluvussa avataan hotellin revenue managementia yleisesti eli mitä tarkoittaa tuottojen johtaminen. Tämän jälkeen avataan majoitustoiminnassa käytettyjä tärkeimpiä tunnuslukuja ja sitä, miten koronavirus on näihin lukuihin hotelleissa vaikuttanut. Viimeisessä pääluvussa on koottu kasaan kriisijohtamisen ABC eli mikä on kriisi ja millä keinoilla siitä voidaan selviytyä.

Koronaviruksen vaikutukset hotellin toimintaan ovat olleet erilaisia riippuen sijainnista ja siitä syystä päätimme rajata työn koskemaan vain pääkaupunkiseudun hotelleja, jotta työ ei leviä liian laajalle alueelle maantieteellisesti. Majoitusliikkeistä vain hotellit olivat mukana tutkimuksessamme eli motellit ja hostellit eivät tulleet käsitellyiksi mitenkään. Työn rajauksessa myös asiakasnäkökulma jätettiin pois. Eli halusimme keskittyä vain hotellin taloudelliseen toimintaan henkilökunnan näkökulmasta. Tutkimuksen myötä toteutettu kysely kohdistettiin pääkaupunkiseudun hotellien vastaanotoissa työskenteleville henkilöille kuten vastaanottovirkailijoille, vuoropäälliköille, osastopäälliköille sekä hotellinjohtajille. Halusimme saada näkemyksen tunnuslukujen johtamiseen niin johtoportaalta kuin työntekijätasolta.

Opinnäytetyön tutkimuksella halusimme selvittää vastauksia kolmeen pääongelmaan. Ensimmäinen tutkimusongelma oli että, mitkä ovat hotellin vastaanoton tärkeimmät taloudelliset indikaattorit. Toinen tutkimusongelmista oli, mikä on koronaviruksen vaikutus ollut näihin taloudellisiin indikaattoreihin. Kolmas tutkimusongelma oli selvittää, miten hotelleissa ja erityisesti vastaanotoissa on reagoitu koronaviruksen aiheuttamiin muutoksiin taloudellisissa indikaattoreissa. Pääongelmien selvittämisen lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää avoimen kysymyksen muodossa, miten henkilöstöjohtaminen on hotellissa muuttanut koronaviruksen myötä ja millaisia vaikutuksia tällä on ollut yksilön työhön.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimus oli Webropol -ohjelmalla luotu kysely pääkaupunkiseudun hotellien vastaanotossa työskenteleville

työntekijöille sekä johtotasolle. Kyselyn alussa oli taustatietoja koskevia kysymyksiä, joilla haluttiin saada selville vastaajan työnimike, kokemus alalta sekä minkäkokoisessa ja minkäläisessä hotellissa vastaaja on töissä. Kyselyssä oli useampia valmiilla vastausvaihtoehdoilla olevia kysymyksiä sekä kyselyn lopussa oli vielä avoimia kysymyksiä, joilla halusimme selvittää miten vastaajan hotellissa on reagoitu koronaviruksen tuomiin haasteisiin, sekä miten johtaminen on muuttunut parin viimeisen vuoden aikana.

Kysely lähetettiin 60 pääkaupunkiseudulla sijaitsevan hotellin vastaanoton sähköpostiosoitteeseen, ja kyselyä pyydettiin välittämään eteenpäin myös hotellin osastopäällikölle ja hotellinjohtajalle. Kysely toteutettiin keväällä 2022. Vastauksia saimme kahden viikon vastaus aikana yhteensä 42 kappaletta. Avoimiin kysymyksiin saimme vastauksia kysymyksen mukaan 13-24 kappaletta ja avoimet kysymykset antoivat tärkeää tietoa taloudellisten indikaattoreiden johtamisesta hotelleissa koronaviruksen aikana.

Tutkimus päätettiin toteuttaa kysely menetelmällä, jotta saamme mahdollisimman laajan kuvan pääkaupunkiseudun hotellien tilanteesta. Muutamalla haastattelulla, olisimme saaneet vain pienen osuuden näkemyksen koronaviruksen vaikutuksiin hotellin toimintaan. Tutkimuksen tuloksilla oli tarkoitus selvittää, mitkä koronaviruksen vaikutukset ovat olleet hotellialalle oleville yrityksille ja niissä töissä oleville henkilöille.

## 2 Koronavirus eli COVID-19

Koronavirukset ovat ryhmä yleisiä viruksia. Niitä on todettu sekä ihmisillä että eläimillä. Tavallisimmin ne johtavat ihmisellä lievään hengitystieinfektioon. (Duodecim 2021.) Vakavampia, jopa kuolemia aiheuttavia infektioita ovat olleet SARS eli Severe Acute Respiratory Syndrome -koronavirus, joka oli todennäköisesti sivettikissoista lähtöisin olleen koronaviruksen aiheuttama infektio, jota esiintyi vuosina 2002–2003. SARSiin sairastui noin 8500 henkilöä, joista joka 10. kuoli. MERS eli Middle East Respiratory Syndrome -koronavirus, on kameleista lähtöisin olevan koronaviruksen aiheuttama keuhkoinfektio. MERS ei ole päässyt leviämään pandeemiseksi, eli maailmanlaajuiseksi, mutta MERS-infektioon on liittynyt 35 % kuolleisuus. Nämä kaksi virusta ovat sukua toisilleen ja sukua myös uusimmalle pandeemiselle koronavirukselle. (Duodecim Terveyskirjasto 2021.)

Vuoden 2019 joulukuussa Kiinan Wuhanissa alkoi epidemia, jonka aiheuttaja oli uusi koronavirus. Viruksen aiheuttama tauti on viralliselta nimeltään COVID-19. Nimi tulee sanoista corona, virus, disease (THL). Taudinaiheuttajavirus on nimetty SARS-CoV-2-virukseksi. Maaliskuussa 2020 WHO julisti koronavirusepidemian pandemiaksi. (Duodecim Terveyskirjasto 2021.)

Maailmanlaajuisesti koronavirukseen sairastuneita ihmisiä on 10.3.2022 mennessä tilastoitu 450 229 635. Suomessa koronavirukseen on raportoitu sairastuneen 10.3.2022 mennessä 713 103 ihmistä. (WHO 2022.)

COVID-19 koronavirus aiheuttaa hengitystieinfektioita. Itämisaika tartunnasta oireiden tai jatkotartuttavuuden alkuun vaihtelee 1-14 vuorokauteen. Pienellä osalla tartunnan saaneista on vakava, sairaalahoitoon johtava infektio. Varmistettuihin koronavirusinfektioihin on Suomessa kuollut alle 1 % sairastuneista (Lähde THL:n sivu varmistetut koronatapaukset Suomessa 9.3.2022). Maailmanlaajuisesti kuolleisuus on ollut epidemian alusta 2.0 % (WHO 2022). Infektioon menehtyneillä on ollut elimistön puolustuskykyä heikentäviä perussairauksia useammin kuin siitä toipuneilla, ja he ovat usein olleet iältään vanhempia henkilöitä. Suomessa raportoiduista sairastuneista on 40–70-vuotiaita ollut noin 30 % ja 20–40-vuotiaita samoin lähes 40 %. Yli 70-vuotiaita on ollut alle 5 % ja alle 20-vuotiaita lähes 30 %. (Duodecim Terveyskirjasto 2021.)

COVID-19 koronavirus aiheuttaa äkillisen hengitystieinfektion, mutta taudinkuva voi vaihdella täysin oireettomasta vakavaan tautiin. COVID-19 koronaviruksen oireita voivat olla päänsärky, haju- tai makuaistin häiriöt, nuha ja nenän tukkoisuus, yskä, voimattomuus ja väsymys, hengenahdistus, kurkkukipu, lihaskivut, kuume, pahoinvointi ja oksentelu, sekä

ripuli. Vakavassa COVID-19 taudissa sairastunut voi saada keuhkokuumeen, akuutin hengitysvaikeusoireyhtymän (acute respiratory distress syndrome, ARDS) tai muita komplikaatioita. Sairastuneen tila voi heiketä nopeasti, mutta tilan heikkeneminen tapahtuu tavallisimmin, kun oireiden alkamisesta on kulunut noin viikko. Vakava koronavirustauti voi joutaa kuolemaan. Monella vakavia oireita saaneella on lisäksi ollut jokin riskitekijä, kuten korkea ikä tai vaikea-asteinen sydänsairaus. (THL 2022.)

## 2.1 Koronarokotukset

COVID-19 koronavirukseen ei ole lääkettä, mutta vakavalta taudilta on mahdollista suojautua rokotteilla. Rokote ei täysin poista mahdollisuutta sairastua tautiin, mutta se laskee tartunnan riskiä. Ei siis tarkoita, että rokotteiden ottaminen poistaa varovaisuuden tarpeen, mutta rokotteet ovat kriittisesti tärkeä osa taistelussa koronaviruksen pysäyttämiseksi. (WHO.) Suomessa koronarokotusten ensisijainen tarkoitus on pyrkiä minimoimaan koronaviruksen aiheuttamaa tautitaakkaa, eli ennenaikaisia kuolemia sekä varmistamaan että terveydenhuolto kykenee kantamaan sairaalahoitoa tarvitsevien potilaiden määrän. Suomi on koronarokotteissa mukana Euroopan Unionin koronarokotehankinnoissa. Ensimmäinen koronarokote sai EU:n alueella myyntiluvan 21.12.2020. Tämän jälkeen koronarokotteita on tullut käyttöön useampia. (THL 2022b.)

Tällä hetkellä suomessa ensimmäisen rokotusannoksen on saanut 4 469 379 henkilöä eli 80.4 % väestöstä. Toisen annoksen on saanut 4 222 103 henkilöä, eli 75.9 % ja kolme koronarokotetta on saanut 49.4 %, eli 2 748 169 henkilöä. Koronarokotus perustuu kansalaisten vapaaehtoisuuteen.

## 2.2 Koronarajoitukset

Maaliskuussa 2020, WHO virallisesti kutsui koronavirusta pandemiaksi. 16.3.2020 Hallitus linjasi Valtioneuvoston tiedotteessaan toimenpiteitä, joiden tarkoituksena oli suojata väestöä, sekä turvata yhteiskunnan ja talouselämän toiminta. Samalla Hallitus totesi, että maassa vallitsee poikkeusolo ja se tulee antamaan maan hallitukselle käyttöönottoasetuksen valmiuslaille, joka antaa viranomaisille laajemmat toimivaltuudet poikkeusolojen ajaksi. Valmiuslain nojalla on mahdollista rajoittaa kansalaisten oikeuksia ja normaalia elämää vain, jos se on välttämätöntä väestön suojaamiseksi. (Valtioneuvosto 2020b.)

Tiedote linjasi toimenpiteet, joilla koronaviruksen leviämistä pyrittiin estämään. Toimenpiteet linjauksessa koskivat koulujen, oppilaitosten, yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen, kansalaisopistojen ja muun vapaan sivistystyön tilojen sulkemista. 18.3.2020 alkaen siirryttiin vaihtoehtoihin opetusmenetelmin, kuten etäopiskeluun ja digitaaliseen opiskeluun.

Samalla rajoitettiin julkisten kokoontumisten henkilömäärää kymmeneen ja suositeltiin välttämään oleskelua julkisilla paikoilla. Valtion ja kuntien museot, teatterit, Kansallisopera, kulttuuritalot, kirjastot, kirjastoautot, Kansallisarkiston asiakas- ja tutkijasalipalvelut, harrastustilat ja –paikat, uimahallit ja muut urheilutilat, nuorisotilat, kerhotilat, järjestöjen kokoontumistilat, vanhusten päivätoiminta, kuntouttava työtoiminta ja työkeskukset määrättiin suljettavaksi. Hoitolaitoksissa ja sairaaloissa tapahtuvat vierailut kiellettiin ja julkisen sektorin työntekijät määrättiin etätyöhön niiltä osin, kuin se oli mahdollista. Tiedotteessa ilmoitettiin, että ihmisten liikkumista voidaan rajoittaa uhkaavan vaaran vuoksi ja Suomen rajojen sulkemisen valmistelu aloitettiin, jotta rajat saataisiin tarvittaessa nopealla aikataululla kiinni. Ei-suomalaisten ihmisten matkustaja- ja henkilöliikenne Suomeen keskeytettiin ja suomalaisille asetettiin suositus olla matkustamatta ulkomaille ja palaamisesta Suomeen. Ulkomailta palaavat suomalaiset ohjattiin jatkossa kahden viikon karanteeniin.

Toukokuussa 2020 Valtioneuvosto hyväksyi koronakriisin hallinnaksi suunnitelman periaatepäätöksen hybridistrategiasta. Sen tarkoituksena oli estää viruksen leviämistä yhteiskunnassa, turvata terveydenhuollon kantokyky ja suojella erityisesti riskiryhmiin kuuluvia ihmisiä. Hybridistrategiassa koronavirusepidemia luokitellaan kolmeen eri epidemiologiseen vaiheeseen, joista jokaiselle on omat suosituksensa ja rajoituksensa.

### 1. Perustaso

Epidemia ei kasva ja tartuntojen ilmaantuvuus on alhainen.

Paikallisia ja alueellisia tartuntaketjuja esiintyy vain ajoittain. Tartuntaketjut ovat hallittavissa ja altistuneet voidaan jäljittää ilman viivettä.

Uudet tapaukset ovat satunnaisia yksittäistapauksia tai ne todetaan pääosin karanteenissa jo olevilla.

### 2. Kiihtymisvaihe

Epidemia kasvaa ja tapausten alueellinen ilmaantuvuus on perustasoa korkeampi. Tämä voi esimerkiksi tarkoittaa, että yli prosentti tehdyistä koronatesteistä on positiivisia ja että joukkoaltistumisia esiintyy.

Merkittävä osa tartuntojen lähteistä pystytään selvittämään tehokkaasti.

Useita paikallisia ja alueellisia tartuntaketjuja.

### 3. Leviämisvaihe

Epidemian kasvu nopeutuu edelleen. Tämä voi esimerkiksi tarkoittaa, että yli kaksi prosenttia tehdyistä koronatesteistä on positiivisia ja että sairaala- ja tehohoidon tarpeen enustetaan kääntyvän kasvuun.

Tapaukset leviävät väestössä alueellisesti tai laajemmin.

Jäljitys vaikeutuu. (Valtioneuvosto 2021b.)



Valtioneuvosto on koronaepidemian aikana muokannut hybridistrategiaa, vastaamaan sen hetkistä epidemian tilannetta. Valtioneuvosto on esimerkiksi toukokuussa 2021 ilmoittanut hybridistrategian toimintasuunnitelmaksi pitää epidemian kehityksen Suomessa siihen asti, kunnes rokotekattavuus on riittävä ja uhka epidemian kiihtymisestä on pienentynyt. Viimeisimpänä päivityksenä Valtioneuvosto on helmikuussa 2022 antamassaan tiedotteessaan linjannut vuoden 2022 tavoitteeksi yhteiskunnan avaamisen, jälleen rakennuksen ja jälkihoidon tukemisen, sekä globaaliin pandemian jatkumiseen varautumisen. Viimeisimme linjauksen mukaan koronaepidemian torjunnassa painotetaan jatkossa ihmisten omaehtoiseen toimintaan ja terveysturvalliseen käyttäytymiseen. (Valtioneuvosto 2022.)

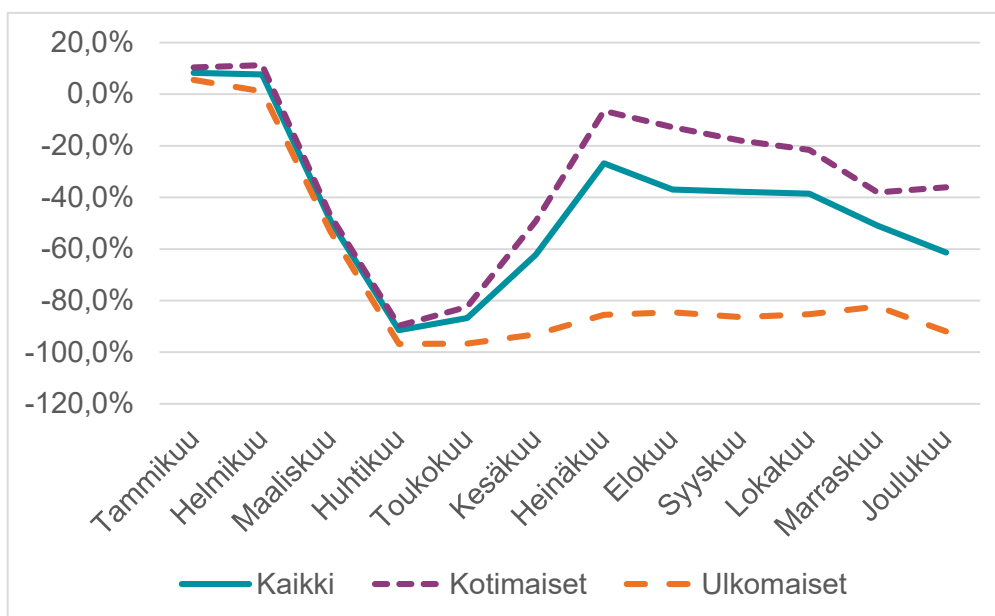
### 2.3 Koronan vaikutukset majoitusalaan

Eduskunnan ottaessa käyttöön valmiuslain 13.3.2020, se mahdollisti erilaisten rajoitustoimenpiteiden käyttöönottoja. (Eduskunta 2022). Majoitusalaalla matkustaminen ja ihmisten kohtaaminen ovat erittäin tärkeitä, joten koronalla ja varsinkin koronarajoituksilla on ollut alaan ja sen kannattavuuteen todella suuri vaikutus. Vuoden 2020 toukokuussa Työ- ja Elinkeinoministeriö arvioi, yhteistyössä Visit Finlandin, Tilastokeskuksen, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n ja Suomen Matkailualan liitto SMAL ry:n kanssa, että vuoden 2020 aikana matkailijoiden kulutus tulee laskemaan 60-70 prosenttia. Syyskuussa annettun uuden arvion mukaan kulutuksen lasku olisi kuitenkin vain 40%, koska kesän aikana kotimaisten matkailijoiden kulutus oli odotettua parempaa. Arviossaan Työ- ja Elinkeinoministeriö sanoo, että suurin lasku vuoden 2020 matkailukysynnässä on ulkomaalaisten matkustajien kohdalla. Sen kohdalla lasku on noin 70%, eli 3,3-3,5 miljardia euroa. (Valtioneuvosto 2020a.) Helmikuussa 2021 Työ- ja Elinkeinoministeriö tarkasteli asiaa samojen yhteistyötahojen kanssa ja tulokset osoittivat arvion olevan pitkälti oikeassa. Rahaa matkailussa vuoden 2020 aikana käytettiin 9,3 miljardia euroa, joka on 42% vähemmän kuin vuoden 2019 aikana, jolloin kulutus oli 16,1 miljardia euroa. Vaikka kotimaanmatkailu olikin kesällä 2020 erittäin aktiivista ja osaltaan nosti lopullisen tuloksen yli arvioiden, laski kotimaanmatkailun kysyntä merkittävästi, johtuen rajoitustoimista. Kotimaanmatkailun lasku vuoteen 2019 verrattuna oli noin 20%, eli 1,7 miljardia euroa vuonna 2020. (Valtioneuvosto 2021a.)

Vuonna 2021 Työ- ja Elinkeinoministeriö arvioi tiedotteessaan, että vuoden 2021 aikana matkailijoiden rahankäyttö Suomessa pienenee 40-50%, riippuen siitä milloin matkailun elpyminen alkaa. Supistumisen määrä rahassa on 6-8 miljardia euroa (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2021.) Samassa arviossa Työ- ja Elinkeinoministeriö kertoo, että kun matkailun kysyntä Suomessa vuonna 2019 oli 16,1 miljardia euroa, kestää ainakin vuoteen 2023

asti, ennen kuin kysyntä nousee samalle tasolle. Ulkomaanmatkailun elpyminen tulee ar-  
vion mukaan olemaan huomattavasti hitaampaa kuin kotimaanmatkailun ja on myös va-  
rauduttava tilanteeseen, jossa vuoden 2019 lukuja ei saavuteta vuoteen 2023 mennessä,  
jos matkailulinjauksen rajoitukset eivät helpotu. Ulkomaanmatkailun kulutuksen lasku vuo-  
den 2021 aikana arvioitiin olevan noin 80%, eli 3,8 - 4,2 miljardia euroa. Tämä osuus on  
Suomen palveluviennistä erittäin kattava osa. Matkailu on aikaisempina vuosina muodos-  
tanut noin 16 % Suomen palveluviennistä, ollen kolmanneksi merkittävin palveluviennin  
ala.

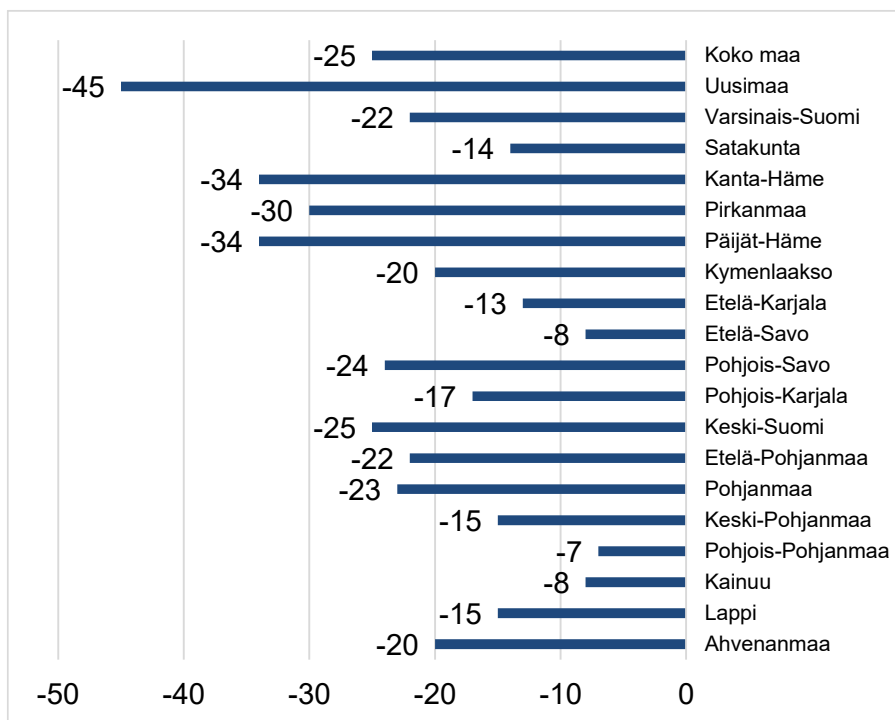
Tilastokeskuksen vuoden 2020 majoituspalveluiden yöpymismääriä tarkastelevasta rapor-  
tista selviää, että vuoden 2020 aikana majoitusliikkeiden yöpymisten määrä laski vuoden  
1995 tasolle. Kotimaisten matkustajien osuus laski noin 20 prosenttia, mutta ulkomaalais-  
ten osuus putosi touko-joulukuussa jopa 85 prosenttia. Alla olevasta kuvasta on nähtä-  
vissä, että ensimmäiset kaksi kuukautta olivat vielä positiivisen kasvun kuukausia, mutta  
maaliskuussa alkoi jyrkkä lasku. Kotimaisten matkustajien osuus nousi kesäkuukausina,  
mutta ulkomaalaisten matkustajien osuus pysyi erittäin heikkona koko vuoden. (Tilasto-  
keskus 2021b.)



Kuva 1. Yöpymisten vuosimuutokset (%) kuukausittain, 2020/2019 (Majoitustilasto. Tilastokeskus)

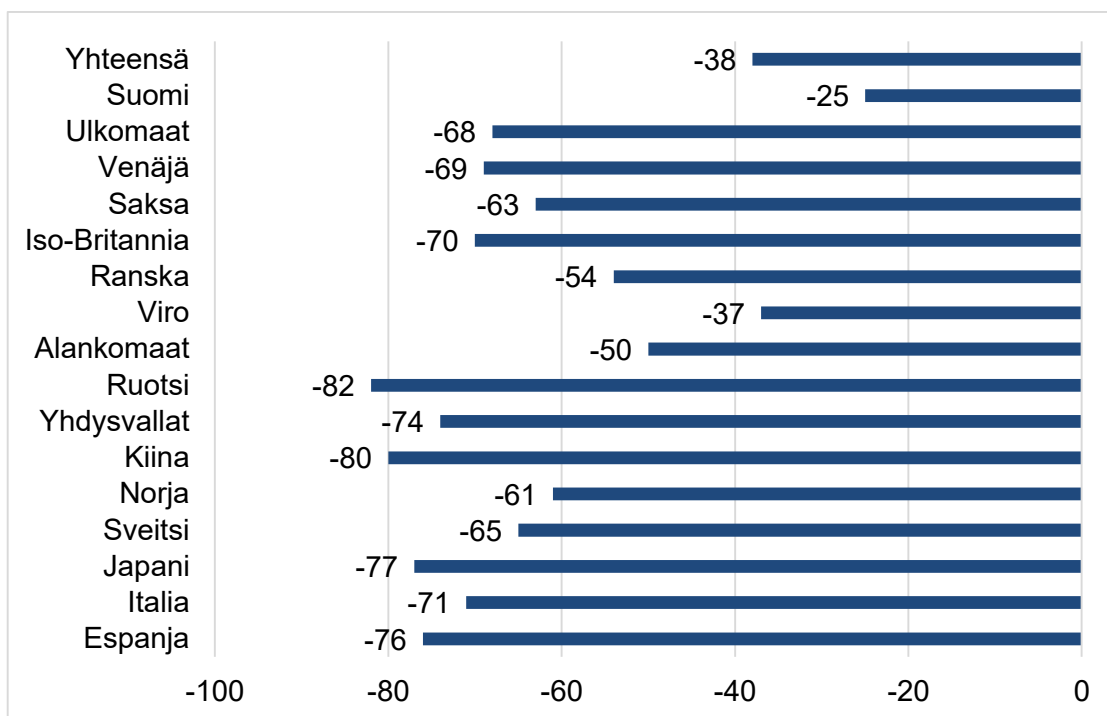
Tilastokeskuksen raportista käy ilmi, että vaikka kotimaisten matkustajien osuus pudotuksesta oli pienempi kuin ulkomaisten matkustajien, oli alueellisia eroja paljon. Alla olevasta

kuvasta näemme, että Uudenmaan alueella tilanne oli muuta maata hankalampi, siellä pudotus oli selkeästi koko maan suurin myös kotimaisten matkustajien suhteen. (Tilastokeskus 2021b.)



Kuva 2. Kotimaisten yöpymisten vuosimuutos (%) maakunnittain, 2020/2019 (Majoitustilasto. Tilastokeskus)

Kuten alla oleva kuva esittää, kokonaisuudessaan vuoden 2020 yöpymiset putosivat 38 prosenttia. Ulkomaalaisten osuus koko vuoden pudotuksesta oli hyvin merkittävä. Vaikka kotimaisten matkustajien pudotus jäikin ainoastaan 25 prosenttiin, oli kokonaisuudessaan pudotus merkittävä (Tilastokeskus 2021b.)



Kuva 3. Yöpyymisten vuosimuutos (%) asuinmaittain, 2020/2019 (Majoitustilasto. Tilastokeskus)

Vuoden 2021 aikana Uudenmaan alueelle oli majoitusliikkeitä 154 kappaletta. Niissä olevien huoneiden lukumäärä oli 17495 kappaletta. Tilastokeskuksen tilastojen mukaan Uudenmaan alueen käyttöaste vuoden 2021 aikana oli 36,8 prosenttia kapasiteetista. (Tilastokeskus 2022b.)

## 2.4 Scandic Hotels Oy ja Sokotel Oy

Suomen suurimmat hotellioperaattorit Scandic ja S-Ryhmä kattavat merkittävän osan pääkaupunkiseudun majoituskapasiteetista. Molemmat hotellioperaattorit joutuivat myös reagoimaan koronatilanteeseen voimakkaasti vuonna 2020.

Scandic ilmoitti tiedotteessaan 1.4.2020, että se joutuu sopeuttamaan toimintaansa. Scandic Hotels Oy:n toimitusjohtaja Aki Käyhkö totesi tiedotteessa ”Päätös on erittäin vaikea, mutta tarpeellinen johtuen romahtaneesta kysynnästä. Näin pyrimme minimoimaan kriisin taloudelliset vaikutukset”. Scandic sulki osan hotelleistaan ja rajoitti myös auki olevissa yksiköissään palveluita. (Kaiku Helsinki 2020.)

Henkilöstön osalta Scandic Hotels Oy käynnisti yhteistoimintaneuvottelut, joiden tuloksena se sopi laajoista lomautuksista. Noin 92% sen henkilökunnasta lomautettiin huhti-toukokuun aikana ja toukokuussa Scandic Hotels Oy ilmoitti, että se joutuu jatkamaan lomautuksia kesän yli. (Kaiku Helsinki 2020b.) Kauppalehden sivuilta käy ilmi, että vuoden 2020

aikana Scandic Hotels Oy teki liikevaihtoa 158 621 000 euroa, joka on 260 502 000 euroa vähemmän, kuin vuonna 2019. Liiketulos vuodelta 2020 jäi negatiiviseksi 79 142 000 euroa, joka on 103 543 000 euroa heikompi, kuin vuonna 2019. Lisäksi henkilöstön määrä putosi vuoden 2020 aikana vuoden 2019 luvusta 674 henkilöllä, ollen vuonna 2020 enää 994 henkilöä. (Kauppalehti, yrityshaku 2022.)

Sokotel Oy joutui myös reagoimaan kysynnän romahtamiseen. 13.3.2020 antamassaan tiedotteessa Sokotel Oy kertoi aloittaneensa yhteistoimintaneuvottelut, jotka koskivat mahdollisia lomautuksia, johtuen koronaviruksen aiheuttamista kysynnän laskemisista. Tällöin Sokotel Oy:n toimitusjohtaja Jarkko Härmälä perusteli yhteistoimintaneuvotteluita seuraavasti ”Koronaviruksen tilannekuva muuttuu päivittäin. Yt-neuvottelut ovat varautumistoinenpide ja toivomme, ettemme joudu turvautumaan lomautuksiin”. (SOK, tiedote 2020). 19.3.2020 Helsingin Sanomat kertoi uutisessaan, että Sokotel sulkee yksiköitään ja lomauttaa noin 70 prosenttia henkilöstöstään (Helsingin Sanomat, artikkeli 19.3.2020. Sokotelin hotelleja suljetaan, jopa 70 prosenttia palvelualojen yrityksistä arvioi joutuvansa lomauttamaan tai irtisanomaan).

Vuoden 2021 helmikuussa Sokotel ilmoitti aloittavansa yhteistoimintaneuvottelut, joiden tarkoituksena oli selvittää, olisiko osan tai kaikki lomautetut mahdollista työllistää uudelleen henkilöstöpalvelu yrityksen kautta. Toimitusjohtaja Jarkko Härmälä perusteli tiedotteessa suunnitelmaa sillä, että koronaviruksen aiheuttama tappiokierre vain syvenee ja koronarajoitukset tekevät tappioista vieläkin kovempia. (S-ryhmä, tiedote 2021.)

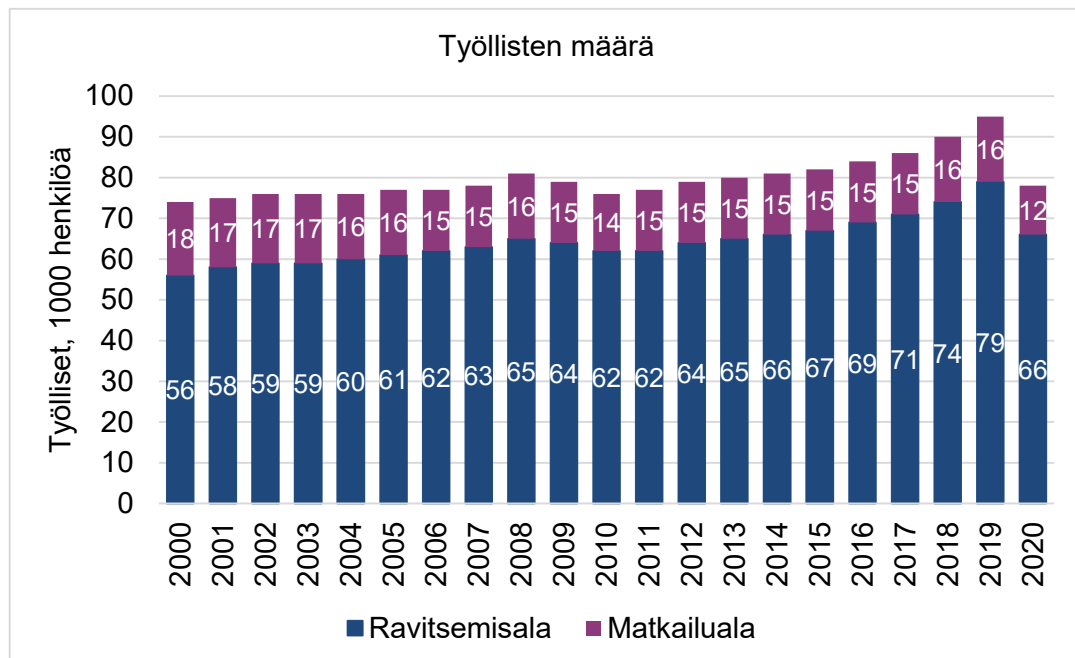
Asia herätti keskustelua ja Sokotelin pääkaupunkiseudun alueen pääluottamusmies tyrmäsi ajatuksen, Palvelualojen ammattiliitto PAM:n haastattelussa 3.2.2021 (PAM 2021). Sokotel Oy kuitenkin teki huhtikuussa ratkaisunsa, kun se ilmoitti 14.4.2021 tiedotteessaan, että se päättää pääkaupunkiseudulla noin sadan lomautetun työntekijänsä työsuhteen ja tarjoaa heille mahdollisuutta työllistyä Eezy henkilöstövuokraus yrityksen kautta uudestaan. Näin he halusivat tarjota majoitusosalalla työskentelevälle henkilökunnalleen mahdollisuuden työskennellä muilla aloilla, joilla työpaikkoja on enemmän tarjolla. (S-ryhmä, tiedote 2021b.)

Kauppalehden sivuilta käy ilmi, että vuoden 2020 aikana Sokotel Oy teki liikevaihtoa 86 884 000 euroa, joka on 143 999 000 euroa vähemmän, kuin vuonna 2019. Liiketulos vuodelta 2020 jäi negatiiviseksi 45 382 000 euroa, joka on 74 014 000 euroa heikompi, kuin vuonna 2019. Lisäksi henkilöstön määrä putosi vuoden 2020 aikana vuoden 2019 luvusta 127 henkilöllä, ollen vuonna 2020 enää 987 henkilöä. (Kauppalehti, yrityshaku 2022b.)

## 2.5 Majoitusalan palautuminen pandemiasta

ETLA:n teettämä Nordic West Officen raportti, Matkailualan toipuminen pandemiasta, toteaa syyskuussa 2021 alan olevan erittäin herkässä tilanteessa. Matkailualalle toinen koronarajoituksia sisältävä talvi olisi erittäin haitallinen. Raportin mukaan koronarajoitusten purkaminen on ensisijaisen tärkeää, jotta vältetään pitkäaikaisilta, jopa pysyviltä vaikutuksilta. Majoitusliikkeiden osalta liikevaihdon toipumista tapahtui kesällä 2020 ja 2021, mutta syksyllä liikevaihtotaso jäi jälleen selkeästi vuodesta 2019. Arvion mukaan vuoden 2022 aikana on mahdollista, että toipuminen alkaa ja vuoden 2023 loppuun mennessä majoitusalan liikevaihto on noin puoli prosenttia vuoden 2019 liikevaihtotasoa korkeammalla. Tähän vaikuttaa suuresti kuitenkin kansainvälisen matkustamisen elpyminen ja palautuminen alueittain on eri vauhtista. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla ja lapissa, jotka ovat kärsineet pahiten pandemiasta, elpyminen saattaa olla hitaampaa (Kaitila & Lehmus, ETLA, 2021.)

Matkailu- ja ravintola-alalla suuri ongelma on myös työvoimapula, jonka odotetaan pahenevan tulevaisuudessa. Alalta on pandemian aikana siirtynyt runsaasti työntekijöitä muille aloille, pitkien lomautusjaksojen ja irtisanomisten takia. Myös työn vetovoima on heikentynyt. Vuoden 2020 aikana toimialalla työskentelevien määrä putosi melkein 20%. Lisäksi epäsuorat vaikutukset lisäsivät työntekijöiden määrää entisestään (Lith, Pekka. 2021.)



Kuva 4. Majoitus- ja ravitsemistoimialan työllisten määrä 2000-2020 (Palveluyritysten tilastot. Tilastokeskus 2020)

Matkailu- ja ravintola-alan etujärjestön MaRan toimitusjohtaja Timo Lappi esittää Aromi lehden haastattelussa lokakuussa 2020, että yksi ratkaisu työvoimapulaan saattaisi olla

työperäinen maahanmuutto. Lapin mukaan yhteiskunnan tulisi rahoittaa alan koulutusta siten, että myös tutkintoon johtamatonta koulutusta olisi mahdollisuus järjestää. ”Työvoiman saanti on heikentynyt, ja toisen asteen koulutuksen vetovoima on heikentynyt. Maahanmuuttajia tarvitaan alalle entistä enemmän, ja siinä on yhteiskunnalla iso tehtävä”, Lappi sanoo (Aromi, 2021.)

### 3 Revenue management – tuottojen johtaminen

Hotellin revenue managementin tarkoitus on kasvattaa yrityksen tuottavuutta. Käytännössä tämä tapahtuu jatkuvalla prosessilla, jossa tutkitaan ja seurataan hotellin käyttöastetta, huoneiden hinnoittelua, myynnin mixiä sekä minkä jakelukanavien kautta huoneita on myyty ja kenelle. Näiden kaikkien osatekijöiden tulee nivoutua hyvin yhteen, jotta hotelli saa maksimoitua parhaan mahdollisen tuloksen. Tätä prosessia yrityksessä hallinnoi yleensä revenue manageri. (Forgacs 2010, 13-14.)

Rautiainen ja Siiskonen (2014, 384) esittävät että revenue managementissa on kyse myyntituottojen maksimoinnista. RM:ssä seurataan tarkemmin yrityksen tuottoja ja tutkitaan, miten saavutetaan paras mahdollinen tuotto aina kyseisessä tilanteessa. Tärkeimmäksi tunnusluvuksi he kutsuvat RevPar:ia. Tämä on lyhenne sanoista revenue per available room, mikä kertoo todellisen tuoton mikä hotellihuoneesta on saatu. RevPar onkin yksi tutkimuksemme tärkeimpiä indikaattoreita ja sitä avataan tarkemmin tulevissa kappaleissa.

Vouk (2018, 28) kiteyttää revenue managementin niin, että se on oikean tuotteen myymistä juuri oikealle asiakkaalle, oikeaan ajankohtaan ja vielä parhaaseen hintaan, jotta maksimoidaan tuloslaskelman alin rivi eli tuotto.

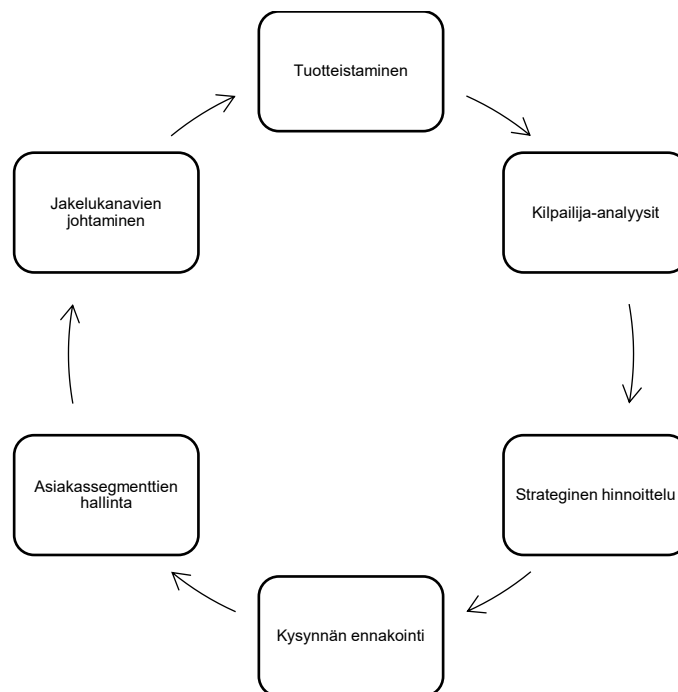
Revenue management on saanut alkunsa 1980 – luvun puolivälissä, kun sen ottivat ensimmäisenä käyttöön mm. lento- ja laivayhtiöt sekä hotellit. Tarve lähti liikkeelle siitä, kun perinteiset lentoyhtiöt eivät pystyneet enää kilpailemaan menestyksekkäästi alalle tulleiden halpalentoyhtiöiden kanssa, jotka kasvattivat markkinaosuuttaan. American Airlinesin toimitusjohtaja oli ensimmäisinä ottamassa käyttöön samalla lennolla olevien istumapaikkojen hinnoittelun eri hintaluokkiin. Hiljaisen kysynnän aikaan sama istumapaikka oli hieinan edullisempi nostattamaan käyttöastetta, kun taas kovan kysynnän aikaan istumapaikan hinnoittelu oli kalliimpi maksimoimaan paremman tuoton yritykselle. (Forgacs 2010, 14-15.)

Revenue managementia tutkiessa tulee vastaan myös termi yield management. Forgacsin (2010, 16) mukaan hotellitoiminnassa tämän ja revenue management termien välillä ei oikeastaan ole eroa. Yield management termiä on käytetty alun perin enemmän lentoliikenteen tuottojen optimointia kuvaavana terminä ja tämä on lähinnä brittiläinen kuvaus. Yhdysvalloissa taas käytetty termi on ollut revenue management. Itse olen hotellibisneksessä kuullut puhuttavan vain termistä revenue management. Rautiainen ja Siiskonen (2014, 384) taas esittävät, että yield management on sitä, kun paras saatavissa oleva



tuotto ja markkinasegmentit ovat oikeassa tasapainossa. Revenue management on heidän mukaansa kehittynyt myöhemmin ja siinä seurataan parhaan mahdollisen tuoton saavuttamista laajemmin. Työssämme puhumme laajemmin hotellin vastaanoton tuottojen johtamisesta ja siitä syystä käytämme termiä revenue management.

Kuvassa 5 on vielä avattu Forgacsin näkemys revenue managementista kokonaisuudessaan liiketoiminnassa. Revenue management on jatkuva prosessi, jonka osa-alueina on tuotteistaminen ja kilpailija-analyysit. Näiden pohjalta suunnitellaan strategista hinnoittelua ja pyritään ennakoimaan kysyntää. Asiakassegmenttien hallinta ja jakelukanavien johtaminen ovat myös omia kokonaisuuksiaan revenue managementissa.



Kuva 5. Revenue management liiketoimintaprosessina (mukaillen Forgacs 2010, 14)

Jotta revenue managementia voi käyttää tehokkaasti jollain alalla, täytyy sen täyttää tietyt kriteerit. Käytettävissä olevan kapasiteetin tulee olla kiinteä ja siihen liittyy vahvasti, että yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut tulee olla varastoimattomia tai aineettomia. Kysynnän tulee olla ennakoitavissa, mutta se voi olla vaihtelevaa. Näiden edellä mainittujen kriteerien lisäksi myös kulurakenne yrityksessä on lähtökohtaisesti niin, että kiinteät kulut ovat korkeat, kun taas muuttuvat kulut suhteessa matalammat. (Forgacs 2010, 18.)

Forgacsin (2010, 18-21) mukaan majoitusala täyttää kaikki edellä mainitut kriteerit onnistuakseen tuottoisassa revenue managementissa. Hotelleiden kapasiteetti on kiinteä eli ko-

van kysynnän aikaan hotelli ei voi rakentaa lisää huoneita lyhyessä ajassa. Hiljaisen kysynnän aikaan taas hotellilla on edelleen tuo sama kapasiteetti. Hotellihuoneen myynti on aikaan sidottu eli tämän päivän huonetta ei voi myydä enää huomenna. Tuotto jää saamatta, jos huone jää siltä päivältä myymättä. Hotellissa kysynnän vaihtelussa voi olla paljon eroja sijainnin, kauden sekä ihan viikonpäivän suhteen. Vuokra, vakituinen henkilökunta sekä energiamaksut ovat isoja kiinteitä kuluja, riippumatta siitä meneekö hotelli huone kaupaksi vai ei. Jos hotellihuone saadaan myytyä, tulee siihen päälle kiinteisiin kuluihin verrattuna varsin vähän muuttuvia kuluja, kuten siivous sekä tarvikekulut. Näistä edellä mainituista seikoista johtuen, onnistunut revenue management on avaintekijänä liikevaihdon maksimoinnissa.

## 4 Majoitustoiminnan tärkeimmät tunnusluvut

Majoitusmyynti on yleensä tuottavin tulo hotellin tuottamasta kokonaisu-myynnistä. Tärkeimpiä tunnuslukuja seurattaessa, on hyvä aina tarkastella myös paikkakuntaa, yrityksen historiaa sekä yleistä tasoa, ennen kuin yksittäisten lukujen vertailua lähdetään tekemään. Tunnuslukuja seuraamalla saamme tietoomme mm. yrityksen kannattavuuden ja laajuuden. Tärkeimpiä seurattavia tunnuslukuja, joita seuraavissa kappaleissa avataan tarkemmin, ovat huoneesta saatu keskihinta, käyttöaste ja Revpar. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 391.)

### 4.1 Keskihuonehinta

Hotellin keskihuonehinta saadaan jakamalla liikevaihto myytyjen huoneiden määrällä. Tunnusluku kertoo keskimääräisen hinnan, mikä on saatu jokaisesta myydystä huoneesta. (Hammer, Johan 2018, 25.)

Revenue managementia käytetään siihen, että tarjotaan eri kapasiteettia ja hintaa eri kanavissa ja eri asiakassegmenteille maksimoimaan paras tuotto. Tyypillinen esimerkki tästä on, että asiakas voi maksaa eri hintaa samasta istuinpaikasta lentokoneessa kuin vieressä oleva kanssamatkustaja, kuka kuuluu eri asiakassegmenttiin esimerkkinä työmatkustaja ja vapaa-ajan matkustaja. Samankaltaista eri hinnoittelua eri asiakassegmenteissä käytetään yllättävän monessa yrityksessä jo nyt. Opiskelijahintaan edullisemmaksi hinnoiteltu tuote jossain turistikohteessa tai eläkeläiselle annettu alennus ravintolassa ovat ikään ja statukseen perustuvaa segmentointia, jolla on vaikutusta kuluttajan maksamaan hintaan. (Bodea & Ferguson 2014, 1-2.)

Rautiainen ja Siiskonen (2011, 177) esittävät, että muita mahdollisia segmentointiperusteita Bodea ja Fergusonin esimerkkien lisäksi ovat maantieteelliset tekijät eli segmentti muodostuu vaikka kaupungin tai kohdemaan mukaan. Yritysluokitus on myös oman havaintomme mukaan yleinen tekijä jakaa asiakkaita eri segmentteihin ja sen myötä vaikuttaa asiakkaan maksamaan hintaan huoneesta. Yksi yleinen segmentointi vaihtoehto on myös kanta-asiakkaat eli asiakkaan kuuluminen hotellin omaan kanta-asiakasjärjestelmään.

Forgacsin (2010, 16) mukaan revenue managementin historiassa hän mainitsee hotellialan ymmärtäneen revenue managementin merkitys ja sen, että kaikki eivät maksa samaa hintaa samasta tuotteesta. Asiakkaiden välillä on nähty ero siihen kuka käyttää rahaa pelkkään hotellihuoneeseen ja kuka taas käyttää rahaa myös hotellin muihin palveluihin vierailunsa aikana kuten ravintolaan. Tätä seuraamalla on opittu vakituisten asiakkaiden arvo liiketoiminnalle. Oman kokemukseni mukaan tätä ajatusta voisi vielä tarkemmin tutkia

ja käyttää hyödykseen nykypäivänä. Voisimmeko jossain vaiheessa olla siinä pisteessä, että asiakas saa majoituksen edullisempaan hintaan kuin toinen matkustaja, jos hän sitoutuu jollain tietyllä rahasummalla käyttämään myös hotellin muita palveluja.

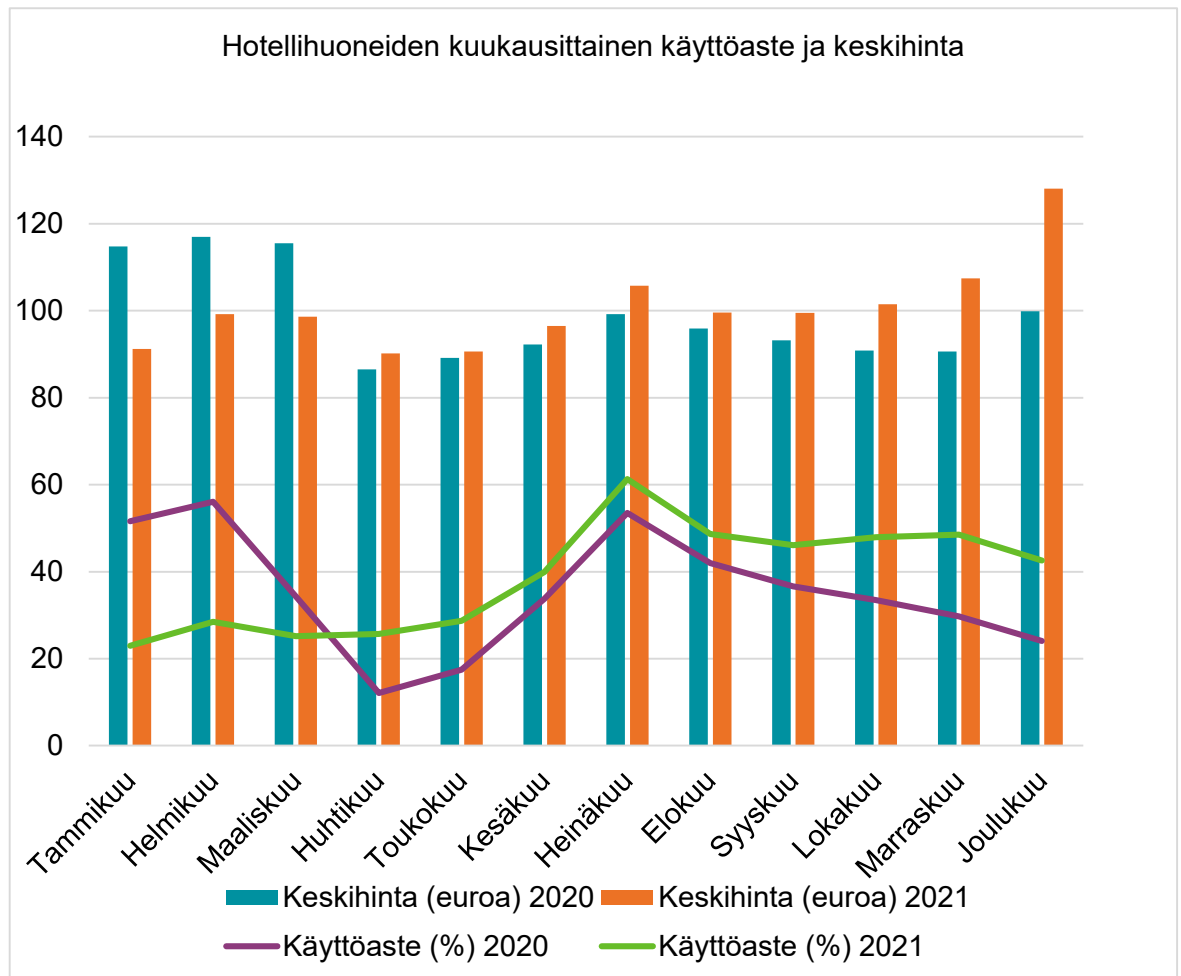
Tärkeä osa keskihuonehinnan optimointia on hallinnoida sitä, missä kanavissa hotellia myydään. Varaukset voivat tulla hotelliin suoraan omien järjestelmien kautta tai useiden eri nettimatkatoimistojen kautta. Huonehinta saadaan optimoitua sillä, että kovan kysynnän aikaan enemmän kustannuksia aiheuttavat tai edullisemmalla hinnalla myyvät kanavat suljetaan myynnistä pois. Tässä tulee tosin olla tarkkana mitä kanavia menee sulkemaan, ettei sopimuksessa ole kohtaa, että täytyy pitää kyseistä kanavaa auki viimeiseen vapaaseen huoneeseen asti. (Vouk 2018, 49-50.)

Forgacsin (2010, 29) mukaan keskihuonehintojen vertailu muihin hotelleihin on tärkeää. Oman havaintoni mukaan kuitenkin sijainnilla on jo suuri vaikutus toteutuneeseen huonehintaan, joten vertailua tulisi tehdä enemmän alueellisesti, jotta vertailu on merkityksellistä ja antaa enemmän tietoa siitä miten oma hotelli suoriutuu suhteessa tärkeimpiin kilpailijoihin. Esimerkkinä, pääkaupunkiseudulla on isoja eroja toteutuneissa hinnoissa riippuen siitä, sijaitseeko hotelli Helsingin keskustassa vai Vantaalla. Jopa kaupungin sisällä voi olla vaihtelua esimerkiksi Vantaalla yleisesti sijaitsevan hotellin keskihuonehinta voi olla paljon matalampi kuin aivan lentokentän terminaalin vieressä sijaitsevan hotellin. Huonehinnan yleisesti odotetaan kasvavan vuosi vuodelta korkeammaksi (Forgacs 2010, 29).

Toteutuneen huonehinnan laskuun on silti syytä varautua ja se voi tapahtua useista erisyistä. Hotellin fyysinen kunto ei ole enää sitä, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan samaa hintaa, tai yleinen markkinoiden paine aiheuttaa hintoihin laskua. (Forgacs 2010, 29.)

Tilastokeskuksen julkaiseman Majoitustilasto 2020 tilaston mukaan majoituspalvelujen kysyntä koronakriisin aikana on supistanut kysynnän 1990 – luvun tasolle. Kysynnän heikkenemisellä on ollut vaikutusta myös yleisen keskihuonehinnan tasoon verrattuna vuoteen 2019. Vuoden 2020 hotellien keskihuonehinta aleni 8 eurolla verrattuna edelliseen vuoteen toteutuen 102 euroa. Pelkästään Uudenmaan maakunnassa vuoden 2020 keskihuonehinta oli vuonna 2020 101,87 euroa (sis. alv. 10%). Vuonna 2019 Uudenmaan keskihuonehinta Tilastokeskuksen Majoitustilasto 2019 mukaan oli 120,35 euroa eli pelkästään Uudenmaan alueella pudotusta keskihuonehintaan vuonna 2020 verrattuna vuoteen 2019 tuli 18,48 euroa. Keskihuonehintojen pudotusta seurattaessa, koronakriisin aiheuttama keskihuonehintojen lasku on siis osunut kovemmin pääkaupunkiseutuun kuin Suomeen kokonaisuudessaan.

Vuoden 2021 Tilastokeskuksen majoitustilastoa ei vielä julkistettu. Tammikuussa 2022 julkaistussa Tilastokeskuksen joulukuun julkistuksessa on kuvattu vuoden 2021 keskihinnat Suomen hotelleissa, tämä taulukko on esitetty kuvassa 6. Taulukosta on luettavissa, että vuoden 2021 keskihinnat eivät ole vielä koronakriisiä edeltävällä tasolla. Vuoden 2020 keskihinnat ovat reilusti korkeammat, kuin saman ajankohdan vuoden 2021 hinnat. Keskihintoihin on saatu onneksi pientä kasvua verrattuna vuoteen 2020.



Kuva 6. Hotellihuoneiden kuukausittainen käyttöaste ja keskihinta (Tilastokeskus 2021a)

#### 4.2 Käyttöaste

Forgacsin (2010, 29) mukaan käyttöasteen mittaaminen prosentteina on yksi yleisimmin käytetyistä mittareista, kun tutkitaan hotellin tuloksellisuutta. Käyttöasteeprocentti saadaan jakamalla myytyjen huoneiden määrä käytettävissä olevien huoneiden määrällä ja tämä kerrotaan 100:lla. Rautiainen ja Siiskonen (2011, 468) myös esittävät, että käyttöasteen seuranta on yksi keskeisimpiä mittareita, kun analysoidaan hotellin toimintaa.

Käyttöasteen mittaamiseen voi käyttää kahta eri mittaria, jollaisia esimerkiksi Tilastokeskuksen majoitustilastoissa käytetään. Nettokäyttöasteella tarkoitetaan sitä, että käytetyt

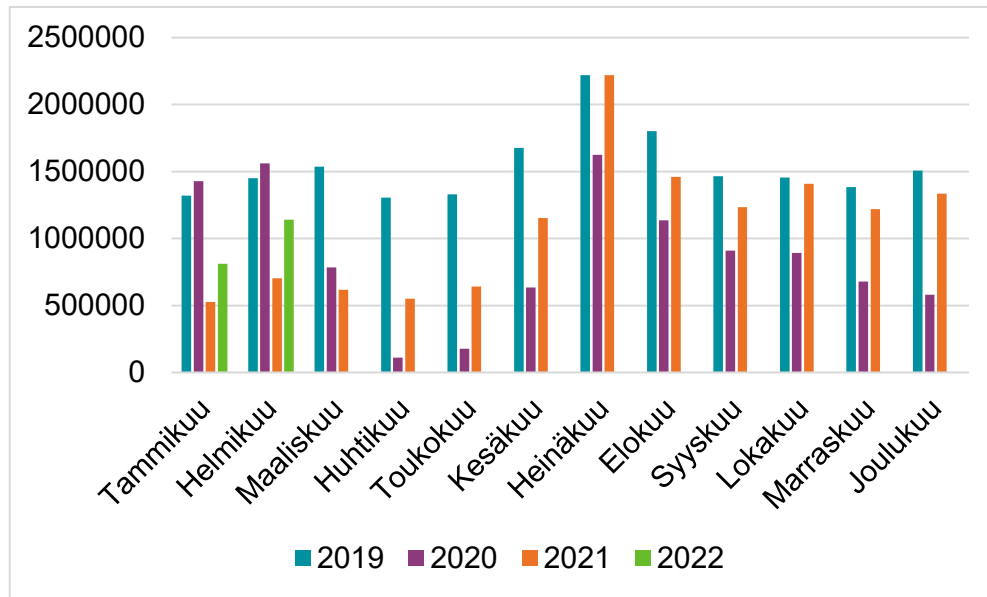
huoneet kuukauden aikana jaetaan käytettävissä olleiden huoneiden määrällä. Tässä laskentatavassa käytettävissä olleista huoneista on otettu pois remontissa tai muun syyn takia pois käytössä olevat huoneet. Bruttokäyttöaste lasketaan samalla jakolaskulla, mutta tässä otetaan huomioon kaikki käytettävissä olevat huoneet, vaikka ne olisivat olleet remontissa tai muun syyn takia pois käytöstä. (Tilastokeskus s.a.)

Kapasiteetin hallinta on yksi revenue managementin tärkeitä osa-alueita. Sillä pyritään maksimoimaan paras tuotto hallinnoimalla käyttöasteen määrää kovimpina päivinä. Hotelli kohtaa usein no show -asiakkaita tai jo hotellissa majoittuvia asiakkaita, jotka kirjautuvat ulos aikaisemmin, kuin olivat alun perin suunnitelleet. Kaikki hotellihuoneen varanneet asiakkaat eivät myöskään ikinä saavu paikalle. Näistä syistä hotellit usein ylibuukkaavat hotellihuoneita saavuttaakseen 100 % tai jopa sen yli menevän käyttöasteen. (Forgacs 2013, 76.) Rautiainen ja Siiskonen (2011, 400) esittävät, että ei ole tärkeää ainoastaan maksimoida käyttöaste, vaan myös pyrkiä maksimoimaan huoneista saatu tuotto.

Revenue managementissa on myös tärkeää miettiä keinoja maksimoida käyttöaste kovan kysynnän ajalle. Vierailun kestoksi voidaan määritellä jokin minimi öiden määrä, jotta varauksen pystyy tekemään tai varaukset, joita ei ole ennakkoon maksettu tai garanteerattu, kutsumme näitä 6 pm varauksiksi, perutaan ajoissa tai ei anneta varata ollenkaan tietylle yölle. On myös tärkeää olla aktiivisesti yhteydessä ryhmien vetäjiin ja tiedustella ryhmävarausten huoneiden määriä mahdollisten peruutusten vuoksi. Yksi hyvä keino on myös tiukentaa varausten peruutusehtoja tai poistaa kokonaan myynnistä huoneet, joissa on peruutusosoikeus, tämä takaa sen, että ainakin myynti saadaan vaikka varaus peruttaisi. (Kasavana 2017, 513.)

Tilastokeskuksen tekemän tilaston mukaan kotimaisten matkailijoiden tekemät yöpymiset tammikuussa 2022 lisääntyivät viime vuodesta, mutta ovat edelleen alhaisemmat kuin tammikuussa 2020 ennen koronaviruksen aiheuttamia vaikutuksia matkailuun. Ulkomaisien yöpyjien kohdalla sama trendi toteutuu eli yöpymisiä oli tammikuussa 2022 enemmän kuin vuosi sitten, mutta silti vähemmän kuin vuonna 2020. (Tilastokeskus 2022.)

Kuvassa 7 on nähtävissä kuukausittaisten yöpymisten määrät Suomen hotelleissa vuosina 2019-2022. Kuvassa on nähtävissä, että ainoa kuukausi, jolloin yöpymisiä on ollut enemmän kuin vuonna 2019, on ollut heinäkuu 2021. Koronaviruksen negatiiviset vaikutukset näkyvät siis edelleen majoitusliikkeiden yöpymisten määrässä.



Kuva 7. Kuukausittaiset yöpymiset hotelleissa, 2019-2022 (Tilastokeskus 2022)

Uudenmaan alueen hotellien keskimääräiseen käyttöasteeseen on tullut reilusti pudotusta parin viime vuoden aikana verrattuna vuoteen 2019, ennen koronavirus pandemian alkamista. Vuoden 2019 käyttöaste Uudenmaan alueen hotelleissa oli 68,3 % (Tilastokeskus 2019). Neljän kasvuvuoden jälkeen vuodesta 2019 tuli ennätysvuosi hotellien kysynnän mukaan ja vuosi 2020 näytti alkuvuoden lukujen valossa lupaavalta (Valtioneuvosto 2020). Uudenmaan käyttöaste vuodelle 2020 olikin vain 35,3 % ja muutos edelliseen vuoteen oli -33,1 %-yksikköä (Tilastokeskus 2021b).

Vuoden 2021 Suomen majoitusliikkeiden yöpymiset kasvoivat vuoteen 2020 verrattuna. Yöpymisten määrä oli 22,1 % enemmän kuin vuonna 2020. (Tilastokeskus 2022b). Pelkästään Uudenmaan alueen käyttöasteita tutkiessa, kasvua ei ole noin paljon nähtävissä vuoden 2020 ja 2021 vertailussa. Uudenmaan alueen hotellihuoneiden käyttöaste oli vain 35,9 % (Tilastokeskus 2022c). Kasvua vuoteen 2020 verrattuna pelkästään Uudenmaan alueella oli siis vain 0,6 %-yksikköä. Koronaviruksen vaikutukset Uudenmaan hotelleihin on ollut siis merkittävä. Vielä vuonna 2019 Maran matkailutilinpidon mukaan yli puolet Suomen matkailukysynnästä kohdistui Uudenmaan alueelle (Mara 2019).

### 4.3 RevPAR

RevPAR tunnusluku kertoo helposti, miten hotelli on onnistunut hinnoittelemaan huoneensa sekä optimoimaan käyttöasteen. RevPAR on lyhenne sanoista revenue per available room. RevPAR saadaan kertomalla toteutunut keskihuonehinta toteutuneella käyttöasteeprocentilla. RevPAR tunnusluku ottaa huomioon siis kaikki huoneet hotelleissa, ei vain myyty huoneet. (Expedia Group.)

RevPAR on hyvä tunnusluku kertomaan, miten liiketoimintapotentiaali on onnistuttu hyödyntämään tietynä ajanjaksona. RevPAR tosin ei ota huomioon hotellin kulurakenteita, ja siitä syystä revPARa ei tule yksinään käyttää tuloksen seurannan mittarina. RevPAR tunnetaan suosivan vaihtoehtoa, jolloin yritys saa mahdollisimman korkean liikevaihdon. Korkea liikevaihto ei toisaalta aina takaa parasta tulosta. Korkean käyttöasteen myötä tulee enemmän muuttuvia kuluja, kuten siivouskuluja. (Forgacs 2013, 30-32.)

Wood (2018, 134) esittää, että hotelli ala on tehnyt RevPARista yhden merkittävimmistä mittareista, kun mitataan hotellin suoriutumista. Hänen mukaansa RevPAR on myös tärkeimpiä mitattavia arvoja kuvaamaan yrityksen onnistumista revenue managementissa.

#### **4.4 Liikevaihto**

Liikevaihto on tuloslaskelman ylimpänä esitetty arvo, mikä kattaa yrityksen tuotot ilman arvonnisäveroa (Visma s.a.). Liikevaihto on yksi yrityksen liiketoiminnan peruskäsitteistä ja usein jo yritystä perustettaessa, tulee antaa arvio yrityksen tekemästä liikevaihdosta ensimmäisen tilikauden aikana. Kuitenkaan yrityksen tuloksesta ei voi oikein kertoa mitään pelkästään liikevaihdon perusteella. (Yrityksen-perustaminen.net s.a.).

Revenue managementissa pyritään maksimoimaan hotellin liikevaihtoa hallinnoimalla keskihuonehintaa sekä käyttöaste prosenttia. Hotellihuoneista saatu liikevaihto on hotellin tärkein tulonlähde, joten siitä syystä hotellin johdon olisi hyvä keskittyä eniten siitä saadun tuoton kehittämiseen. Hotelli voi kerryttää liikevaihtoa myös muulla myynnillä kuten ruoka- ja juomatarjoiluilla, puhelinpalveluilla, nettiyhteydellä tai kuntosalin käytöstä otettavilla maksuilla. Hotelli ala keskittyykin nykypäivänä enemmän korkean tuoton varauksiin pelkän korkean käyttöasteen saavuttamisen sijaan. Myymällä huoneita kovempaan hintaan kovemman kysynnän aikaan, hotelli saa parannettua liikevaihtoaan, tavoitteena myös tuloksen parantaminen. (Kasanava 2017, 477-479.)

#### **4.5 Myynti per tehty työtunti (MYTT)**

Myynti per tehty työtunti on yleisin ravintolassa käytetty mittari kuvaamaan työn tehokkuutta. Teholuku saadaan, kun päivän myynti jaetaan tehtyjen työtuntien määrällä. Jokaisen ravintolan tulee tietää oma tavoiteltu tulos pidemmällä aikavälillä, jotta saadaan määritettyä tavoiteltu tehokkuuden taso. Hiljaisina myynti- tai aukioloaikoina on tärkeää minimoida henkilökunnan määrä, kun taas kiireaikana tulee olla riittävä henkilökunnan määrä, jolla saadaan varmistettua tavoiteltu myynti. (Ravintolan perustaminen s.a.)



## 5 Kriisijohtamisen ABC

Kriisi voi olla ulkoapäin tuleva ennakoimaton uhka, millä on vaikutusta yrityksen toimintaan. Kriisi voi olla lyhytkestoinen tai se voi olla pitkään jatkuva, jolloin kriisitilanteesta tulee yritykselle uusi normaalitila, kuvaamaan sen hetkistä arkea. Kriisitilanteissa henkilöstön huomioon ottaminen on tärkeää, sillä he ovat näissä tilanteissa ensimmäisenä oleva sidosryhmä, sillä heidän työhönsä tulee muutoksia olosuhteiden ja ilmapiirin osalta. Organisaatio on tärkeää valmistella kriisiä varten kommunikoimalla avoimesti, kuuntelemalla työyhteisöä sekä keskustelemalla asioista kriisistä kärsivien kanssa. (Sorainen 2018, 292-293.)

Suurin osa pitää kriisejä pelottavina tapahtumina, joilla on vahingollinen vaikutus yrityksen toimintaan. Yrityksen suunnitelmat ja strategia joudutaan muuttamaan ja monelle yrityksen kriisissä voi käydä huonosti. Näiden tapahtumien seurauksena organisaatiota ei välttämättä saada enää korjattua vanhaan tilaan. Yrityksillä on useimmiten käytössä perustyökaluja, joilla myös voidaan ennakoida ja pyrkiä vähentämään kriisien aiheuttamia vahinkoja, kuten taloushallinnon järjestelmät sekä budjetoinnin työkalut. Keskeisimpänä keinona välttää kriisejä tai hallinnoida niitä parhaalla mahdollisella tavalla, on hyvä johtaminen. (Kotter 2008, 89.)

Koronaviruksen aiheuttama pandemia ja sen mukanaan tuoma kriisi organisaatioille on huomattu olevan vaikeasti hahmotettava. Pandemian pitkittyessä se on tuonut mukanaan epävarmuutta yhteiskuntaan ja sen vaikutukset yritykselle ovat arvaamattomia. Pandemia on aiheuttanut kriisin, jonka hoitamisessa johdon toiminta ja sen kyky johtaa erityisesti epäselvissä tilanteissa korostuu. Turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymiseen on iso vaikutus myötätuntoisella johtamisella. Myötätuntoisen johtamistavan vaikutus korostuu erityisesti kriisitilanteissa. (SSJS s.a..)

Eteen tullut koronavirustilanne on vaatinut yrityksiltä muutoksia työn tekemiseen ja perusarkeen. Johtamisen ammattilainen Kati Huovinmaa kiteyttää kuuteen kokonaisuuteen vinkit johtajalle toimia kriisin iskiessä. Poikkeustilannetta on hyvä lähteä lähestymään rauhallisesti ja ottaa pieni aikalisä ennen kuin ryhtyy varsinaisiin toimenpiteisiin. Viestintä kriisin aikana tulee olla selkeää, johdonmukaista ja faktoihin perustuvaa. Johtajan on tärkeä omalla toiminnallaan luoda turvaa ympärilleen ja olla ihmisten tavoitettavissa. Kriisin iskiessä johtajan on tärkeää muistaa oma roolinsa, johtaja saa olla oma itsensä mutta johtajuus on käytännön tekoja ja sanoja. Vastuun kantaminen vaikeissa tilanteissa on yksi johtajalta kaivattu ominaisuus. Viimeisenä vinkkinä Huovinmaa antaa, että keskitytään asioi-

hin, joihin voimme vaikuttaa. Uskalletaan myöntää, jos johonkin asiaan ei ole antaa suoraa vastausta, mutta luvataan selvittää asiaa ja pitää ihmisiä ajan tasalla tapahtumista. (Duunitori 2020.)

Kortesuo (2017, 31) esittää, että kriisiviestinnässä nopeus, avoimuus, rehellisyys ja säävutettavuus ovat tärkeimpiä ominaisuuksia, joiden mukaan toimiessa voi onnistua viestimään paremmin kriisissä. Kriisiviestintää voi ja pitää harjoitella ja kun viestinnän hoitaa kriisitilanteessa hyvin, vähentää se väärinkäsityksiä (Kortesuo 2017, 19). Kurkilahti ja Äijö (2011, 48) esittävät, että johtamis- ja yrityskulttuurien myös tulee jotenkin muuttua, jotta yritys voi selviytyä kriisistä ja päästä uuteen nousuun yrityksenä.

## 6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella menetelmällä eli kyseessä oli määrällinen tutkimusote. Kvantitatiivinen menetelmä valittiin, jotta saadaan laajan perusjoukon vastaus tutkimuksen pääongelmiin. Kysely toteutettiin Webropol -verkkotyökalulla ja kysely lähetettiin pääkaupunkiseudun hotellien vastaanottojen sähköpostiosoitteisiin.

### 6.1 Kohderyhmä ja tavoitteet

Kysely suunnattiin kaikille hotellin vastaanotossa työskenteleville eli vastaanottovirkailijoille sekä vuoropäälliköille. Vastaanottoja pyydettiin myös välittämään kysely hotellin johdolle eli osastopäällikölle sekä hotellinjohtajalle. Kyselyyn oli tavoitteena saada vastauksia hotellin vastaanotoissa työskenteleviltä sekä myös hotellin johdolta, kenellä on mahdollisuuksia vaikuttaa hotellin vastaanoton toimintaan ja sen myötä taloudellisiin indikaattoreihin ja niiden kehitykseen.

Työ on rajattu kertomaan vain pääkaupunkiseudun hotellien vastaanottojen toiminnasta, joten kysely suunnattiin vain Helsingin, Espoon ja Vantaan alueen hotelleihin. Kyselyä ei toimitettu hostelleille, motelleille tai muille majoitusliikkeille kuin hotelleille. Sähköposti toimitettiin yhteensä 60 eri hotellin vastaanoton sähköpostiosoitteeseen. Tilastokeskuksen majoitustilaston mukaan Espoossa on hotelleja 14, Helsingissä 59 ja Vantaan alueella 13 eli helmikuussa 2022 toiminnassa yhteensä 86 hotellia (Tilastokeskus 2022c).

Kyselyn tavoitteena oli selvittää vastaukset tutkimustyömme kolmeen pääongelmaan. Tutkimuksella oli tarkoitus selvittää mitkä ovat hotellin vastaanoton tärkeimmät taloudelliset indikaattorit. Toinen pääongelmista oli selvittää mikä koronaviruksen vaikutus on ollut näihin taloudellisiin indikaattoreihin. Yksi ongelmista oli vielä selvittää miten hotelleissa ja erityisesti vastaanotoissa on reagoitu koronaviruksen aiheuttamiin muutoksiin taloudellisissa indikaattoreissa. Pääongelmien selvittämisen lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää avoimen kysymyksen muodossa, miten henkilöstöjohtaminen on hotelleissa muuttunut koronaviruksen myötä ja millaisia vaikutuksia tällä on ollut yksilön työhön.

### 6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin työkaluna Webropol kyselytyökalua, jolla kysely saatiin lähetettyä sähköisesti monelle vastaanottajalle samalla kertaa. Webropol työkalun avulla on helppo luoda nopeasti ja monipuolisesti kyselytutkimus ja sen avulla kyselyn luominen on helppoa (Webropol s.a.). Tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen menetelmä ja erityisesti kysely, sillä perusjoukko oli laaja, jolta haluttiin vastauksia ongelmiin. Viimeiset vuodet ovat osoittaneet, että verkkokysely on tehokkain tapa tiedonkeruuseen (QuestionPro

s.a.). Silloin kun halutaan tutkia suurta joukkoa tai hajallaan olevien ihmisten mielipiteitä, kysely on tähän hyvä aineiston kokoamisen tapa (Vilka 2021). Paperilomakkeella suoritettu kysely olisi ollut liian työläs toteuttaa ja käsitellä, joten verkkokyselyn todettiin olevan parhain ratkaisu tämän tutkimuksen toteuttamiseen.

Tutkimus haluttiin toteuttaa kyselynä, jotta saadaan laajasti tietoa eri hotelleilta sekä eri työntekijäasteilta. Haastattelun avulla otanta olisi ollut niin pientä, että kokonaiskuva olisi jäänyt hyvin vajaaksi. Kyselylomakkeen avulla saadaan riittävästi vastauksia tutkimusongelmiin. Kyselyn avulla saadaan pidettyä luottamuksellisuus eli yksittäistä vastaajaa ei pystytä tunnistamaan vastausten perusteella. Luottamuksellisuuden avulla saadaan vastauksia avoimiin kysymyksiin, yleensä hotellialalla luottamuksellisiin tietoihin, koskien liikevaihtoa, keskihuonehintaa ja muita taloudellisia indikaattoreita. Vastaajan anonymiteetin säilyminen otettiin huomioon kyselyä laadittaessa ja tätä korostettiin hotelleille lähteneessä saatekirjeessä, jotta vastauksia saadaan mahdollisimman kattavasti.

Aineiston suunnittelu ja kysymysten kasaaminen ovat tärkeässä asemassa määrällistä tutkimusta luodessa. Huolellinen suunnittelu hyvissä ajoin ennen tutkimuksen aloittamista on tärkeässä asemassa lopputuloksen onnistumisen kannalta. Määrällisessä tutkimuksessa tavoitteena on saada täsmällistä tietoa vastaajilta satunnaisen tiedon sijaan. (Vilka 2021.)

Vilka (2021) esittää määrällisen tutkimuksen prosessin lähtevän ensin liikkeelle tutkimuksen suunnitteluvaiheesta. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu taustatutkimus eli tutustuminen aiempiin tutkimuksiin, teorioihin sekä malleihin. Suunnitteluvaiheessa tulee myös tutustua tutkimuksen perusjoukkoon sekä tehdä valinnat ja päätökset tutkimuksen suunnasta. Suunnitteluvaiheen jälkeen tulee käsitteellistäminen. Siinä suunnitellaan aineiston kokoaminen ja määritellään mitattavat ominaisuudet. Lisäksi käydään läpi mittarin muodostaminen ja testaus, jonka jälkeen kerätään aineisto. Käsitteellistämisen jälkeen tulee tutkimuksen analyysi. Analyysissä aineiston sisältö tarkistetaan, laitetaan numeraaliseen muotoon ja kirjoitetaan analyysi tutkimuksen tuloksista. Tämän jälkeen tuloksia verrataan tutkimusongelmaan ja raportoidaan. Lopputuloksena tästä prosessista tulee tutkimusteksti.

### **6.3 Tutkimuksen toteutustapa**

Kysely lähetettiin Espoossa, Helsingissä ja Vantaalla sijaitsevan 60 eri hotellin vastaanoton sähköpostiosoitteeseen 28.3.2022. Kysely oli luotu Webropol työkalulla ja kyselyn linkki lisättiin sähköpostiviestiin. Sähköpostiin kirjoitettiin saatekirje, jossa kerrottiin vastaajille, keitä työn tekijät ovat, missä oppilaitoksessa opiskelevat, mitä tutkimus koskee ja ke-

nelle kysely on tarkoitettu. Saatekirje löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1. Kyselyyn vastaamisen kerrottiin kestävän vain 2-4 minuuttia, jotta vastaaja tietää kuinka paljon aikaa häneltä odotetaan käytettäväksi kyselyn täyttämiseen. Saatekirjeessä mainittiin myös kyselyn anonymiteetistä eli yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa tai yhdistää tiettyyn hotelliin. Kyselyn luottamuksellisuus haluttiin tuoda esiin selvästi, sillä kyselyssä kysyttiin yrityksen luottamuksellisesta tiedosta taloudellisista indikaattoreista ja niiden muutoksista. Lopussa kirjeessä kiitettiin jo ennakkoon vastauksista sekä vastaamiseen käytetystä ajasta.

Kyselyn vastausaika oli 10.4.2022 klo 23:59 asti eli yhteensä 14 päivää. Kyselyyn saatiin vastaajia yhteensä 42. Ensimmäisen vuorokauden aikana kyselyn lähettämisestä vastauksia oli tullut jo 31, joten suurin osa vastauksista tuli heti alussa. Vastausprosenttia tutkimukselle ei voida laskea, sillä kysely lähetettiin yleisiin vastaanottojen sähköpostiosoitteisiin ja kyselyä pyydettiin jakamaan hotellin sisällä vastaanoton työntekijöille. Vastausprosentin määrittämistä varten tulisi olla tiedossa näiden 60 hotellin vastaanoton henkilökunnan lukumäärä. Vastausaikana kyselyn on avannut 110 vastaajaa ja 77 on aloittanut vastaamaan kyselyyn. Jopa 46 % vastaajista on siis aloittanut vastaamaan kyselyyn, mutta jättänyt vastaamisen jossain vaiheessa kesken.

Kyselyn alussa oli neljä taustatietoja määrittelevää kysymystä. Taustiedoissa kysyttiin vastaajan työnkuvaa, työkokemusta matkailualalta, hotellin kokoa sekä työskenteleeko ketjuhotellissa. Taustatietokysymyksiin vastasi vähimmillään 39 ja enimmillään 42 vastaajaa.

Taustakysymysten jälkeen kyselyssä oli yhdeksän kysymystä, joihin voi vastata valitsemalla valmiin vastausvaihtoehdon. Kysymyksissä tiedusteltiin vastaajan tietämystä oman hotellin taloudellisista indikaattoreista sekä miten usein niistä tiedotetaan ja miten usein yksilö itse lukuja seuraa. Kysymyksillä haluttiin selvittää myös mitä taloudellisia indikaattoreita hotellissa on seurattu viimeisen kahden vuoden aikana ja pyydettiin vastaajaa laittamaan mielestään tärkeysjärjestykseen eri indikaattoreita. Yksi kysymys käsitti myös kysymyksen, onko koronavirus aiheuttanut hotellin sulkemisen viimeisen kahden vuoden aikana. Edeltäviin kysymyksiin vastasi vähimmillään 41 ja enimmillään 42 vastaajaa. Vastaajien määrä putosi reilusti, kun tiedusteltiin koronaviruksen vaikutuksia hotellin taloudellisiin indikaattoreihin. Näihin kohtiin tuli vastauksia vain alimmillaan 13 ja enimmillään 24.

Tämän jälkeen vastaajilta pyydettiin vastauksia neljään avoimeen kysymykseen. Avoimilla kysymyksillä haluttiin vastauksia laajempiin kokonaisuuksiin. Kysymyksillä tiedusteltiin mitä toimenpiteitä hotellissa on tehty eri taloudellisten indikaattoreiden parantamiseksi koronaviruksen aikana. Kyselyssä haluttiin tietoa, miten henkilöstöjohtaminen on muuttunut

koronaviruksen aikana hotellissa, mikä on ollut suurin muutos ja mikä vaikutus koronaviruksella on ollut henkilökohtaiseen työhön. Avoimien kysymyksien vastaajamäärä oli alimmillaan 13 ja enimmillään 24

Viimeisenä kysymyksenä tiedusteltiin vastaajan näkemystä hotellin tulevaisuuden näky-  
miin numeerisella asteikolla ja tähän saatiin vastauksia lähes kaikilta vastaajamäärän ollessa 40.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen kyselyyn vastasi yhteensä 42 vastaajaa. Kysely lähetettiin hotellien vastaanottojen sähköpostiosoitteisiin ja tavoitteena oli saada vastauksia hotellin vastaanoton työntekijöiltä sekä vastaanoton esihenkilöiltä ja hotellinjohtajalta. Parasta mahdollista vastaajamäärää on vaikea arvioida, sillä tiedossa ei ole hotellien työntekijämäärää, minkä perusteella vastausprosentti voitaisi laskea.

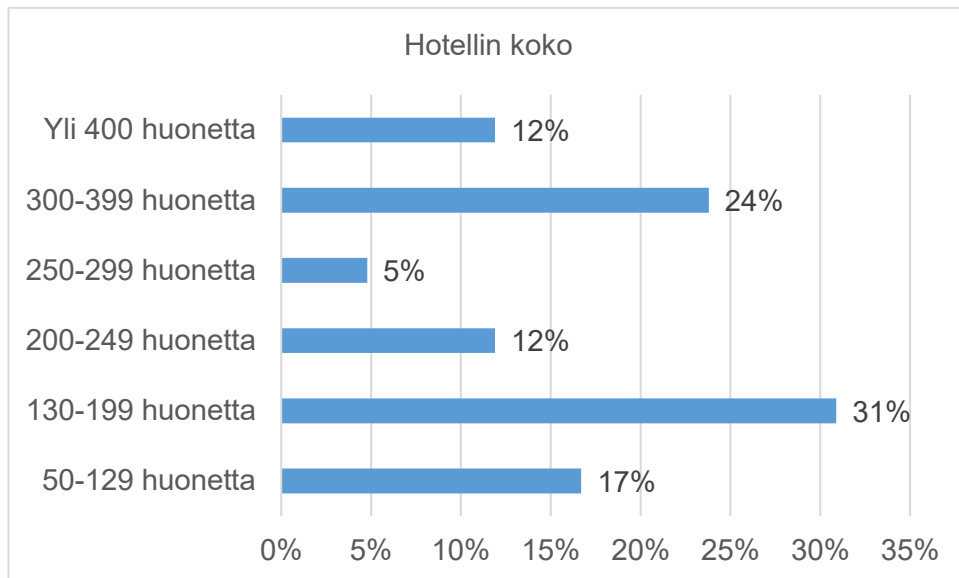
### 7.1 Taustakysymykset

Suurin osa kyselyyn vastaajista kertoo työskentelevänsä vastaanottovirkailijana prosenttiosuuden ollessa 31 % (13 hlö). Seuraavaksi eniten vastaajista työskentelee osastopäällikkönä 26 % (11 hlö), kolmanneksi eniten hotellinjohtajana 14 % (6 hlö) ja loput vastaajista ovat vuoropäälliköitä 19 % (8 hlö) tai laittoivat vastaukseksi vaihtoehdon muu 10 % (4 hlö). Lisätekstikenttään annetuissa vastauksissa on mainittu työtehtäväksi mypa, hotellipäällikkö, myyntivirkailija sekä tj, jonka voi olettaa tässä kyselyssä tarkoittavan toimitusjohtajaa.

Yli puolet vastaajista, 51 % (21 hlö) ovat työskennelleet majoitusalaalla yli 10 vuotta.

Toiseksi eniten vastaajilla on työkokemusta alalta 6-10 vuotta prosenttiosuuden ollessa 27 % (11 hlö). 15 %:lla (6 hlö) vastaajista on kokemusta alalta 3-5 vuotta ja 0-2 vuotta kokemusta on vähiten vastaajilla prosenttiosuuden ollessa vain 7 % (3 hlö).

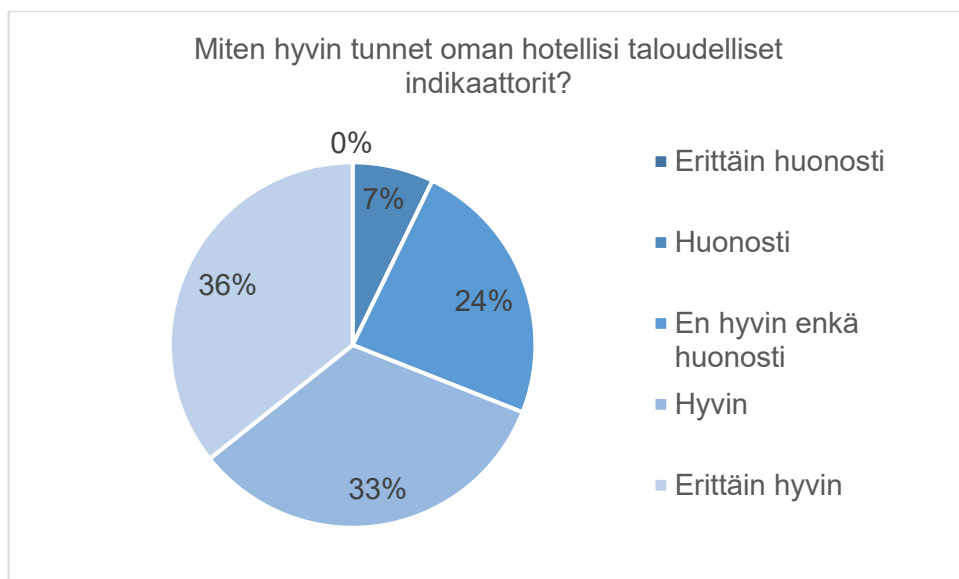
”Työskenteletkö ketjuhotellissa” -kysymys oli kyllä tai ei vastausvaihtoehdolla oleva kysymys. Vastaajista suurin osa eli 74 % (29 hlö) kertoo työskentelevänsä ketjuhotellissa, kun taas loput 26 % (10 hlö) vastasivat kysymykseen ei. Tasaisimmin vastauksia saatiin, kun kysyttiin hotellin kokoa, jossa henkilö työskentelee. Kuvassa 8. on nähtävissä, että eniten vastaajista, 31 % (13 hlö), työskentelee hotellissa, jossa on 130-199 huonetta. 24 % (10 hlö) on töissä hotellissa, missä on 300-399 huonetta. Seuraavana vastaajamäärän mukaan on hotellit 50-129 huonetta (16 % eli 7 hlö). 200-249 huonetta sekä yli 400 huonetta sisältävässä hotellissa työskentelee saman verran vastaajia (12 %, 5 hlö). Vähiten vastaajista työskentelee hotellissa, missä on 250-299 huonetta (5 %, 2 hlö).



Kuva 8. Kyselyyn vastanneiden hotellin koko (n=42)

## 7.2 Hotellin vastaanoton taloudelliset indikaattorit

Suurin osa vastaajista tuntee oman hotellinsa taloudelliset indikaattorit joko hyvin 33 % (14 hlö) tai erittäin hyvin 36 % (15 hlö). 24 % (10 hlö) on sitä mieltä, että ei tunne indikaattoreita hyvin, mutta ei huonostikaan. Vain 7 % (3 hlö) tuntee oman hotellinsa taloudelliset indikaattorit mielestään huonosti. Kuvassa 9 nähtävissä, että yksikään vastaajista ei tunne hotellinsa taloudellisia indikaattoreita erittäin huonosti.



Kuva 9. Kyselyyn vastanneiden tuntemus oman hotellin taloudellisista indikaattoreista (n=42)



Yhteensä 76 prosenttiyksiköllä vastanneista seurataan joko päivittäin (43 %) tai viikoittain (33 %) hotellin taloudellisia indikaattoreita. 7 henkilöä (17 %) vastasi hotellissaan tehtävän kuukausittaista seurantaa taloudellisista indikaattoreista ja vain 3 henkilöä (7 %) vastasi, että seurantaa tehdään kvartaaleittain. Yksikään vastaajista ei vastannut kysymykseen, että seurantaa tehdään vain vuosittain tai ei ollenkaan.

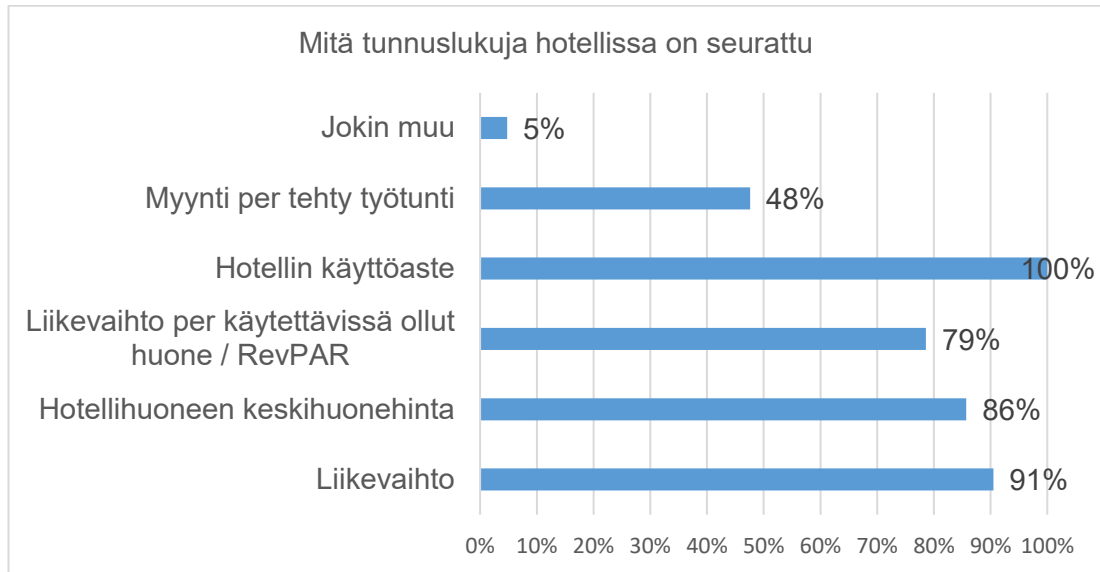
Kun kysyttiin yksilötasolla, miten usein itse seuraat taloudellisia indikaattoreita, päivittäin (43 %) ja viikoittain (19 %) prosenttiyksikkö laski hieman edellisestä kysymyksestä. 24 % (10 hlö) vastaajista ilmoitti seuraavansa itse kuukausittain taloudellisia indikaattoreita. Kvartaaleittain tehtävää seurantaa ilmoitti tekevänsä 4 hlö (10 %). Vuosittaista seurantaa tai ei seurantaa ollenkaan kohtiin tuli yksi vastaaja molempiin.

45 %:lla (19 hlö) vastaajista hotellissa kommunikoidaan kuukausittain henkilökunnalle hotellin taloudellisista indikaattoreista. Tämän jälkeen yleisin aika kommunikoida on viikoittain, vastaajia 19 % (8 hlö). Loput vastaukset hajautuvat aika tasaisesti kvartaaleittain (14 %), vuosittain (12 %) ja päivittäin (10 %) vastausvaihtoehtojen välille. Ei ollenkaan vastausvaihto ei saanut yhtään vastausta.

”Miten hyvin tieto taloudellisista indikaattoreista on saatavilla hotellissasi” -kysymykseen isoin osa vastasi hyvin (42 %). 27 % vastaajista ilmoitti tiedon olevan saatavissa ei hyvin, eikä huonosti. Kolmanneksi eniten vastaajat ilmoittivat tiedon olevan saatavilla erittäin hyvin (20 %). Vähiten vastaajia ilmoitti tiedon olevan saatavilla huonosti (12 %). Yksikään vastaaja ei laittanut kohtaan erittäin huonosti vastausta.

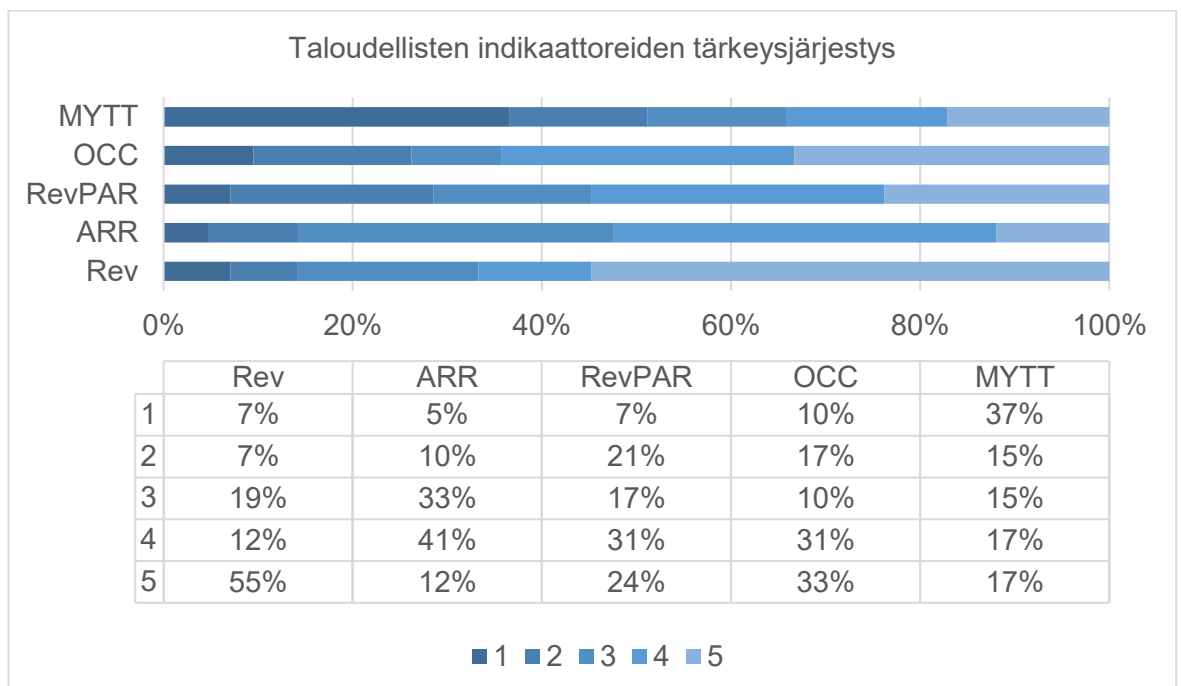
### **7.3 Koronaviruksen vaikutukset taloudellisiin indikaattoreihin**

Toiseen pääongelmaan lähdettiin selvittämään vastausta kysymällä alkuun, mitä tunnuslukuja hotellissa on seurattu kahden viimeisen vuoden aikana, kun koronavirus pandemia on ollut läsnä. Vastaajien määrä tässä kysymyksessä oli 42 ja valittujen vastausten lukumäärä on 171. Kuvassa 10. on nähtävissä, että kaikissa vastaajien hotelleissa on seurattu kahden viimeisen vuoden aikana ainakin hotellin käyttöastetta sillä, vastausprosentti oli 100 %. Toiseksi eniten hotelleissa on seurattu liikevaihtoa (91 %). 86 % vastaajista kertoo hotellissaan olevan seurattu hotellihuoneen keskihuonehintaa viimeisen kahden vuoden aikana. RevPAR tunnuslukua, eli liikevaihtoa per käytettävissä ollut hotellihuone, on seurattu 79 % vastaajan hotellissa. Myynti per tehty työtunti on valmiiksi annetuista vastausvaihtoehtoista vähiten seuratuin tunnusluku, sillä sitä sanoo seuranneen vain 48 %. Jokin muu vapaavalintaiseen kohtaan tuli kaksi vastausta, jotka ovat tulos ja bench marketing.



Kuva 10. Kyselyyn vastaajien hotelleissa seurattut tunnusluvut (n=42)

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin vastaajien asettavan valmiiksi annetut taloudelliset indikaattorit omasta mielestään tärkeysjärjestykseen 1 ollessa vähiten tärkeä ja 5 tarkoittavan eniten tärkeä. Kuvassa 11. on nähtävissä, kuinka 55 % prosenttia vastaajista asetti liikevaihdon (rev) tärkeimmäksi indikaattoriksi. Liikevaihdon jälkeen hotellihuoneen keskihuonehinta (arr), liikevaihto per käytettävissä ollut hotellihuone (revPAR) sekä hotellin käyttöaste (occ) olivat mediaani luvultaan (4,0) samalla viivalla tärkeysjärjestyksen suhteen.



Kuva 11. Taloudellisten indikaattoreiden tärkeysjärjestys (n=42)

Taloudellisten indikaattoreiden tärkeysjärjestyksen keskiarvot ja mediaani luvut ovat avattu taulukossa 1. Kun tarkastellaan kolmen keskimmäiseksi tärkeimmän indikaattorin keskiarvoa, toiseksi tärkeimmäksi luvuksi sijoittuu hotellin käyttöaste (ka 3,6). Kolmanneksi tärkein indikaattori keskiarvon mukaan on hotellihuoneen keskihuonehinta (ka 3,5) ja tämän jälkeen tulee vasta liikevaihto per käytettävissä ollut hotellihuone (ka 3,4). Vähiten tärkeänä vastaajat pitävät myynti per tehty työtunti indikaattoria. 37 % prosenttia vastaajista oli ilmoittanut tämän tunnusluvun olevan vähiten tärkeä.

Taulukko 1. Taloudellisten indikaattoreiden tärkeysjärjestyksen keskiarvot ja mediaani luvut

	Keskiarvo	Mediaani
Rev	4,0	5,0
ARR	3,5	4,0
RevPAR	3,4	4,0
OCC	3,6	4,0
MYTT	2,6	2,0

Jopa 42 % vastaajista ilmoitti, että hotelli missä on töissä ei ole ollut suljettuna viimeisen kahden vuoden aikana. Yli puolet vastaajista ovat siis töissä hotellissa, mikä on ollut suljettuna eri pituisia aikoja koronaviruksen aikana. 27 % vastaajista ilmoittaa hotellinsa olleen suljettuna 1-3 kuukautta. 4-6 kuukautta sekä yli 12 kuukautta suljettuna olleissa hotelleissa on molemmissa vastaajia 12 %. 7-9 kuukautta ja 10-12 kuukautta vaihtoehdot ovat saaneet vähiten vastauksia vain yhteensä 7,3 prosenttiyksikköä vastauksista.

Viimeinen kysymys mikä käsittelee koronaviruksen vaikutuksia hotellin taloudellisiin indikaattoreihin, selvittää asteikolla 1-5 miten pandemia on vaikuttanut hotellin liikevaihtoon, hotellihuoneen keskihuonehintaan, liikevaihtoon per käytettävissä ollut hotellihuone, hotellin käyttöasteeseen sekä myyntiin per tehty työtunti. Taulukossa 2. on kerrottu kaikkien näiden indikaattoreiden minimiarvo sekä maksiarvo. Se kertoo, että kaikkia muita indikaattoreita paitsi myynti per tehty työtunti, on vähintään yksi vastaaja ilmoittanut kyseisen indikaattorin laskeneen paljon koronaviruksen vaikutusten takia. Liikevaihdon ja käyttöasteen kerrotaan taas nousseen paljon koronaviruksen vaikutusten takia vähintään yhden vastaajan hotellissa. Mediaani luku (2,0) kertoo, että liikevaihto, keskihuonehinta, revPar sekä käyttöaste ovat laskeneet jonkin verran, sillä hieman enemmän vastaajia ovat vastanneet kysymykseen indikaattorin laskeneen paljon, kuin että indikaattori olisi noussut paljon koronaviruksen myötä. Keskiarvon perusteella ainoastaan myynti per tehty työtunti kallistuu enemmän positiiviseen suuntaan, eli enemmistö ovat vastanneet kyseisen indikaattorin

nousseen viime aikoina. Myynti per tehty työtunti oli myös ainoa indikaattori, mikä ei saanut ollenkaan vastausta, että kyseinen tunnusluku olisi laskenut paljon. Eniten vastaajia sai, kun kysyttiin koronaviruksen vaikutusta keskihuonehintaan. Vähiten vastauksia taas saatiin revPAR indikaattorin muuttumiseen.

Taulukko 2. Koronaviruksen vaikutukset taloudellisiin indikaattoreihin (1=laskenut paljon, 5=nostanut paljon)

	Mini- miarvo	Maksi- miarvo	Kes- kiarvo	Medi- aani	Vastaajien määrä
Liikevaihto	1,0	5,0	2,0	2,0	20,0
Keskihuonehinta	1,0	4,0	2,5	2,0	24,0
RevPAR	1,0	3,0	2,3	2,0	13,0
Käyttöaste	1,0	5,0	2,3	2,0	16,0
Myynti per tehty työ- tunti	2,0	4,0	2,6	3,0	14,0

#### 7.4 Miten lukujen muutoksiin on reagoitu

Avoimilla kysymyksillä haluttiin selvittää vastauksia, miten koronaviruksen aiheuttamiin muutoksiin on hotelleissa reagoitu. Avoimessa kysymyksessä oli oma vastauslaatikkonsa jokaisella tässä tutkimuksessa aikaisemminkin käsitellylle taloudelliselle indikaattorille eli liikevaihdolle, hotellihuoneen keskihuonehinnalle, liikevaihdolle per käytettävissä ollut hotellihuone, hotellin käyttöasteelle sekä myynnille per tehty työtunti. Avoimien kysymysten vastausprosentti koko kyselyn vastaajamäärään verrattuna vaihteli hieman tunnuslukujen kesken vastausprosentin ollessa 31 % - 43 %.

Useampi vastaaja on kertonut, että liikevaihdon parantamiseksi hotellissa on mietitty uusia liiketoiminnan keinoja. Esimerkkinä osa kapasiteetista on vuokrattu pitkäaikaiskäyttöön, kokoustiloja on myyty toimistotiloina ja pyritty hakemaan asiakaskuntaa, jonka matkustukseen koronaviruspandemialla ei ole ollut vaikutusta. Tuotteita on pyritty muokkaamaan kysynnän mukaan ja erityisesti staycation- konseptiin on panostettu sekä korostettu näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Perinteinen liikevaihdon kasvattamisen keino on ollut myös käytössä muutamassa paikassa, eli lisämyynnin tärkeydestä on muistutettu tiimiä ja on myyty uudenlaisia yöpymispaketteja sekä pidetty erityisiä myyntikampanjoita. Pari vastaajaa kertoi myös hakeneensa tukia liikevaihdon kasvattamiseksi.

Hotellihuoneen keskihuonehinnan parantamisen osalta tulee aika paljon hajontaa vastausten perusteella. Osa vastaajista kertoo, että huonehintaa on tarkoituksella laskettu alas, jotta on saatu pidempiaikaisia majoituksia sekä enemmän volyyymiä. Osa vastaajista

taas sanoo, että keskihuonehinnan parantamisen eteen ei ole oikein ollut mitään tehtävissä. Kysyntä ja tarjonta on ollut niin tulehtunutta, että keinot keskihuonehinnan parantamiseen ovat olleet vähissä. Useammassa vastauksessa taas nousee esiin, että hotelli ei ole lähtenyt mukaan polkuhinnoitteluun, eli keskihuonehintaa on pysynyt samana koronaviruksesta huolimatta. Pari vastaajaa jopa sanoo kysynnän kasvaneen, jonka takia myös keskihuonehintaa on saatu nostettua.

Kysymykseen koskien liikevaihdon parantamista per käytettävissä ollut huone tuli vähiten vastauksia koskien parannuksia taloudellisiin indikaattoreihin. Pari ensimmäistä vastaajaa kehottaa palaamaan edellisten kysymysten vastauksiin eli samat toimenpiteet pätevät tämän taloudellisen indikaattorin parantamiseen. Yksi vastaajista kertoo hotellinsa laajentaneen matalahintaista kategoriaa, eli edullisimpia hintoja on pidetty pidempään saatavilla. Näin on pyritty saamaan hotelliin enemmän volyyymiä sen sijaan, että hotellihuoneet olisivat tyhjillään.

Hotellin käyttöastetta on pyritty parantamaan tarjoamalla erilaisia etuja pidempään hotellissa majoittuville. Hotellissa jo yöpyville on myös aktiivisesti pyritty varaamaan jo uusi majoitus ennen kuin asiakas lähtee hotellista. Hotellin käyttöasteen parantamisen osalta eniten korostuu keskihuonehinnan alentaminen. Käyttöastetta on lähdetty parantamaan keskihuonehinnan kustannuksella, jotta edes joitain huoneita saadaan myytyä. Yksi toteaa, että heikentyneeseen käyttöasteeseen ei ole ollut mitään tehtävissä, minkä vuoksi hotelli on päätetty jossain kohtaa sulkea. Yksi käyttöasteen parantamisen keinoja on ollut pitää voimassa olevat yrityssopimukset. Uusia sopimuksia neuvoteltaessa hotelli ei ole lähtenyt nostamaan sopimuksien hintoja.

Lomautus, työtuntien vähentäminen sekä henkilökunnan määrän vähentäminen ovat eniten vastauksissa korostuneet keinot myynnin per tehty työtunti indikaattorin parantamiseksi. Yksi vastaaja ilmoittaa myös osastopäälliköiden tehneen pelkkää suorittavaa vuoroa. Lisämyynnin korostaminen nousee esiin myös tässä parin vastaajan kohdalla. Henkilökunnalle on järjestetty erilaisia lisämyyntikilpailuja, niistä on palkittu henkilökuntaa ja lisämyynnin seuranta on ollut tarkempaan. Yksi vastaaja myös toteaa, että tämän tunnusluvun seuranta ei ollut hotellissa aktiivisessa seurannassa, sillä luvut ovat olleet niin huonoja, ettei niitä ole kannattanut seurata.

## **7.5 Koronaviruksen vaikutukset johtamiseen**

Yksi avoimista kysymyksistä käsittelee vielä henkilöstöjohtamisen muuttumista koronaviruksen aikana hotellissa. Johtamiseen saadut vastaukset kokevat myös laajaa hajontaa vastaajien joukossa. Osa sanoo, että johtamiseen ei ole tullut mitään muutoksia, kun taas

joku vastaaja on sitä mieltä, että muutosta on tapahtunut paljonkin. Joku kokee yhteistyön tulleen tiiviimmäksi, koska henkilökunnan joukossa on ollut enemmän ja pidempiä poissaoloja, joita esihenkilö on tullut paikkaamaan. Samaa aihetta pitää sisällään yhden vastaajan vastaus siitä, että henkilöstöjohtaminen on jäänyt sivuun, sillä esihenkilön on täytynyt sammuttaa tulipaloja. Yksi vastaaja on myös sitä mieltä, että koronatoimista on tiedotettu hyvin ja sen osalta on oltu aktiivisia. Useassa vastauksessa korostuu yhteisen tekemisen henki, johtajat ovat enemmän käytännön työssä mukana ja pienemmän tiimin myötä tekeminen on koettu henkilökohtaisemmaksi ja kommunikointi nopeammaksi.

”Mikä on ollut suurin muutos hotellissasi koronaviruksen aikana” -kysymykseen tuli vastauksia 22. Vastaajat kokevat suurimmaksi muutokseksi hotellissa koronaviruksen aikana asiakasmäärän putoamisen. Tämä vastaus korostuu lähes puolissa tämän kysymyksen vastauksissa. Asiakasmäärien vähentymisen myötä myös henkilökunnan määrää on vähennetty, työntekijöitä on jouduttu lomauttamaan ja työvuoroissa on vähemmän työntekijöitä kuin ennen pandemiaa. Näiden toimien myötä myös työprosesseja on luotu uudelleen ja toimintatavat ovat muuttuneet joissain hotelleissa. Ravintoloiden kiinni olo korostuu myös vastauksissa siitä mikä on ollut suurin muutos hotellissa.

Viimeisenä avoimena kysymyksenä kysyttiin mikä vaikutus koronaviruksella on ollut vastaajan omaan työhön. Tähän kysymykseen tuli vastauksia 24. Lomautus nousee yhtenä osa-alueena eniten esiin tämän kysymyksen vastauksissa. Epävarmuus töistä, työssä ollessa riski omalle terveydelle ja työmotivaation lasku ja sen myötä myös työhyvinvoinnin lasku ovat negatiivisia, vastauksissa esiin nousevia asioita, joihin koronavirus on osaltaan vaikuttanut.

Viimeisellä kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien yleistä näkemystä hotellin tulevaisuudesta. Vastaajaa pyydettiin kertomaan asteikolla 1-5 millaisena kokee hotellinsa tulevaisuuden näkymät. Kysymyksessä 1 tarkoitti erittäin huonoa ja 5 erittäin hyvää. Vastaajien määrä kysymyksessä oli 40. Kysymyksen minimiarvo oli 2,0 eli kukaan vastaajista ei näe tulevaisuuden näkymiä erittäin huonona. Maksimiarvo taas oli 5,0 eli vähintään yksi vastaajaa näkee hotellinsa tulevaisuuden näkymät erittäin hyvänä. Kysymyksen mediaaniluku oli 4,0, joten sen avulla voidaan päätellä, että suurempi osa näkee tulevaisuuden näkymät enemmän positiivisena kuin negatiivisena. Myös keskiarvo 3,8 kertoo siitä, että koronaviruksen aiheuttamien haasteiden vuoksi, hotellin näkymät ovat suurimman osan mielestä hyvät.

## 8 Pohdinta

Pohdinta osio koostuu kolmesta alaotsikosta. Ensimmäisessä käymme läpi tutkimuksen johtopäätöksiä, toisessa tutkimuksen luotettavuutta ja kolmannessa arvioimme omaa opimistamme, tekemiämme valintoja sekä sitä miten olemme ammatillisesti kehittyneet oppinnytetyöprosessin aikana. Pyrkimyksemme oli tällä tutkimuksella saada vastaus siihen, miten hotellin vastaanoton taloudellisia indikaattoreita on johdettu ja johdetaan koronaviruksen aikana. Olemme rajanneet tutkimuksen koskemaan ainoastaan Pääkaupunkiseudun hotelleita, jotta tutkimuksesta ei tullut liian laajaa ja epäselvää.

Tutkimuksemme kolme pääongelmaa olivat:

- **Mitkä ovat hotellin vastaanoton tärkeimmät taloudelliset indikaattorit?**
- **Mikä on ollut koronaviruksen vaikutus näihin taloudellisiin indikaattoreihin?**
- **Miten koronaviruksen aiheuttamiin vaikutuksiin luvuissa on reagoitu hotellien vastaanotoissa?**

Pääongelmista on johdettu seuraavat alaongelmat käsiteltäviksi:

- **Mikä on koronavirus?**
- **Miten koronaviruksen vaikutuksia on seurattu?**
- **Miksi vastaanoton tärkeimpiä tunnuslukuja seurataan?**
- **Mitä tunnusluvut käytännössä tarkoittavat?**
- **Mihin tietoon ne perustuvat?**
- **Miten taloudellisia lukuja on seurattu koronaviruksen aikana?**

### 8.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksessa esiin nousseet vastaukset pääongelmiimme ja alaongelmiimme nousivat hyvin esiin kyselystä. Osassa vastauksia oli paljon hajontaa ja vaikka vastaajamäärä oli maltillinen, erottui vastauksista selkeitä linjoja, jotka antoivat meille hyviä vastauksia. Ensimmäisessä pääongelmassa käsiteltiin vastaanoton tärkeimpiä taloudellisia indikaattoreita. Kyselyssä ollut suora kysymys taloudellisten indikaattoreiden tärkeysjärjestyksestä kertoi sen, että kaikkein tärkeimpänä indikaattorina pidetään liikevaihtoa ja kaikkein vähiten tärkeänä myynti per tehty työtunti indikaattoria. Muut kolme indikaattoria, keskihuonehinta, revPAR ja käyttöaste olivat käytännössä saman arvoisia vastaajille. On ymmärrettävää, että liikevaihdon tärkeys korostui vastauksissa, liikevaihdon kuitenkin ollessa yksi yrityksen peruskäsitteistä (Yrityksen-perustaminen.net s.a). Hieman yllättävä tulos kuitenkin oli, että myynti per tehty työtunti indikaattorin arvostus oli niinkin matalalla, ottaen kuitenkin huomioon sen tärkeyden tuloksen tekemisessä. On toki huomioitava, että koronaviruksen aikana vastaajien kommentteista nousi esiin se, että työntekijöitä oli minimimäärä töissä, eikä sitä kautta myynti per tehty työtunti- indikaattoria ollut mahdollista enää nostaa, ellei liikevaihtoa saatu nostettua. Tämä siis tukee sitä, että liikevaihto on koronaviruksen aikana ollut tärkeämpi kuin myynti per tehty työtunti- indikaattori.

Toisessa pääongelmassa pyrimme selvittämään koronaviruksen vaikutuksia taloudellisiin indikaattoreihin. Kyselyssä vastaaja pääsi kertomaan oman näkemyksensä siitä, miten koronavirus on vaikuttanut kysymäämme viiteen taloudelliseen indikaattoriin, jotka olivat liikevaihto, keskihuonehintaa, käyttöaste, liikevaihto per käytettävissä oleva huone ja myynti per tehty työtunti. Vastauksissa oli melko paljon hajontaa. Selkeästi osa vastaajista koki tilanteen negatiivisempaan kuin toiset, mutta keskiarvillisesti oli nähtävissä, että käytännössä kaikkien indikaattoreiden kohdalla koronavirus oli vaikuttanut negatiivisesti lukuihin. Ainoastaan myynti per tehty työtunti- indikaattorin tulosten keskiarvo osoitti, että sen koettiin parantuneen hieman koronaviruksen aikana. Kuten edellisessä kappaleessa on esitetty, tähän varmasti vaikuttaa se, ettei työvoimaa ole ollut saatavilla ja operaatioissa on toimittu minimi määrällä henkilökuntaa. Selkeimmin vastaajat kokivat liikevaihdon laskeutuneen koronaviruksen aikana, joka on nähtävissä myös Työ- ja Elinkeinoministeriön tekemässä arviossa, jossa vuonna 2021 aikana matkailijat käyttävät Suomessa 40-50% vähemmän rahaa, eli noin 6-8 miljardia euroa (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2021.) Hieman yllättävää on se, että vastauksissa oli hyvin paljon hajontaa. Varsinkin keskihuonehinnan ja käyttöasteen kohdalla hajonta oli suurta. Käyttöasteen kohdalla voisi olettaa, että asiakasmäärän putoaminen näkyisi hyvinkin nopeasti luvuissa, mutta silti hajontaa oli paljon. Toki kapasiteettia on ollut vähemmän auki, joten jos esimerkiksi hotelli on ottanut osan huoneista pois käytöstä koronan ajaksi, on se vaikuttanut positiivisesti käyttöasteeseen. 53% kyselyyn vastaajista ilmoitti, että hotelli on ollut kokonaan suljettuna koronaviruksen aikana, joten tämä myös vaikuttaa lukuihin. Avoimissa vastauksissa nousi myös esiin erilaisten majoitusratkaisuiden kehittäminen, kuten pitkäaikaismajoitustien lisääminen. Tämä nostaa selkeästi käyttöastetta, mutta toisaalta laskee keskihuonehintaa. Tämä on se asia, jota taloudellisten indikaattoreiden johtamisessa joutuu jatkuvasti miettimään, eli indikaattoreiden tasapainoa ja sitä kautta tuoton maksimointia.

Kolmannessa pääongelmassa etsimme ratkaisua siihen, miten koronaviruksen aiheuttamiin vaikutuksiin luvuissa on reagoitu hotellien vastaanotoissa. Kysyimme asiaa avoimilla kysymyksillä. Vastauksia ei tullut kovin montaa, mutta niistä sai hyvän kuvan erilaisista tavoista toimia. Liikevaihdon parantamiseksi löytyi vastauksista eniten reaktioita. Erilaisia liiketoimintamalleja, jotka poikkeavat normaalista hotellihuoneen myynnistä on pyritty löytämään, kuten huoneiden myymistä toimistotiloina, pidempiaikaisten majoitusten tarjoamista ja muulla tavoin tuotteiden muokkaamista kysyntää vastaavaksi. Osa vastaajista kertoi myös hakeneensa tukia, liikevaihdon kasvattamista varten. Perinteisiä lisämyyntitapoja on myös otettu käyttöön, liikevaihdon kasvattamiseksi. On selvää, että liikevaihdon kasvattaminen tilanteessa, jossa asiakasmäärät ovat pienentyneet ja lisäksi henkilöstön määrä on normaalia pienempi, on hankalaa, mutta kyselyn vastauksista näkee, että moni on selkeästi tehnyt töitä liikevaihdon kasvattamisen eteen.



Hotellihuoneen keskihuonehinnan laskemiseen on kyselyn vastausten perusteella reagoitu oikeastaan vain kahdella tavalla. Osa vastaajista on tietoisesti laskenut huonehinnan mahdollisimman alas, jotta asiakasmääriä on saatu nostettua. Tämä on hyvä tapa, jos hotellissa on hyvä lisämyyntikulttuuri ja se pystyy nostamaan liikevaihtoa hotellissa tapahtuvalla lisämyynnillä. Osa taas sanoo, ettei se ole halunnut lähteä mukaan polkemaan hintoja, vaikka koronavirus on vaikeuttanut toimintaa. Tämä tapa on hyvä siksi, että keskihuonehinnan nostaminen on hyvin vaikea ja pitkä prosessi. Kun hinnat laskevat tietyille tasolle, niiden nostaminen ei käy yhtä nopeasti. Moni vastaaja tosin sanoi, että kysyntä on ollut niin tulehtunutta, että keskihuonehinnalle ei ole ollut mitään tehtävissä.

Indikaattori, joka mittaa liikevaihtoa per käytettävissä ollut huone ei tuonut kovin montaa avointa vastausta. Tämä saattaa johtua siitä, että kuten Wood (2018, 134) toteaa, tämä indikaattori on enemmänkin mittari, joka kertoo miten revenue managementissa on onnistuttu. Kyselyyn ei vastannut yhtään revenue manageria, joten on ymmärrettävää, ettei kyseisen indikaattorin osalta osattu kovin paljoa antaa kommentteja. Yhden vastaajan kommentti siitä, että hintoja pyrittiin laskemaan, lisäämällä matalamman kategorian hintoja, jotta huoneet eivät olisi vain tyhjillään, on varmasti ollut järkevä ratkaisu. Se ei kuitenkaan nosta liikevaihtoa per käytettävissä ollut huone-indikaattoria, mutta tuo tietysti liikevaihtoa, joka auttaa toiminnan käynnissä pysymistä. Se toisaalta tuo myös lisää kuluja, eli liian matalalla hinnalla ei huoneita kannata myydä, ettei tuotto jää liian pieneksi.

Hotellin käyttöasteen osalta vastauksissa nousi esille vastaanoton aktiivisuuden korostaminen, sekä keskihuonehinnan laskeminen. Vastaanotossa on pyritty tekemään asiakkaalle uusi varaus jo ulos kirjautumisen yhteydessä, jotta asiakasta on saatu sitoutettua majoittumaan omassa hotellissa. Keskihuonehintaa laskemalla on pyritty nostamaan volyymia. Ajatuksena on ollut se, että edes huoneita saadaan myytyä. Käyttöasteen nostamisessa apuna on myös käytetty voimassa olevia yrityssopimuksia, joita on jatkettu ilman hinnankorotuksia. Tällä tavalla on pyritty sitouttamaan yritysasiakkaat käyttämään kyseistä hotellia. Lähtökohtaisesti tämä on ollut järkevä idea, mutta omasta mielestäni ongelma on, jos yrityshinnat eivät ole selkeästi päivän normaalihintaa edullisempia. Tällöin se ei sitouta yritysasiakasta majoittumaan tiettyssä hotellissa, vaan hän valitsee sen hotellin, jossa kokee saavansa parhaan hinnan ja sille hinnalle vastiketta. Siksi koen itse, että koronaviruksen aikana yksi tärkeimmistä myyntivalteista hotelleilla on ollut palvelun ja palveluiden laadun kehittäminen ja ylläpitäminen. Kun lähtökohtaisesti samalla kilpailualueella olevilla hotelleilla on samanlainen hinta, korostuu palveluiden merkitys asiakkaalle, kun hän tekee päätöksen majoituspaikastaan. Yhdessä vastauksessa on myös todettu, että heikentynyt käyttöaste on ollut mahdotonta saada nostettua, josta syystä hotelli on jouduttu sulkemaan. Näin on varmasti monen hotellin kohdalla ollut, varsinkin koronaviruksen alussa, jossa majoittujamäärät putosivat hyvin äkkiä. Myös alueellisia eroja varmasti

on ollut, kun alueilla, joissa kilpailua on enemmän, asiakkaista on joutunut taistelemaan enemmän. Varsinkin ketjuhotellien on täytynyt miettiä tarkkaan, miten monta hotellia he voivat suuremmassa kaupungissa pitää auki saman aikaisesti.

Myynti per tehty työtunti- indikaattorin kohdalla henkilökunnan vähentäminen nousi selkeimpänä vastauksena esiin. Moni toimija kävi läpi yhteistoimintaneuvottelu prosessin, jonka seurauksena se lomautti henkilökuntaansa. Lomautukset olivat varmasti alussa pakollisia jo siitäkin syystä, että hotellit olivat suljettuina, mutta myös asiakasmäärien ollessa erittäin pieniä, oli lomautuksia varmasti jatkettava. Työtuntien vähentäminen olikin yksi selkeistä tavoista reagoida tähän indikaattoriin. Mielenkiintoisena yksityiskohtana nousee esiin kommentti, jossa kerrottiin osastopäälliköiden tehneen käytännössä vain suorittavaa työtä, jotta myynti per tehty työtunti olisi parempi. Tämä on varmasti nostanut indikaattoria paremmaksi, mutta herää kysymys siitä, miten se on vaikuttanut hotellin esimiestyöhön, kun esimiehillä ei ole ollut samalla tavalla aikaa johtaa toimintaa ja operaatioita. Itse koen, että yksin työskentely on lisääntynyt koronaviruksen aikana, joka on vaikuttanut siihen, miten ihmisiä on johdettu. Toiminta ei ole ollut yhtä selkeää tai yhtä hyvin johdettua, kun ei ole ollut aikaa tehdä henkilöjohtamista samalla tavalla. Varsinkin kriisin aikana johtamisen merkitys korostuu, joten negatiivisia kierteitä on saattanut monessa hotellissa syntyä. Tämä on myös saattanut vaikuttaa siihen, että työntekijöitä on poistunut alalta paljon koronaviruksen aikana. Yksi vastaus, koskien myynti per tehty työtunti- indikaattoria sanoi, ettei lukua ole seurattu, koska ei sille ole mitään pystynyt tekemään. On varmasti totta, että tämän indikaattorin kohdalla on vaikeuksia ollut, mutta itse koen, että myynti per tehty työtunti on se indikaattori, johon omalla tekemisellään pystyy parhaiten vaikuttamaan. Kuitenkin osassa vastauksia nousi esiin, lisämyyntiä on pyritty korostamaan, jotta liikevaihto nousisi. Myynti per tehty työtuonti nousee joko liikevaihtoa nostamalla, tai työtunteja vähentämällä. On siis paljon myös työntekijästä kiinni, miten kannattavaksi hän oman työtuntinsa tekee. Tämä tosin vaatii sitä, että työntekijöitä on johdettu siten, että he tietävät tämän asian. Koronaviruksen aikana, kun johtaminen on jäänyt vähemmälle, ei yhtälö ainakaan ole helppo ollut.

Haimme kyselyssä vastauksia alaongelmistamme siihen, miten koronaviruksen vaikutuksia on seurattu ja miten taloudellisia lukuja on seurattu koronaviruksen aikana. Käytännössä taloudellisten indikaattoreiden seuraaminen koronaviruksen aikana antaa vastauksen molempiin kysymyksiin, koska kyselymme käsitteli koronavirusaikana tehtyjä asioita. Muut alaongelmat käsittelimme tietopohja osuudessa, jossa haimme vastukset kysymyksiin mikä on koronavirus, miksi vastaanoton tärkeimpiä tunnuslukuja seurataan, mitä tunnusluvut käytännössä tarkoittavat ja mihin tietoon ne perustuvat.

Se mitä taloudellisia indikaattoreita koronaviruksen aikana on seurattu, ilmeni kysymyksessä, jossa tiedustelimme mitä tunnuslukuja hotellissa on seurattu. Koronaviruksen aikana hotellin käyttöasteen seuraaminen on ollut aktiivista kaikissa hotelleissa. Käyttöasteen ollessa helpoiten näkyvissä kyselymme kohderyhmälle, joka työskentelee pääasiallisesti hotellin vastaanotossa, selittää osittain tämän tuloksen. Toiseksi eniten, eli 91 prosenttia vastaajista sanoo, että hotellissa on seurattu liikevaihtoa. Tämä on myös ymmärrettävää, sillä kuten yrityksen perustamisesta sanotaan, on liikevaihto yksi yrityksen liiketoiminnan peruskäsitteistä (Yrityksen-perustaminen.net s.a). Näin ollen sen seuraaminen on varmasti jokaiselle vastaajalle ollut tärkeää, sen kertoessa miten paljon rahaa virtaa sisään järjestelmiin. Liikevaihto per käytettävissä ollut huone indikaattoria seurattiin vastaajien mukaan 79 prosentissa vastaajien hotelleissa. Luku on hieman ristiriidassa avointen kommenttien kanssa, jossa tämän indikaattorin koettiin olevan vähiten seurattu. Uskon, että osalle vastaajista kyseinen indikaattori ei ole kovin tuttu, mutta siitä on heille kuitenkin kommunikoitu. Tällä tavalla he eivät ole siihen kiinnittäneet niin paljon huomiota, kuin esimerkiksi liikevaihtoon. Itselleni hieman hämmentävää on, että myynti per tehty työtunti-indikaattorin kohdalla vain 48 prosenttia vastaajista ilmoitti sen olleen seurannassa koronaviruksen aikana. Indikaattori kuitenkin kertoo työtunnin tehokkuudesta ja siitä miten paljon yhden työtunnin aikana laskennallisesti tehdään myyntiä. Koen itse kriisiajan johtamisessa tämän indikaattorin olevan erittäin tärkeä, koska siihen pystyy itse vaikuttamaan. Yksinkertaisesti sanottuna, vaikutusmahdollisuuksia on kaksi: myynnin lisääminen tai työtuntien vähentäminen. Molempiin pystyy vaikuttamaan henkilötasolla, joten on hämmentävää, ettei tätä indikaattoria ole vastauksia enempää seurattu hotelleissa. Toki asiaa saattaa selittää se, että vastaajista 50 prosenttia on suorittavaa tasoa olevaa, eli vastaanottovirkailijoita 31 prosenttia ja vuoropäälliköitä 19 prosenttia. Heidän kohdallaan tämän indikaattorin seuraaminen vaatii tulosvastuullisen esimiehen johtamista, joten seuraaminen ei mahdollisesti ole tästä syystä ollut aktiivista, kun aikaa johtamiselle ei ole ollut tarpeeksi.

Kysyimme vastaajilta myös, miten usein heidän hotellissaan seurataan taloudellisia indikaattoreita. Vastauksissa nousi esille, että yli kolmessa neljästä vastaajien hotelleista seuraa taloudellisia indikaattoreita joko päivittäin tai viikoittain. 17 prosentissa hotelleista seuranta tehdään kuukausittain ja vain 7 prosenttia vastasi, että seuranta tehdään kvartaaleittain. Yhdessäkään hotellissa seuranta ei vastaajien mukaan tehdä vain vuosittain. Tämä kertoo siitä, että taloudelliset indikaattorit ja niiden tiedostaminen ovat tärkeitä hotellin toiminnan kannalta ja varsinkin kriisiaikaan, kuten koronaviruksen aikana, indikaattoreiden seuraaminen tiedostaminen korostuu. Meillä ei ole faktaa miten usein kyseisissä hotelleissa on koronavirusta ennen seurattu taloudellisia indikaattoreita, mutta on pääteltävissä, että koronavirusaika on lisännyt seuranta, koska on haluttu osata reagoida paremmin laskeviin tuloksiin.

Kysyimme myös yksilön omaa näkemystä siihen, miten usein hän itse seuraa taloudellisia indikaattoreita työssään. Tässä kohtaa päivittäin ja viikoittain seuraavien osuus laski 14 prosenttia. Kuitenkin 86 prosenttia vastaajista ilmoitti itse seuraavansa taloudellisia indikaattoreita vähintään kerran kuukaudessa. Tämä selittynee sillä, että välttämättä kaikki tieto ei ole jokaiselle suoritusasteelle asti saatavilla joka päivä, joten kaikkien taloudellisten indikaattoreiden seuraaminen ei välttämättä ole kaikille mahdollista. Vastaajat kuitenkin vastasivat kysymykseen siitä, miten hyvin tieto taloudellisista indikaattoreista on saatavilla hotellissasi siten, että 62 prosenttia koki tiedon olevan saatavilla joko hyvin tai erittäin hyvin. Vastaajat eivät kokeneet tiedon olevan saatavilla erittäin huonosti, vaikka 12 prosenttia sanoikin tiedon olevan saatavilla huonosti. Eroja ketjuhotellien ja yksityisten hotellien välillä varmasti on, vaikka tutkimus ei siihen faktista tietoa annakaan. Vastaajista melkein 80 prosenttia työskentelee ketjuhotelleissa, joissa tieto taloudellisista indikaattoreista on varmasti paremmin saatavilla kuin yksityisessä hotellissa, mutta ei välttämättä kaikille suoritusasteille.

Kun kaikki taloudelliset indikaattorit eivät välttämättä ole saatavilla kaikille työntekijöille, korostuu hotellin tapa kommunikoida taloudellisista indikaattoreista. Jokaisella hotellilla on varmasti oma tapansa kommunikoida taloudellisista indikaattoreista henkilökunnalle. Kysymyksemme siitä miten usein taloudellisista indikaattoreista kommunikoidaan henkilökunnalle, 45 prosenttia vastaajista sanoo kommunikoinnin olevan kuukausittaista. On siis pääteltävissä, että hotelleissa tehdään kuukausittainen tuloslaskelma, joka kommunikoidaan työntekijöille ja tämä on se tapa, jolla työntekijät pidetään tietoisina taloudellisista indikaattoreista. Itse koen, että on hyvä, jos kommunikointia tehdään kuukausittain, mutta tällä kommunikointisyklillä on hyvin vaikea reagoida taloudellisten indikaattoreiden muutoksiin kuukauden sisällä. Jos kommunikaatio olisi päivittäistä, tai edes viikoittaista, pystyttäisiin mahdollisiin muutoksiin reagoimaan jo kuukauden sisällä. Varsinkin kriisiajan johtamisessa, jossa taloudellisen tuloksen tekeminen on erittäin vaikeaa ja nopeasti muuttuvaa, reagoimisen tulisi olla nopeampaa kuin vain kuukausittain tehtävää. Toki 29 prosenttia vastaajista kertoi, että taloudellisista indikaattoreista heidän hotellissaan kommunikoidaan joko päivittäin tai viikoittain, mutta tämä on selitettävissä sillä, että vastaajista yli 40 prosenttia työskenteli tulosvastuullisessa asemassa. Tulosvastuullisessa asemassa taloudellisten indikaattoreiden seuraaminen kuuluu päivittäisiin, tai vähintään viikoittaisiin työtehtäviin, joten kommunikointi on varmasti heille ollut laajempaa.

Halusimme myös selvittää miten hyvin yksilöt kokevat itse tuntevansa hotellinsa taloudelliset indikaattorit. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli ymmärtää, ovatko taloudelliset indikaattorit tuttuja vastaajille ja onko heidän vastauksillaan taloudellisista indikaattoreista to-  
tuuspohjaa, vai perustuvatko ne enemmänkin arvauksille. Vastaajista jopa 69 prosenttia

kertoi tuntevansa hotellinsa taloudelliset indikaattorit joko hyvin tai erittäin hyvin. Ainoastaan 7 prosenttia vastaajista kertoi, ettei tunne hotellinsa taloudellisia indikaattoreita hyvin. Tulos ei ollut kovin yllättävä, koska oman käsitykseni mukaan vastaajat koostuivat henkilöistä, joiden työ pitää usein sisällään taloudellisia indikaattoreita. Näin niiden tunteminenkin on korkeammalla tasolla, kun indikaattoreiden kanssa saa työskennellä melkein päivittäin. Toki eroja osaamisen kanssa on paljon hotellienkin sisällä, mutta kyselyssä emme saaneet eroteltua miltä osastoilta vastaukset huonoon osaamiseen tulivat.

On pääteltävissä, että taloudellisten indikaattoreiden seuraaminen kriisiaikana, kuten koronaviruksen aikana, on hotelleissa ollut laajaa. Taloudellisten indikaattoreiden johtaminen koronaviruksen aikana on pitänyt sisällään reagointia muuttuneisiin tilanteisiin ja paljon uusien mahdollisuuksien ja toimintatapojen etsimistä. Toisinaan jopa radikaalien ratkaisuiden tekemisiä, kuten hotellin sulkemisia. Tällaisia ratkaisuita ei normaaleina aikoina varmastiakaan tehdä, joten kriisijohtamisessa reagointi muutokseen korostuu entisestään. Jotta toiminta on jatkuvaa ja se kestää kriisiajan, on hotellien oltava valmiita tekemään vaikeita ratkaisuja ja oltava joustavia palveluidensa kanssa. Myös henkilökunnan on oltava joustavaa ja pystyttävä mukautumaan muuttuviin tilanteisiin nopeasti kriisien aikana. Tällaisia reagoitintapoja ovat lisämyynnin tuominen jokapäiväiseen työhön, yksin työskentely ja monipuolisten työnkuvien oppiminen. Varsinkin monipuolisten työtehtävien omaksuminen ja moniosaaminen tulevat tulevaisuudessa olemaan suuressa roolissa, kun mietitään mahdollisia kriisiaikoja. Mitä enemmän hotellissa on moniosaajia, sitä paremmin operaatioita on mahdollista pitää käynnissä.

Kriisitilanteissa matkailualalla työvoiman saanti on vaikeutunut, kuten olemme koronaviruksen aikana huomanneet. Tätä silmällä pitäen, moniosaajien eli työntekijöiden, jotka osaavat suorittaa useampia työtehtäviä, arvo nousee todella korkeaksi. Koemme, että jotta matkailuala, ja varsinkin majoitusala selviää tulevaisuuden kriiseistä, on rekrytoinneissa jatkossa keskistytävä enemmän moniosaajien löytämiseen. Vanhat työnkuvat tulisi pyrkiä muokkaamaan palvelemaan koko hotellin toimintaa, jotta mahdollisissa kriisitilanteissa henkilökuntaa olisi jokaiselle osastolle saatavilla enemmän ja helpommin. Tässä saattaa auttaa työperäisen maahanmuuton lisääminen, jossa uusia alalle tulevia ihmisiä pystytään kouluttamaan monipuolisemmin. Alalle täysin uusia työntekijöitä tulisi jo nyt kouluttaa useampiin työtehtäviin, koska se tekee työstä tehokkaampaa. Tässä tärkeässä roolissa on myös yhteistyö työnantajien ja eri oppilaitosten kanssa, jotta tulevaisuuden majoitus- ja ravintola-alan työntekijöiden koulutuksessa panostettaisiin selkeästi moniosaamiseen. Yhtenä hyvänä tapana näen koulutuksessa monipuolisen työharjoittelun lisäämisen, joka antaisi monille, ensimmäisen askelen työelämässä ottavalle opiskelijalle, eväät monipuoliseen tekemiseen.

## 8.2 Tulosten luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuutta tarkastellessa, katsomme asiaa validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta.

Validiteetti, eli oikeellisuus, kertoo miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa niitä tarkasteltavia ominaisuuksia, joita on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti, eli luotettavuus taas kertoo sen, miten luotettavasti valittu mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä ja miten mittaus toistettaessa tuloksille tapahtuu (Avoin tiede, 2018.).

Tutkimuksen validiteetin näkökulmasta, mittausta voidaan pitää onnistuneena. Saimme kohdennetusti vastauksia juuri siltä kohderyhmältä, jolta halusimme saada otannan heidän näkemyksistään koronaviruksen vaikutuksista ja taloudellisista indikaattoreista. Onnistuimme mielestämme hyvin selittämään kysymysten sisällön ja sitä kautta saimme selkeitä vastauksia kysymyksiin. Koemme olevan hyvä asia, että vaikka määrällisesti vastaajia ei ollut paljoa, saimme silti hyvin näkemyksiä erilaisen työnkuvan omaavilta henkilöiltä, sekä kokemusvuosiltaan erilaisilta henkilöiltä. Puolet vastaajista edustivat vastaanottovirkailijoita ja vuoropäälliköitä ja toinen puoli esihenkilötasoa. Näin voimme todeta, että saimme yhtä kattavasti tietoa esihenkilötasolta sekä työntekijä puolelta. Tämä on hyvä asia, koska näkemykset asioista ovat varmasti erilaisia esihenkilöillä, kuin työntekijöille, koska molemmat katsovat niitä hieman eri näkökulmasta. Koska vastaajista yli puolet oli työskennellyt alalla yli 10 vuotta, voimme myös todeta tutkimuksen vastaajilla olevan paljon kokemusta ja selkeä kuva hotellin toiminnasta, sekä sitä kautta osaamista vastata myös kysymyksiin hotellin toimintaan liittyen.

Reliabiliteetin näkökulmasta, tutkimuksen lopputulokseen vaikutti osaltaan matala vastausmäärä, joka oli ainoastaan 42 vastaajaa. Odotuksemme oli, että olisimme saaneet vastauksia reilusti yli 100, koska lähetimme kyselyn hyvin kattavasti Pääkaupunkiseudun hotellien vastaanottoihin. Vastaajamäärä oli meille pieni pettymys, mutta on kuitenkin huomioitavaa, että vastaajien monipuolisuus teki tutkimuksesta kattavan, koska saimme siten monenlaisia mielipiteitä, erilaisilta vastaajilta. Jos tutkimuksen toteuttaisi nyt uudestaan, uskon vahvasti, että tulokset olisivat samanlaisia, vaikka vastaajia olisi enemmän. Kysymykset olivat kuitenkin sellaisia, että niiden ymmärtämisessä ei ollut tulkinnanvaraa ja vastaajan oma osaaminen ja mielipide korostui. Näin ollen ainoastaan ulkoiset olosuhteet, joissa kyselyyn vastattaisiin, voisivat vaikuttaa kyselyn tuloksiin. Tällä tarkoitamme, että henkilöiden omat ajatukset vallitsevasta tilanteesta ja koronaviruksen vaikutuksista saattavat vaihdella, mikäli koronavirustilanne muuttuisi radikaalisti. Vastaukset, varsinkin avoimet kommentit, perustuvat yksittäisen henkilön omiin näkemyksiin ja kokonaisuus osoitti

vastausten olevan lähellä toisiaan. Hajontaa ei ollut kovin paljoa. Voimme siis todeta tutkimuksen tulosten olevan luotettavia ja paikkansa pitäviä.

### 8.3 Oppimisen arviointi

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi oli todella pitkä ja hankala projekti. Toimimme molemmat työelämässä hotellin esihenkilötehtävissä, vakituisissa työsuhteissa, joten opinnäytetyön tekemisen sovittaminen työelämään, varsinkin koronaviruksen aikana, oli todella haastavaa. Pystyimme itse hyvin asettumaan kyselyyn vastaajien saappaisiin, koska olemme eläneet tätä samaa koronavirus arkea koko pandemian ajan. Olemme nähneet sen mitä kriisi on tehnyt kummankin meistä hotelleille, ja kyselyn vastaukset vain vahvistivat omia näkemyksiämme siitä, miten koronavirus on alamme vaikuttanut.

Opinnäytetyöprosessimme alkoi jo keväällä 2021, kun päätimme yhdessä lähteä työtämään opinnäytetyötä. Ensimmäinen ajatuksemme oli tehdä opinnäytetyö aiheesta, joka keskittyy hotellin vastaanoton taloudellisten indikaattoreiden johtamiseen. Alkuun pääseminen ei ollut kovin helppoa kummallekaan ja kesän sekä syksyn 2021 aikana emme käytännössä saaneet vietyä opinnäytetyötä eteenpäin ollenkaan. Syksyllä molemmat kävimme vielä viimeisiä kursseja koululla, sekä teimme täyttä työpäivää, joten päätimme yhdessä, että ensimmäisen tavoitteemme mukainen valmistuminen joulukuksi 2021 ei tule onnistumaan.

Saimme syksyllä 2021 kuitenkin itsemme motivoitua siihen, että valmistumisen on tapahduttava viimeistään keväällä 2022. Tätä varten lähdimme suunnittelemaan uudestaan opinnäytetyöprosessin aloittamista. Alkuperäinen idea tuntui edelleen molempia kiinnostavalta, koska olemme molemmat toimineet pitkään vastaanoton taloudellisten indikaattoreiden parissa ja niitä kehittäen. Halusimme kuitenkin tuoda opinnäytetyöhön jotain ajankohdasta ja tästä saimme ajatuksen korona-ajan kriisijohtamisen lisäämisestä opinnäytetyöhön. Ajatuksena oli tehdä tutkimus, joka selvittäisi miten koronavirus on vaikuttanut alamme ja sen ihmisiin. Meillä molemmilla oli tietty käsitys siitä, miten koimme koronaviruksen vaikuttaneen alamme, mutta halusimme tutkia, oliko tämä käsitys oikea ja koko alamme käsittävä. Lopullisia tutkimustuloksia tarkastelemalla huomasimme, että kokemuksemme olivat hyvin samanlaisia kuin monessa muussakin hotellissa Suomessa ja jopa globaalisti. Vaikka tutkimuksen tulos ei mukava ollutkaan, antoi se kuitenkin meille lisää energiaa omiin töihimme, koska ymmärsimme ettemme ole yksin taistelemassa näiden asioiden kanssa tässä kriisissä.

Työnjakomme opinnäytetyöprosessissa oli hyvä ja selkeä. Teimme alusta alkaen realistisen aikataulun projektin eri osa-alueille ja juhlistimme jokaista onnistumista yhdessä.

Vaikka asetimmekin itsellemme välillä hyvinkin tiukkoja aikatauluja, pidimme huolen, ettemme kumpikaan polta itseämme loppuun prosessin aikana. Keskustelimme paljon toistemme jaksamisesta ja pyrimme kannustamaan toisiamme prosessin kaikissa vaiheissa. Myös tilanteissa, joissa toinen oli selkeästi jyrän alla, muutimme suunnitelmaa ja auttoimme toisiamme. Jaoimme tietopohja osuuden puoliksi, jotta molemmat saisivat antaa omalla tavallaan panoksensa tähän meille hankalimpaan osuuteen. Kyselyn teimme yhdessä ja jaoimme kyselyn tulosten raportoimisen puoliksi, samoin kuin pohdinta osion. Näin molemmat meistä saivat osallistua jokaiseen opinnäytetyön osa-alueeseen yhtä paljon ja saimme molemmat hyvää oppia prosessista. Kokonaisuudessaan prosessi oli yhteistyön oppimisen kannalta erittäin antoisa ja opetti meille toisistamme paljon, mutta kertoi myös itsestämme sen, että pystymme viemään vaativan prosessin läpi kovan paineen alla, ja että priorisoimalla saa aikaiseksi todella paljon.

Hankalin osuus koko opinnäytetyöprosessia oli työn aloittaminen. Etenkin tietopohjan kirjoittamisen aloittaminen ja valmiiksi saattaminen. Kumpikaan meistä ei ole akateemisen kirjoittamisen ammattilainen, joten tämän osuuden valmistuminen vei selkeästi eniten aikaa koko prosessissa. Uskomme, että osittain tästä syystä koko prosessi alun perin viivästyi, kun kumpikaan ei oikein päässyt kirjoittamisessa alkuun. On kuitenkin myönnettävä, että lopulta kun saimme aloitettua, sujui kirjoittaminen hyvin nopeasti. Varsinkin tietopohjan valmistumisen jälkeen kokonaisuus valmistui nopeaan tahtiin. Uskomme, että molemmille meille tärkein oppi tästä prosessista oli juuri tietopohjan kirjoittamisen oppiminen ja käytännössä koko akateemisen kirjoittamisen prosessi. Emme usko, että ammatillisesti kumpikaan meistä sai kovin paljoa tästä, mutta olemme molemmat erittäin onnellisia, että saimme työn valmiiksi ja että saimme siinä käsiteltyä asiaa, jonka kanssa olemme työskennelleet pitkään ja varmasti tulemme vielä tulevaisuudessakin työskentelemään.

Koemme, että tämä opinnäytetyö auttaa hahmottamaan kuvan siitä, miten koronaviruksen aikana taloudellisten indikaattoreiden muutoksiin on reagoitu ja millaisia vaikutuksia koronaviruksella on yleensäkin ollut. Uskomme, että lukija saa tästä tutkimuksesta hyvän kuvan myös itse koronaviruksesta ja siitä, miten koronaviruksen, tai sitä vastaavien kriisien aikana kannattaa taloudellisia indikaattoreita silmällä pitäen ihmisiä johtaa. Koronaviruksen ollessa yhä yhteiskunnassa kulkeva tauti, ei pystytä täysin vielä sanomaan miten pandemiasta on päästy yli. Tästäkin syystä uskomme tutkimuksestamme olevan apua. Olemme myös varmoja, että koronavirus tulee olemaan hyvin monen opinnäytetyön aiheena tulevaisuudessa, joten ehkä saamme tällä tutkimuksella myös autettua tulevaisuuden tutkimuksia.



## Lähteet

Aromi 2021. Peltonen, Juha. Artikkel: Ravintola-alan työvoimapulaan on selkeä ratkaisu: nyt tarvitaan lisää maahanmuuttajia ja koulutusta. Luettavissa: <https://aromilehti.fi/artikkelit/ravintola-alan-tyovoimapulaan-on-selkea-ratkaisu-nyt-tarvitaan-lisaa-maahanmuuttajia-ja-koulutusta>. Luettu: 3.4.2022.

Avoin tiede 2018. Artikkel: Todennettavuus ja toistettavuus. Luettavissa: <https://avointiede.fi/fi/ajankohtaista/todennettavuus-ja-toistettavuus>. Luettu: 25.4.2022.

Bodea, T. & Ferguson, M. 2014. Segmentation, revenue management, and pricing analytics. Routledge. New York.

Duodecim Terveyskirjasto 2021. Lääkärikirja Duodecim. Luettavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257>. Luettu: 14.3.2022.

Duodecim Terveyskirjasto 2021. Koronavirus SARS-CoV-2, COVID-19. Luettavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257>. Luettu: 14.3.2021.

Duodecim Terveyskirjasto 2021. SARS ja MERS. Luettavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00603>. Luettu: 14.3.2022.

Duunitori 2020. Näin johtajan kannattaa toimia kriisissä – asiantuntijalta vinkit koronatilanteeseen reagointiin: ”Ole selkeä ja tukeudu faktoihin”. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/kriisin-johtaminen>. Luettu: 11.4.2022.

Eduskunta 2022. Valmiuslain käyttöönotto. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen\\_oikeus/LATI/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa/Sivut/default.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa/Sivut/default.aspx). Luettu. 29.3.2022

Forgacs, Gabor. 2010. Revenue management – tuottojen johtaminen hotellielinkeinossa. American hotel & lodging educational institute. Michigan.

Hammer, Johan. 2018. Manage Revenue!

Helsingin Sanomat 19.3.2020. Artikkel: Sokotelin hotelleja suljetaan, jopa 70 prosenttia palvelualojen yrityksistä arvioi joutuvansa lomauttamaan tai irtisanomaan. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000006445433.html>. Luettu 1.4.2022

Kaiku Helsinki 2020, Tiedotekanava, Scandic Hotels Oy. Luettavissa: <https://tiedotekanava.fi/scandic-sopeuttaa-toimintaansa-koronakriisin-vaikutuksiin-sulkemalla-hotellejaan-ja-ravintoloitaan-valiaikaisesti>. Luettu 1.4.2022.

Kaiku Helsinki 2020b, Tiedotekanava, Scandic Hotels Oy. Luettavissa: <https://tiedotekanava.fi/scandic-joutuu-jatkamaan-henkiloston-lomautuksia>. Luettu 1.4.2022.

Kaitila, V & Lehmus, M. 2021. Matkailualan toipuminen pandemiasta. Nordic West Officen raportti. ETLA. Luettavissa: <https://mb.cision.com/Public/68/3418583/91e2a1d9c61beb7e.pdf>. Luettu 1.4.2022

Kasanava, Michael L. 2017. Managing front office operations. Tenth Edition. American hotel & Lodging educational institute. Lansing, Michican.

Kauppalehti. Yrityshaku 2022. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/scandic-hotels+oy/1447914-7>. Luettu 1.4.2022.

Kauppalehti, Yrityshaku 2022b. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/so-kotel+oy/0212329-0>. Luettu 1.4.2022.

Kortesuo, Katleena 2017. Riko lasi hätätilanteessa. Printon. Viro.

Kotter, John P 2008. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Harvard Business Press.

Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2011. Selviydy tai sukella. Kriisistä kilpailuettuun suomalaisella johtamismallilla. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Lith, Pekka. 2021. Vitriini, Ilmiö 21.10.2021. Luettavissa: <https://www.vitriini.fi/ilmio/tilastot-todistavat-ravintola-alan-vetovoiman-hiipumisen.html>. Luettu 3.4.2022

QuestionPro s.a. Kyselytutkimus: määritelmä, esimerkit, menetelmät, 1:1 suora online-esitys. Luettavissa: <https://eu.questionpro.de/fi/umfrageforschung/>. Luettu: 18.4.2022.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2011. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. 8. painos. Restamark. Helsinki.

Ravintolan Perustaminen s.a. Vinkkejä tuloksen tekemiseen ravintolassa. Luettavissa: <http://ravintolanperustaminen.fi/talous/vinkkejä-tuloksen-tekemiseen-ravintolassa/>. Luettu: 1.5.2022.

S-ryhmä, tiedote 3.2.2021. Sokotel aloittaa yhteistoimintaneuvottelut työvoiman käytöstä. Luettavissa: <https://s-ryhma.fi/uutinen/sokotel-aloittaa-yhteistoimintaneuvottelut-tyovoim/3luXVQwdY4VoFFMgeKRL8T>. Luettu: 1.4.2022

S-ryhmä, tiedote 14.4.2021b. Sokotel ja Eezy tarjoavat uuden työn lähes sadalle lomautetulle hotellityöntekijälle. Luettavissa: <https://s-ryhma.fi/uutinen/sokotel-ja-eezy-tarjoavat-uuden-tyon-lahes-sadalle/nSohwssLTBtGAVAgeh6kZ>. Luettu: 1.4.2022

SOK, tiedote 13.3.2020. Sokotel Oy aloittaa yhteistoimintaneuvottelut koronaviruksen vuoksi. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/sokotel-oy-aloittaa-yhteistoimintaneuvottelut-koronaviruksen-vuoksi?publisherId=68574024&releaseId=69876869>. Luettu: 1.4.2020

Sorainen, Anna. 2018. SORI: Johtaja ja julkisuus kriisissä. Alma Talent. Helsinki.

Suomen strategisen johtamisen seura Ry s.a. Myötätuntoisen johtamisen voima punnitaan kriisitilanteissa. Luettavissa: <https://www.ssjs.fi/toiminta-ja-tapahtumat/strategiablogi/elina-juntunen/>. Luettu 11.4.2022.

Terveiden ja Hyvinvoinninlaitos 2022a. Oireet ja hoito. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/oireet-ja-hoito-koronavirus>). Luettu: 14.3.2022.

Terveiden ja Hyvinvoinninlaitos 2022b. Koronarokotusten järjestäminen Suomessa. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/rokotteet-ja-koronavirus/koronarokotusten-jarjestaminen-suomessa>. Luettu: 30.3.2022.

Tilastokeskus 2020. Majoitustilasto 2019. Liitetaulukko 3. Hotellikapasiteetti ja sen käyttö vuonna 2019. Luettavissa: [https://www.stat.fi/til/matk/2019/matk\\_2019\\_2020-04-08\\_tau\\_003\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/matk/2019/matk_2019_2020-04-08_tau_003_fi.html). Luettu: 27.2.2022.

Tilastokeskus 2021. Majoitustilasto 2020. Luettavissa: [https://www.mara.fi/media/toimiala/toimiala/vuosi-2020\\_matk\\_2020\\_2021-04-08\\_fi.pdf](https://www.mara.fi/media/toimiala/toimiala/vuosi-2020_matk_2020_2021-04-08_fi.pdf). Luettu: 27.2.2022.

Tilastokeskus 2021b, Koronakriisi supisti majoituspalvelujen kysynnän 1990-luvun tasolle. Luettavissa: [https://www.stat.fi/til/matk/2020/matk\\_2020\\_2021-04-08\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/matk/2020/matk_2020_2021-04-08_tie_001_fi.html). Luettu 1.4.2022.

Tilastokeskus 2022. Matkailu Euroopasta Lappiin uuteen ennätykseen joulukuussa. Luettavissa: [https://www.stat.fi/til/matk/2021/12/matk\\_2021\\_12\\_2022-01-27\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/matk/2021/12/matk_2021_12_2022-01-27_tie_001_fi.html).  
Luettu: 27.2.2022.

Tilastokeskus 2022b. Liitetaulukko 1.2. Kaikkien majoitusliikkeiden kapasiteetti ja sen käyttö, tammi-joulukuu 2021. Luettavissa:  
[https://www.stat.fi/til/matk/2021/12/matk\\_2021\\_12\\_2022-01-27\\_tau\\_002\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/matk/2021/12/matk_2021_12_2022-01-27_tau_002_fi.html). Luettu  
1.4.2022

Tilastokeskus 2022c. Liitetaulukko 3.1. Hotellikapasiteetti ja sen käyttö, helmikuu 2022. Luettavissa: [https://www.stat.fi/til/matk/2022/02/matk\\_2022\\_02\\_2022-03-31\\_tau\\_005\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/matk/2022/02/matk_2022_02_2022-03-31_tau_005_fi.html). Luettu: 18.4.2022.

Työ- ja Elinkeinoministeriö 2021. Arvio: Koronapandemia vähentää matkailijoiden kulutusta jopa 50 prosenttia tänä vuonna. Luettavissa: <https://tem.fi/-/arvio-koronapandemia-vahentaa-matkailijoiden-kulutusta-jopa-50-prosenttia-tana-vuonna>. Luettu 30.3.2022

Valtioneuvosto 2020a. Artikkel: Koronapandemia supistaa matkailijoiden kulutusta Suomessa 40 prosenttia vuonna 2020. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/paivitetty-arvio-koronapandemia-supistaa-matkailijoiden-kulutusta-suomessa-40-prosenttia-vuonna-2020>. Luettu. 29.3.2022

Valtioneuvosto 2020b. Hallitus totesi Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>. Luettu: 30.3.2022.

Valtioneuvosto 2021a. Artikkel: Koronapandemia supisti matkailijoiden kulutusta Suomessa 40 prosenttia vuonna 2020. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/arvio-koronapandemia-supisti-matkailijoiden-kulutusta-suomessa-yli-40-prosenttia>. Luettu 29.3.2022

Valtioneuvosto 2021b. Koronavirusepidemian vaiheet. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/koronavirusepidemian-vaiheet-ja-torjuntatoimien-tasot>. Luettu 14.3.2022

Valtioneuvosto 2022. Artikkel: Hybridistrategia koronatilanteen hallintaan. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/hybridistrategia-koronatilanteen-hallintaan>. Luettu 14.3.2022

Vilkkä, Hanna. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Visma s.a. Tuloslaskelma – Mikä on tuloslaskelma? Luettavissa:

<https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/t/tuloslaskelma/>. Luettu: 11.4.2022.

Vouk, Ira 2018. Revenue management made easy by Ira Vouk. San Diego.

Webropol s.a. Kysely- ja raportointityökalu. Luettavissa: <https://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokalu/>. Luettu: 18.4.2022.

Wood, Roy C. 2018. Hotel accommodation management. Routledge. New York.

World Health Organization 2022. WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard. Luettavissa: <https://covid19.who.int/>. Luettu. 14.3.2022

World Health Organization. COVID-19 Vaccines. Luettavissa: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/covid-19-vaccines>. Luettu: 30.3.2022.

Yrityksen-perustaminen.net s.a. Yrityksen liikevaihto. Luettavissa: <https://yrityksen-perustaminen.net/liikevaihto/>. Luettu: 11.4.2022.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselyn saatekirje

Hei,

Teemme kollegani kanssa opinnäytetyötä, Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa, koronaviruksen vaikutuksista hotellin vastaanoton taloudellisten indikaattoreiden johtamiseen.

Pyytäisimme teitä ystävällisesti välittämään tämän viestin vastaanottonne henkilökunnalle, sekä hotellin johdolle, jotta saisimme mahdollisimman kattavasti vastauksia kyselyymme. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 2-4 minuuttia.

<https://link.webpolsurveys.com/S/A2573DAFB95238AB>

Kaikki vastaukset käsitellään anonymisti, eikä niitä voida yhdistää yksittäiseen hotelliin tai vastaajaan.

Mikäli teillä herää kysymyksiä, liittyen kyselyyn tai opinnäytetyöhömmme, vastaamme mielellämme.

Kiitos arvokkaasta ajastanne, sekä vastuksistanne.

Ystävällisin Terveisin,

Anne Alho ja Otto Puranen

**Liite 2. Kysely**

Taustatietoja

Työnkuva

Vastaanottovirkailija

Vuoropäällikkö

Osastopäällikkö

Hotellinjohtaja

Muu

Työkokemus majoitusosalta

0-2 vuotta

3-5 vuotta

6-10 vuotta

yli 10 vuotta

Työskenteletkö ketjuhotellissa?

Kyllä

Ei

Hotellin koko?

50-129 huonetta

130-199 huonetta

200-249 huonetta

250-299 huonetta

300-399 huonetta

Yli 400 huonetta

Valitse seuraaviin väittämiin vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa omaa mielipidettäsi.

Miten hyvin tunnet oman hotellisi taloudelliset indikaattorit?

Erittäin huonosti

Huonosti

En hyvin, enkä huonosti

Hyvin

Erittäin hyvin

Miten aktiivisesti hotellissasi seurataan taloudellisia indikaattoreita?

Päivittäin

Viikoittain

Kuukausittain

Kvartaaleittain

Vuosittain

Ei ollenkaan

Miten aktiivisesti itse seuraat hotellisi taloudellisia indikaattoreita?

Päivittäin

Viikoittain

Kuukausittain

Kvartaaleittain

Vuosittain

En ollenkaan

Miten usein hotellissasi kommunikoidaan taloudellisista indikaattoreista henkilökunnalle?

Päivittäin

Viikoittain

Kuukausittain

Kvartaaleittain

Vuosittain

Ei ollenkaan

Miten hyvin tieto taloudellisista indikaattoreista on saatavilla hotellissasi?

Erittäin huonosti

Huonosti

Ei hyvin, eikä huonosti

Hyvin

Erittäin hyvin



Mitä taloudellisia indikaattoreita/tunnuslukuja hotellissanne on seurattu kahden viime vuoden aikana?

(Voit valita useamman vaihtoehdon)

Liikevaihto (Rev)

Hotellihuoneen keskihuonehinta (ARR)

Liikevaihto per käytettävissä ollut huone (RevPAR)

Hotellin käyttöaste (OCC)

Myynti per tehty työtunti (MYTT)

Jokin muu

Laita nämä taloudelliset indikaattorit tärkeysjärjestykseen.

(1=vähiten tärkeä 5=eniten tärkeä)

(valitse yksi numero per rivi)

Liikevaihto – Rev

Hotellihuoneen keskihinta – ARR

Liikevaihto per käytettävissä ollut huone – RevPAR

Hotellin käyttöaste – OCC

Myynti per tehty työtunti – MYTT

Arvioi seuraavaksi Koronaviruksen vaikutuksia hotellisi toimintaan.

Onko hotellisi ollut suljettuna koronaviruksen takia, viimeisen kahden vuoden aikana?

Ei

Kyllä 1-3 kuukautta

Kyllä 4-6 kuukautta

Kyllä 7-9 kuukautta

Kyllä 10-12 kuukautta

Kyllä yli 12 kuukautta

Asteikolla 1-5 miten Koronavirus on vaikuttanut hotellisi taloudellisiin indikaattoreihin?

(1=laskenut paljon, 5=nostanut paljon)

Liikevaihto (Rev)

1 – 5, En tiedä

Hotellihuoneen keskihinta (ARR)

1 – 5, En tiedä

Liikevaihto per käytettävissä ollut huone (RevPAR)

1 – 5, En tiedä

Hotellin käyttöaste (OCC)

1 – 5, En tiedä

Myynti per tehty työtunti (MYTT)

1 – 5, En tiedä

Mitä toimenpiteitä hotellissasi on tehty seuraavien taloudellisten indikaattoreiden parantamiseksi koronaviruksen aikana?

Liikevaihto (Rev)

Hotellihuoneen keskihinta (ARR)

Liikevaihto per käytettävissä ollut huone (RevPAR)

Hotellin käyttöaste (OCC)

Myynti per tehty työtunti (MYTT)

Miten henkilöstöjohtaminen on muuttunut koronaviruksen aikana hotellissasi?

Mikä on ollut suurin muutos hotellissasi koronaviruksen aikana?

Mikä vaikutus koronaviruksella on ollut omaan työhösi?

Asteikolla 1-5, millaisena koet hotellisi tulevaisuuden näkymät?

1 erittäin huonot – 5 erittäin hyvät, en tiedä