



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

**TUOTTOJOHTAMINEN (REVENUE MANA-
GEMENT) HOTELLIALAN TUOTTAVUUDEN
PARANTAMISESSA**

Henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen näkökulma

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro -gradu tutkielma,

Laatija

Petri Salminen 9766

Ohjaaja

KTT Juha Laurila

9.4.2009

Turku

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen taustaa	5
1.2	Tutkielman tavoite ja rakenne	6
2	TUOTTOJOHTAMINEN JA TYÖN TUOTTAVUUS	8
2.1	Tuottojohtaminen käsitteenä	8
2.2	Tuottojohtaminen käytännössä.....	9
2.2.1	Toimialat	9
2.2.2	Tehokaat toimintatavat.....	10
2.2.3	Tuottojohtamisen vaikutukset yrityksen kokonaistoimintaan.....	12
2.3	Hyvä henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö	14
2.3.1	Henkilöstön sitouttaminen.....	14
2.3.2	Human Activity System (HAS) ja esimiestyö.....	15
2.4	Hotelli- ja majoitusala.....	16
2.4.1	Alalla tyypilliset ominaispiirteet tuottojohtamisen näkökulmasta ..	16
2.4.2	Tuottojohtamisjärjestelmän hyödyntäminen	19
2.5	Uusia mahdollisuuksia ja toimintamalleja	21
2.5.1	Työntekijän vaikutusmahdollisuudet koko yrityksen tuottavuuteen	23
2.5.2	Uusia toimintamalleja	25
2.6	Tutkimuskysymykset.....	27
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
3.1	Kohdetoimiala ja -organisaatio	29
3.2	Kohdeorganisaatio Sokotel	29
3.3	Tutkimusmenetelmät	30
3.3.1	Aineiston kerääminen sekä käsittely.....	32
3.3.2	Luotettavuuden ja arvioitavuuden tarkastelu	33
4	TULOKSET	35
4.1	Perehdyttäminen sekä ohjeistukset tuottojohtamisesta.....	35
4.2	Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa henkilökohtaiseen työnsä tuottavuuteen	37
4.2.1	Potentiaalisia keinoja	37
4.2.2	Tuottojohtamiseen liittyvien päätösten noudattaminen	39
4.3	Motivaatiotekijät sekä haasteet henkilöstöjohtamiselle.....	40
4.4	Jatkohaastattelut	42
4.5	Tuloksien merkitykset Sokotelille ja muille yrityksille.....	44
4.5.1	Sokotel	44

4.5.2	Hotellisektori ja muut toimialat.....	44
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	46
5.1	Kehitysehdotuksia organisaatioille.....	46
5.2	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	48
5.3	Mitä tulevaisuudessa kannattaisi tutkia	49
6	YHTEENVETO.....	51
	LÄHTEET	54
	LIITTEET.....	58
	Liite 1 Esimerkki yritysprofilista.....	58
	Liite 2 Kysyntätilanteen seuranta (Sokotel)	59
	Liite 3 Haastattelukysymykset	60

Kuvioluettelo

Kuvio 1 Tuottojohtamisen implementointiprosessi (Mukaiillen Emeksiz ym. 2006) ...	13
Kuvio 2 Markkinoiden kokonaiskysynnän määräytyminen hotellialalla. (Choi, Cho, 2000, 24.).....	17
Kuvio 3 Yksittäisen työntekijän tuottavuuteen vaikuttavat tekijät (Brooks & Nafukho 2006, 120.).....	24
Kuvio 4 Työn tuottavuuden parantamisen vaikutukset organisaatiossa.....	26
Kuvio 5 Asiakkaan palaamishalukkuuden vaikutukset yrityksen tuottavuuteen (Keiningham ym. 2005).	27

Taulukkoluetelo

<u>Taulukko 1 Toimialajaottelua palvelun hinta ja kesto akseleilla (Mukaiillen Kimes & McGuire 2001, 34).</u>	<u>9</u>
---	----------

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Palvelualalla toimivien yritysten liiketoiminnalle tyypillisiä ominaispiirteitä ovat kysynnän suuret sesonkivaihtelut sekä kiinteiden kustannusten¹ korkea osuus kokonaiskustannuksista. Hotellit maksavat korkeita kiinteitä kustannuksia asiakasmäärästä riippumatta, ja lentoyhtiöiden reittilennot lähtevät kohti määränpäättänsä pienestä matkustajaluvusta huolimatta. Haasteita lisäävät myös kasvava hintakilpailu sekä maailmantalouteen liittyvä epävarmuus. (Albanese 2004, 10).

Monet palvelualojen yritykset ovatkin joutuneet kehittämään uusia keinoja, jotta omasta liiketoiminnasta saataisiin kannattavampaa. Revenue management eli tuottojohtaminen tuli osaksi palvelualojen liiketoimintojen käytäntöjä 1970-luvulla lentoyhtiöiden toimesta. Tällöin lentoyhtiöt havaitsivat, että heillä tulisi olla strategia, jolla tarjota identtinen lentomatka eri markkinasegmenteille eri hintaan. Hotellit alkoivat varsinaisesti käyttää tuottojohtamista 1990-luvun puolivälissä. Perimmäisenä syynä tähän oli pyrkimys järkeistää useita samanlaisesti käytössä olleita hintaluokkia. Suomessa tuottojohtaminen on hotellialalla vasta nousussa eikä siis vielä yleinen käytäntö. (Ahlblad & Laakso, 2009).

Tuottojohtaminen on kysynnän seurantaan perustuvaa liikevaihdon hallintaa. (Vuokola 2006). Tuottojohtamisesta eli revenue managementista puhuttaessa voi törmätä myös käsitteeseen yield management, mutta nämä termit ovat käytännössä toistensa synonyymejä. (Carvell 2006; Emeksiz, Gursoy & Icoz 2006; Anderson, Davison & Rasmussen 2004).

Palvelualalla toimivat yritykset ovat valinneet erilaisia liiketoimintamalleja vastatakseen aikaisemmin mainittuihin alalle tyypillisiin haasteisiin. Yleisesti noudatettuja strategioita ovat olleet matalahinnoittelustrategia tai differointistrategia eli niin kutsuttu erilaistamisstrategia. Differointistrategian peruserätyksenä on saavuttaa yritykselle vahva merkkituote tai niin kutsuttu brändi. Tätä kautta yritykselle muodostuu kilpailuetu ja perusta, jolla liiketoimintaansa harjoittaa. Näiden strategioiden noudattaminen ei ole kuitenkaan helppoa ja yksiselitteistä. Pysyvän kustannusjohtajuuden saavuttaminen on vaikeaa varsinkin, kun yritys toimii vapailla kansainvälisillä markkinoilla. Tähän vaikuttaa kustannustekijöiden vaihteleva taso eri maissa. Pelkästään alueellista ja paikallista kustannusjohtajuutta on helpompi harjoittaa, mutta paikallinen toiminta on useimmilla aloilla vahvasti kilpailtua. Differointistrategian suurin ongelma on, että se ei vastusta palveluyrityksiä jatkuvasti vaivaavaan ongelmaan eli sesonkivaihteluihin. (Albanese 2004, 3–4).

¹ Kiinteinä pidetään kustannuksia, jotka eivät lyhyellä aikavälillä muutu tuotannon määrän mukaan. Näinä voidaan pitää esimerkiksi rakennukset ja koneet ja kalusteet. (Business Dictionary, 2009).

Tuottojohtaminen tarjoaa palveluiloille keinon toimia kannattavammin, pois sulkematta edellä mainittujen matalahinnoittelu- tai differentistartegian noudattamista. Differentistartegian kohdalla tuottojohtamisen periaatteiden käyttäminen on erityisen hyödyllistä, sillä se mahdollistaa strategian ajoittaisen yhdistämisen matalahinnoittelutaktiikoihin. Tavoitteena on kysynnän tehokas ennustaminen, jolloin hinnoittelua muutetaan sesongeittain. Erityisesti matalan kysynnän aikoina hintoja alennetaan normaaleista hinnoista, jotta käyttöasteita² saadaan nostettua. Tästä normaalista hinnasta käytetään hotelli- ja majoituslalla termiä räkki-hinta, joka tulee englanninkielestä termistä rack price. Tämä on kyseisen päivän huonehinta, jossa ei ole otettu huomioon esimerkiksi lainkaan alennuksia. (Jones, 1999, 1111).

Vaihtelevien hintojen käyttäminen on hotellit ja lentoyhtiöt pois lukien vielä yllättävän harvinaista. Vaihtelevien hintojen taktikka tarkoittaa käytännössä sitä, että eri asiakassegmenteiltä otetaan eri aikoina eri hinta. (Lawrence, Weatherford, Kimes & Scott 2001; Bardinelli 2000). Vaihtelevien hintojen käyttö on tuloksellista etenkin alhaisen kysynnän kausina, jolloin on tärkeää saada yrityksen käyttöasteita nostettua, jotta voidaan kattaa edes liike-toiminnasta syntyviä muuttuvia kustannuksia. Yleisesti palveluiloilla kuitenkin edelleen vallitsee yksi selkeä hinnoittelustrategia eli kiinteä hinta. On kuitenkin jo ennakoitu, että lähivuosina tuottojohtaminen leviää käsitteenä ja käytäntönä lentoyhtiöiden ja majoituslalan lisäksi monille muille palveluiloalan sektoreille kuten vähittäismyyntiin, telekommunikaatioon, mainontaan sekä risteilyalalle. (Karaesmen, Nakshin, 2007, 256; Anderson, Davison & Rasmussen 2004).

1.2 Tutkielman tavoite ja rakenne

Tässä tutkielmassa tarkastellaan yritysten tuottojen johtamistapaa ja -järjestelmää. Näkökulma ei kuitenkaan ole siinä, miten hintoja tai kustannustasoja pystytään kvantitatiivisesti optimoimaan halutulle tasolle. Sen sijaan tutkielma keskittyy tarkastelemaan, millaisia haasteita tuottojohtamisen käyttö organisaatiossa asettaa henkilöstöjohtamiselle.

Tuottojohtamisen tutkiminen henkilöstönäkökulmasta on jäänyt selvästi vähemmälle huomiolle ja useat aiheesta kirjoitetut kirjat ja artikkelit keskittyvätkin tuottojohtamisen ennustamis- ja hinnoitteluelementteihin. Tuottojohtamisen optimoinnista ja teknisestä suorittamisesta tiedetään jo siis suhteellisen paljon. (Chandler & Ja, 2007, 253–254). Mitä ei siis vielä tiedetä, on tuottojohtamisen käytön ja käyttöönoton vaikutukset organisaation työntekijöille ja sitä kautta henkilöstöjohtamiselle. Henkilöstönäkökulman tutkiminen onkin perusteltua, sillä tuottojohtamisen käytännöt ovat herättäneet yhä suurempaa mielenkiintoa eri organisaatioiden keskuudessa. Tästä syystä herää kysymys, miksi tuottojohtamisen ja henki-

² Käytössä olevien huoneiden suhde tarjolla oleviin huoneisiin. (Tilastokeskus, 2009).

löstöjohtamisen välisiä yhteyksiä ei ole vielä paljonkaan tutkittu? Koska kyseinen näkökulma on aikaisemmissa tutkielmissa ja kirjoituksissa ollut aliedustettuna, voidaan henkilöstöjohtamisen sekä tuottojohtamisen välisestä yhteydestä muodostaa niin kutsuttu tutkimusaukko, johon tässä tutkielmassa pyritään löytämään vastauksia. Vastauksia etsitään kirjallisuuden lisäksi kyselyn ja haastatteluiden avulla.

Työn toinen näkökulma ja tavoite on löytää muita tuottavuuden parantamiskeinoja perinteisen tuottojohtamisen rinnalle ja mahdollisesti sitä tukemaan ja parantamaan. Suorittavan työn henkilöstöä on useissa yrityksissä perinteisesti mitattu ja tarkasteltu sen aiheuttaminen kustannusten mukaan. Tämän raportin tutkimushetkellä yritykset pyrkivät karsimaan henkilöstökustannuksissa entistä enemmän. Tämä tutkielma pyrkii esittämään vaihtoehtoisen ajattelutavan, jossa henkilöstö nähtäisiin sijoituksena. Tällöin ajattelutapa kääntyy siihen, miten ja kuinka paljon tämä sijoitus voisi mahdollisesti yritykselle tuottaa. Nämäkin toimet edellyttävät hyvää henkilöstöjohtamista, johon tässä tutkielmassa tullaan tarkemmin paneutumaan.

Kohdeorganisaationa tutkimuksessa ja haastatteluissa toimii Sokotel, joka on iso toimija kansallisella ja osittain kansainvälisellä hotelli- ja ravintola-alalla. Tavoitteenani on selvittää, miten työntekijät kokevat tuottojohtamisen vaikutukset työpaikallaan. Lisäksi pyrin selvittämään, onko työntekijän henkilökohtaisen tuottavuuden parantaminen mahdollista ja millä tavoin tämä voitaisiin paremmin linkittää perinteisiin tuottojohtamisen toimiin sitä tukemaan.

Tämän tutkielman luku kaksi luo teoreettisen viitekehyksen, johon empiriaosiossa esiin tulevia asioita ja mahdollisia ongelmia tullaan heijastamaan sekä vertaamaan. Luvussa kaksi avataan lyhyesti auki käsitettä tuottojohtaminen sekä paneudutaan tuottojohtamisen ja henkilöstöjohtamisen välisiin yhteyksiin ja siihen, millaisia vaikutuksia tuottojohtamisen käyttöönotolla on henkilöstölle ja millaisia mahdollisuuksia työntekijän tuottavuuden parantaminen yritykselle tarjoaa. Lisäksi tarkastellaan, millaisin eri tavoin henkilöstön suhteen voidaan operoida tuottojohtamisen käytännön suorittamisen sekä käyttöönoton yhteydessä. Luvussa kolme tarkastellaan sitä, miten empiirinen tutkimukseni on toteutettu. Luvussa neljä siirrytään itse empiriaosuuteen, jossa tutkitaan tuottojohtamisen hyödyntämistä Sokotelilla. Luvussa viisi analysoidaan teoria ja empiriaosuudessa esille nousseita asioita ja luodaan näiden kautta johtopäätöksiä.

2 TUOTTOJOHTAMINEN JA TYÖN TUOTTAVUUS

2.1 Tuottojohtaminen käsitteenä

Tuottojohtamisen avulla yritykset pyrkivät lisäämään liikevaihtoaan tietyllä vallitsevalla kustannusten tasolla. Käsitteen tuottojohtaminen alle kuuluu myös kustannusten laskenta ja optimointi. Tältä osin tämä tutkielma keskittyy kuitenkin liikevaihdon kasvattamiseen liittyviin tekijöihin ja henkilöstön rooliin tässä prosessissa. Tuottojohtaminen oli vielä 1990-luvulla hyvin teknistä suorittamista ja laskelmien tekoa. Näin se on kyllä edelleenkin, mutta nykyiset mallit tuottojohtamisen implementoinnista ja sen vaikutuksista yrityksissä keskittyvät yhä enemmän henkilöstönäkökulmaan ja koko henkilöstön rooliin tuottojohtamisen hyödyntämisessä organisaatioissa. (Emeksiz ym. 2006; Morton 2006).

Morellon ja Yeomanin (2007) mukaan tuottojohtamisen onnistuneesti käyttöönottaneet yritykset ovat niitä, jotka selviytyvät alalla, kun taas muut toimijat karsiutuvat pois. Tuottojohtamisen käytöllä on väitetty olevan huomattavia vaikutuksia liiketoiminnan kannattavuuteen. Skuggen (2007) mukaan useissa eri yhteyksissä on todettu 3–8 prosentin parannuksia yritysten liikevaihtoon, joka voi merkitä 50–100 prosentin parannuksia tilikauden lopulliseen tulokseen.

Tuottojohtaminen oli käsitteenä vielä 1990-luvulle tultaessa lähes tuntematon ja aiheeseen liittyvien kurssien tarjonta sekä tieteellisten julkaisujen määrä oli lähestulkoon olematonta. Nykyään useilla palvelualan yrityksillä on tuottojohtamisesta vastaava osasto. (Lieberman, 2004, 109). (liite1) Liite kuvaa erään yrityksen yritysprofiilia, josta voidaan nähdä Revenue Managerin rooli kyseisessä organisaatiossa. Yritysprofiilista voi myös lukea muun muassa hinnoittelua kysynnän eri sesonkeina.

Tuottojohtamiseen liittyviä päätöksiä ja toimia tehdään yleensä kolmella eri tasolla. Strateginen päätöksenteko, joka määrittelee koko yrityksen strategiset linjat, keskittyy pidemmän tähtäimen päätösten tekoon. Nämä päätökset painottuvat selkeästi yrityksen pääkonttoriin. Yksikkötasolla tehdään keskipitkän aikavälin päätöksiä ja näissä päätöksissä tulisi erityisesti ottaa huomioon eri markkinasegmentit. Operationaalisen päätöksenteon taso keskittyy siihen, mitä hintoja tarjotaan ja mitä varauksia otetaan vastaan lyhyellä aikavälillä. Operationaalisen tason suorittamista hankaloittaa kuitenkin se, että päätökset hintaluokista on jo yleensä tehty ylemmillä kahdella tasolla. (Jones 1999, 1112).

Strategisella tasolla pyritään saavuttamaan yrityksen liiketoiminnan pitkän tähtäimen tavoitteet. Tuottojohtamisen tapauksessa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakkaille muodostetaan niin sanottuja esteitä ostaa halvempia palveluita. Nämä asiakkaat tiedetään

kuitenkin jo lähtökohtaisesti halukkaiksi maksamaan korkeampia hintoja. Esteet halvemman hintaluokan valitsemiseksi voivat olla esimerkiksi rajoitukset peruutustapauksissa ja rahojen palauttamisessa. Taktisella päätöksenteolla voidaan korkean kysynnän aikaan rajoittaa tiettyjen alempien hintaryhmien saatavuutta, jotta kyseisenä aikana voidaan maksimoida yrityksen liikevaihto. (Baker, Murthy & Jayaraman 2002).

2.2 Tuottojohtaminen käytännössä

2.2.1 Toimialat

Seuraavan taulukon avulla voidaan hahmottaa toimialoja, joissa tuottojohtamisen käytäntöjen hyödyntäminen on mahdollista ja suotavaa. Taulukossa on kaksi akselia: palvelun tai tuotteen hinta sekä palvelun käytön kesto. Hinta on joko muuttuva tai kiinteä ja keston pituus joko ennustettavissa tai ei ennustettavissa. (Lawrence ym. 2001, 53–54).

Taulukko 1 Toimialajaottelua palvelun hinta ja kesto akseleilla (Mukaiillen Kimes & McGuire 2001, 34).

HINTA		Kiinteä	Muuttuva
PALVELUN KÄYTÖN KESTO	Ennustettavissa	Elokuvateatterit Stadionit Messukeskukset	1 Hotellit Lentoyhtiöt Autovuokraamot
	Ei ennustettavissa	Ravintolat Golf-kentät Internet-palvelujen tarjoajat	3 Sairaalat
			2 4

Taulukon perusteella yritykset, joilla on parhaat edellytykset hyödyntää tuottojohtamisen käytäntöjä ovat niitä, jotka käyttävät muuttuvia hintoja ja jotka pystyvät ennustamaan tarjoamansa palvelun käytön keston. Taulukossa nämä toimialat sijoittuvat alueelle 2. Muilla-

kin sektoreilla tuottojohtamista voi hyödyntää: elokuvateatterit voivat alhaisina kysynnän aikoina muuttaa hinnoitteluperiaatteitaan, tai ravintolat voivat alkaa tarkemmin ennustaa palvelun käytön kestoja.

Drake, Duran, Griffin & Swann (2007) mukaan tuottojohtamista voidaan hyödytä hotelli- ja lentoliikennealan lisäksi urheilu- ja viihdetapahtumissa. Joukkueet ja viihdetapahtumien järjestäjät myyvät monesti pakettilippuja aikaisin ennen varsinaista tapahtumaa ja yksittäiset liput tulevat myyntiin myöhemmin. Järjestävän organisaation tuleekin miettiä, milloin yksittäisten lippujen myynti on kannattavinta, sillä kaikki myydyt liputthan käyttävät saman määrän myynnissä olevasta kiinteästä kapasiteetista. Kirjoittajien mukaan tuottojohtamisen käyttö näissä edellä mainituissa tapauksissa on vielä jäänyt hyvin vähälle huomiolle, mutta tulevaisuudessa uskotaan mielenkiinnon kasvavan. Hinnoittelu tarjoaa kuitenkin moninaista variaatiota, joka aiheuttaa järjestävälle organisaatiolle sekä mahdollisuuksia, että myös pohdinnan aihetta. Hinnoittelua voidaan muuttaa sen mukaan myydäänkö liput etukäteen tietyn periodin aikana vai erilaisten paikkojen mukaan. Edelleen mahdollisia alennuksia tulee miettiä: kenelle niitä tarjotaan ja milloin?

Bouhtou & Erbs (2006) mainitsevat telekommunikaatioalan potentiaalin hyödyntää tuottojohtamisen käytäntöjä. Telekommunikaatiomarkkinoiden avaamisen jälkeen operaattorit ovat ottaneet asiakkaat mukaan yrityksen päätöksentekoprosessiin segmentoimalla asiakkaita heidän mieltymystensä mukaan. Tähän mennessä telekommunikaatioalalla on kuitenkin tehty vain muutamia kokeiluja hyödyntää tuottojohtamisen käytäntöjä. Fallat & Ancarani (2008) mukaan telekommunikaatio-operaattorit voivat kasvaneen kilpailun myötä hyödyä selkeästi tuottojohtamisen käyttöönotosta. He mainitsevat kuitenkin, että järjestelmän käytön kontrollointi on esimerkiksi hotelleja vaikeampaa.

2.2.2 Tehokaat toimintatavat

Tietyillä palvelualoilla menestyäkseen on kriittistä, että yritykset pystyvät arvioimaan tulevaisuuden kysyntää. Tuottojohtamisen avulla pyritään ennalta reagoimaan tähän tulevaisuuden kysyntään liittyvään epävarmuuteen. Ennusteiden perusteella tehdään liiketoiminnan päivittäiseen eli operatiiviseen suorittamiseen liittyviä ratkaisuja, kuten päivittäisten hintojen valitseminen sekä tarkennetaan henkilökunnan tarpeellinen määrä (Jones 1999, 1112). Tuottojohtamisessa astutaan osaltaan myös futurologian maailmaan, jossa tiede ja taide yhdistyvät tulevaisuuden ennustamisen kanssa. Tuottojohtamisen parissa työskentelevät ovat tietyssä siis määrin ennustajia, jotka tosin käyttävät ennustamisessa hyväkseen tiedettä. (Morello & Yeoman 2007, 251).

Tuottojohtamisen hinnoittelumenetelmät keskittyvät monesti voiton maksimoinnin sijasta tulojen johtamiseen, jossa jo olemassa olevat hinnoittelusysteemit käyttävät mennyttä informaatiota pääasiassa hyödykseen. Tuottojohtamisen tulisi tulevaisuudessa optimoida voittoja, jotka muodostuvat edellä mainitusta poikkeavilla hinnoittelumenetelmillä. Hinnoittelumenetelmien tulisi pohjautua kuluttajan päätöksentekoa ohjaaviin tekijöihin. (Pinchuk 2007, 264). Hyvä esimerkki tällaisesta hinnoittelumenetelmästä on hinnoissa joustaminen. Tällaisista päätöksistä joutuvat yleensä vastaamaan asiakaspinnassa työskentelevät, mikä henkilöstöjohtamiselta edellyttää riittävien valtuuksien antamista näille henkilöille tehdä kyseisiä päätöksiä.

Kysyntää ennustettaessa voidaan toimia eri tavoin ja tarkkuuksin. Tavoilla ennustaa on suora vaikutus yrityksen liikevaihtoon. Parhaimmillaan nämä ennusteet on tehty eri markkinasegmenttien mukaan eikä pelkästään kokonaiskysynnän perusteella, sillä eri markkinasegmentit ovat valmiimpia sekä halukkaampia maksamaan korkeampia hintoja kuin toiset. (Jones 1999, 1112).

Monilla aloilla on usein tyypillistä investoida suuret summat pääoma uusiin järjestelmiin ja työkaluihin. Tuottojohtamisjärjestelmissä, kuten monissa muissakin johtamisjärjestelmissä, saattaisi kuitenkin olla tehokkaampaa ja järkevämpää kehittää jo olemassa olevia järjestelmiä (Skugge 2007). Onnistuneen kehitystyön elementtejä voidaan Skuggen (2007) mukaan tunnistaa neljä. Henkilöstön rooli nousee tässä kehitystyössä oleelliseksi, joka edellyttää hyvää henkilöstöjohtamista koordinoimaan tätä prosessia.

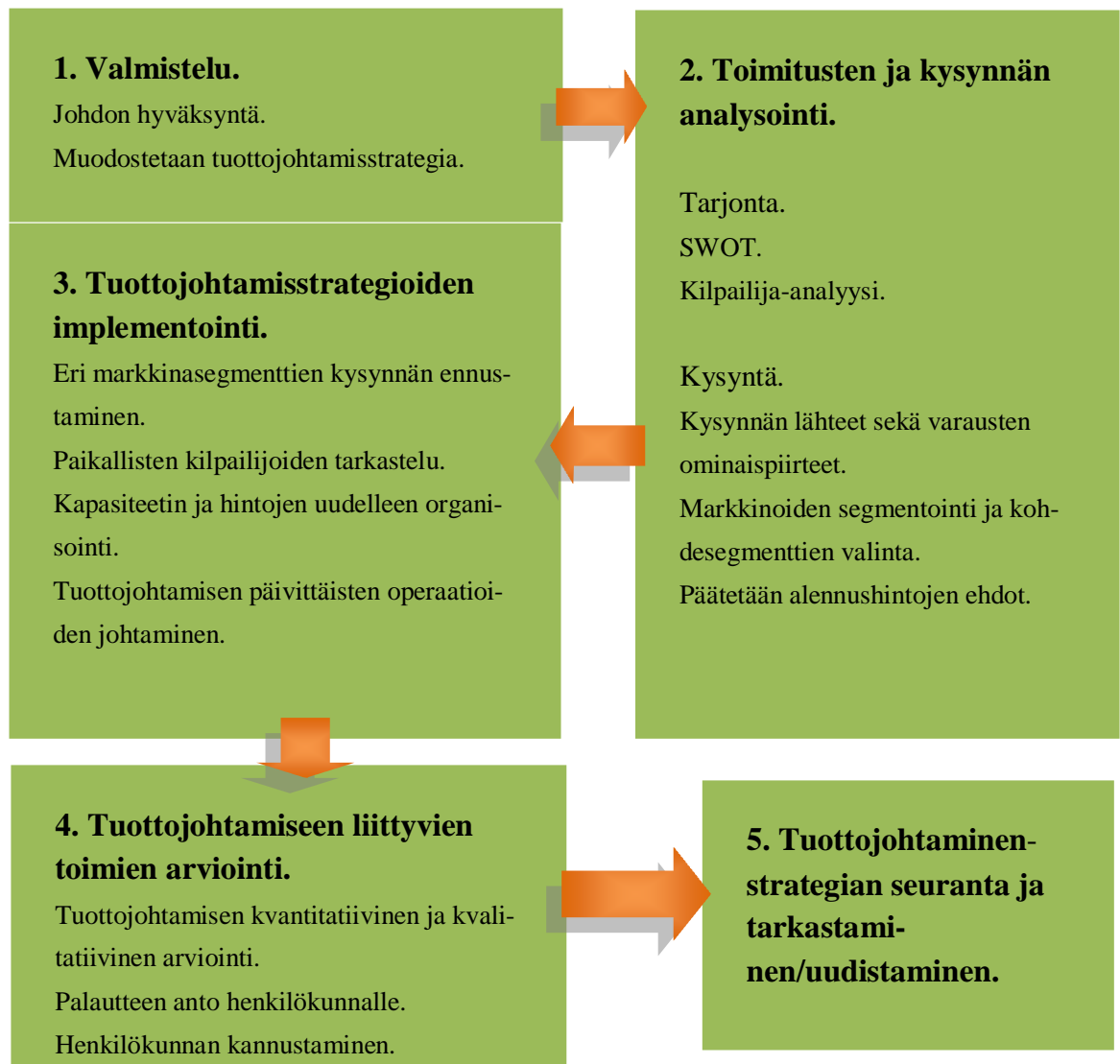
1. *Järjestelmätyökalujen tehokas hyödyntäminen.* Tuottojohtamisen ohjelmat kontrolloivat hintaa sekä yrityksen tuotteiden saatavuutta. Useasti tätä järjestelmää ei osata hyödyntää sen täydessä potentiaalissa, josta seuraa niin sanottu tulojen vuoto. Usein syy tähän löytyy siitä, että järjestelmää ei osata käyttää oikein tai järjestelmä ei lähtökohtaisesti ratko oikeita ongelmia. Henkilöstön tulisikin osata tapoja syrjäyttää tai ohittaa järjestelmän tarjoamia vajanaisia ehdotuksia. Näin voidaan varmistaa mahdollisimman suuren tulon synty yritykselle.
2. *Henkilökunnan koulutus.* Organisaation henkilökunnan tulee olla selvillä tietyistä peruseriaatteista, jotta tuottojohtamisjärjestelmää voidaan hyödyntää sen tarjoamassa täydessä potentiaalissa. Henkilökunnan tulisi ymmärtää järjestelmän rajoitukset sekä myös matemaattiset perusteet, joiden varaan koko tuottojohtamisjärjestelmä nojaa. Hyvä keino varmistaa tuottojohtamisen tehokas päivittäinen käyttö on työntekijöiden suoritusseuranta. Tällä tavalla voidaan löytää henkilöt ja alueet joilla koulutusta ja opastusta tarvitaan. Toinen mahdollinen keino toimia on jakamalla parhaita tapoja toimia (best practice) työntekijöiden välillä.

3. *Tuottojohtamisen tuottaman informaation kokonaisvaltainen hyödyntäminen.* Eri osastot voivat tehdä päätöksiä ristiin haitaten toisen osaston toimintaa. Markkinointiosasto voi aloittaa kampanjan ilmoittamatta siitä tuottojohtamisesta vastaavalle osastolle, joka aiheuttaa vain hämmennystä eri osastojen toimien vaikutuksista muuttuneeseen kysyntätilanteeseen. Tulevaisuudessa tuottojohtamisen tarjoamat tavat toimia voivat syrjäyttää muut yrityksen tavat lisätä kysyntää. Hinnolla "pelaaminen" voi monessa tapauksessa olla mainoskampanjoita parempi tapa toimia tilanteessa, kun kysyntä alittaa odotukset. Skuggen (2007) mukaan tuottojohtamisinformaation jakaminen yrityksen eri osastojen välillä on vielä hyvinkin harvinaista, mutta asia, joka tulevaisuudessa tulee mitä todennäköisimmin muuttumaan.
4. *Kannustimien yhdensuuntaistaminen yrityksen tuottavuustavoitteiden mukaisiksi.* Monissa yrityksissä myyntiä hoitavat tahot mittaavat tehokkuutta volyymin eivätkä kokonaistuoton perusteella.

2.2.3 Tuottojohtamisen vaikutukset yrityksen kokonaistoimintaan

Tuottojohtaminen tukee yrityksen tehokasta kokonaistoimintaa hinnoittelun sekä kapasiteetin hallinnan kautta. Nämä toimet voivat johtaa yrityksen kasvavaan markkinaosuuteen sekä parantuneeseen tulokseen. Tilanteessa, kun kysyntä ylittää tarjonnan, syntyy yritykselle niin sanottu alikapasiteetti. Tällöin yritys voi kasvattaa markkinaosuutta tai suojata sitä mahdollisilta uusilta alalle aikovilta yrityksiltä. Kun kysyntä sen sijaan alittaa tarjonnan, syntyy yritykselle ylikapasiteettia. Tällöin yritykset pyrkivät tavoittelemaan kaiken markkinoilla tarjolla olevan tuoton.. Tässä tapauksessa yritykset voivat tuottojohtamisen avulla suojella korkeatuottoista markkinaosuuttaan myymällä ylikapasiteettiaan hetkellisesti alempaan hintaan. Näiden tekniikoiden avulla yritys voi saavuttaa paremman kysynnän ja tarjonnan tasapainon, joka viime kädessä johtaa yrityksen parempaan tulokseen. (Fallat & Ancarani 2008, 468).

Tuottojohtamisjärjestelmän käyttöönotto edellyttää organisaationaalista muutosta sekä henkilöstön kehittämistä. (Jauncey, Mitchell & Slamet 1995). Kuviossa 1 Emeksiz ym. (2006) esittävät tuottojohtamisen käyttöönoton, suorittamisen sekä seurannan mallin. Mallia tutkijat ovat testanneet useissa eri yrityksissä.



Kuvio 1 Tuottojohtamisen implementointiprosessi (Mukaiillen Emeksiz & al. 2006).

Valmisteluvaihe on koko prosessin kannalta tärkein, koska se asettaa toiminnalle perussäännöt ja -normit. Johdon hyväksynnän jälkeen tuottojohtamisstrategiaa kehitetään tiimejä käyttämällä. Näissä tiimeissä on edustettuna kyseisen yrityksen kaikki osastot. Tässä vaiheessa nimitetään myös tuottojohtamisesta vastaava johtaja, jonka vastuulla koko tuottojohtamisstrategian implementointi on. Strategian onnistunut käyttöönotto edellyttää hyvin koulutettua henkilökuntaa, joten koko henkilökunnan tulee käydä läpi koulutusohjelma, jossa tuottojohtamisjärjestelmää opetellaan. Yksi tuottojohtamisen implementoinnin ydinasioista on markkinoiden tarjonnan ja kysynnän välisen eron tarkastelu. Kilpailijoiden analysointi sekä omien heikkouksien ja vahvuuksien tarkastelu kilpailijoihin nähden muodostaa perustan, jolla omalle liiketoiminnalle valitaan halutut kohdemarkkinasegmentit. Myös hinnoittelusekä alennusmenettelyjen strategiat tulee luoda valitut markkinasegmentit huomioiden. Kolmannessa vaiheessa tuottojohtamisstrategia otetaan varsinaisesti organisaatiossa käyt-

töön. Yrityksen tuottojohtamisesta päävastuussa oleva Revenue Manager ennustaa kysynnän jokaiselle valitulle markkinasegmentille, tutkii paikallisia kysynnän trendejä, kilpailijoiden hintoja sekä markkinaosuuksia. Kysynnän ennustamisen jälkeen voidaan tehdä päätöksiä hinnoista, joilla saavutetaan kyseisenä aikana paras mahdollinen kokonaistuotto. Tuottojohtamisjärjestelmän toimivuuden arvioinnissa voidaan käyttää pääosin numeeriseen dataan perustuvia laskelmia esimerkiksi saavutetuista käyttöasteista sekä tuotoista. Hyödyllistä on myös tarkastella alennusten sekä käyttöasteen välistä suhdetta. Toimivuutta voidaan tarkastella lisäksi kvalitatiivisella tasolla, joka sisältää muun muassa henkilökunnan suorittumisen, asiakkaiden tyytyväisyyden sekä tarjotun palvelun tason tarkastelua. Tuottojohtamisen strategiaproessin viimeisessä vaiheessa implementointia seurataan edellisessä vaiheessa mainittujen kriteerien avulla. Mikäli seuranta on puutteellista, mahdolliset virheet saatetaan huomata vasta, kun on liian myöhäistä. (Emeksiz ym. 2006).

2.3 Hyvä henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö

2.3.1 Henkilöstön sitouttaminen

Jotta tuottojohtaminen saataisiin kokonaisvaltaiseksi ja toimivaksi järjestelmäksi osana organisaation kokonaistoimintaa, on siitä tehtävä koko henkilöstön asia. Informaation tuottojohtamisesta tulisi olla helposti henkilökunnan saatavilla ja tuottojohtamisen aiheuttamista toimintatavoista tulisi informoida koko henkilökuntaa säännöllisesti. Käypiä työvälineitä tähän ovat esimerkiksi palaverit sekä ilmoitustaulun käyttö. Oleellista onkin, että tuottojohtaminen saataisiin luonnolliseksi osaksi yrityksen organisaatiokulttuuria. (Avraham, 2000).

Southwest Airlines on Yhdysvaltalainen halpalentoyhtiö, joka hyödyntää laajasti tuottojohtamisen käytäntöjä. Yrityksen toimintatapa perustuu muista poikkeavasti kuitenkin siihen, että yrityksessä työntekijät tulevat ensin ja seuraavaksi vasta asiakkaat. Käytössä on motto ” kohtele työntekijöitäsi niin kuin haluaisit heidän kohtelevan yrityksen asiakkaita”. Henkilökuntaa palkitaan myös hyvästä työstä, jota kautta voidaan saavuttaa myös parempi asiakastyytyväisyys. (Human Resource Management International Digest 2007).

2.3.2 *Human Activity System (HAS) ja esimiestyö*

Useat tutkimukset tuottojohtamisesta keskittyvät kysynnän ennustamiselementtiin unohtaen henkilöstönäkökulman lähes kokonaan. Yeoman & Watson (1997, 80–83) määrittelevät tuottojohtamisen käsitteellä HAS, joka on lyhenne sanoista Human Activity System. Tämä määritelmä perustuu kolmeen interaktiiviseen alajärjestelmään, jotka ovat henkilöstö, ennusteet ja strategia. Nämä alajärjestelmät käyvät keskenään vuoropuhelua. Esimerkiksi yrityksen Revenue Manager voi olla osana sekä henkilöstö- että strategiajärjestelmää.

Ennusteet tuovat järjestelmän käyttäjille informaatiota jatkuvana prosessina. Valittu strategia luo toiminnalle selkeät perusraamit, jotta turbulentissa liiketoimintaympäristössä pysyttään toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Kyseisen teorian mukaan henkilöstö on onnistuneen tuottojohtamisen kulmakivi. Strategian identifiointi ja käyttöönotto ovat riippuvaisia kyseessä olevasta toimesta vastuussa olevan johtajan taidoista ja asiantuntijuudesta. Onnistuneiden ennusteiden laatiminen on taasen riippuvainen henkilöstön kyvyistä ja sitoutumisesta prosessiin. Henkilöstön sitouttaminen läpi organisaatiotasojen on oleellinen asia onnistuneessa tuottojen hallinnassa. (mukaiillen Yeoman & Watson (1997), 80).

Tekijät, jotka voivat aiheuttaa tällaisen järjestelmän epäonnistumisen, ovat henkilöstön virheet tai tahalliset rikkomukset. Tällaiset tilanteet voivat olla seurausta monesta eri syystä. Yrityksen organisaatiokulttuuri saattaa liiaksi painottaa hierarkkista päätöksentekoa, mikä ei tue esimerkiksi tiimityötä tai niissä tapahtuvaa päätöksentekoa. Yrityksen päätöksenteon laatu voi olla puutteellista. Tällöin päätöksentekotilanteissa keskitytään enemmän kvalitatiivisiin³ kuin kvantitatiivisiin⁴ tekijöihin. Kvalitatiivissa tekijöissä ollaan aina alttiimpia sosiaalisten ja poliittisten tekijöiden vaikutuksiin. Myös hektisestä liiketoimintaympäristöstä aiheutuvat aikarajoitukset voivat johtaa päätöksiin, jotka ovat niin sanotusti ”tarpeeksi hyviä, mutta eivät parhaita mahdollisia”. Liika itsevarmuus sen sijaan voi aiheuttaa sen, että mahdollisia huonoja skenaarioita ei edes kartoiteta, vaan päätöksentekijä näkee ainoastaan oikeaksi kokemansa skenaarion. Viimeisenä kohtana epäonnistumisen syiksi Yeoman & Watson (1997) mainitsevat tietojärjestelmien ja muiden teknisten järjestelmien virheet. Nämäkin virheet johtuvat monesti työntekijöistä itsestään. Nämä virheet pyritään yleensä pelkästään korjaamaan mahdollisimman nopeasti, jolloin unohdetaan virheen mahdollistama oppimisprosessi, jonka avulla voitaisiin estää kyseisen virheen uusiutuminen. (Yeoman, Watson 1997, 80–81).

Kirjallisuuden mukaan tuloksekas tuottojohtamisen parissa operointi johtaa yrityksen parantuneeseen tuloksetekokykyyn. Tähän tuloksekkaaseen toimintaan yltäminen edellyttää tehokasta ja integroitua lähestymistapaa, joka käsittää rakenteet, prosessit ja ihmiset.

³ Kvalitatiivinen eli laadullinen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 126).

⁴ Kvantitatiivinen eli määrällinen. (Hirsjärvi & al. 2004, 126).

Tuottojohtamisen parissa toimivien johtajien tulisi ottaa käyttöön johtamistyyli, joka kannustaa nopeaan reagointiin. Johtajien ei tulisi tyytyä siihen, että yrityksellä on hyvin suunniteltu prosessi ja järjestelmä. Heidän tulisi pitää myös huoli, että yrityksellä on käytössä henkilöstöä, joka on sitoutunut pitämään kyseistä prosessia toiminnassa. (Hodges, 2004). Johtajien tulisi kannustaa työntekijöitä ja näyttää heille esimerkkiä, jotta yrityksen tuloksentekokykyyn voitaisiin vaikuttaa. Keinoja tähän on monia ja Hodges (2004) mainitsee niistä seuraavassa muutamia. Keinot voidaan yleistää myös yleisesti hyvään johtamistapaan ja esimiestyöhön.

- *Johda edestä.* Yritä toimia ”näkyvänä johtajana.” Ilman esimerkin näyttämistä työntekijät pyrkivät löytämään oman tavan toimia, joka voi johtaa koordinoinnin puutteeseen sekä kommunikaatiossa tapahtuviin väärinymmärryksiin.
- *Käytä teknologiaa eräänlaisena vipuvoimana.* Mikäli henkilöstöltä puuttuu asianmukaiset työkalut suorittaa heiltä odotettu työpanos, aiheuttaa se todennäköisimmin turhautuneisuutta. Tämä taas johtaa motivaation laskuun. Oikeanlaiseen teknologiaan panostamisella saattaa olla suora vaikutus sijoitetun pääoman tuottoon henkilöstön parantuneen tuottavuuden muodossa.
- *Ota alaiset mukaan prosessiin.* Kun haetaan organisaation toimintatapojen parantamista sekä uudistamista, tulisi henkilöstö ottaa mukaan tähän prosessiin. Halu tehdä muutos pitäisi saada johtajien lisäksi myös muun henkilöstön kiinnostuksen kohteeksi.
- *Anna henkilöstölle riittävä liikkumisvara, jonka he tarvitsevat suorittaakseen heille kuuluvat toimet.* Seuraa ja hio valittuja toimintalinjoja säännönmukaisesti käyttäen apuna reaaliaikaisia analyyssejä ja identifioi menetetyt tuoton syyt sekä pyri mahdollisimman luotettavasti ennustamaan tulevaisuuden muuttujia.

2.4 Hotelli- ja majoitusala

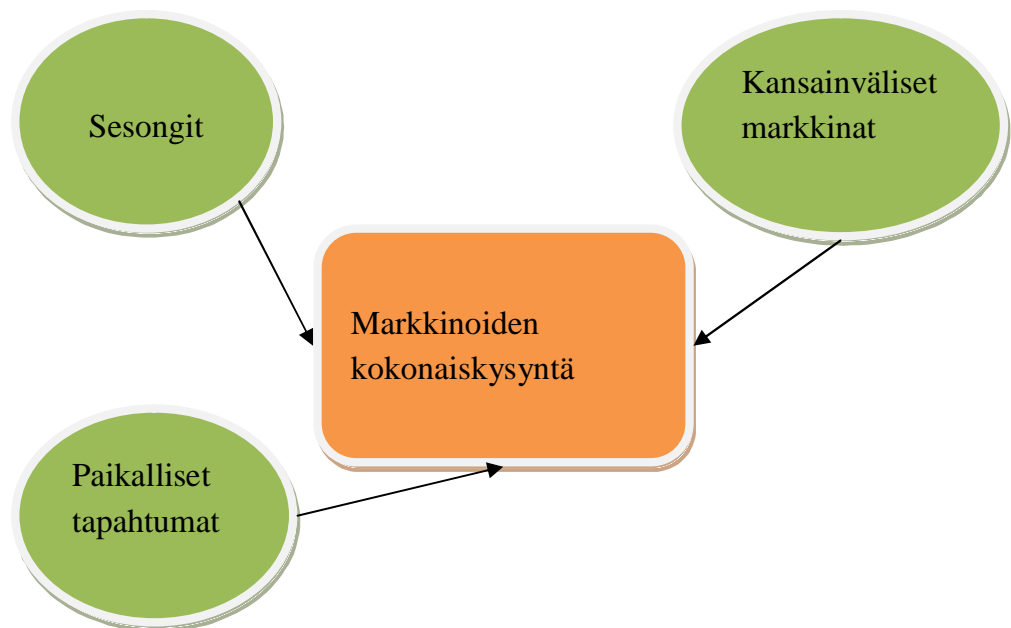
2.4.1 Alalla tyypilliset ominaispiirteet tuottojohtamisen näkökulmasta

Suomessa mitattiin kuluvana vuonna 2008 tammi–toukokuun välisenä aikana reilu seitsemän miljoonaa yöpymisvuorokautta. Kasvua edellisvuoteen oli 7 prosenttia ja käyttöasteiden kasvu oli 1,8 prosenttiyksikköä. Yöpymiset suomalaisissa hotelleissa ovat lisääntyneet,

mutta silti edelleen vajaa puolet koko maan hotellihuoneista oli alkuvuonna tyhjillään. (Vieno 2008).

Thomas Davenportin mukaan liiketoiminta-analyysillä ja menestyksen välillä on selvä korrelaatio eli vastaavuussuhde. Esimerkkinä hän mainitsee Marriot-hotelliketjun, joka aloitti tuottojohtamisen käytäntöjen hyödyntämisen kaksikymmentä vuotta sitten. Nykyisin yhtiö saavuttaa järjestelmän säännöllisestä kehittämisestä 8 prosentin liikevaihtohyödyn kilpailijoihin nähden. (Vuokola 2006 mukaan). Hotelli- ja lentoliikennealoille on lisäksi tyypillistä, että prosentuaalisesti hyvinkin pieni myynnin kasvu voi johtaa merkittävään parannukseen yrityksen lopullisessa tuloksessa. (Brumelle & Walczak 2003).

Hotelleilla on käytössään kaksi eri strategista tasoa tuottojen hallintaan ja johtamiseen. Nämä tasot ovat kysyntäperustainen hinnoittelu sekä palvelun käytön keston kontrolloiminen. (Noone, Kimes & Renaghan 2003). Markkinoiden kysyntä määräytyy hotellialalla yleensä seuraavasti:



Kuvio 2 Markkinoiden kokonaiskysynnän määräytyminen hotellialalla. (Choi, Cho, 2000, 24).

Markkinoiden kokonaiskysyntä hotellialalla muodostuu laajasti siis kolmesta elementistä. Paikallisella tasolla kysyntään vaikuttavat lisäksi yrityksen sekä sen kilpailijoiden nykyinen varaustilanne sekä mahdolliset markkinointikampanjat. (Choi, Cho, 2000, 24).

Se, miksi tuottojohtamisen parissa operoidaan pääosin hotelli- ja lentoliikennealoilla, perustuu näille palvelualoille tyypillisiin ominaispiirteisiin. (Cooper 2002). Näitä piirteitä ovat: (Carvell, 2006).

1. Käytettävissä oleva kapasiteetti on verrattain kiinteää.
2. Kysyntä muodostuu erilaisilta markkinasegmenteiltä.

3. Varasto on katoavaista. Mitä tänään jää myymättä, ei voida myydä huomenna kahteen kertaan.
4. Tuote myydään monesti ennen sen varsinaista kulutusta.
5. Kysynnän merkittävät sesonkivaihtelut.

Nykypäivänä useat majoitusalan yritykset kohdentavat yhden tai useamman työntekijän johtamaan hotellien tuottoa. Nämä henkilöt ovat useasti, joko alueellisia tai koko yritystason Revenue Managereita. Tuottojohtamisen ja sen parissa työskentelevien keskeisiä toimialueita ovat tulevan kysynnän mahdollisimman objektiivinen arviointi, käytössä olevan kapasiteetin johtaminen ja varastonvalvonta. Näitä asioita seurataan ja arvioidaan päivittäisellä aikajänteellä. Tuottojohtaminen on viime aikoina keskittynyt yhä enemmän tarkastelemaan tuottoja, jotka muodostuvat asiakkaan koko hotellissa viettämästä ajasta sekä tuottoja, jotka syntyvät kaikista hotellien tarjoamista palveluista. Aikaisemmin on ollut tyypillistä, että tarkastelun kohteena on ainoastaan huonemyynnistä saatava tuotto. Nykyään tuottojohtaminen on laajentunut hintojen optimoinnin lisäksi kattamaan kustannusten laskentaa organisaation eri toiminnoissa. (Cullen & Helsel 2006). Tästä johtuen henkilöstöjohtamisen rooli korostuu tuottojohtamisen parissa työskennellessä. Yritykset pyrkivät usein siihen, että töissä olisi päivittäin juuri optimaalinen määrä työntekijöitä ennustettuun myyntiin verrattuna.

Hotellit pyrkivät nykyään myös yhä tarkemmin suunnittelemaan, mitä jakelukanavia myynnissään käyttää. Tällä toimella saattaa olla merkittäviä vaikutuksia hotellien myyntituottoihin, sillä eri myyntikanavien kautta myytävistä huoneista saadaan usein hyvin erilainen tuotto. Hotellien tuottoa saattavat laskea myös eri yritysten käytössä olevat huonekiintiöt. Tulevaisuudessa pyritäänkin identifioimaan asiakkaat paremmin, jotta hotellit voisivat saavuttaa mahdollisimman suuren myyntituoton. (Cullen & Helsel 2006).

Tuottojohtamisen hyödyntäminen hotellien omissa ravintoloissa on asia, joka on jäänyt vielä selvästi vähemmälle huomiolle, mutta jonka hyödyntäminen tulevaisuudessa todennäköisesti kasvaa. Tuottojohtamisen hyödyntäminen ravintoloissa on käytäntö, jossa tulosta pyritään parantamaan asiakkaiden optimaalisella valikoinnilla. Oletuksena tässä pidetään sitä, että mitä isompi ryhmä sitä suurempi tuotto. Ravintola-alalla tuottojohtamisen käytäntöjen hyödyntäminen on yleisesti majoitusala selkeästi uudempi tuttavuus. Kirjallisuutta aiheesta on kirjoitettu vasta vuosituhanteen vaihteesta lähtien (Bertsimas & Shioda 2003). Tehokkuuden maksimointi on ehdoton edellytys, jotta ravintolat lisäävät tuloksentelekyytyään. Tehokkuutta ja täten liikevaihtoa voidaan parantaa ennakoimalla asiakkaan ravintolassa vielä viettämää aikaa. Näin voidaan myös nähdä, missä pöydissä palvelua tulisi nopeuttaa. (Bertsimas & Shioda 2003).

Yhdysvalloissa pöytään tarjoiltava ravintola-liiketoiminnan tuotto per vuosi on noin 180 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Tällöin esimerkiksi 2–5 % parannukset myyntiin johtaisivat

3,6–9,0 miljardin dollarin parannuksiin yritysten kokonaistuottoihin. (Kimes 2008, 297–298). Tärkeä tapa saada ravintoloista tuottavampia, on kontrolloida palvelun käytön kestoa. Tähän kuuluvat asiakkaiden saapumisen ennustaminen, ruoan teko aika ja pöydän tekemä kokonaisynti. Kokonaisyntiin vaikuttaa asiakkaiden kokonaisruokailukokemus. Tämä kokemus muodostuu seuraavista vaiheista: (Kimes 2008, 299).

1. Ennen saapumista: aika saapumispäätöksestä siihen, kun asiakas todellisuudessa saapuu ravintolaan.
2. Saapumisen jälkeen: aika asiakkaan saapumisesta siihen, kun asiakas ohjataan pöytään.
3. Ennen tilaamista: aika pöytään ohjaamisesta siihen, kun asiakkaalta otetaan ensimmäinen tilaus.
4. Ruokailun yhteydessä: aika ruokailun alkamisesta siihen, kun asiakkaat pyytävät laskun.
5. Ruokailun jälkeinen: aika laskun toimittamisesta siihen, kun asiakas poistuu ravintolasta.
6. Pöydän kierto- tai vaihtuvuus aika: aika asiakkaan poistumisesta siihen, kun seuraavat asiakkaat ohjataan kyseiseen pöytään.

Hotellien ravintoloiden, ja ravintoloiden ylipäättänsä, liikevaihtoa voidaan tämän perusteella parantaa useilla tavoilla. Palvelun käytön kestoon eniten vaikuttava vaihe on aika tilauksen ottamisesta ruoan pöytään viemiseen. Lisäksi tulisi erityisesti löytää ratkaisuja siihen, että aika pöytään ohjaamisesta tilauksen ottamiseen saataisiin mahdollisimman lyhyeksi. Käytön keston kontrolloimisyrittäjiä ei sen sijaan tulisi keskittää ruokailun aikaiseen aikaan. (Kimes 2008, 299).

2.4.2 Tuottojohtamisjärjestelmän hyödyntäminen

Hotellialalla on tyypillistä, että tehdyt varaukset eivät aina toteudukaan, joka aiheuttaa ongelmia kysynnän optimaaliseen ennustamiseen sekä tuottojohtamisen tehokkaaseen hyödyntämiseen. Palvelun kehittyminen alkutilanteesta, jossa asiakas haluaa ostaa palvelun tilanteeseen, jossa varsinainen palvelutilanne realisoituu, voi tapahtua paljon muutoksia. Mahdollisia skenaarioita ovat seuraavat: (Bobb & Veral 2008).

1. Palvelu voi olla varattuna.
2. Varausta ei ole tehty.
3. Varaus on peruttu tai muutettu.
4. Asiakas ei saavu ollenkaan.

Donaghyn, McMahon-Beattien & McDowellin (1997, 52) tekemän tutkimuksen mukaan tuottojohtamisen käyttöönotto on aiheuttanut monia ongelmia heidän tutkimuksessaan mukana olleille hotelleille. Eri hotellien yksilöllisyys nousee tässä erityisesti esille. Vaikkakin hotellit kuuluvat samaan ketjuun, tulisi tutkimuksessa mukana olleiden hotellinjohtajien mukaan paremmin ottaa huomioon eri hotellien erilaisuus sekä yksilöllisyys. Tutkijat ovat tunnistanee edellä mainitun ongelman pohjalta kolme syytä, jotka vaikuttavat tuottojohtamisen implementointiprosessiin ja sen onnistumiseen: markkinat, jossa kyseessä oleva yritys toimii, nykyisen johtamisjärjestelmien kompleksisuus vastaanotossa sekä yksikössä nykyisin olevan tieto-aidon olemassaolo. Asioita, joiden on todettu edesauttavan henkilökunnan vastustuksen minimoimisessa tuottojohtamiseen liittyviin toimiin, ovat työntekijöiden vahvempi osallistaminen kyseiseen prosessiin sekä tietotaidon etsiminen hotellien sisältä. Osallistamalla henkilökunta tuottojohtamisen prosessiin heille muodostuu selkeämpi käsitys siitä, mitä tuottojohtamisella pyritään saavuttamaan. Implementointiprosessi mahdollistaa lisäksi sen, että tuottojohtamisen toiminnalliset ammatilliset pystyvät paikantamaan tarkat koulutustarpeet organisaatiossa. Tuottojohtamisen asiantuntijat pystyvät myös tarjoamaan koulutusta alueille, joissa toiminnallisten asiantuntijoiden ja henkilökunnan tiedot ja taidot ovat heikoimmat. Donaghy ym.(1997) tekemä tutkimus myös osoitti, että tuottojohtamisen tiimit muodostuvat lähinnä yksinomaan vastaanottopäälliköistä sekä mahdollisista muista ylemmistä esimiehistä. Organisaatiolta saattaa kuitenkin löytyä osaamista myynnistä, markkinoinnista sekä taloushallinnosta useilta eri organisaatiotasoilta. Olisikin tärkeätä ulottaa tuottojohtamisen toimia useammalle organisaatiantasolle ja toiminnolle. Näitä tasoja sekä toimijoita ovat esimerkiksi ravintola ja sen työntekijät sekä vapaa-ajan palveluita tarjoavat yksiköt. (Donaghy ym. 1997).

Jonesin (1999) tekemän tutkimuksen mukaan vain noin 15 % tutkimukseen osallistuneista hotelleista piti kirjaa menetetyistä myynneistä. Menetetyillä myynneillä tarkoitetaan asiakkaita, jotka eivät tee varausta tarjotulla hinnalla tai jotka kieltäytyvät tarjouksesta kokonaan. Tämä on yksi asia, jossa hyvä henkilöstöjohtaminen voisi parantaa tuottojohtamisen hyödyntämistä. Kieltäytyvien asiakkaiden määrästä tulisi pitää kirjaa päivittäisellä tasolla ja tuottojohtamisesta päävastuussa olevan osaston tulisi näiden raporttien perusteella tehdä omat johtopäätöksensä mahdollisesti tarvittavista toimenpiteistä. Tässä yhteydessä pitäisi lisäksi harkita, mikäli asiakaspinnassa työskenteleville tulisi antaa enemmän liikkumavaraa hintojen suhteen, etenkin aikoina, jolloin hotellien käyttöasteet ovat matalat ja kaikki lisämyynti on tarpeen.

Kennedy (2005) näkee, että toimiva tuottojohtamisstrategia edellyttää suorittavan työn henkilöstön koulutusta erilaisista tuottojohtamiseen liittyvistä toimintatavoista. Tuottojohtamisesta vastuussa olevien johtajien tulisi varata aikaa suorittavan työn henkilökunnan koulutukseen. Koulutukselle voidaan saavuttaa merkittäviäkin tuloksia. Työntekijöille

muodostuu jonkinlainen kuva tuottojohtamisen peruseriaatteista kyseisessä yrityksessä. Tätä kautta voidaan paremmin varmistua siitä, että työntekijöiden toimet tukevat yrityksen kokonaissuunnitelmaa tuottojohtamisen suhteen. Onnistunut tuottojohtaminen edellyttää henkilökunnan koulutusta, jotta he ymmärtävät roolinsa osana tuottojohtamisen suorittamista ja sen, miten se voi hyödyttää sekä hotellia, yritystä että työntekijöitä henkilökohtaisesti. (Kimes & McGuire 2001, 44). Mikäli henkilökunta ei ymmärrä tuottojohtamisen perimmäistä tarkoitusta, saattaa se näkyä heidän toimissaan seuraavin yrityksen tulokselle haitallisin seurauksin: 1. Työntekijät muuttavat huonehintoja sisään kirjautumisen yhteydessä, vaikka kyseisellä asiakkaalla on jo vahvistettu varaus. 2. Työntekijät kumoavat varausjärjestelmässä kyseiselle päivälle tietyille hintaluokille asetetut rajoitukset, kun asiakas kysyy alempaa hintaa. 3. Tarjotaan ilman lisämaksua parempia huoneita pelkästään hyvän palvelun nimissä. 4. Pahoitellaan asiakkaan mielestä korkeilta tuntuvia hintoja, jota kautta omat hintaluokat asetetaan huonoon valoon. 5. Tarjotaan asiakkaille hintoja, joiden ehtoja asiakas ei täytä. Esimerkiksi etuasiakkaille on erilaisia hintoja tarjolla, kuin muille asiakkaille. (Kennedy, 2005).

2.5 Uusia mahdollisuuksia ja toimintamalleja

Tuottojohtamisen perustarkoituksena on pyrkimys myydä oikea palvelu oikeaan aikaan, oikealla hinnalla ja oikealle asiakkaalle. Tavoitteena on kysynnän täydellinen ennustaminen, jotta saavutettaisiin 100 % käyttöaste ilman, että hinnoissa kuitenkaan on jouduttu joustamaan alaspäin. Tämä täydellinen skenaario jatkuvasta 100 % käyttöasteesta, jolloin ennusteilla ei ole niin suurta merkitystä, on kuitenkin hyvin harvoin mahdollista saavuttaa. Suorittavan henkilökunnan rooli tuottojohtamiseen liittyvissä toimissa kasvaa etenkin sesonkeina, jolloin kysyntä on normaalisti alhaista. Tällöin oikean palvelun myyminen oikeaan aikaan, oikealla hinnalla, oikealle asiakkaalle, lankeaa yhä enemmän suorittavaa työtä tekeväälle työntekijälle. Tällöin heillä tulisi olla motivaatiota, tukea ja riittävät työkalut myynnin kasvattamiseksi. (Corvell, 2006; Sanchez & Satir 2005).

Yhtenä harvana tämän tieteenalan kirjallisuuden kirjoittajista Jones (1999) mainitsee, että tuottojohtamisessa voisi ja tulisi olla kyse muustakin kuin toisiinsa linkittyvistä hinnoitteluelementeistä sekä varaustilanteesta. Etenkin majoituslalla, jossa huoneiden muuntelukyky tarjoaa mahdollisuuden erilaistaa tarjontaa, tulisi lisämyyntiä pyrkiä saamaan tätä kautta. Asiakaspinnassa toimivat voivat vaikuttaa tuottojohtamisen toimivuuteen eri tavoin. Suomessa joissain hotelleissa, kuten Radisson SAS:lla, on käytössä niin sanottu upselling. Upselling on eräs muoto lisämyynnin synnyttämisestä sekä tätä kautta henkilökohtaisen työn tuottavuuden tehostamisesta. Upsellingin tavoite on myydä saapuvalla asiakkaalle parempaa

huonetta kuin alkuperäisessä varauksessa on varattuna. Eräitä tärkeitä seikkoja tässä tapauksessa ovat esimerkiksi vastaanotossa työskentelevän myyjän taidot sekä kyky tunnistaa erilaisia asiakassegmenttejä. Paremman ja hintavamman huoneen myynti on mahdollista, kun standardihuoneita parempien huoneiden käyttöaste on sillä tasolla, että niitä on mahdollista myydä. Paremmilla huoneilla tarkoitetaan esimerkiksi business-huoneita, superior-huoneita tai sviittejä. Hotellille ei aiheudu kustannuksia, kun asiakkaalle myydään parempia huoneita tai nämä kustannukset ovat hyvin marginaalisia. Kustannus on yleisesti se, joka maksetaan tuotteesta tai palvelusta. Tuotto taas on se, millä hinnalla tuote myydään. Ei kuitenkaan ole mitenkään järkevää ja tuloksekasta ajatella, että tuoton ja kustannuksen välinen ero saman kustannuksen omaavilla tuotteilla tai palveluilla olisi, tai sen tulisi olla sama. (Theeke, 2005). Tällöin kyseinen liikevaihtoa lisäävä toimi on lähes suoraan lisättävissä tilikauden tulos ennen veroja⁵ riville. Tämä edellä mainittu toimintatapa luo monia haasteita ja mahdollisuuksia henkilöstöjohtamiselle esimerkiksi kannustamisen, palkitsemisen, motivoinnin ja koulutuksen muodossa. Organisaatioiden sekä erityisesti henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tulisi jatkuvasti löytää keinoja motivoida sekä palkita työntekijöitään, jotta voidaan parantaa työntekijöiden motivaatiotasoa sekä suorituskykyä. (Burke & Hsieh, 2006, 155).

Hotelleissa tulevaa käyttöastetta arvioidaan tarkkaan. Näiden ennusteiden perusteella päätetään muun muassa, kuinka paljon työntekijöitä tarvitaan kullakin hetkellä ja kunakin päivänä töihin. Nämä ennusteet voivat vaihdella viikoittain tai jopa päivittäin, jolloin työntekijät joutuvat joustamaan kysyntätilanteen "elämisen" mukaan. Työntekijän kannalta ihannetilanne olisi, kun käyttöaste saataisiin lähelle sataa prosenttia, jolloin työntekijöiden tarve pystytään ennakoimaan paremmin. Hotelli- ja ravintola-alalla on paljon tuntipalkkaisia työntekijöitä osa-aikaisina, määräaikaisina ja vakituisinakin, jolloin näiden työntekijöiden tuntimäärät määräytyvät pitkälti kysyntätilanteen mukaan. Näissä tapauksissa henkilökunnan motivointi ja sitouttaminen organisaatioon – puhumattakaan tuottojohtamisen toimiin – asettaa henkilöstöjohtamiselle monia haasteita.

Madanoglu & Brezina (2008) esittävät hyvän tavan parantaa hotellien tuottavuutta niin kutsutuilla ”voimavarauksilla”. Tällöin hotellien vastaanotto lähettää asiakkaalle muutamaa päivää ennen asiakkaan saapumista viestin, joko soittamalla tai sähköpostilla, jossa tarjotaan tietystä lisähinnasta mahdollisuutta parempaan majoittumiseen. Madanoglun ja Brezinan (2008) tekemässä tutkimuksessa tämä toimintatapa paransi tutkittavan kohteen liikevaihtoa 500 000 Yhdysvaltain dollarilla vajaan vuoden tarkasteluajavälillä. Toinen keino on tuoda lisäpalveluiden tarjonta asiakkaille helposti esille ja saataville. Mahdollisia tapoja ovat esimerkiksi yrityksen Internet-sivut, jossa asiakas voi jo etukäteen varata ja maksaa näitä lisäpalveluja. Vuonna 2004 tehdyn tutkimuksen mukaan tyypillinen hotelli saa noin 68

⁵ Yrityksen tilikauden tulos ennen veroja on: kokonaistulot vähennettynä kokonaismenoilla. Mikäli tämä summa on positiivinen, maksetaan siitä veroa. (Mukaillen, Rahoitustarkastus, 2007).

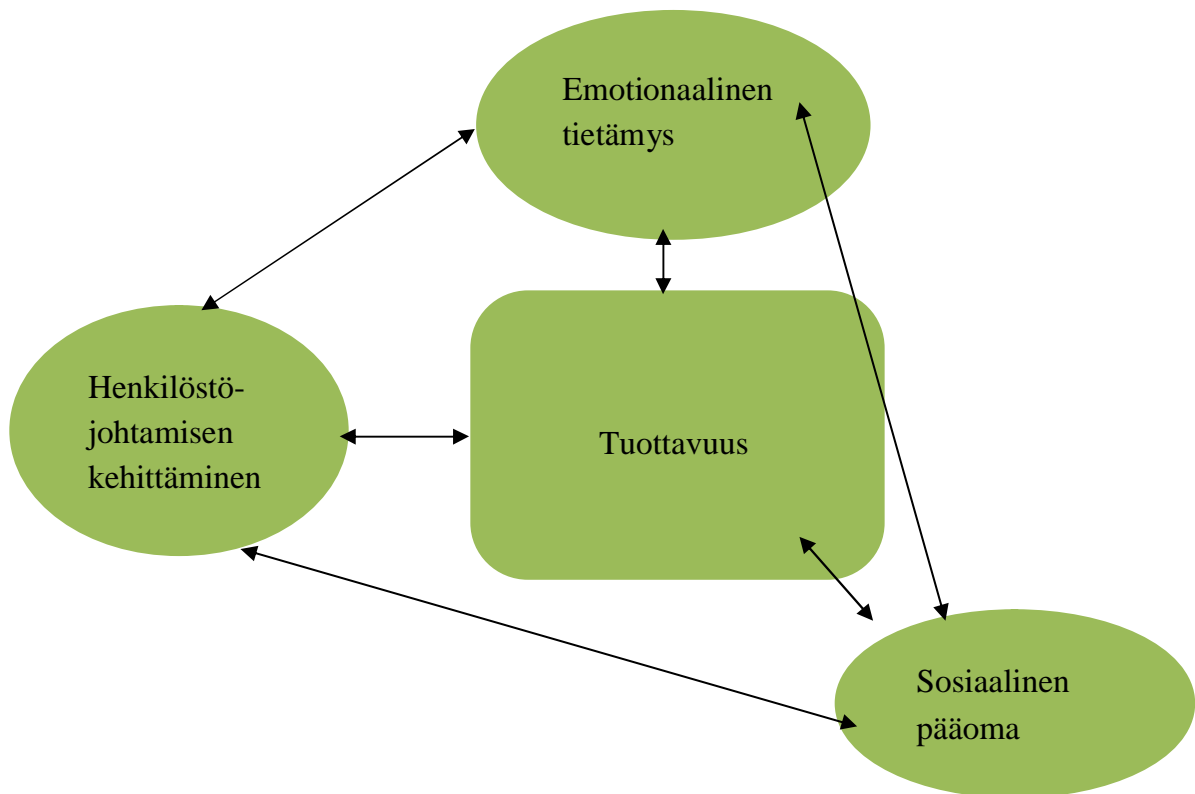
% tuotoista huonemyynnistä ja loppu muodostuu asiakkaalle tarjotuista lisäpalveluista. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että asiakkaat tietävät näistä mahdollisuuksista, ja että niitä hänelle tarjotaan. (Madanoglu & Brezina, 2008, 64–65).

2.5.1 Työntekijän vaikutusmahdollisuudet koko yrityksen tuottavuuteen

Tulevaisuudessa tuottojohtamisen oletetaan laajenevan hotelleissa ja muissakin yrityksissä yhä useammalle osastolle. Revenue Managereilta odotetaan lisääntyvää analyttistä kykyä sekä johtamistaitoja. Henkilöstövoimavarojen koetaan hidastavan eniten tuottojohtamiseen liittyvien toimien suorittamista sekä laajentumista. Tehdyn kyselytutkimuksen (Withiam 2008) mukaan Revenue Managerit nimesivät neljä henkilöstöjohtamisen seikkaa, joissa he kokivat olevan eniten parantamisen varaa: 1. Urakehityksen puute. 2. Pätevien työntekijöiden palkkaamisen ongelmat tuottojohtamisen toimiin. 3. Koulutukseen ja kehittämiseen panostaminen. 4. Henkilökunnan sitouttaminen yritykseen. (Withiam 2008).

Henkilökunnalla, jonka työn tuottavuuden taso on korkeaa luokkaa, on myös suurempi strateginen arvo yritykselle, kuin henkilökunnalla, jonka työn tuottavuuden taso on alhaisempi. Henkilökunnan tuottavuutta on kilpailijoiden useasti suhteellisen vaikea kopioida. (Koch & McGrath 1996). Useimmat henkilöstöjohtamisen ammattilaiset myöntävät, että pätevä ja motivoitunut henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara, jopa tärkeämpi kuin fyysiset tai kiinteät tekijät. Monesti henkilöstön arvoa kuitenkin mitataan ainoastaan sen aiheuttamina kustannuksina ja unohdetaan tämän sijoituksen mahdollisesti tuottama tulo. Liike-elämässä ajatellaan usein, mitä sijoitettu pääoma tuottaa. Tätä ajattelutapaa tulisi yhä enemmän käyttää myös henkilöstön kohdalla läpi organisaation. Tavoiteltava tilanne on, että yritykset sijoittavat henkilökunnan koulutukseen ja motivointiin. Näillä toimilla voidaan saavuttaa parempi henkilökunnan tuottavuus, joka parhaimmillaan ylittää selkeästi henkilökuntaan panostetut kustannukset. (Theeve 2005, 44; 49).

Useista lähteistä on voitu havaita, miten työntekijän luottamus yritykseen, työyhteisöön sekä yksittäisiin työtovereihinsa parantaa kyseisen työntekijän tuottavuutta. (Brooks & Nafukho, 2006, 121).



Kuvio 3 Yksittäisen työntekijän tuottavuuteen vaikuttavat tekijät (Brooks & Nafukho 2006, 120).

Henkilöstöjohtamisen kehittämisessä on pääpaino viime vuosina ollut selkeästi henkilökunnan kouluttamisessa, organisoinnissa sekä arvioinnissa sijoituksena. Pitkään on jo hyväksytty henkilöstön tietämyksen sekä yrityksen tuottavuuden välinen yhteys. Sosiaalinen pääoma muodostuu yrityksessä ajan myötä ja on vahvasti linkittyneenä organisaatiokulttuuriin. Sosiaalinen pääoma kehittyy, kun organisaation työntekijät ovat keskenään kanssakäymisessä. Sosiaalisen pääoman olemassaololle ja kehittymiselle onkin tärkeitä, että henkilökunnan vaihtuvuus ei olisi kovin suurta. Emotionaalisessa tietämyksessä pyritään vaikuttamaan ja hyödyntämään työntekijän emotionaalisia tunnetiloja. Motivoinnin ja suunnittelun avulla voidaan saavuttaa työntekijän parempi tuottavuus. Tärkeää on havaita tunteen ja ajatuksen välinen vuorovaikutus jokaisessa työntekijässä. Tunteiden havainnointi painottaakin pehmeää johtamistapaa (leadership), jossa henkilöstö otetaan huomioon, ja sitä pidetään yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Voidaankin sanoa, että henkilöstölähtöisellä johtamisella (leadership), organisaatiokulttuurilla sekä organisaation kehittämisellä on suora vaikutus yrityksen tuottavuuteen. Tarkemmin sanottuna henkilöstön kouluttaminen, urajohdaminen, organisaation kehittäminen sekä positiivinen työilmapiiri johtavat kilpailuetuun sekä parantuneeseen tuottavuuteen. (Mukaiillen Brooks & Nafukho, 2006, 120–123).

2.5.2 *Uusia toimintamalleja*

Seuraava teoreettinen ratkaisumalli on kirjallisuuden lisäksi johdettu omista kokemuksistani työskentelystä hotelli- ja majoitusalailla. Ratkaisumalli perustuu myös asiakkaiden sekä yrityksen työntekijöiden puheista suodatettuun informaatioon.

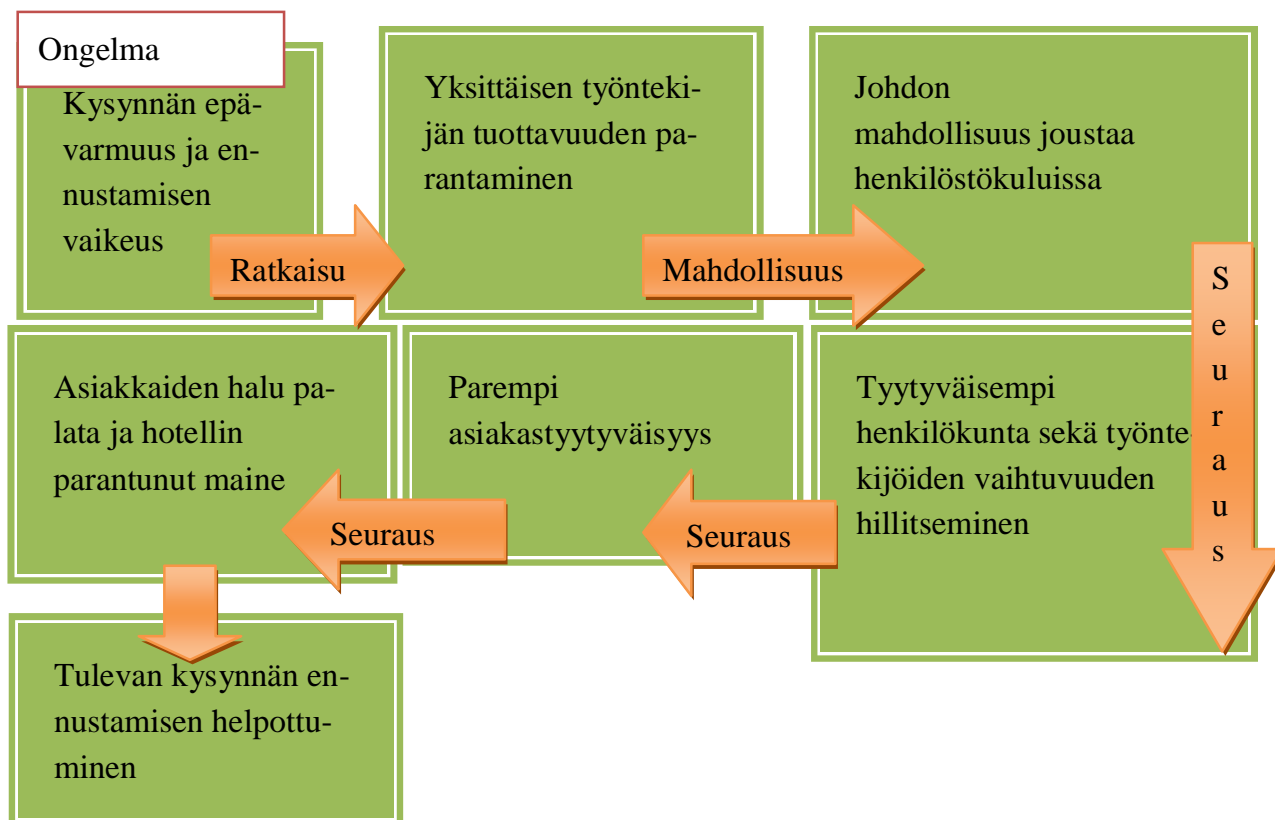
Yksittäisen työntekijän tuottavuuden parantamisella voitaisiin monessa tapauksessa päästä parempaan yritystaloudelliseen lopputulokseen kuin jatkuvilla säästökuureilla. Esimerkiksi lisämyynnin kautta voi työntekijä maksaa nopeasti yritykselle omat palkkakustannuksensa. Tällöin voitaisiin pitää töissä tarpeeksi henkilökuntaa, jolloin asiakkaille on aina mahdollista tarjota parasta palvelua. Etenkin korkean laatutason hotelleiksi profiloituneille tämä on tärkeää, jotta voidaan tarjota palvelua, jollaista kyseessä olevalta hotellilta voidaan asiakkaiden toimesta odottaa. Usein korkeaa hintaa maksavat asiakkaat odottavat, että palvelun hinta-laatu suhde on kohdallaan. Hinta onkin yleensä selkein indikaattori siitä, millaista palvelua asiakkaan on lupa odottaa. (Palmer & McMahon-Beattie 2008).

Yleinen käytäntö palvelua tuottavalla yrityksellä on, että etenkin matalan kysynnän aikana kustannuksia lähdetään karsimaan kaikista toiminnoista. Tämä toimintatapa saattaa kyllä johtaa lyhyen ajan kustannusten laskemiseen, mutta yritykset saattavat pian löytää itsensä jopa vuosia jatkuvasta kustannusten leikkaamisen oravanpyörästä. Ratkaisuna tähän on esitetty, että säästökuurin sijaan yritys sijoittaa rahaa. Monesti yritys voikin huomata, että esimerkiksi henkilökuntaan tai parempaan kiinteiden kustannusten hallintaan sijoittamalla, voidaan saavuttaa parempi lopputulos kuin kustannusten leikkaamisella. (Mukaiillen Lee & Covell 2008, 40).

Yrityksen tuottavuutta voidaan parhaiten parantaa kolmella eri tavalla: (van der Voordt, 2004, 136).

1. *Lisääntynyt tehokkuus*: Saavutetaan lisäämällä tuotosta käyttämällä samoja panostuksia kuin aikaisemmin.
2. *Lisääntynyt tehokkuus*: Saavutetaan tavoittelemalla samaa tuotosta vähemmillä panostuksilla.
3. *Lisääntynyt tehokkuus sekä tuloksekkuus*: Tavoitellaan suhteellisesti isompaa kasvua tuotoksessa, suhteutettuna lisäykseen panostuksissa.

Seuraava ratkaisumalli tarjoaa ratkaisuehdotuksen työtyytyväisyyden, asiakastytyväisyyden sekä tuottojohtamisen perusongelmaan eli kysynnän ennustamiseen.



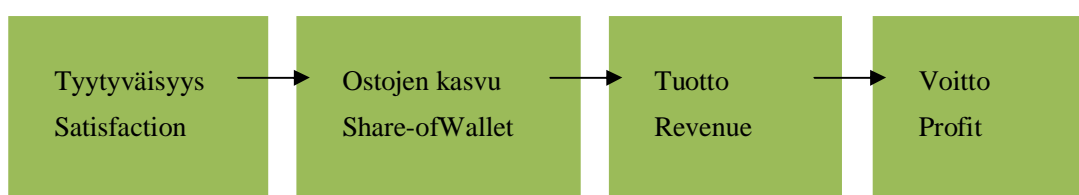
Kuvio 4 Työn tuottavuuden parantamisen vaikutukset organisaatiossa

Edellä olevassa ratkaisumallissa (kuvio 4) on lähdetty ratkaisemaan yksittäisen työntekijän työn tuottavuuden kautta tuottojohtamisen perusongelmaa eli kysynnän ennustamista. Tuottavuuden parantamista ja keinoja siihen tullaan tutkimaan tarkemmin vielä tämän tutkielman empiria-osuudessa luvuissa 4 ja 5.

Onnistunut mallin sovellus käytännössä edellyttää toimia ja muutosta yrityksen henkilöstöjohtamisessa siten, että yrityksessä ei aina yritettäisi pitää kustannuksia alhaalla minimimiehityksen kautta. Kun työpaikalla on vuoroissa riittävästi työntekijöitä, työtyytyväisyys nousee ja aikaa riittää enemmän myös oman työn tuottavuuden parantamiseen, sekä muihin tuottojohtamiseen liittyviin toimiin. Myös työntekijöiden vaihtuvuutta voidaan tällä toimella hillitä. Tätä kautta päästään myös tyytyväisempään asiakaskuntaan, kun palvelu hoituu nopeasti ja hyvin sekä iloisemman henkilökunnan toimesta. Tyytyväinen asiakas valitsee myös seuraavalla kerralla todennäköisemmin hotellin, josta hän on saanut hyvää palvelua. Tällöin hotellille tulee kasvava asiakaspohja, jolloin kysynnän ennustaminen helpottuu. Hotellien asiakaskunta on, kesäajat pois lukien, hyvin vahvasti painottunut liikematkustajiin. Näiden asiakkaiden varaukset tehdään myös usein jo kuukausia etukäteen, joka helpottaa huomattavasti tuottojohtamiseen liittyviä toimia. Täydellistä yleistystä teorian pätevydestä

kaikkiin hotelleihin ei voida tehdä, mutta malli on kuitenkin varmasti vähintään suuntaantava.

Keiningham, Perkins-Munn, Aksoy, Estrin (2005) mukaan on löydettävissä yhteys asiakastytyväisyyden sekä tuottavuuden välillä. Saamalla asiakas palaamaan yhä uudelleen käyttämään yrityksen palveluja voidaan yrityksen tuottavuutta parantaa seuraavilla tavoilla: kustannukset laskevat, ostojen määrällinen kasvu nousee, työntekijöillä on parempi mahdollisuus veloittaa lisähintaa tai korkeampaa hintaa sekä word of mouth eli asiakkaiden tekemä suosittele muille ihmisille. Näistä edellä mainituista erityisesti ostojen määrällinen kasvu lisää yrityksen tuottavuutta.



Kuvio 5 Asiakkaan palaamishalukkuuden vaikutukset yrityksen tuottavuuteen (Keiningham ym. 2005).

Erityisesti matalasuhdanteiden aikaan useille yrityksille on tyypillistä pyrkiä karsimaan kustannuksista mahdollisimman paljon. Ulospäin tämä näkyy monesti henkilöstön lomautuksina ja irtisanomisina. Nämä toimet voivat olla työtytyväisyydelle sekä tätä kautta tuottavuudelle hyvin haitallisia. Epävarmuus töiden jatkumisesta, sekä ääritapauksissa viha, aiheuttavat tyytymättömyyttä sekä heikompaa sitoutumista kyseisistä organisaatiota kohtaan. Tästä väistämättömänä seurauksena on työntekijöiden myynnin sekä tuloksetekokyvyn lasku.⁶ (Yu & Park, 2006, 232; 238).

—

2.6 Tutkimuskysymykset

Tuottojohtaminen tarjoaa työkalun, joka aikaisemman kirjallisuuden perusteella antaa mahdollisuuksia kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. Sen toimet ovat kuitenkin olleet tähän saakka pääsääntöisesti hyvin keskusjohtoista, eivätkä ne ole koskeneet kuin marginaalista ryhmää yrityksen työntekijöistä. Tässä tutkielmassa pyritään löytämään keinoja tehostaa tuottojoh-

⁶ Työntekijöiden tuottavuutta voidaan mitata seuraavilla englanninkielisillä mittareilla: (Yu & Park, 2006, 238).
Operating income per employee (OIPE) = operating income / total number of employees.
Sales per employee (SPE) = sales / total number of employees.

tamisen suorittamista vaikutusalueeltaan laajempaan paremman henkilöstöjohtamisen kautta.

Toisena lähtökohtana toimii seuraava ajatus: missä määrin henkilökunnan tuottavuuden parantumisen kautta voidaan lisätä yrityksen kokonaisliikevaihtoa? Tutkielma pyrkii löytämään keinoja tähän, sekä selvittämään näiden keinojen käyttöönoton vaikutuksia yrityksille. Ideaalitulanteessa yrityksen henkilökunta toimii siten, että tuottavuuden parantumisen kautta yrityksen liikevaihto kasvaa. Esitetyn teorian mukaan tuottavuuden parantumisen tulisi näkyä yrityksen henkilöstöpolitiikassa siten, että palvelun tuottamiseen panostetaan enemmän. Tarkemmin sanoen tämä tarkoittaa henkilöstökulujen loputtoman karsimisen hillitsemistä ja vaihtoehtoisesti henkilöstöön ja erityisesti heidän tuottavuuteensa panostamista. Nämä toimet voivat johtaa siihen, että yrityksen tulos paranee, henkilökunta on tyytyväisempää, asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja perinteisen tuottojohtamisen toimet helpottuvat.

Mikäli koko henkilökunnan tuottavuutta halutaan parantaa, tulee pääpainon olla ensisijaisesti suorittavan työn henkilöstössä ja heidän johtamisessaan sekä esimiestyössä. Tämä onkin yksi työn tärkeimmistä näkökulmista.

Työn tavoite on antaa sen kohdeyrityksen Sokotelin sekä muidenkin yritysten johdoille ideoita ja vaihtoehtoja johtamistyyliinsä. Tutkielmassa ehdotetut toimintatavat ovat potentiaalisesti houkuttelevia, koska toimet johtavat usein suoraan euromääräisiin tuloksen paranimisiin.

Tutkielman varsinaisiksi tutkimuskysymyksiksi esitän seuraavat:

1. Miten tuottojohtamisen täysi potentiaali voidaan hyödyntää hyvän henkilöstöjohtamisen tukemana?
2. Millä keinoin liikevaihtoa voidaan lisätä tutkimuksen kohdeyrityksessä Sokotelissa, sekä yleisemmin muissa yrityksissä?

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Kohdetoimiala ja -organisaatio

Tämä tutkimus tarkastelee hotelli- ja majoitusosalalla yleisenä käytäntönä olevaa tulojen johtamisjärjestelmää, tuottojohtamista. Kyseisen palvelualan valinta tarkasteltavan ilmiön kannalta on perusteltua, sillä kyseisillä toimialoilla on tuottojohtamisen käytännöt otettu lentoyhtiöiden ohella laajimmin käyttöön. Tätä toteamusta tukee sekin, että nykyinen kirjallisuus on pitkälti painottunut tarkastelemaan juuri näitä kahta toimialaa. Muilla toimialoilla tuottojohtamisen hyödyntäminen on vielä melko harvinaista, mutta esimerkiksi autovuokraamot hyödyntävät tuottojohtamisen käytäntöjä nykyään suhteellisen paljon.

Hotellit voidaan luokitella esimerkiksi koon tai tarjottavan palvelun laadun mukaan. Huonemäärän mukaan hotellit voidaan jakaa megahotelleihin (yli 1000 huonetta), suuriin (yli 300 huonetta), keskisuuriin (50–300 huonetta) ja pieniin hotelleihin (alle 50 huonetta). Tason ja tarjottavan palvelun laadun mukaan voidaan hotellit jakaa esimerkiksi niin sanotun tähtiluokituksen mukaan (1–5:een tähteä). Suomessa tosin, useimmista muista maista poikkeavasti, ei ole käytössä virallista tähtiluokitusta. (Ahlblad & Laakso, 2009.) Sijainnin perusteella hotellit voidaan jakaa esimerkiksi keskusta-, loma- ja lentokenttähotelleiksi. Kohderyhmien mukaan tyypillinen jako on esimerkiksi liikemieshotellit ja kylpylähotellit. (Mukaiillen Majoituspalvelut... 1997).

Suomessa toimii kolme suurta yhtiötä majoitusosalalla: Restel, Scandic ja Sokotel. Restelin alla toimivia hotelleja ovat mm. Crown Plaza, Cumulus, Holiday Inn ja Ramada. Scandic-ketju pyörittää Scandic-hotellien lisäksi Suomessa Hilton-hotellia. Tämän tutkimuksen kohteeseen, Sokoteliin, tullaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

3.2 Kohdeorganisaatio Sokotel

Sokotel Oy on valtakunnallinen hotelliketju, johon kuuluvat Sokos-Hotellit, Radisson SAS-Hotellit sekä Holiday Club-kylpylähotellit. Majoituksen lisäksi hotellit tarjoavat ravintola- ja kokouspalveluja. Sokotelin liikevaihto vuonna 2007 oli 215 miljoonaa euroa ja työntekijöitä sillä oli 2000. Sokotel on myös osa S-ryhmää. Sokotelilla on hotelleja Suomen lisäksi Pietarissa ja Tallinnassa. Tuottojohtamisen kannalta kohde on hyvinkin sopiva, sillä Sokotel on suuri toimija kansallisella majoitusosalalla.

Tuottojohtaminen on Sokotelilla ollut käytössä vuoden 2002 alusta lähtien. Vuonna 2001 tehtiin sen käyttöönottoon liittyviä valmisteluja. Tuottojohtamiseen liittyvät päätökset hoidetaan Sokotelilla keskitetysti niin sanotun Keskitetyn Revenue Managementin (ks liite 2) kautta. Työntekijöitä tuottojohtamiseen liittyvissä toiminnoissa on noin 15. Tulevaisuuden näkymistä tuottojohtamisen osalta koetaan, että sen rooli on koko ajan kasvanut ja tullut tärkeämmäksi. Roolin tärkeys tulee tekemäni kyselyn mukaan vain kasvamaan toimintojen kehittyessä. Majoitustuottojen lisäksi toiminta Sokotelilla tulee laajentumaan myös kokous- ja kylpyläpalvelujen tuottojen maksimointiin. Jatkossa seuraa vielä ravintoloiden tuottojohtaminen. Tuottojohtamisessa ollaan siirtymässä monen vuoden manuaalisen toimintaympäristön jälkeen järjestelmäohjattuun malliin, jolloin toiminta ottaa jälleen suuren harppauksen eteenpäin.

Kohdeorganisaation valintaa ja tutkimuksen suorittamista edesauttoi tutkijan nykyinen työpaikka Sokotelilla. Aihe oli myös sellainen, jonka tutkimisesta kohdeorganisaatio oli kiinnostunut. Sain kuitenkin täysin itsenäisesti valita näkökulman, josta tuottojohtamista halusin tutkia. Tutkimuksen aineiston keruu oli luontevaa ja työsuhde mahdollisti kattavan vastausprosentin. Tärkein rooli aineiston keruulle ja johtopäätöksien teolle on ollut Turun Radisson SAS Marina Palace hotellilla, koska minulla on työni puolesta sinne parhaat suhteet ja näin ollen hyvät mahdollisuudet saada riittävästi hyvää aineistoa.

3.3 Tutkimusmenetelmät

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2004, 129–130) jakavat tutkimuksen tarkoituksen joko *kartoittavaan, selittävään, kuvailevaan* tai *ennustavaan*. Tutkimuksella on aina joku tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategian valintaa. Kartoittavan tutkimuksen tarkoitus on muun muassa tarkastella, mitä ilmiössä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia sekä kehittää hypoteeseja. Selittävä tutkimus pyrkii löytämään syy-seuraus –suhteita. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia ilmiöstä ja sen eri muuttujista ja dokumentoi keskeisiä piirteitä ilmiöstä. Ennustava tutkimus ennustaa tapahtumia, jotka ovat seurauksia kyseessä olevasta ilmiöstä. Tutkimusenteko ei ole kuitenkaan rajattu vain yhteen tarkoitukseen, vaan tutkimukseen voi sisältyä useampia tarkoituksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 128–130). Tämän tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa sekä selittää tarkasteltavaa ilmiötä.

Tutkimukseni suoritettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää soveltaen. Laadullinen tutkimus keskittyy kvantitatiivisesta tutkimuksesta poiketen enemmän sanoihin kuin numeeriseen aineistoon. Laadullisessa tutkimuksessa teorian ja empirian välinen suhde korostuu ja nämä kaksi osiota käyvät keskenään vuoropuhelua. (Bryman & Teevan 2005, 144). Eskola & Suoranta (1998, 18) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen

kohteena on usein pieni määrä tapauksia, joita pyritään tarkastelemaan mahdollisimman perusteellisesti.

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta eri vaiheesta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen sekä arvoituksen tai arvoitusten ratkaiseminen. Käytännössä nämä kaksi vaihetta nivoutuvat aina toisiinsa. Myös lomaketutkimuksessa voidaan erottaa edellä mainitut kaksi vaihetta. (Alasuutari, 1999, 39). Teoreettinen viitekehys määrää sen, millaista aineistoa tutkimukselle on tarpeellista kerätä tai millaista menetelmää sen analyysissä hyödyntää. Laadullisessa tutkimuksessa tämä muodostuu hieman ongelmalliseksi, koska laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan monesta eri näkökulmasta, joita vaihdellaan. Tällöin on lähes mahdotonta päättää lopullisesta viitekehystä heti tutkielman alkuvaiheessa. Tästä syystä johtuen laadulliselle tutkimukselle on luontevaa kerätä aineistoa, joka mahdollistaa nämä moninaiset tarkastelunäkökulmat. (Alasuutari, 1999, 83–84).

Laadullista tutkimusta ja sen tekoa on usein aliarvioitu. Perusteluna tähän on sanottu olevan sen, että laadullinen tutkimus monesti keskittyy liiaksi siihen, miten tutkimus tehdään, unohtaen tutkielman varsinaisen tarkoituksen eli tuloksen. Kun laadullista tutkimusta kuitenkin hyödynnetään sen täydessä potentiaalissa, voidaan havaita kuinka hyvä keino se on tarkastelussa siitä ”mitä tapahtuu” tutkittavassa ilmiössä. (Morse 1997, 1).

Kvalitatiivinen tutkimus etenee monesti seuraavanlaisten vaiheiden kautta: (Bryman & Teevan 2005, 146).

1. Alustavan tutkimuskysymyksen muodostaminen.
2. Valitaan tutkimusaihe huomioiden sopivat kohteet tutkimuksen suorittamiselle.
3. Kerätään relevanttia aineistoa.
4. Kerätyn aineiston käsittely.
5. Tarkastetaan vastaako saatu aineisto alkuperäiseen tutkimuskysymykseen. Jos ei, kerätään joko lisää aineistoa tai muokataan tutkimuskysymystä.
6. Kirjoitetaan löydökset sekä tehdään johtopäätökset.

Tämä tutkielma eteni edellisestä hieman poikkeavasti, sillä tutkimusaihe saatiin toimeksiantona Sokotelilta, jolloin tutkimuskohde oli jo selvä. Sain kuitenkin valita tutkielmani näkökulman sekä haastateltavat, miten parhaaksi tutkimuksen kannalta näin. Varsinaista kyselytutkimusaineistoa keräsin useamman kuukauden ajan. Keräämisajan pituuteen vaikutti se, että keräsin aineistoa pääasiassa kesällä 2008, ja kesälomien takia halusin antaa mahdollisimman monelle aikaa ja mahdollisuuden vastata kyselyyn. Aineiston käsittelyn jälkeen tutkimuskysymyksiä päädyttiin muokkaamaan, jotta ne vastaisivat paremmin tutkimuksen tuloksia. Lisäksi päätin tehdä löydösten perusteella kolme jatko haastattelua koskien toimenpide-ehtotuksiani. Tähän ratkaisuun päädyin siitä syystä, että halusin etsiä vielä lisää tukea omille johtopäätöksilleni. Lisäksi olin utelias ja halukas jo tutkielman tekovai-

heessa saamaan selville, millaista vastakaikua suorittamani tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset mahtaisivat saada kohdeorganisaatioltani.

Alkuperäisen kyselytutkimuksen sekä jatko haastattelujen pohjalta muodostin vielä empiria-osuuden päätteeksi lopulliset johtopäätökset tutkimukselleni. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa, että tutkimuksen tuottamien johtolankojen sekä muiden tarjolla olevien vihjeiden avulla suoritetaan merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari, 1999).

3.3.1 Aineiston kerääminen sekä käsittely

Aineiston keräämisessä päädyin käyttämään haastatteluni muotona kyselylomaketta. Haastattelut suoritettiin käyttämällä strukturoitua kyselylomaketta (liite 3), joka on Turun Radisson SAS Marina Palacessa jaettu kaikille osastoille henkilökohtaisesti. Lisäksi kyselylomake on lähetetty kaikille Sokotelin hotellinjohtajille Suomessa ja heitä on pyydetty välittämään se eteenpäin omassa organisaatiossaan. Helsingissä kysely on toimitettu keskusmyyntipalveluun sekä Sokotelin pääkonttoriin tuottojohtamisesta vastaavalle osastolle.

Strukturoitua kyselylomaketta käyttämällä tutkimukselle on pyritty saamaan laajempaa kattavuutta, kuin aikarajoitukset huomioon ottaen olisi kasvokkain suoritetuilla haastatteluilla ollut mahdollista saada. Kuten Alasuutari (1999, 39) sanoo, yksi haastattelu voi tuottaa usein 30 sivua litteroitua tekstiä. Tällöin on harvoin mahdollista tehdä tarpeeksi haastatteluja, jotta yksilöiden väliset erot olisivat tilastollisesti merkittäviä. Lisäksi useammasta lähteestä tulevat vastaukset voivat nostaa esille enemmän asioita, jotka saattaisivat olla juuri henkilöstöjohtamisen näkökulmasta mielenkiintoisia. Kyselylomake sisältää yhdeksän avointa kysymystä. (liite 3)

Lomaketutkimuksesta poiketen laadullinen tutkimus ei koostu mittaustuloksista, vaan "näytteistä" tutkittavasta ilmiöstä. Alasuutari (1999, 87) ilmaisee tämän mielestäni hyvin: "Kaikkine särmineen tuota palaa ei tutkijan pöydälle koskaan saada mahtumaan, mutta kooltaan tiivistettynäkin se on avoin monenlaiselle tarkastelulle."

Olen halunnut muodostaa tutkimukselle kolme erilaista teemaa, jotka huomioon ottaen kysymykset on laadittu. Teemoittelua pohtiessani halusin pitää mielessäni sen, miten kysymykset ovat mielenkiintoisia juuri henkilöstöjohtamisen näkökulmasta? Haastattelulomakkeen (liite 3) kysymykset on muotoiltu siten, että painopiste on ollut kysynnän ennustamisen sijasta yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksissa. Näin ollen on pyritty löytämään keinoja, joiden kautta tuottojohtamisesta pystyttäisiin muodostamaan enemmän koko organisaatiota koskeva toimintatapa. Tutkielman empiria-osuuden toinen teema paneutuukin juuri tähän aspektiin. Lisäksi on pyritty löytämään mitä toiminnallisia ja muita seura-

muksia tuottojohtamisen käytöstä on seurannut ja onko ollut mahdollisesti joitain odottamattomia seurauksia? Tällöin pystyttäisiin tekemään hyvää tulosta myynnin lisäämisen kautta ja tukemaan työtyytyväisyyden sekä asiakastytytyväisyyden kautta tuottojohtamisen toimia.

Kyselylomakkeeseen vastaaminen oli anonyymiä. Palautukset suoritettiin pääosin siten, että minulla ei edes olisi ollut mahdollista yhdistää vastauksia yksittäiseen vastaajaan. Kaikki vastaukset siirrettiin koneelle teemoittain, eli tietyn kysymyksen kaikki vastaukset kuuluivat yhteen kolmesta tutkimuksen pääteemasta. Vastauksista tuli hajanaisesti eri Sokotelin yksiköistä, painottuen kuitenkin Turussa Radisson SAS Marina Palace hotelliin. Vastauksia sain yhteensä 31 kappaletta.

Aineistoa tuottojohtamisesta olen myös suodattanut oman työni ohella käymistä keskusteluista ja kuulemistani kommenteista. Lisäksi olen käyttänyt havainnointia normaalin työn yhteydessä. Perusinformaatiota Sokotelista olen kerännyt Internet-sivuilta sekä yrityksen Intranetistä. Lisäksi olen tiedustellut sähköpostin välityksellä tuottojohtamisesta vastaavalta osastolta tarkempaa informaatiota tuottojohtamisesta Sokotelilla.

Kyselylomakkeiden läpikäymisen ja analysoinnin jälkeen tein johtopäätöksiä mahdollisista toimenpiteistä, joiden avulla yrityksen toiminnasta saataisiin sujuvampaa sekä tehokkaampaa. Nämä johtopäätökset on esitetty kolmelle Sokotelin työntekijälle ja tiedusteltu heidän ajatuksiaan jatkotoimenpide-ehdotuksista. Haastateltavista yksi oli esimies ja kaksi työntekijää. Kaksi heistä oli vastannut alkuperäiseen kyselyyn ja yksi ei.

3.3.2 Luotettavuuden ja arvioitavuuden tarkastelu

Luotettavuuden ja arvioitavuuden tarkastelut ovat tärkeitä kriteereitä laadullisen tutkimuksen laadun arvioimisessa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella sen toistettavuuden kautta. Toistettavuus tarkoittaa sitä kuinka hyvin sama tutkimus on toistettavissa jonkun muun henkilön suorittamana. (Bryman & Teevan 2005, 148).

Tutkielman luotettavuuden arviointi voidaan jakaa sisäiseen- sekä ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkastelee tutkielman yhteensopivuutta tutkielman teoreettisen- sekä käsitteellisen määrittelyjen välillä. Ulkoinen validiteetti määrittelee aineiston sekä tutkijan tekemien johtopäätösten välisen suhteen pätevyyttä. (Eskola & Suoranta 1998, 214). Ulkoiseen validiteettiin liittyy myös laadullisen tutkimuksen yleistettävyys, jolla tarkoitetaan sitä, missä määrin tulokset ovat relevantteja eri henkilöille, eri tilanteessa ja ajassa. (Morse 1997, 191). Tutkija voi esittää seuraavia kysymyksiä itselleen ja aineistolle arvioidessaan tutkielmansa luotettavuutta ja yleistettävyttä: (Mukaiillen Morse, 1997, 264).

1. Onko työllä punaista lankaa, joka kantaa koko tutkielman läpi yhdistäen teorian ja empirian?
2. Onko teoriaosuudessa nostettu tutkielman punainen lanka "yhteensopiva" saatujen tulosten kanssa? Tuntuuko siltä, että yhteneväisyydet pitäisi ikään kuin pakottaa sopimaan keskenään yhteen?
3. Voiko teoriaa laajentaa siten, että pystytään kuvittelemaan muita tilanteita, jossa teoria olisi soveltuva ja käyttökelpoinen?

Tämä tutkielma on mielestäni sekä sisäisesti että ulkoisesti suhteellisen validi. Minulla on käytännön kokemuksen kautta tietoa tutkittavasta aiheesta ja tutkimuskohdetta on kuvattu juuri sellaisena kuin se on ja aineisto käsitelty mahdollisimman kriittisesti ja tarkasti. Tutkimuksen validiteetin kannalta en näe ongelmia siinä, että olen töissä kyseisessä organisaatiossa. En ole pyrkinyt mitenkään kuvaamaan asioita ja ilmiöitä positiivisemmassa tai negatiivisemmassa sävyssä kuin tulokset ovat osoittaneet. Johtopäätöksiä on tehty saatujen tulosten perusteella, joten ne kuvaavat täysin sitä tilaa, joka organisaatiossa tässä tutkielmassa tarkasteltavien asioiden kannalta vallitsee. Minulle ei asetettu ollenkaan ehtoja tutkimuksen teolle, vaan sain suorittaa sen täysin vapaasti, parhaalla näkemälläni tavalla.

Tutkielman reliabiliteettia mitataan sen perusteella sisältääkö aineiston tulkinta ristiriitaisuuksia. Reliabiliteettia voidaan tarkastella vaihtamalla indikaattoreita, havainnoimalla tutkittavaa kohdetta tai ilmiötä moneen kertaan, tai käyttämällä useampaa havainnoitsijaa. (Eskola & Suoranta 1998, 214). Tämän tutkielman reliabiliteettia tukee se, että käytetyssä lomakehaastattelussa työn toistettavuus on parempaa ja helpompaa kuin esimerkiksi henkilökohtaisten haastattelujen tai havainnoinnin tapauksessa. Toki tässä työssä on osaltaan käytetty myös havainnointia, sillä informaatiota ja materiaalia aiheesta minulle on kertynyt myös normaalissa kanssakäymisessä muiden työntekijöiden kanssa työpaikalla. Tutkielman reliabiliteettia on parannettu myös suorittamalla kolme jatko haastattelua, joissa kyselylomakkeiden vastausten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä esiteltiin työntekijöille ja kysyttiin heidän mielipiteitään toimenpide-ehdotuksista.

Teoreettista viitekehystä rakentaessani olen pyrkinyt etsimään lähteitä pääsääntöisesti kirjallisuudesta ja e-lehdistä tai e-journaaleista. Tällöin pystyn varmistamaan, että lähdemateriaalin sisältö ja kirjoittaja ovat molemmat luotettavia. Internetiä en ole lähdemateriaalin etsimiseen käyttänyt juuri lainkaan, pois lukien tiettyjen sanomalehtien uutisarkistoja. Lisäksi etsitystä aineistosta on karsittu pois paljon yleisesti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja keskitytty artikkeleihin, josta on saanut jotain erityistä informaatiota juuri tämän työn kannalta. Materiaalia tähän työhön valitessa, olen pyrkinyt käyttämään tieteellisiä julkaisuja sekä sellaisia julkaisuja, jossa kirjoittaja käy selville. Voin siis väittää, että tässä työssä on käytetty riittävää lähdekritiikkiä.

4 TULOKSET

Tässä pääluvussa tarkastellaan keinoja, joilla yksittäinen työntekijä voi suorittaa tuottojohtamiseen liittyviä toimia. Mikäli koko henkilökunnan tuottavuutta pystyttäisiin parantamaan, tulee päänäkökulma olla ensisijaisesti suorittavan työn henkilöstössä ja heidän johtamisessaan sekä esimiestyössä. Kyselylomakkeessa (liite 3) onkin pyritty löytämään asioita, joita työntekijät odottavat henkilöstöjohtamiselta, ja miten itse esimiehet kokevat nykyiset käytännöt yrityksessä.

Kyselylomakkeen kysymysten sekä niiden vastausten perusteella on haastattelututkimukselle muodostettu kolme erilaista teemaa. Nämä teemat ovat perehdyttäminen sekä yleinen tietous tuottojohtamisen toimista, työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa oman työnsä tuottavuuteen, työntekijän motivaatiotasoon vaikuttavat tekijät sekä haasteet henkilöstöjohtamiselle. Tulevissa alaluvuissa paneudutaan näihin asioihin. Kyselylomakkeen ensimmäisessä kohdassa kysytään vastaajan asemaa organisaatiossa. Tässä luvussa tulen käyttämään joitain suoria lainauksia vastaajien vastauksista. Näiden lainauksien perään tulen merkitsemään kirjaimella A, B, C, D vastaajan aseman yrityksessä. Työntekijän vastauksen perään tulee kirjan A, toimihenkilön vastauksen perään kirjain B, esimiehen vastauksen perään kirjain C ja, jos vastaaja on jokin muu kuin edellä mainittu, kirjoitan vastauksen perään kirjaimen D. (ks. liite 3)

4.1 Perehdyttäminen sekä ohjeistukset tuottojohtamisesta

Tutkimuksen aluksi olen halunnut selvittää sitä, millainen on työntekijöiden yleinen tietämys tuottojohtamisen käyttämisestä yrityksessä ja kuka henkilö kyseisessä toimipisteessä on viime kädessä vastuussa tuottojohtamisen suorittamisesta? Lisäksi kysyttiin sitä, onko työntekijä saanut aiheeseen liittyvää perehdytystä sekä opastusta ja ovatko nämä toimet olleet vastaajan mielestä riittäviä?

Vastausmateriaalin perusteella voidaan todeta, että tietämys tuottojohtamisesta on hyvin vaihtelevaa. Esimiehet ovat selkeästi paremmin tietoisia siitä, mikä tuottojohtamisen rooli on joko Sokotelilla, tai erityisesti kyseisessä toimipisteessä.

”On pääpiirteittäin tuttu. Tunnen yrityksen revenue managerin.” C

”Kyllä, ja tiedän että olen itse yhdessä hotellinjohtajan ja myyntipalvelun sekä service managerin kanssa vastuussa ja yhteistyössä revenueosaston kanssa.” C

”Käsite ei ole tuttu mutta tiedän ketä on vastuussa omassa toimipisteessäni.” A

Vaikkakin työntekijöistä moni oli tietoinen tuottojohtamisen olemassaolosta, ei kovinkaan moni osannut sanoa, miten sen olemassaolo vaikuttaa heidän jokapäiväiseen työskentelyynsä. Voidaankin siis jo pelkästään tämän perusteella todeta, että tuottojohtamiseen liittyvät toimet ovat hyvin keskittyneitä Sokotelilla. Vastuu asiasta tuottojohtamisesta vastaavan osaston lisäksi lankeaa suurilta osin eri toimipisteissä vain hotellinjohtajille ja kyseisen yksikön eri osastojen esimiehille. Suorittavaa työtä tekevät, niin sanotut "tavalliset" työntekijät, eivät olleet kautta linjan tietoisia tuottojohtamisesta tai siitä kuka siitä on vastuussa yrityksessä tai kyseisessä toimipaikassa. Nämä seikat olivat jo osaltaan tiedossani kun haastattelulomakkeen kysymyksiä suunnittelin ja tein. Siksi haastattelulomakkeen seuraavien kysymysten paino olikin siinä, miten vastaajat kokevat yksittäisen työntekijän mahdollisuudet parantaa omaa työnsä tuottavuutta ja täten mahdollisesti tukea perinteisen tuottojohtamisen toimia.

Seuraava lainaus, joka oli vastaus kysymykseen siitä kuka vastaajan toimipaikalla on vastuussa tuottojohtamisesta, käy osiltaan lähellä sen oikeaa olemusta. Mutta mikä siinä tässä yhteydessä on huomioitavaa, on vastauksen piiloviittaus yksittäisen työntekijän tuottavuuden merkityksestä koko yrityksen tuottavuuteen. Lisäksi voidaan päätellä, että yleensä henkilökuntaa ei toimipisteissä ole ainakaan liikaa töissä. Tämä taasen aiheuttaa ongelmia erityisesti äkkinäisesti muuttuneessa kysyntätilanteessa.

”En ole aivan varma. Kai se, joka myy liikaa huoneita, vaikka kukaan ei ole siivoamassa niitä asiakkaille.” A

Perehdyttämistä ja ohjeistusta koskevat kysymykset eivät tuoneet kovin paljon uutta yleiseen tietämykseen tuottojohtamisesta, vaan edelleen vain murto-osa vastanneista oli saanut jonkinlaista opastusta aiheeseen. Vastaajista yli puolet oli suorittavan työn henkilökuntaa, joka selvästi näkyi vastauksista, sillä yleisin vastaus oli ”En ole saanut lainkaan perehdytystä aiheeseen.” Tähän voi myös osaltaan vaikuttaa se, että hotellien ravintoloiden tuottojohtaminen on Sokotelilla vasta suunnitteluvaiheessa, jolloin mahdolliset vastaajat ravintolapuolella olivat ainakin toistaiseksi tietämättömiä aiheesta. Perehdytystä olivat saaneet lähinnä ylemmät toimihenkilöt, vuoropäälliköt tai johtajat. Kuitenkin muutama suorittavan työn henkilökunnasta vastasi saaneensa opastusta ja ohjeistusta. Tästä voitaisiinkin päätellä, että opastus ja perehdyttäminen eivät ole ainakaan vakiintuneita toimintatapoja, vaan yksittäisiä tapauksia. Sinänsä tässä on ristiriitaisuutta, koska samaa työtä tekevistä osa on voinut saada perehdytystä ja osa ei. Seuraavat lainaukset on poimittu vastauksista kysymykseen kahdeksan: oletko saanut opastusta, ohjeistusta tai koulutusta tuottojohtamiseen?

”En ole saanut riittävästi. Usein se on jäänyt mainitsemisen tasolle.” A

”Aluksi asiasta puhuttiin enemmän, tänä päivänä vähän vähemmän.” C

”Kyllä. Olen saanut opastusta hinnoittelun maailmaan.” A

”Olen, se on työtäni.” C

Yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet tuottojohtamiseen liittyvissä toimissa ovat siis näidenkin vastausten perusteella hyvin suppeat, eikä yrityksessä panosteta tältä osin juuri lainkaan aiheesta perehdyttämiseen. Perehdytystä on saattanut saada esimerkiksi Helsingissä, jossa keskitetty revenue management -osasto sijaitsee ja toimii. Toimipaikka-kohtaisesti perehdytys sen sijaan on jäänyt toissijaiseksi asiaksi.

4.2 Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa henkilökohtaiseen työnsä tuottavuuteen

4.2.1 *Potentiaalisia keinoja*

Tässä alaluvussa kyselytutkimuksen vastauksista on pyritty löytämään keinoja, joilla työntekijät voisivat vaikuttaa henkilökohtaiseen työnsä tuottavuuteen. Tämä haastattelun toinen teema on noussut esiin kyselylomakkeen kysymyksistä 3, 5 ja 9. (liite 3) Kysymyksessä kolme kysyttiin: voiko yksittäinen työntekijä vaikuttaa päivittäisessä työssään yrityksen tuottoihin? Seuraavassa olen poiminut muutamia vastauksia tähän.

”Voi hyvällä asiakaspalvelulla ja suosittelemalla.” A

”Kyllä, positiivisella asenteella esimerkiksi ravintolassa.” A

”Tekemällä työnsä hyvin.” A

Nämä vastaukset toimivat esimerkkinä siitä, että kuka tahansa voi vaikuttaa työpaikkansa kannattavuuteen teoilla, joita ei usein edes tule ajatelleeksi sen enempää, vaan joita pidetään työn suorittamisessa usein itsestäänselvyytenä. Nämä teot eivät suoraan näy yrityksen parantuneessa kannattavuudessa, tai ne eivät ole tarpeeksi konkreettisia että niiden vaikutuksia voitaisiin mitata. Välillisesti näillä teoilla on kuitenkin merkitystä, sillä ne vaikuttavat yleisesti asiakkaiden haluun palata takaisin kyseiseen hotelliin.

Seuraavassa paneudutaan kuitenkin vielä yksityiskohtaisemmin asioihin, joilla voitaisiin mahdollisesti parantaa työntekijän henkilökohtaista työnsä tuottavuutta. Pyrin etsimään kysymyksillä konkreettisempia tapoja parantaa henkilökohtaista työnsä tuottavuutta, ja tätä kautta koko yrityksen tuottavuutta. Nämä konkreettisemmat tavat voivat aiheuttaa muutoksia henkilöstöpolitiikassa ja henkilöstöjohtamisessa, sillä näitä toimia pystytään usein mitaamaan euromääräisinä.

Haastattelumateriaali osoittaa selvästi työntekijöiden tuottavuuteen liittyvän suuren potentiaalin. Lisämyyntiä voidaan hotellissa harjoittaa helposti lähes kaikilla osastoilla kuten myyntipalvelussa, vastaanotossa sekä ravintolassa. Vastaanotossa sekä myyntipalvelussa

voidaan suorittaa lisämyyntiä esimerkiksi myymällä kalliimpia huoneita sekä varausvaiheessa että varsinaisessa palvelutilanteessa asiakkaan saapuessa hotelliin. Asiakasta voidaan yrittää lukea ja sijoittaa tiettyyn markkinasegmenttiin, jolloin pystytään ennakoimaan asiakkaan maksukyky tai halu maksaa palvelusta. Esimerkiksi kotimaan vapaa-ajan matkustajat ovat tarkempia hinnasta ja hintatietoisempia kuin liikematkustajat tai ulkomaalaiset vapaa-ajan matkustajat. Nämä seikat tiedostaen voi parantaa oman työnsä tuottavuutta yrittämällä myydä huonetta kalliimmalla, kuin alkuperäisellä hinnalla tai päivittäisten hintaluokkien ehdottamalla hinnoilla. Asiakkaalle voidaan myös tarjota pienestä lisämaksusta parempaa huonetta kuin asiakas on alun perin varannut. Monesti asiakkaat ovat ilahtuneita siitä, että heille tällaista mahdollisuutta ylipäättään tarjotaan. Hotellin ravintolassa on myös monia eri tapoja ja mahdollisuuksia suorittaa lisämyyntiä. Suosittelemalla järjestelmällisesti, esimerkiksi jotain viiniä kaikille ruokailijoille, voi suhteellisen helposti saada lisämyyntiä ja täten parantaa oman työnsä tuottavuutta. Seuraavassa lisää poimintoja vastauksista kysymykseen kolme: Voiko yksittäinen työntekijä vaikuttaa päivittäisessä työssään yrityksen tuottoihin ja miten?

”Kyllä voi vaikuttaa, lisämyynti palvelutilanteissa, mutta myös varausvaiheessa.” C

”Voi yrittää myydä kalliimmalla hinnalla huoneita tai parempia huoneita.”

A

”Kyllä upselling. Upselling eli myydään parempaa huoneluokkaa. Myös seuraamalla ettei liikaa henkilöitä töissä.” C

”Voi yrittää myydä asiakkaalle kalliimpia viinejä tai hanaveden sijasta muita virvokkeita ym. Mahdollisuuksia on monia kyllä.” A

”Hyvin pienesti vaikuttaa. Enemmän vaikuttaa vain oman osastonsa tuottoihin.” A

Työn tuottavuuden parantamismahdollisuuksista vain muutama vastaajat olivat skeptinen. Tästä voidaan huomata, että mielipiteet tutkitusta asiasta vaihtelevat yrityksen eri osastojen välillä. Työn tuottavuuden parantamisyrittäykset aiheuttavat lisäksi haasteita henkilöstön päivittäiseen johtamiseen sekä suunnitteluun. Lisämyynnin aikaansaamista saattaa estää se, että päivittäiset henkilöstövahvuudet on suunniteltu usein hyvin tarkasti ennustetun kysynnän perusteella. Osalle vastaajista myös lisämyynnin merkitys oli epäselvä. Ei tiedetty, miten paljon se voi vaikuttaa päivän kokonaisuuteen, tai että se vaikuttaa vain oman osaston tuottoihin unohtaen, että kaikkien toimipisteiden jokaisen osaston tuotto on suoraan koko yrityksen tuottoa. Seuraavat lainaukset on otettu kyselylomakkeen vastuksesta kysymykseen viisi: Onko lisämyynnin tekeminen helppoa tai työlästä, ja näetkö käytännön esteitä lisämyynnin aikaansaamisessa?

”On helppoa, siihen saakka, kun otetaan huomioon työntekijät. Esim. Jos kerroshoitajia on töissä suhteellisen vähän, on turha myydä kohtuuttomia määriä huoneita!” A

Seuraavaksi halusin vielä tarkemmin selvittää sitä, kokevatko työntekijät hankalaksi suorittaa oman työnsä tuottavuuteen vaikuttavia toimia ja näkevätkö työntekijät joitain esteitä työn tuottavuuden parantamiselle. Vastaukset jakautuivat aikalailla kahtia. Osan mielestä lisämyynnin aikaansaaminen on helppoa, eivätkä koe sen suorittamiseen mitään esteitä. Toisten mielestä työn paikoittainen hektisyys, eli kiire, estivät tuottavuuden parantamistoimia. Johtopäätöksenä tähän kohtaan voidaan sanoa, että suurin tekijä, joka esteitä aiheuttaa, on liian vähäinen työvoiman määrä kyseisessä työvuorossa. Mikäli lisämyyntiin ja työntekijän tuottavuuteen halutaan panostaa, tulisi se vastausten mukaan näkyä myös selkeästi yrityksen henkilöstöpolitiikasta ja -johtamisessa. Jos työntekijällä on koko työvuoronsa ajan kiire, hänellä tuskin on motivaatiota tai aikaa keskittyä lisämyynnin aikaansaamiseen. Seuraavassa lisää lainauksia kysymykseen viisi: kokevatko vastaajat, että on jotain käytännön esteitä aikaansaada lisämyyntiä?

”Riippuu vähän asiakkaasta, mutta yleisesti en näe esteitä.” A

”Ei, omasta viitseliäisyydestä kiinni. C

”Jos drinkki on työläs tehdä, vaatii aikaa tehdä. Jolloin on helpompaa olla lisämyymättä.” A

”Joskus helppoa, toisinaan työlästä. Joskus työvoimaresurssit eivät riitä lisämyynnin toteuttamiseen.” C

4.2.2 Tuottojohtamiseen liittyvien päätösten noudattaminen

Haastattelututkimuksen yhdeksännessä kohdassa kysyttiin, onko kyseisessä toimipisteessä tyypillistä joustaa hinnoissa alaspäin pelkästään hyvän asiakaspalvelun sekä asiakastytyväisyyden nimissä. Nämä toimethan merkitsevät sitä, että tuottojohtamisesta vastaavalla osastolla tehdyt päätökset päivittäisissä hinnoissa kumottaisiin. Tähän asiaan viittasin jo aikaisemmin tämän tutkielman teoriaosuudessa alaluvussa 5.2.1, jossa tuotiin esiin tuottojohtamisen kannalta haitallisia toimia. Hinnoissa joustamista tai hyvitystentekoa varmasti vähentäisi osaltaan se, että jokaisella työntekijällä olisi tarpeeksi aikaa keskittyä tuottamaan palvelua parhaalla mahdollisella tavalla. Kun palvelun taso pidetään koko ajan kiitettävällä tasolla, ei korvaaviin tai muihin toimiin tarvitse kovin usein edes ryhtyä. Varsinainen kysymys, johon tämä alaluku perustuu, oli seuraava: koetko, että hinnoissa joustaminen tai erilaisten etujen antaminen asiakkaalle, on hyvä keino parantaa asiakastytyväisyyttä? Ja toimitaanko työpaikallasi mielestäsi tällä tavalla?

”Kyllä koen ja uskon, toimitaan mahdollisuuksien rajoissa.” C

”Osaksi toimitaan mutta vielä pitäisi paremmin pystyä huolehtimaan asiakkaiden eduista ja olla aktiivisempi.” C

”Radissonin asiakkaan pitää olla myös valmis maksamaan tuotteestaan. Ei voida antaa, mutta niin että se on kannattavaa molemmille osapuolille. Osa toimii, osa ei toimi näin.” A

”Periaatteessa hyvä keino. Tarvitsee selkeät rajat että ei mene huutokau-paksi. Näin toimitaan ainakin periaatteellisella tasolla.” C

Vastausten perusteella voidaan todeta, että yrityksen sisällä on liian yleistä joustaa hinnoissa ja täten saada jo aikaisemmin valitut hinnat niin sanotusti huonoon valoon. Normaalisti hinnoissa ei tulisi joustaa, ellei kyseessä ole reklamaatiotapaus, jolloin hyvitykset ovat tilanteesta riippuen mahdollisia tai suotavia. Selkeää jakaumaa ja eroa työntekijöiden ja esimiesten toimintatapojen välillä ei tässä kohdassa voitu havaita. Eräänä johtopäätöksenä voidaan jo tässä kohtaa sanoa, että hinnoissa voitaisiin kyllä joustaa suorittavan työn henkilöstön toimesta tapauksissa, kun varausta ei ole vielä tehty ja kysynnän yleinen taso kyseisenä ajankohtana on alhainen. Tällöin volyymin kasvattaminen alhaisemmalla yksikköhinnalla on tavoiteltavaa.

4.3 Motivaatiotekijät sekä haasteet henkilöstöjohtamiselle

Haastattelun kolmas teema paneutuu henkilöstön osallistamiseen ja sitouttamiseen tuottojohtamisen sekä työn tuottavuuden käytäntöihin. Haastattelujen avulla on etenkin haluttu selvittää yrityksen työntekijöiden motivaatiotasoa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Kyselylomakkeen kysymykset 4, 6 ja 7 (liite 3) muodostavat tässä alaluvussa käsiteltävää teemaa.

Nykyiset käytännöt yrityksessä pääsääntöisesti kannustavat henkilökohtaisen tuottavuuden parantamiseen. Vastakkaisia mielipiteitä ja vastauksia toki esiintyi, mutta tässäkin kohdassa on huomioitava, että kyselyyn on vastattu kaikilta hotellien osastoilta. Kaikilla osastoilla ei ole tällä hetkellä edes mahdollisuutta tuottaa lisämyyntiä omassa työssään siten, että sillä olisi suorat euromääräiset vaikutukset. Tämä johtuu siitä, että tietyillä osastoilla ei varsinaisesti myydä mitään. Keinoja lisämyynnin synnyttämiseen on jossain määrin kuitenkin näillä osastoilla mietitty, mutta hyviä toimia siihen ei ole keksitty. Huomioitavaa tässä kohdassa on myös se, että esimiesten vastausten perusteella kannustamista tapahtuu enemmän kuin työntekijöiden vastausten perusteella. Muutamista alaisten vastauksista paistoi kannustamisen puute sekä tuottojohtamisen toimissa että myös muissa asioissa. Tämä on asia, jossa näen kohdeyrityksen henkilöstöjohtamisessa olevan parantamisen varaa. Esimiesten vas-

tauksista päätellen kannustamista tapahtuu esimerkiksi kilpailujen ja kampanjoiden muodossa. Saattaa kuitenkin olla, että alaiset eivät koe näitä riittävinä kannustamisen muotoina ja siksi tuntevat kannustamisen olevan heikohkoa. Seuraavassa lainauksia kyselylomakkeen kysymykseen neljä: tuntevatko työntekijät tulevansa kannustetuiksi synnyttämään lisämyyntiä työssään ja millaisia nämä kannustamiskeinot ovat?

”Kyllä, palavereissa ja koulutusilanteissa. Lasketaan esim. lisätuotoista.”

C

”Kyllä, eri kampanjoin ja kilpailuin.” C

”Palkitsemalla eli joka kuukausi kilpailu ja parhaan tuloksen tehnyt saa palkinnon.” C

”Ei. Kannustaminen on kaikilla saroilla heikkoa.” A

”En. Koskaan ei kehuta hyvästä jäljestä. Aina tekee väärin, liian hitaasti tai hutiloiden.” A

Kannustaminen vaikuttaa olevan myös pitkälti erilaisiin kilpailuihin perustuvaa, eikä oman työnsä tuottavuuden lisääminen tunnu näkyvän henkilökunnalle mitenkään muuten kuin voittajille jaettavin palkinnoin. Tämä toimintamalli ei kuitenkaan tunnu, kuten aikaisemmin jo mainitsin, olevan riittävä kannustuskeino. Vastauksien, sekä yleisen havainnoinnin ja keskustelujen perusteella asiat, jotka motivoisivat työntekijöitä, olisivat selkeät ja näkyvät toimet johdon osalta. Moni kokee, että henkilöstökulujen karsimisessa on menty jo liian pitkälle. Koetaan, että myynnin lisääminen olisi huomattavasti parempi keino parantaa yrityksen tuottavuutta. Tämä vaikuttaisi myös monien työtyytyväisyyteen, sillä työvuorot voidaan suunnitella vapaammin eikä aina tehtäisi vuoroja minimimiehityksellä.

Työntekijän palkitsemisella on tärkeä osa motivaatiotason nostamiseen. Haastattelulomakkeessa kysyttiinkin mahdollisia olemassa olevia palkitsemistapoja sekä sitä, ovatko nämä tavat työntekijän mielestä riittävät. Vastaukset puolsivat sitä, että palkitseminen lisämyynnin suhteen on yrityksessä melko huonoa.

”Ei riittävästi. Lisää kilpailuja. Lisää huomioimista.” A

”En ole huomannut, joskus on saatettu sanallisesti mainita.” C

”Palkitaan, ovat jonkun verran kannustavia, muttei paljon.” A

”Ei palkita, kai? Itseäni ei ole kannustanut muutama leffalippu, jos ne olivat edes palkinto hyvästä työstä?” A

”Palkitaan, periaatteessa ovat kannustavia, mutta liika on näissäkin liikaa.”

C

”Voisi olla paremmat palkinnot jos minusta olisi kiinni.” C

Vastausten perusteella voidaan todeta, että organisaatiossa palkitaan kyllä ansioituneita lisämyynnin suorittajia, mutta palkinnot eivät ole kovinkaan kannustavia vaan lähinnä nimellisiä. Myös esimiesten vastausten perusteella voidaan päätellä, että palkitsemisjärjestel-

mä kaipaa tehostamista. Kilpailujen sijasta työntekijät kaipaavat korvaavia muutoksia organisaatiossa hyvän ja tuottavan työn tuloksena. Vastauksista osa puolsi sitä, että työntekijä saisi suoraan osan lisämyynnistä omaan palkkaansa. Tällöin kuitenkin pelisäännöt tulisi tehdä tarkasti ja kaikkien pitäisi omaksua ne ja pitää niistä kiinni. Pienilläkin parannuksilla voitaisiin saada edes osa työntekijöistä motivoituneemmiksi. Mainittujen elokuvalippujen sijaan voitaisiin ottaa motivoivampia palkintoja. Palkitsemistapojen muutokseen ei välttämättä riitä kyseisen toimipisteen johdon halu muutokseen, vaan päätösten olisi hyvä tulla ketjukohtaisesti ja sen ylimmältä johdolta.

Kyselylomakkeessa kartoitettiin myös työntekijöiden nykyistä motivaatiotasoa synnyttää lisämyyntiä jokapäiväisessä työssään. Monet vastaajista kokevat olevansa motivoituneita, vaikkakaan nykyinen palkitsemisjärjestelmä ei monia miellytä.

”Koen olevani motivoitunut, uskon että lisätuoton lisäksi asiakastytyväisyys paranee.” C

”Kyllä. On ilo nähdä tyytyväinen asiakas, jos hänelle pystyy myymään oikean tuotteen oikeaan tarpeeseen.” A

”En ole motivoitunut suuremmin. Lisämyynti voisi näkyä konkreettisemmin. Eli vaikka työpisteen kuukausittaisissa palkoissa tai vastaavaa. Onnistunut lisämyynti voisi johtaa siihen, ettei aina vedettäisi töitä minimi miehityksellä.” A

”Pääsääntöisesti kyllä. Ajanpuute/kiire voi joskus olla esteenä. C

Teoriaosuudessa puhuttiin asiakastytyväisyyden parantamiskeinosta, jossa työntekijän tuottavuuden kautta ja nimissä voitaisiin vähentää paineita yrityksen henkilöstöjohtamisessa sekä henkilöstöpolitiikassa pitää henkilöstökuluja minimissä.

4.4 Jatkohaastattelut

Edellä mainittujen kyselylomakkeen vastausten perusteella tein johtopäätöksiä mahdollisista jatkotoimenpide-ehdotuksista. Näitä johtopäätöksiä esittelin kahdelle edelliseen kyselylomakkeeseen vastanneelle työntekijälle sekä yhdelle, joka ei ollut vastannut kyselylomakkeen kysymyksiin. Haastateltavista yksi toimii esimiehenä ja kaksi suorittavassa työssä.

Tässä alaluvussa tarkastellaan työntekijöiden mielipiteitä toiminnan kehittämisehdotustani ja sitä, kokevatko he nämä tarpeellisina ja mahdollisina toteuttaa. Haastatteluissa kysyin aluksi sivulla 22 olevan ”työn tuottavuuden parantamisen ratkaisumallin” toimivuutta ja oleellisuutta haastateltavien mielestä. Kaikki olivat sitä mieltä, että oman työn tuottavuutta on mahdollista parantaa ja että se on pitkälti omasta viitseliäisyydestä kiinni. Mallissa esitettyjen toimien uskottiin etenevän todellisuudessa esittämäni teorian kaltaisesti.

"Potentiaalia työn tuottavuuden parantamiseen löytyy kyllä. Malli on hyvä ja käyttökelpoinen varmasti." A

Haastateltavat pitivät motivaatiotekijänä palkitsemismenetelmien kehittämistä. Myös työn tuottavuutta mittaavien mittareiden ajanmukaisuus koettiin tärkeäksi. Esimerkiksi mainittiin, että tehty lisämyynti suhteutettaisiin työtunteihin tai mahdollisesti osaltaan päivän varaustilanteeseen. Kun jollain työntekijällä on enemmän tunteja kuin toisella, se ei motivoi vähemmän tunneissa laskettuna töitä tekevää aikaansaamaan lisämyyntiä, koska hän on palkitsemismahdollisuudet huomioiden jo lähtökohtaisesti huonommassa asemassa. Esitin haastateltaville kysymykset: motivoisiko palkitsemistapojen kehittäminen sinua ja onko lisämyynnin niin sanotut pelisäännöt selkeät kohdeyrityksessä?

"Vahvasti kannatan palkitsemistapojen kehittämistä, koska se ainakin motivoisi itseäni sekä todennäköisesti myös muita työntekijöitä." C

"Lisämyynnin seuranta ja pelisäännöt tulisi tehdä kaikille tasapuolisiksi, jotta kaikki jaksavat olla motivoituneita" A

Mahdollisiin vaikutuksiin henkilöstöpolitiikassa suhtauduttiin skeptisesti. Kustannusten ja työtehojen laskeminen on niin vallitsevassa asemassa, että muutoksen pitäisi tapahtua aivan ylimmän johtoportaan toimesta. Kaikki kokivat sen, että mikäli vuorossa olisi enemmän työntekijöitä töissä, olisi mahdollista keskittyä enemmän asiakaspalveluun ja siihen että kaikki asiat hoituvat nopeasti ja asiakasystävällisesti. Vastauksien mukaan työpaikalla on hyvin yleisesti saavutettu kipuraja työntekijöiden jaksamisessa. Jatkuvat henkilöstökulujen minimoinnit kuluttavat työntekijöitä. Tämä vaikuttaa suoraan jaksamiseen, motivaatioon sekä asiakaspalveluun. Pahimmillaan se on näkynyt siinä, että jostain toimipisteestä ja erityisesti joltain osastolta on moni lopettanut työt. Tällöin menetetään hyvää asiakaspalveluosaamista, joka taas vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen. Ratkaisuna pidettiin myynnin lisäämistä, koska sitä kautta tulosta oikeasti tehdään. Työntekijöitä pitäisi kohdella entistä enemmän sijoituksena, jolla on tuottoa, eikä pelkästään kustannustekijänä. Näitä asioita käsittelin jo teoriaosuuden alaluvussa 2.6.1. Kysymys, jonka esitin oli: onko kustannusten jatkuva karsiminen vaikuttanut omaan työviihtyvyyteesi ja motivaatioon sekä yleisesti työpaikan ilmapiiriin ja osaamiseen?

"Näkinsin kyllä että kustannusten karsimisessa on ylitetty hyvin pitkälti kipuraja. Henkilökunnan työssäjaksaminen mennyt viime aikoina paljon alas päin. Siksi vaihtoehtoiset toimet tervetulleita. Henkilökohtaisen tuottavuuden parantaminen hyvä keino. Näistä asioista päättävien tulisi myös nähdä tämä asia" A

"Henkilöstön vaihtuvuutta tulisi hillitä, koska silloin menetetään paljon osaamista. Ei pystytä välttämättä tällöin täyttämään asiakaslupauksiamme."

"Työtyytyväisyys näkyisi varmasti myös tuottavuudessa"

4.5 Tuloksien merkitykset Sokotelille ja muille yrityksille

4.5.1 Sokotel

Sokotelilla on jo jossain määrin ollut käytössä työntekijöiden henkilökohtaisen tuottavuuden kehittämisen työkalut. Tuottojohtaminen perinteisesti pyrkii parantamaan yrityksen liikevaihtoa kysynnän ennustamisen kautta. Tutkielmani ehdottaa kuitenkin, että tähän rinnalle otetaan tuottavuuden kehittämiskeinot laajemmassa muodossa. Näin ollen tuottojohtamisen toimet eivät olisi keskittyneet pelkästään marginaaliseen osaan Sokotelin henkilöstöstä. Kyselylomakkeen ja haastattelujen perusteella voin sanoa, että Sokotelilla tulosta pyritään tekemään pääosin kustannusten minimoinnilla ja seurannalla sekä hintoja päivittäisen kysyntätilanteen perusteella muuttamalla. Ehdotukseni on, että työntekijöitä kannustetaan tekemään työnsä tehokkaammin muun muassa lisämyyntiä suorittamalla. Tätä kautta voidaan päästä parempaan tulokseen kuin kustannusten leikkaamisella. Henkilökunta tulisi nähdä sijoituksena ja tätä kautta lähteä panostamaan tähän yritykselle elintärkeään voimavaraan. Teoriaosuudessa erityisesti sivuilla 19 ja 21 kerrottiin, että yrityksen kannalta voi olla kannattavampaa rajoittaa kustannusten karsimista ja panostaa sen sijaan työntekijöiden tuottavuuteen.

Lisämyynti koettiin työntekijöiden mielestä hyväksi välineeksi parantaa asiakastytyväisyyttä. Olisi kuitenkin syytä vielä pohtia tarkemmin lisämyynnin henkilökohtaista mittamista ja palkitsemista. Mikäli työntekijä kokee, että hänkin hyötyy yritykselle tekemästään rahallisesta lisämyynnistä, on myös todennäköistä että motivaatio pysyy hyvällä tasolla.

Hyvän kilpailukyvyn takaamiseksi sekä tuottojohtamiseen että muihin tuottavuuden keinoihin tulisi panostaa. Mahdollisuus parantaa liikevaihtoa, työtyytyväisyyttä sekä asiakastytyväisyyttä tulisi ottaa vakavasti, eikä vähiten siitä syystä, että asiakaslupauksista pystyttäisiin pitämään kiinni.

4.5.2 Hotellisektori ja muut toimialat

Uskon, että tulevaisuudessa monet toimialat voisivat hyödyntää tuottojohtamisen käytäntöjä liiketoiminnassaan. Kysynnän seuranta, hintojen vaihtelukyky sekä myynnin henkilökohtainen lisääminen ovat asioita, joita pystytään harjoittamaan useilla toimialoilla. Yritysten johdolla on mahdollisuus reagoida vallitsevaan kysyntätilanteeseen muuttelemalla hintoja.

Edelleen hyvällä esimiestyöllä voidaan työntekijöiden henkilökohtaista tuottavuutta parantaa.

Hotellialalla tuottojohtamisen käyttäminen on suositeltavaa lähes kaikissa tapauksissa. Kysynnän ennustamisen kautta voidaan päästä parhaaseen tulokseen, kun osataan hinnoitella kulloisenkin kysyntätilanteen mukaan oikein. Kaikille hotellialan yrityksille, joilla on tarpeeksi resursseja harjoittaa kysynnän seuraamista ja paneutua muihinkin tässä työssä mainittuihin tuottojohtamisen toimiin, suosittelen tuottojohtamisen tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Tämän tutkimuksen sivuilla 6–7 mainittiin esimerkkinä urheilu- ja viihdetapahtumien järjestäjäorganisaatiot sekä telekommunikaatioala, jotka voivat hyötyä tuottojohtamisen käyttämisestä. Näillä aloilla tuottojohtamisen hyödyntäminen on ollut vielä melko vähäistä, mutta asian uskotaan etenkin tiukentuneessa kysyntätilanteessa muuttuvan. Monet toimialat voivat hyödyntää vaihtelevien hintojen taktiikkaa. Matalan kysynnän aikana ei tulisi jäädä odottamaan parempia aikoja, vaan hinnoissa tulisi joustaa alaspäin, jotta saataisiin myynnille lisää volyyymiä.

Henkilökunta täytyisi pitää yrityksen tärkeimpänä sijoituksena ja sen mahdollisesti tuoma pääoman tuotto tulisi nähdä mahdollisuutena parantaa sekä yrityksen tilinpäätöksen viimeistä riviä eli voittoa että työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Tämän raportin kirjoitushetkellä on kotimainen talous kääntymässä kansainvälisen talouden perässä taantumaan, jolloin henkilökunnan tärkeys ja huomioiminen korostuu entistä enemmän. Tähän resurssiin sijoittamalla, kustannusten karsimisen sijaan, voidaan talouden notkahduksesta selvittää paremmin. Yritysten olisi hyvä pohtia, löytyykö omasta liiketoiminnasta mahdollisuutta työntekijöiden parantaa oman työnsä tuottavuutta esimerkiksi lisämyynnin kautta. Ja olisivatko nämä toimet kokonaisuudessaan riittävät, jotta ne korvaisivat henkilökustannusten leikkauksilla saatavat säästöt? Harri Sjöholmia lainatakseni: ”Nyt elämme aikaa, jossa pitää päättää. Ne, jotka pystyvät tekemään päätöksiä, menestyvät. Kukaan ei silti tiedä, mikä on oikea päätös.” ”Ihmisissä on valtavat voimavarat. Kun ne otetaan käyttöön, he tekevät kaksinkertaisen määrän töitä. Tarvitaan vain riittävä intressi ja motivaatio.” (Holtari, 2008).

Hotellisektorilla kysyntä vaihtelee merkittävästi jopa päivittäin. Lisäksi toimialalla on mahdollista käyttää päivittäin vaihtelevia hintoja ja palvelun käytön kesto on hyvin ennakoitavissa. Nämä tekijät kannustavat tuottojohtamisen käytäntöjen hyödyntämiseen. Hotelliala ei ole tältä osin kuitenkaan ainutlaatuinen, sillä monilla muilla toimialoilla tilanne on vastaavanlainen. Näistä esimerkkinä mainittakoon vaikka parturi-kampaamot. En siis näe mitään esteitä, ettei tuottojohtamista voisi harjoittaa useammilla toimialoilla, kuin nykyään tilanne on. Tuottojohtaminen on yrityksille ensisijaisesti mahdollisuus parantaa liikevaihtoaan ja tehostaa toimintaansa ja mielestäni selkeästi nykyistä useamman toimialan tulisi tätä mahdollisuutta hyödyntää.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Kehitysehdotuksia organisaatioille

Tuottojohtaminen on keino kasvattaa yrityksen liikevaihtoa muuttuvaa hinnoittelua käyttämällä. Jo teoriaosuudessa sivulla seitsemän todettiin, että hinnoilla "pelaaminen" on yleensä paras tapa lisätä yrityksen liikevaihtoa luomalla päiväkohtaista lisäkysyntää ja tämä toimintatapa voi monesti olla tehokkaampi kuin esimerkiksi mainoskampanjat.

Tämän tutkielman kohdeorganisaatiossa Sokotelissa tuottojohtamisen toimia suorittaa hyvin marginaalinen osa organisaation henkilökunnasta, eli noin 15 henkilöä. Lisäksi nämä toimet ovat hyvin keskittyneitä tiettyyn toimipaikkaan. Vaikka tuottojohtaminen vaikuttaa vahvasti hotellien päivittäiseen toimintaan, on tietämys siitä eri organisaatiotasolla hyvin vaihtelevaa. Nykyään tuottojohtamiseen liittyvät toimet ovat vahvasti keskittyneitä tuottojohtamisesta päävastuussa olevalle osastolle sekä eri toimipisteiden johtajien ja päälliköiden vastuuksi. Tuottojohtamisen täyden potentiaalin hyödyntäminen vaatii kuitenkin sen, että yrityksen koko henkilökunta on sitoutettu kyseiseen prosessiin. Tuottoihin pystytään vaikuttamaan suorittavan työn henkilökunnan toimesta päivittäin. Tämä tutkielma onkin pyrkinyt löytämään vastauksia siihen, miten tuottojohtamisen toimia voitaisiin viedä enemmän kaikille organisaatiotasolle, ja sitä millaista roolia tämä koko prosessi edellyttää organisaation henkilöstöjohtamiselta.

Tuottojohtaminen on hyvin käyttökelpoinen tuottojen johtamisjärjestelmä, joka oikein käytettynä mahdollisesti lisää yrityksen kokonaisliikevaihtoa. Teorian, sekä kyselylomakkeen pohjalta saatujen työntekijöiden mielipiteiden perusteella voidaan löytää monia niin sanottuja "karikoita", joihin tuottojohtamisen päivittäinen suorittaminen eri yksiköissä voi kaatua.

Aiheen kirjallisuutta tutkiessani tuli melko nopeasti selväksi, että aikaisempi kirjallisuus keskittyi pitkälti tuottojohtamisen tekniseen suorittamiseen sekä kysynnän ennustamiseen. Henkilöstön rooli ja henkilöstönäkökulma ylipäättensä on jäänyt selvästi vähemmälle tarkastelulle. Tässä tutkielmassani olenkin keskittynyt tarkastelemaan henkilöstön roolia aina esimiehistä alaisiin saakka ja sitä, kuinka jokainen työntekijä voi vaikuttaa yrityksen tulokseen.

Teorian sekä etenkin tekemäni empiirisen tutkimuksen mukaan henkilökunnan opastamiseen, koulutukseen sekä ohjeistamiseen tulisi kiinnittää entistä suurempaa huomiota. Mikäli henkilökunta ei ymmärrä tuottojohtamisen perimmäistä tarkoitusta, joihin järjestelmän päätökset pohjautuvat, on mahdollista että tuottojohtamista ei pystytä harjoittamaan sen

täydessä potentiaalissa. Saamieni vastausten perusteella opastus ja perehdyttäminen eivät ole olleet johdonmukaista, eivätkä kaikkia työntekijöitä koskevaa. Avraham (2000) mukaan tuottojohtamisesta on tehtävä koko henkilöstön asia, jotta siitä saataisiin kokonaisvaltainen sekä toimiva järjestelmä osana organisaation kokonaistoimintaa. Oleellista on, että tuottojohtaminen saataisiin luonnolliseksi osaksi yrityksen organisaatiokulttuuria.

Kennedy (2005) näkee, että toimiva tuottojohtamisen strategia edellyttää suorittavan työn henkilöstön koulutusta erilaisista tuottojohtamiseen liittyvistä toimintatavoista. Yrityksen tuottojohtamisjärjestelmää voidaan pitää liikesalaisuutena. Tällöin koulutuksen kautta henkilökuntaa tulisi informoida ja muistuttaa sen luottamuksellisuudesta sekä salassapidosta. (Kimes & Wagner, 2001, 13). Tuottojohtamisesta vastuussa olevien johtajien tulisikin varata aikaa suorittavan työn henkilökunnan koulutukseen. Koulutuksella voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia. Koulutuksen kautta työntekijöille muodostuu jonkinlainen kuva tuottojohtamisen peruseriaatteista kyseisessä yrityksessä. Tätä kautta voidaan paremmin varmistua siitä, että työntekijöiden toimet tukevat yrityksen kokonaissuunnitelmaa tuottojohtamisen suhteen. Onnistunut tuottojohtaminen edellyttää henkilökunnan koulutusta, jotta he ymmärtävät roolinsa osana järjestelmän suorittamista, ja sitä kuinka se voi hyödyttää sekä hotellia, yritystä että työntekijöitä henkilökohtaisesti. (Kimes & McGuire 2001, 44).

Tutkimuksestani nousi myös esille se, tulisiko työntekijöillä olla enemmän vapauksia joustaa jo päätetyistä hinnoista. Tämä käytäntö on erityisen hyvä nostamaan yrityksen tuotteita aikoina, jolloin kysyntä on alhaista. Tällöin on hyvä saada volyyymiä nostettua, vaikka hinnoissa joustettaisiinkin, koska sitä mitä kyseisenä päivänä jää myymättä, ei voida myydä seuraavana päivänä kahteen kertaan.

Perinteistä tuottojohtamista tutkiessani tulin siihen lopputulokseen, että on mahdollista laajentaa tuottojen kasvattamista ja johtamista useisiin organisaatiotasoihin ja osastoihin. Erityisesti suorittavan työn henkilökunnan rooli korostuu tässä. Ehdottamani teorian mukaisesti panostamalla työntekijöiden henkilökohtaiseen työn tuottavuuteen voidaan yrityksen liikevaihtoa kasvattaa selvästi. Käytännön työkalu tähän on esimerkiksi lisämyynti eri muodoissaan. Jatkuva ja säännöllisesti seurattu lisämyynti helpottaisi paineita henkilöstökulujen karsimisessa, kun henkilökuntaan suhtaudutaan pääomana eikä niinkään kustannustekijänä.

Kun henkilökuntaan suhtaudutaan edellä mainitulla tavalla, tulisi se näkyä myös siinä että henkilökuntaa pidetään töissä riittävä määrä. Tällöin jokaisen työtaakka kevenee ja työntekijän voivat olla varmempia työnsä pysyvyydestä. Näin saadaan sitoutuneempi henkilökunta, jolloin heillä riittää myös motivaatiota tuottojohtamiseen liittyvien toimien suorittamiseen.

Työntekijöiden riittävän määrän merkitys näkyy kyselylomakkeen vastausten perusteella siinä, että työntekijät ovat tyytyväisempiä ja asiakkaille voidaan tarjota paras mahdollinen palvelu. Tyytyväinen asiakas käyttää todennäköisemmin samaa palvelua myös seuraavalla

kerralla, jolloin yritykselle syntyy laajempi ja kestävämpi asiakaspohja. Tästä johtuen varauksia tehdään enemmän ja perinteisen tuottojohtamisen suorittaminen helpottuu.

Henkilökuntaa olisi hyvä myös kannustaa parantamaan oman työnsä tuottavuutta. Hyviä keinoja parantaa työntekijöiden osallistumishalua on palkitseminen. Vastausten perusteella palkitsemiskeinojen tulisi kuitenkin olla tarpeeksi motivoivia.

Työntekijän henkilökohtaisen tuottavuuden kautta voidaan osaltaan paikata myös matalan kysynnän kausia. Lisämyynnin avulla voitaisiin myös kattaa ainakin osa kysynnän enustamisessa mahdollisesti syntyneistä virheistä. Henkilökohtaista tuottavuutta tulisi seurata ja henkilökunnalle tulisi asettaa tavoitteita sen suhteen. Kun työntekijä saa aikaan selkeää euromääräistä kasvua koko yrityksen tulokseen, tulisi organisaation myös ymmärtää tämän toimintatavan potentiaali ja kannustaa henkilökuntaa tähän riittävin toimin.

Kuten teoriaosuudessa mainitsin, hotelleissa yhden asiakkaan aiheuttamat kustannukset ovat hyvin pitkälti samat huoneesta tai huonehinnasta riippumatta. Ei kuitenkaan ole millään tavalla tuloksekasta ajatella, että asiakkaista saatavat tuotot olisivat niin ikään samat. Henkilökunnan tuottavuuden keinot, kuten lisämyynnin aikaansaaminen, tulisi ideaalitilanteessa tulla kaikille rutiiniksi. Rutiinien kautta yritykselle muodostuu tärkein yksittäinen operatiivisen tietämyksen muoto. (Koch & McGrath 1996).

Tuottojohtamisen hyödyntäminen hotellien omissa ravintoloissa on asia, joka on jäänyt vielä selvästi vähemmälle huomiolle, mutta jonka hyödyntäminen tulevaisuudessa todennäköisesti kasvaa. Tuottojohtamisen hyödyntäminen ravintoloissa on käytäntö, jossa tulosta pyritään parantamaan asiakkaiden optimaalisella valikoinnilla. Oletuksena tässä pidetään sitä, että mitä isompi ryhmä, sitä suurempi tuotto. Ravintola-alalla tuottojohtaminen käytäntöjen hyödyntäminen on majoitusala selkeästi uudempi tuttavuus. Kirjallisuutta aiheesta on kirjoitettu vasta vuosituhanteen vaihteesta lähtien (Bertsimas & Shioda 2003).

5.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämä tutkielma pyrki löytämään vastauksia siihen, miten tuottojohtaminen toteutuu ja miten sen potentiaali voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisen osalta? Lisäksi halusin selvittää, löytyykö perinteistä tuottojohtamista tukevia toimia, joilla myös tavoitellaan yrityksen liikevaihdon kasvua. Lopuksi halusin vielä tarkastella aihetta laajemmin hotellisektorin ulkopuolella.

Tiiviinä loppupäätelmänä voin kirjallisuuden ja empiirisen tutkimukseni perusteella sanoa, että tuottavuuden tavoittelemisen henkilöstön kautta vaatii henkilöstöjohtamiselta isoja ja radikaaleja ratkaisuja sekä toimenpiteitä.

Mielestäni selvä asia on, että perinteistä tuottojohtamista kannattaa hyödyntää etenkin hotellialalla, mutta myös monilla muilla toimialoilla, kuten tutkimuksessa on käynyt aikaisemmin selville. Näitä muita toimialoja ovat esimerkiksi lentoliikenneala, telekommunikaatio, autovuokraus, urheilu- ja viihdeala sekä kauneudenhoitoala.

Henkilöstöjohtamisen rooli tuottojohtamiseen liittyvissä toimissa on tietyssä määrin rajoittunut. Tämä johtuu siitä, että varsinaisesti tuottojohtamiseen liittyvät toimet ovat organisaatiossa hyvin keskittyneitä koskemaan marginaalista osaa henkilökunnasta. Toki tuottojohtamisesta vastaavalla osastolla tehdyt päätökset toteutuvat paljolti suorittavan henkilöstön toimesta. Tällöin henkilöstöjohtamiselta vaaditaan perehdytystä ja motivointia, jotta henkilöstö osaa toimia oikein ja tuottojohtamisen näkökulmasta tehdyt päätökset toteutuvat halutusti. Luvussa 4 kävi ilmi, että ainakin Sokotelilla nämä toimet olivat puutteellisia.

Näen kuitenkin, että yritysten kokonaisliikevaihtoa ja etenkin tulosta pystytään parantamaan myös muilla toimilla. Erityisesti työntekijöiden henkilökohtaiseen tuottavuuteen tulisi kiinnittää erityishuomiota. Kuten toin jo teoriaosuudessa ilmi, voidaan työntekijän tuottavuuteen keskittymällä lopulta helpottaa myös tuottojohtamisen ennustamis- ja hinnoitteluelementtejä.

Lopuksi ehdotankin, että työntekijän tuottavuuden parantaminen etenkin henkilökohtaisen lisämyynnin kautta tulisi linkittää osaksi tuottojohtamisen toimintoja, koska nämä kaksi selkeästi tukevat toisiaan ja johtavat molemmat samaan lopputulokseen: yrityksen tuottavuuden parantumiseen.

5.3 Mitä tulevaisuudessa kannattaisi tutkia

Asioita, joihin seuraavien tuottojohtamiseen liittyvien tutkimusten olisi hyvä keskittyä, ovat mielestäni seuraavat:

1. Mitkä toimialat voisivat ottaa – tässä käsiteltyjen toimialojen lisäksi – tuottojohtamisen tai ylipäättänsä vaihtelevan hinnoittelun mallin käyttöönsä? Teoriaosuudessa toin jo esille muutamia toimialoja, joissa löytyy alkavaa tai lisääntyvää kiinnostusta tuottojohtamisen hyödyntämistä kohtaan. Näihin muihin toimialoihin syventyminen olisi aiheellinen jatkotutkimuksen kohde.
2. Erityisesti hotellialalla tulisi tarkastelun kohteeksi ottaa laajemmin kaikkien osastojen mahdollisuudet harjoittaa tuottojohtamista sekä erityisesti lisämyynnin kautta työntekijän henkilökohtaisen tuottavuuden lisäämistä. Hotelleissa ravintoloiden tuottojohtaminen on sellainen aihe, joka on esimerkiksi Sokotelilla suunnitteilla, mutta kirjallisuuden mukaan ei ole vielä yleisesti tunnettu ilmiö saati käytäntö.

3. Teoriaosuudessa sivulla 20 mainittiin niin kutsutut "voimavaraukset", joissa asiakkaalle lähetetään esimerkiksi sähköpostin välityksellä viesti, jossa tarjotaan mahdollisuutta ostaa lisäpalveluita. (Madanoglu & Brezina 2008). Näitä erilaisia mahdollisuuksia synnyttää lisämyyntiä olisi hyvä tutkia tarkemmin, koska niillä on voi olla merkittävät vaikutukset yrityksen liikevaihdon kasvattamiseen.
4. Asiakassegmenttien parempi identifiointi koko henkilökunnan toimesta. Onnistuneen identifioinnin kautta voidaan saavuttaa mahdollisimman suuret myyntituotot. (Cullen & Hesel 2006).

6 YHTEENVETO

Tuottojohtaminen on kysynnän seurantaan perustuvaa liikevaihdon hallintaa. (Vuokola 2006). Tuottojohtaminen tarjoaa yrityksille käyttökelpoisen "työvälineen" parantaa tuottavuuttaan. Perinteinen tuottojohtaminen pyrkii ennustamaan tulevaisuuden kysyntää ja näiden ennusteiden perusteella tehdään liiketoiminnan jokapäiväiseen suorittamiseen liittyviä ratkaisuja.

Teoriaosuudessa Thomas Davenportin mukaan liiketoiminta-analyysillä ja menestyksen välillä on selvä korrelaatio eli vastaavuussuhde. Esimerkkinä hän mainitsee Marriott-hotelliketjun, joka aloitti tuottojohtamiseen liittyvien käytäntöjen hyödyntämisen kaksikymmentä vuotta sitten. Nykyisin yhtiö saavuttaa järjestelmän säännöllisestä kehittämisestä 8 prosentin liikevaihtohyödyn kilpailijoihinsa nähden. (Vuokola 2006). Edelleen Skuggen (2007) mukaan useissa eri yhteyksissä on todettu 3–8 prosentin parannuksista liikevaihtoon, joka voi merkitä 50–100 prosentin parannuksia tilikauden lopulliseen tulokseen.

Tämän tutkielman teoriaosuuden aluksi selvitin auki käsitettä tuottojohtaminen, ja mitä sen suorittaminen käytännössä tarkoittaa ja sisältää. Tuottojohtaminen toimii vaihtelevien hintojen ja hinnoittelun periaatteella. Lentoyhtiöt sekä hotellit ovat käyttäneet tuottojohtamista jo useamman vuoden ajan. Muilla toimialoilla sen käyttö on vielä melko vähäistä. Mahdollisuuksia kuitenkin löytyy etenkin sellaisilla aloilla, joissa hintoja pystytään muuttamaan, sekä palvelun käytön kestot ovat suhteellisen hyvin ennakoitavissa. Tällaisia toimialoja ovat esimerkiksi autovuokraus sekä kauneudenhoitopalvelut kuten parturi-kampaamot.

Miksi tuottojohtamisen parissa operoidaan nykyään pääosin hotelli- ja lentoliikennealoilla, perustuu näille palvelualoille tyypillisiin ominaispiirteisiin. (Cooper 2002). Näitä piirteitä ovat esimerkiksi käytössä olevan kapasiteetin kiinteys, kysynnän sesonkivaihtelut ja varaston niin sanottu katoavaisuus. (Carvell, 2006). Toimialoilla, joiden liiketoiminnassa on edellä mainittuja piirteitä, olisi hyvä miettiä tuottojohtamisen hyödyntämistä.

Alaluvussa 2.2.3 esitin tuottojohtamisen implementointiprosessin. Siinä järjestelmän käyttöönoton vaiheita olivat valmistelu, toimitusten ja kysynnän analysointi, tuottojohtamisstrategioiden implementointi, tuottojohtamiseen liittyvien toimien arviointi sekä tuottojohtamisstrategian seuranta ja tarkistus tai uudistus. Tämä teoria osaltaan jo korosti henkilöstön roolia koko prosessin toimivuuden kannalta. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna lähdin rakentamaan tutkielmaa tästä eteenpäin. Tarkastelu painottui henkilöstön ja tätä kautta esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen tärkeyteen.

Yleisen tuottojohtamisen ja henkilöstöjohtamisen välisen yhteyden tarkastelun jälkeen siirryin tarkastelussa erityisempään, eli hotellialalle ominaisten piirteiden tutkimiseen. Tarkastelussa kävi jälleen ilmi, että hyvällä henkilöstöjohtamisella saadaan hotellien tuottojohtaminen toimimaan halutulla tavalla.

Mikäli yritys unohtaa henkilökunnan koulutuksen tuottojohtamisen käytäntöjen osalta, saattaa se johtaa moniin toiminnan kannalta haitallisiin seuraamuksiin. Näinä seuraamuksina mainittiin: 1. Työntekijät muuttavat huonehintoja sisään kirjautumisen yhteydessä, vaikka kyseisellä asiakkaalla on jo vahvistettu varaus. 2. Työntekijät kumoavat varausjärjestelmässä kyseiselle päivälle tietyille hintaluokille asetetut rajoitukset, kun asiakas kysyy alemmaa hintaa. 3. Tarjotaan ilmaiseksi parempia huoneita pelkästään hyvän palvelun nimissä. 4. Pahoitellaan asiakkaan mielestä korkeilta tuntuvia hintoja, jota kautta omat hintaluokat asetetaan huonoon valoon. 5. Tarjotaan asiakkaille hintoja joiden rajoitettua saatavuutta asiakas ei täytä. (Kennedy, 2005). Kyselyhaastatteluni perusteella on esimerkiksi liian yleistä, että tuottojohtamisesta vastaavalla osastolla tehtyjä hinnoittelupäätöksiä ei noudateta kautta linjan. Asiakkaalle saatetaan myydä edullisempaan hintaan huoneita, vaikka varaus on jo tehty, ja alennuksia saatetaan antaa pelkästään hyvän asiakaspalvelun nimissä.

Teoriaosuuden viimeinen aihekokonaisuus toi tutkielman toisen päätutkimuskohteen esille. Tämän näkökulman tavoitteena oli löytää muita liikevaihtoa parantavia keinoja, jotka ovat mahdollisesti tuottojohtamista tukevia sekä myös henkilöstöjohtamisen kannalta kiinnostavia. Tärkeimpänä tiivistyksenä koko aiheelle pidän sivulla 22 olevaa kuviota 4, josta nähdään, mitä positiivisia seuraamuksia voi henkilökunnan työn tuottavuuteen panostamisella olla organisaatioille.

Tutkielmani empiria-osuudessa tavoitteena oli selvittää sitä, millaisena työntekijät näkevät tuottojohtamisen nykyisen roolin kyseessä olevassa organisaatiossa, ja miten he kokevat sen heihin ylipäättänsä vaikuttavan. Tuottojohtaminen koski selvästi vain marginaalista osaa henkilökunnasta, sillä moni vastasi aiheen olevan heille täysin tai melko vieras. Aiheeseen perehdyttäminen oli puutteellista, joka esitetyn teorian mukaan johtaa siihen, ettei tuottojohtamisjärjestelmää voida käyttää sen tarjoamassa täydessä potentiaalissa.

Tutkimuksesta myös ilmeni, että tuottojohtamiseen liittyviä toimia voidaan laajentaa selkeämmin kattamaan useampia organisaation osastoja. Tärkeimpänä tällaisena, hotellien kohdalta, tuli ilmi hotellien omat ja sen yhteydessä toimivat ravintolat. Tehokkuuden maksimointi on ehdoton edellytys, jotta suositut ravintolat lisäävät tuloksentelekokykyään. Tehokkuutta ja täten liikevaihtoa voidaan parantaa ennakoimalla asiakkaan ravintolassa vielä viettävää aikaa. Näin voidaan myös nähdä missä palveltavissa pöydissä palvelua olisi hyvä nopeuttaa.

Toinen päätavoitteeni oli löytää perinteisen tuottojohtamisen rinnalle muita liikevaihtoa kasvattavia toimia. Työntekijöiden henkilökohtaisen tuottavuuden parantaminen ja siihen keskittyminen nousi tällaiseksi löydökseksi. Keinoksi tähän osoittautui erityisesti lisämyynti eri muodoissaan. Se koettiin organisaatiossa toimintatavaksi, jonka lähes jokainen työntekijä voi suorittaa. Yrityksen henkilöstöjohtamiselta odotettiin tässä vaiheessa muutosta ja henkilökunnan parempaa huomioimista, sillä motivaatiotasot eivät yleisesti olleet kohdeor-

ganisaatiossa kovinkaan korkeat. Keinoja motivaatiotason nostamiseen ovat esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän kehittäminen sekä henkilöstön konkreettisesti kokevat muutokset yrityksen henkilöstöpolitiikassa. Näillä muutoksilla tässä yhteydessä tarkoitetaan erityisesti sitä, että henkilöstöpolitiikan pääpaino vaihtuisi kustannusten karsimisen oravanpyörästä siihen, että henkilökunta koettaisiin enemmän pääomana. Tällöin tältä pääomalta odotetaan tuottoa. Tämä näkökulma koettiin sekä teoriassa että myös tekemissäni haastatteluissa kustannusten karsimista taloudellisesti kannattavammaksi toimeksi. Liike-elämässä ajatellaan usein, mitä sijoitettu pääoma tuottaa. Tätä ajattelutapaa tulisi yhä enemmän käyttää myös henkilöstön kohdalla läpi eri organisaatioiden. Tavoiteltava tilanne on, että yritykset sijoittavat henkilökunnan koulutukseen ja motivointiin. Näillä toimilla voidaan saavuttaa parempi henkilökunnan tuottavuus, joka parhaimmillaan ylittää selkeästi henkilökuntaan panostetut kustannukset. (Mukaiillen Theeve 2005, 44;49). Eri yritysten johtajien tulisi rohkeasti miettiä, olisiko tuottavampaa nähdä etenkin suorittavan työn henkilöstö enenevässä määrin pääomana, jolla on tuotto ja vähenevässä määrin pelkästään kustannustekijänä.

LÄHTEET

- Ahlblad, Jaana – Laakso, Neea (2009) *Tähtiluokitus närästää hotelleja*. Kauppalehti 2009-01-12, s. 44.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2001.
- Albanese, Pietro (2004) *Revenue management: Periaatteet ja käytännöt palvelualalla*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Andersson, C.K. - Davison, M. - Rasmussen H. (2004) *Revenue management: A real options approach*. Wiley Periodicals.
- Avraham, Ron I. (2002) *Implementing a yield management program to improve the yield*.
- Badinelli, Ralph D. (2000) *An optimal, dynamic policy for hotel yield management*. European Journal of Operational research. Vol. 121.
- Baker, Tim – Murthy, Nagesh N. – Jayaraman, Vaidyanathan (2002) *Service package switching in hotel revenue management systems*. Decision Science Vol. 33/1.
- Bertsimas, Dimitris & Shioda, Romy (2003) *Restaurant revenue management*. Operations research. Vol. 51/3.
- Bobb, Leslie M. – Veral, Emre (2008) *Open issues and future directions in revenue management*. Journal of Revenue and Pricing Management. Vol. 7/3.
- Bouhtou, Mustapha – Erbs, Guillaume (2006) *Joint optimization of pricing and resource allocation in competitive telecommunications network*. France Telecom, Research and Development Division.
- Brooks, Kit – Nafukho, Fredrick Muyia (2006) *Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity?* Journal of European Industrial Training. Vol. 30/2.
- Brumelle, Shelby – Walczak, Darius (2003) *Dynamic airline revenue management with multiple semi-markov demand*. Operations Research Vol. 51/1.
- Bryman, Alan – Teevan, James J. (2005) *Social research methods*. Canadian Edition. Oxford University Press.
- Burke, Lisa A – Hsieh, Chengho (2006) *Optimizing fixed and variable compensation costs for employee productivity*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 55/2.
- Business Dictionary (2009) <http://www.businessdictionary.com/definition/financial-structure.html> haettu 28.1.2009.
- Carvell, Pamela (2006) *Yield management – a strategy for increasing profits*. The Hotel Marketing Association.

- Chandler, Scott – Ja, Shau-Shiang (2007) *A revenue management system which can learn by itself*. Journal of Revenue and Pricing Management. Vol. 6/4.
- Cooper, William L. 2002. Asymptotic behaviour of an allocation policy for revenue management. Operations Research Vol. 50/4.
- Cullen, Kathleen – Helsel, Caryl (2006) *A future vision for hotel revenue management*. Hospitality Upgrade Magazine.
- Donaghy, Kevin – McMahon-Beattie, Una – McDowell, David (1997) *Implementing yield management: lessons from the hotel sector*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 9/2.
- Drake, Matthew J. – Duran, Serhan – Griffin Paul M. – Swann, Julie L. (2007) *Optimal timing of switches between products sales for sports and entertainment tickets*. Wiley InterScience.
- Emeksiz, Murat - Gursboy, Dogan - Icoz, Orhan (2006) *A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation*. Hospitality management p. 536–551.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta vastapaino. Tampere.
- Employees come first at high-flying Southwest Airlines* (2007) Human Resource Management International Digest. Vol. 15/4.
- Fallat, Frédéric – Ancarani, Fabio (2008) *Yield management, dynamic pricing and CRM in telecommunications*. Journal of Service Marketing. Vol. 22/6.
- Hodges, Jackie T. (2004) *Recognizing the human element in the revenue cycle*. Healthcare Financial Management.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004.
- Holtari, Timo (2008) *Fiksu paahtaa päin tuulta*. Talentum lehtiarkisto. Fakta 17.12.2008.
- Jauncey, Stuart – Mitchell, Ian – Slamet, Pamudji (1995) *The meaning and management of yield in hotels*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 7/4.
- Jones, P – Hamilton, D (1992) *Yield management: putting people in the big picture*. The Cornell H.R.A Quarterly 33, 89-95.
- Jones, P (1999) *Yield management in UK hotels: A system analysis*. The Journal of the Operational Research Society. Vol 50/11.
- Karaesmen, Itir Z. – Nakshin, Igor (2007) *Applying pricing and revenue management in US hospitals – new perspectives*. Journal of Revenue and Pricing Management. Vol. 6.

- Keiningham, Timothy L. – Perkins–Munn, Tiffany – Aksoy, Lerzan – Estrin, Demitry (2005) *Does customer satisfaction lead to profitability? The mediating role of share-of-wallet*. *Managing Service Quality*. Vol. 15/2.
- Kennedy, Doug (2005) *Training frontline staff in revenue management strategies*. <http://www.hospitalitynet.org/news/4024875.search?query=training+frontline+n+staff+in+revenue> haettu 9.4.2008.
- Kimes, Sheryl E. (2008) *The role of technology in restaurant revenue management*. Cornell University. Vol. 49/3.
- Kimes, Sheryl E. – McGuire, Kelly A (2001) *Function-space revenue management, a case study from Singapore*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- Kimes, Sheryl E. – Wagner, Paul E. (2001) *Revenue management system as a trade secret*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. October–November.
- Koch, Marianne J. – McGrath, Rita Gunther (1996) *Improving labor productivity: human resource management policies do matter*. *Strategic Management Journal*. Vol. 17.
- Lawrence, R. – Weatherford – Kimes, Sheryl E. – Scott, Darren A. (2001) *Forecasting for hotel revenue management: testing aggregation against disaggregation*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.
- Lee, Josh – Covell, Margaret (2008) *A strategic approach to overhead management*. *Strategy & Leadership*. Vol. 36/2.
- Lieberman, Warren (2004) *How times have changed for the revenue management professional?* *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 4/2.
- Majoituspalvelut* (1997) Työvoimatoimisto.
- Mdanoglu, Melih – Brezina, Sherie (2008) *Resort spas: how are the managing hotel revenues?* *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20/1.
- Morello, Gina – Yeoman, Ian (2007) *The futurology of revenue management and pricing*. *Journal of revenue and pricing management*.
- Morse, Janice M. (1997) *Completing a qualitative project. Details and Dialogue*. Sage Publications.
- Morton, Alec (2006) *Structural properties of network revenue management models: An economic perspective*. Wiley InterScience.
- Noone, Breffni M. – Kimes, Sheryl E. – Renaghan, Leo M. (2003) *Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective*. *Journal of Revenue and Pricing Management* Vol. 2.

- Palmer, Adrian – McMahon–Beattie, Una (2008) *Variable pricing through revenue management: a critical evaluation of affective outcomes*. Management Research News. Vol. 31/3.
- Pinchuk, Steven (2007) *Should revenue management be called displacement optimization?* Journal of Revenue and Pricing Management. Vol. 6/4.
- Rahoitustarkastus (2007) *Tuloslaskelman kaava ja täyttöohjeet*.
<http://www.rata.bof.fi/NR/rdonlyres/984669CD-05DF-499F-B9FA-3AD416A201F2/0/31std2Liite2.pdf>
- Sanchez, Jean-Francois – Satir, Ahmet (2005) *Hotel yield management using different reservation modes*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 17/2.
- Skugge, Göran (2007) *Future of revenue management*. Journal of Revenue and Pricing Management.
- Theeve, Herman A. (2005) *A human resource accounting transmission: Shifting from failure to a future*. Journal of Human Resource Costing & Accounting. Vol. 9/1.
- Tilastokeskus (2009) *Huoneidenkäyttöaste*.
<http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/huonekaytaste.html>
- van der Voordt, Theo J. M. (2004) *Productivity and employee satisfaction in flexible workplace*. Journal of Corporate Real Estate. Vol. 6/2.
- Vieno, Niina (2008) *Puolet hotellihuoneista oli alkuvuonna tyhjillään*. Kauppalehti 2008-07-11.
- Vuokola, Jonna (2006) *Tivi-ala unohti analyysin*. Tietoviikko 10.11.2006.
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1064049>
- Withiam, Glenn (2008) *Look beyond technology to human resources*. Cornell Insides
- Yeoman, Ian – Watson, Sandra (1997) *Yield management: a human activity system*. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Yu, Gyu-Chang – Park, Jong-Sung (2006) *The effect of downsizing on the financial performance and employee productivity of Korean firms*. International Journal of Manpower. Vol. 27/3.

LIITTEET

Liite 1 Esimerkki yritysprofiilista

HOTEL PROFILE CWLPJ

HOTEL NAME AND DETAILS	
HOTEL : Park Inn Cardiff City Centre	TEL : +44 (0) 2920 341441
ADDRESS : Mary Ann Street, Cardiff, CF10 2JH	FAX : +44 (0) 2920 223742
	SITA CODE : CWLPJ
	E-MAIL : info.cardiff-city@rezidorparkinn.com
GENERAL MANAGER: Niklas Jonsson	N° ROOMS : 146
DIRECTOR OF SALES: Alison Clark	N° MEETING ROOMS : 6
REVENUE MANAGER: Tara Tanetta	MAX CAPACITY(Biggest mtg room) : 250 theatre style

DESTINATION INFORMATION	
Distance to centre:	In city centre
Nearest major city:	Cardiff – in city centre
Nearest airport:	Cardiff International Airport
Distance to airport:	14 Miles
Direct flights from:	Worldwide

DEMAND GENERATORS		
Key Demand Generators	Distances to hotels	Type
CIA	0.2Km	Event
Cardiff Bay	2.3Km	Food, drink, leisure
Cardiff Castle	1.8Km	Attraction £7.50
Millennium Stadium	1.8 Km	Tour & Events
Millennium Centre	2.3 Km	Tour & Events
Big Pit	45.2Km	Museum £0.00
Barry Island	16.44Km	Leisure
Rhondda Heritage	24.8Km	Museum, Attraction

RATE RANGE		
	LOW SEASON	HIGH SEASON
Standard guest room rate	£70.00 RO	£110 - £295
Business class room rate	£100.00	£140.00 - £325
Consortia rate	£95.00 RO	£170.00 RO
LCR	£65.00 RO	£90.00 RO
8H delegate rate	£135.00	£165.00
24H Rate	£29.50	£40.00
Budgeted AHR for 2008	£64.00	

BUSINESS MIX		
MARKET SEGMENT		% MIX YTD
Retail		22.7%
Business individual (incl. Airlines)		33.3%
Business Groups		9.3%
Leisure Individual		3.3%
Leisure Group		14.2%

3 MAIN COMPETITORS			
HOTEL & CHAIN & STARS	LOCATION (BETTER/WORSE THAN US)	N° OF ROOMS MORE/LESS	N° OF MTG ROOMS BETTER/WORSE
1. Holiday Inn Cardiff City Centre	Better	184/More	8/More
2. Barcelo Angel Hotel	Better	129/Less	9/More
3. Novotel	Worse	102/Less	9/More

Liite 2 Kysyntätilanteen seuranta (Sokotel)

Vapaana olevat huoneet

	su	ma	ti	ke	to	pe	la	su
PVÄ	18.1.	19.1.	20.1.	21.1.	22.1.	23.1.	24.1.	25.1.
ALBERT	72	51	38	33	45	30	32	82
ALEKSANTERI	145	127	121	110	97	63	39	118
HESARI	174	105	80	52	59	49	44	141
PRESIDENTTI	368	260	151	112	155	-9	46	179
PASILA	108	30	13	23	6	9	59	109
TAPIOLA GARDEN	126	62	52	28	92	126	126	136
TORNI	86	52	33	26	39	19	42	78
VAAKUNA		16	23	24	-13	9	74	153
VANTAA	151	86	47	-3	15	26	61	201
FLAMINGO	232	116	24	8	42	50	44	261
CITY SH TOTAL	1462	905	582	413	537	372	567	1458
ESPOO	179	112	62	99	131	193	189	170
ROYAL	169	71	45	81	121	124	147	206
PLAZA	196	112	75	110	135	90	131	214
SEASIDE	253	169	152	123	199	195	242	294
CITY RDS TOTAL	797	464	334	413	586	602	709	884
CITY TOTAL	2259	1369	916	826	1123	974	1276	2342

Liite 3 Haastattelukysymykset

Kyselytutkimus aiheesta tuottojohtaminen.

Tutkielman laatija: Petri Salminen

Sokotel / Turun kauppakorkeakoulu.

Pro- gradu tutkielma: Tuottojohtamisen vaikutukset henkilöstöjohtamiseen. Case Sokotel

Tämän kyselyn vastaukset käsitellään anonymisti, jolloin vastauksia ei voida yhdistää kehenkään yksittäiseen henkilöön. Aikaa vastaamiseen kuluu 5-10 minuuttia. Vastauksia voi tilan mahdollisesti loppuessa jatkaa paperin kääntöpuolelle / uudelle sivulle.

Kiitos vastaamisestasi jo etukäteen!

1. Asemasi yrityksessä?

- | |
|--------------------|
| a. työntekijä |
| b. toimihenkilö |
| c. esimies |
| d. joku muu, mikä? |

2. Onko tuottojohtaminen käsitteenä sinulle entuudestaan tuttu?

Oletko tietoinen siitä, kuka yrityksessäsi ja/tai toimipisteessäsi on vastuussa tuottojohtamisesta?

3. Voiko yksittäinen työntekijä päivittäisessä työssään vaikuttaa työpäikkäsi yrityksen tuottoihin? Miten?

4. Kannustetaanko sinua synnyttämään lisämyyntiä työssäsi? Miten?

5. Onko lisämyynnin tekeminen helppoa tai työlästä? Näetkö käytännön esteitä lisämyynnin tekemisessä?

6. Palkitaanko työpaikallasi työntekijöitä lisätuottojen synnyttämisestä? Ovatko nämä mahdolliset palkitsemiskeinot tarpeeksi kannustavia?

7. Tulisiko työntekijällä olla enemmän itsenäistä päätäntävaltaa hintojen suhteen?

8. Oletko saanut tuottojohtamiseen/lisämyyntiin liittyvää opastusta, ohjeita tai perehdytystä?

9. Koetko, että hinnoissa joustaminen tai erilaisten etujen antaminen asiakkaalle, on hyvä keino parantaa asiakastytyväisyyttä? Ja toimitaanko työpaikallasi mielestäsi näin?

KIITOS VASTAUKSISTASI!



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

